

Załącznik nr 2. Autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych, w szczególności określonych w art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz.U. z 2016 r. poz. 1311)

dr Robert Zajkowski

Katedra Bankowości

Wydział Ekonomiczny

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Spis treści:

1.	Podstawowe informacje	2
1.1.	Dane osobowe	2
1.2.	Posiadane dyplomy i stopnie naukowe.....	2
1.3.	Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	2
2.	Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.)	3
2.1.	Informacje ogólne dot. dzieła stanowiącego znaczny wkład autora w rozwój dziedziny nauk ekonomicznych, dyscypliny ekonomia	3
2.2.	Motywacja, cele naukowe, pytania i hipotezy badawcze oraz wnioski i rekomendacje	3
3.	Rozwój zainteresowań naukowych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych	34
3.1.	Aktywność naukowo-badawcza w obszarze systemu pośrednictwa finansowego	34
3.2.	Przedsiębiorczość i wspieranie rozwoju przedsiębiorczości	35
3.3.	Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw rodzinnych	39
3.4.	Inne publikacje	41
4.	Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo – badawczych	43
4.1.	Ilościowe zestawienie publikacji po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych.....	43
4.2.	Kierowanie międzynarodowymi lub krajowymi projektami badawczymi oraz udział w takich projektach.....	44
4.3.	Międzynarodowe lub krajowe nagrody za działalność naukową	45
4.4.	Wygłoszenie referatów na międzynarodowych lub krajowych konferencjach tematycznych	45
4.5.	Uczestnictwo w programach europejskich oraz innych programach międzynarodowych i krajowych.....	45
4.6.	Udział w międzynarodowych i krajowych konferencjach naukowych	46
4.7.	Udział w komitetach organizacyjnych międzynarodowych i krajowych konferencji naukowych.....	47
4.8.	Otrzymane nagrody i wyróżnienia inne niż wymienione, inne niż wymienione w punkcie 4.3.	47
4.9.	Udział w konsorcjach i sieciach badawczych.....	47
4.10.	Kierowanie projektami realizowanymi we współpracy z naukowcami z innych ośrodków polskich i zagranicznych oraz we współpracy z przedsiębiorcami.....	47
4.11.	Członkostwo w międzynarodowych i krajowych organizacjach oraz towarzystwach naukowych.....	47
4.12.	Osiągnięcia dydaktyczne i w zakresie popularyzacji nauki	48
4.13.	Opieka naukowa nad studentami	48
4.14.	Opieka naukowa nad doktorantami w charakterze opiekuna naukowego lub promotora pomocniczego	49
4.15.	Staże w zagranicznych i krajowych ośrodkach naukowych lub akademickich	49
4.16.	Wykonane ekspertyzy lub inne opracowania na zamówienie	49
4.17.	Udział w zespołach eksperckich i konkursowych.....	49
4.18.	Recenzowanie projektów międzynarodowych i krajowych	50
4.19.	Recenzowanie publikacji w czasopiśmie międzynarodowych i krajowych	51
4.20.	Inne osiągnięcia	51

1. Podstawowe informacje

1.1. Dane osobowe

Imię i nazwisko: **Robert Zajkowski**

Miejsce zatrudnienia: Katedra Bankowości, Wydział Ekonomiczny,
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie,
pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin

1.2. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

Doktor nauk ekonomicznych, stopień nadany uchwałą Rady Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie w dniu 19 października 2006 r. na podstawie przedstawionej rozprawy doktorskiej pod tytułem: *Funkcjonowanie rynku pośrednictwa kredytów konsumpcyjnych*, przygotowanej pod kierunkiem prof. dr hab. Jerzego Węclawskiego.

Magister, tytuł uzyskany w dniu 8 czerwca 1998 r., potwierdzony dyplomem ukończenia 5-cio letnich studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie i Marketing prowadzonym na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Studia ukończone z wynikiem bardzo dobrym (Dyplom Uznania Rektora UMCS w Lublinie za bardzo dobre wyniki w nauce z dnia 12 października 1998 r.).

1.3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

Od 1 września 2007 r., jestem zatrudniony w Katedrze Bankowości, Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie na stanowisku **adiunkta**.

Od 12 lutego do 31 sierpnia 2007 r. byłem zatrudniony na stanowisku **adiunkta** w Zakładzie Statystyki i Ekonometrii, Instytut Teorii Rozwoju Społeczno-Ekonomicznego, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

Od 1 października 1998 r. do 11 lutego 2007 r., byłem zatrudniony w charakterze nauczyciela akademickiego na stanowisku **asystenta** w Zakładzie Statystyki i Ekonometrii, Instytut Teorii Rozwoju Społeczno-Ekonomicznego, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

2. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.)

2.1. Informacje ogólne dotyczące dzieła stanowiącego znaczny wkład autora w rozwój dziedziny nauk ekonomicznych, dyscyplina ekonomia

a. Tytuł osiągnięcia naukowego: **Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych. Efekt drugiego pokolenia**

b. Autor: Robert Zajkowski

Rok wydania: 2018 r.

Nazwa wydawnictwa: Wydawnictwo C.H. Beck, ISBN 978-83-812-8889-7

Recenzenci wydawniczy:

dr hab. Krzysztof Safin, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

dr hab. Wojciech Popczyk, Zakład Zarządzania Strategicznego, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

c. Omówienie celu naukowego ww. pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania

2.2. Motywacja, cele naukowe, pytania i hipotezy badawcze oraz wnioski i rekomendacje

Powodem podjęcia prac badawczych w obszarze firm rodzinnych, stanowiących mój znaczny wkład w rozwój dyscypliny ekonomia jest aktualność problematyki badań nad tą grupą podmiotów oraz rosnąca zarówno wśród praktyków jak i badaczy świadomość ich roli w gospodarce. Pomimo, iż pojęcie „przedsiębiorstwo rodzinne” używane jest w literaturze przedmiotu od lat trzydziestych ubiegłego stulecia, to szersze zainteresowanie tą grupą podmiotów miało miejsce w latach sześćdziesiątych, a intensywne badania prowadzone są od lat osiemdziesiątych. Wówczas wyraźnie wskazane zostało, że unikatowe cechy firm rodzinnych jak zaangażowanie członków rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa, dążenie do realizacji celów długookresowych, czy rozpowszechnianie wartości rodzinnych, mają wpływ na kluczowe czynniki ich sukcesu.

Z odpowiedzialnością można stwierdzić, że dynamiczny rozwój firm rodzinnych w Polsce nastąpił po roku 1989 wraz z przemianami ustroju ekonomicznego i politycznego. Nie można zapominać, że przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonowały także wcześniej, pomimo niesprzyjającego systemu polityczno-gospodarczego, czego dowodem są podmioty posiadające kilkudziesięcioletnią tradycję prowadzenia działalności jako rodzinne.

Zgodnie z badaniami Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) z 2009 r. firmy rodzinne stanowiły około 36% sektora MMŚP, przy czym ich udział był mniejszy wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa. Wśród mikroprzedsiębiorstw odsetek ten wynosił 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%.¹ Badania przeprowadzone

¹ Kowalewska A. (red) [2009], *Badanie firm rodzinnych, raport końcowy*, PARP, Pentor Research International, Warszawa, s. 27.

w późniejszym okresie na mniejszej próbie wskazały, że 41% polskich przedsiębiorstw, to jednostki w których rodzina była zaangażowana w kierowanie przedsiębiorstwem lub członkowie rodziny będący właścicielami działali na jej rzecz². Natomiast Instytut Biznesu Rodzinnego podał statystyki, według których około 36% polskich przedsiębiorstw deklaruowało charakter firmy rodzinnej.³ Ponadto nie można pominąć faktu, że relatywnie krótki okres funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej w Polsce wywiera wpływ na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych. Większość z nich, (ok. 68%) znajduje się we własności oraz jest zarządzane przez przedstawicieli pierwszego pokolenia rodziny.⁴

Polskie firmy rodzinne, podobnie jak przedsiębiorstwa znajdujące się na podobnym poziomie rozwoju w innych krajach, stoją przed trzema uniwersalnymi wyzwaniem, do których zalicza się: międzygeneracyjne przekazanie przywództwa i własności, zrozumienie przez rodzinę, że jej zaangażowanie w przedsiębiorstwo jest decydujące dla jego przewagi konkurencyjnej oraz poszukiwanie równowagi, która pozwoli na najbardziej efektywne inwestowanie w aktywa materialne i finansowe oraz kapitał ludzki przedsiębiorstwa.⁵ Problemy te na obecną chwilę nie zostały jeszcze kompleksowo rozwiązane, stąd stanowią zarówno dla badaczy, jak i praktyków źródło inspiracji i twórczych wyzwań stanowiących pole do potencjalnych, nowych odkryć uzupełniających dotychczasową wiedzę w zakresie specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych, w szczególności w wymiarze międzypokoleniowym. W tym miejscu należy podkreślić, że pierwsze z wyróżnionych wyzwań odnosi się wprost do problematyki sukcesji przedsiębiorstwa i przekazania władzy własności oraz wartości materialnych i niematerialnych „wykreowanych” przez założycieli do przedstawicieli drugiego pokolenia rodziny.

Problematyka sukcesji jest szczególnie istotna w polskich warunkach. Wspomniany wcześniej, relatywnie krótki okres funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej, której wprowadzenie stało się motorem napędowym zmian gospodarczych, w kontekście rozwoju firm rodzinnych spowodował, że druga generacja (potencjalni sukcesorzy lub sukcesorki) dopiero zaczynają zaznaczać swój wpływ w przedsiębiorstwach „rodziców”. Powoduje to, że obok podmiotów, które przeprowadziły „pełną” sukcesję i obecnie są pod wyłącznym wpływem pokolenia sukcesorów, zdecydowana większość firm rodzinnych znajduje się wciąż albo pod pełną kontrolą pokolenia założycieli lub też dwa pokolenia rodziny wspólnie prowadzą wszelkie sprawy biznesowe. **Zarysowane powyżej uwarunkowania rozwoju firm rodzinnych w Polsce, szczególnie w kontekście wciąż słabo poznanych konsekwencji wynikających z tej sytuacji, stały się genezą do podjęcia prac badawczych, których uwieńczeniem jest monografia, przedstawiona jako moje znaczące osiągnięcie, pt. *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych. Efekt drugiego pokolenia.***

W wyniku studiów literatury oraz prowadzonych badań pierwotnych dokonana została ewaluacja dotychczasowego stanu badań i wiedzy w tym zakresie. Udało się dzięki temu

² *Firmy rodzinne w Polsce '2014, Koniunktura i otoczenie biznesu '2014*, [2015], PARP, Warszawa, s. 4.

³ *Firma rodzinna to marka. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka firm rodzinnych”*, 2016, Instytut Biznesu Rodzinnego, http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/, dostęp: 04 marca 2018 r.

⁴ Węclawski J. [2016], *Przedsiębiorstwa rodzinne we współczesnej gospodarce* [w:] H. Pernsteiner., J. Węclawski (red.) *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 7.

⁵ Carlock S. R., Ward J.L., [2010], *When Family Businesses are Best. The Pararell Planning Process for Family Harmony and Business Success*, Palgrave Macmillan, New York, s. xvii.

zidentyfikować istotną lukę badawczą, która została zdefiniowana, a przeprowadzone badania i analizy miały na celu przynajmniej częściowo ją wypełnić.

Zidentyfikowana **luka badawcza związana jest z identyfikacją różnic mających miejsce w różnych aspektach funkcjonowania, występujących pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi, w których jest obecne jedynie pierwsze pokolenie** (określane pokoleniem fundatorów, nestorów, założycieli lub seniorów) **oraz grupy deklarującej obecność drugiej generacji rodziny wśród właścicieli przedsiębiorstwa oraz w jego organach kierowniczych** (sukcesorzy, następcy, pokolenie przejmujące). Można uznać, że ten sposób spojrzenia na problem jest w polskim piśmiennictwie rzadki a zarówno skala dotychczasowych badań w tym zakresie jak i wnioski z nich wynikające są zdecydowanie mniej obszerne wobec zaprezentowanych w przygotowanej monografii. Stąd, praca ukierunkowana została na częściowe wypełnienie wskazanej luki badawczej, a zaprezentowane w niej wyniki i wnioski powinny inspirować i zachęcać do podejmowania kolejnych badań w tym zakresie, wykraczających poza problematykę mojego opracowania.

Dla potrzeb monografii, jak również z zamiarem uogólnienia prezentowanych rezultatów badań własnych, różnice o których mowa wyżej zostały określone terminem „**generacyjny rozbłysk**” (*generational flare*), przez co rozumieć należy różne efekty, jakie można zaobserwować po włączeniu do przedsiębiorstwa drugiego pokolenia rodziny. Przyjęte zostało także dodatkowe założenie, zgodnie z którym generacyjny rozbłysk jest przynajmniej częściowo efektem przeciwstawnym wobec zjawiska *generational shadow*, które konceptualnie zostało wprowadzone do teorii funkcjonowania firm rodzinnych przez P. S. Davisa i P. D. Harvestona.⁶ Wskazuje się, że źródłem tego efektu jest niekompletna sukcesja polegająca na utrzymującym się wpływie pokolenia założycieli na przedsiębiorstwo, mimo formalnie przekazanej władzy do pokolenia następców. Prowadzi to do sytuacji, w której założyciele ograniczają możliwości decyzyjne sukcesorów, prowadzą do dysfunkcji przedsiębiorstwa oraz różnorodnych konfliktów. Nie można też zapominać, że *generational shadow*, może sprzyjać ponadpokoleniowemu zachowaniu rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Wpływ nestorów na respektowanie wypracowanych wartości firmy rodzinnej, stosowanie sprawdzonych kryteriów decyzyjnych, czy utrzymywanie kierunków działania i standardów przez menedżerów reprezentujących następnego pokolenie rodziny zdaniem badaczy stanowić może źródła przewagi konkurencyjnej firmy rodzinnej. Niemniej jednak uznane zostało, że *generational flare* stanowi przynajmniej częściowo efekt przeciwstawnym, polegający na dążeniu pokolenia sukcesorów, do wprowadzania określonych zmian w przedsiębiorstwie odpowiadających ich wizji dalszego rozwoju. Efektem tego z kolei są określone zmiany w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, możliwe do identyfikacji poprzez adekwatnie skonstruowane procesy badawcze i analityczne.

W tym kontekście sformułowany został główny cel pracy, którym była **identyfikacja różnic występujących w przedsiębiorstwach rodzinnych angażujących drugie pokolenie rodziny, wobec podmiotów stanowiących własność oraz kierowanych wyłącznie przez pokolenie założycieli**. W odniesieniu do głównego celu badawczego postawione zostały szczegółowe cele badawcze oraz korespondujące z nimi hipotezy (tabela 1).

⁶ Davis P.S., Harveston P.D. [1998], *The Influence of the Family on the family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 22(3), s. 311-323.

Tabela 1. Cele szczegółowe i hipotezy badawcze

Lp.	Cel badawczy	Hipoteza badawcza
1	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w obszarze ogólnej percepcji wpływu rodziny na przedsiębiorstwo	Przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w sferze ogólnej percepcji wpływu rodziny na przedsiębiorstwo w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny
2	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w zakresie ogólnej percepcji podstawowych celów funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz miar oceny jego sukcesu	Przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w sferze ogólnej percepcji podstawowych celów funkcjonowania i miar oceny jego sukcesu , w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny
3	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w zakresie planowania działalności	Przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie sposobów planowania działalności w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny
4	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w zakresie percepcji czynników wpływających na decyzje finansowe	Przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w percepcji znaczenia różnych czynników wpływających na decyzje finansowe w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny
5	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w zakresie struktury finansowania i stosowanych instrumentów finansowych	Przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie struktury finansowania oraz stosowanych instrumentów finansowych w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny.

Lp.	Cel badawczy	Hipoteza badawcza
6	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w zakresie korzystania ze specjalistycznych usług finansowych oraz doradczych	Przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie korzystania ze specjalistycznych usług finansowych i doradczych w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny.
7	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w zakresie zarządzania ryzykiem oraz przeciwdziałania ryzyku	Przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie zarządzania ryzykiem oraz stosują inne metody przeciwdziałania ryzyku w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny
8	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w zakresie bankowości relacyjnej i współpracy z bankami	Przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w sferze bankowości relacyjnej i współpracy z bankami w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny
9	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w zakresie polityki wynagradzania	Przedsiębiorstwa w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie kształtowania polityki wynagradzania w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny
10	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w zakresie internacjonalizacji działalności	Przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w obszarze internacjonalizacji prowadzonej działalności w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny
11	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w zakresie polityki dywidendy pomiędzy	Przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie kształtowania polityki dywidendy w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny

Lp.	Cel badawczy	Hipoteza badawcza
12	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w zakresie działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR)	Przedsiębiorstwa w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR) w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny
13	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w zakresie postrzegania wartości społeczno-emocjonalnych (SEW)	Przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w percepcji wartości społeczno-emocjonalnych (SEW) w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny
14	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością oraz kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny, a także będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, dotyczących wartości wybranych kategorii i wskaźników ekonomicznych	Przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice wartości wybranych kategorii, mierników i wskaźników ekonomicznych w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny
15	Identyfikacja różnic, jakie występują między podmiotami będącymi własnością, a także kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny oraz będących pod wpływem członków dwóch pokoleń, w zakresie klasyfikacji firm rodzinnych pod względem ogólnych celów działania, czynników wpływających na decyzje w sferze finansowania oraz wartości społeczno-emocjonalnych	Przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice klasyfikacji (typologii) pod względem percepcji ogólnych celów działania, percepcji czynników wpływających na decyzje w sferze finansowania oraz percepcji wartości społeczno-emocjonalnych w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny

Źródło: opracowanie własne.

Proces badawczy przebiegał wieloetapowo. Do poszczególnych etapów przyporządkowane zostały rodzaje zadań badawczych oraz efekty planowane do uzyskania na każdym z nich (tabela 2).

Tabela 2. Etapy i efekty poszczególnych etapów badawczych

Lp.	Etap	Charakter zadania badawczego	Uzyskane efekty
1	Konceptualizacja	Zdefiniowanie badanych zjawisk i procesów oraz ustalenie występujących pomiędzy nimi relacji. Określenie wstępnych ram teoretycznych oraz przeprowadzenie pogłębionych badań <i>desk research</i> .	Określenie ram planowanych badań oraz potwierdzenie zasadności wyboru tematu w kontekście zdefiniowanej luki poznawczej.
2	Instrumentalizacja	Przegląd metod i narzędzi gromadzenia danych bezpośrednich, testowanie skal pomiarowych oraz wstępny dobór metod i sposobów analizy uzyskanych wyników. Procesom tym towarzyszyła szczegółowa analiza danych zgromadzonych w bazie pod kątem ich prawidłowości, spójności, trafności klasyfikacyjnej itp.	Dokonany został wybór metod i narzędzi analizy danych oraz jednocześnie ustalona została ostateczna baza danych do dalszych prac analitycznych.
3	Operacjonalizacja	Określenie obszarów analitycznych dla zmiennych objaśnianych (różnorodne aspekty funkcjonowania firm rodzinnych mierzone za pomocą skal opartych na skali Likerta oraz przy wykorzystaniu innych mierników i wskaźników).	Wskazane zostały obszary funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych poddane analizie w kontekście realizacji celu pracy oraz weryfikacji postawionych hipotez.
4	Opracowanie wyników badania	Przeprowadzenie kontroli oraz analizy jakościowej, a także obróbka techniczna umożliwiająca prezentację uzyskanych wyników badań.	Efektem były zbiory informacji i danych służące do formułowania wniosków, wyciągania konkluzji oraz weryfikacji postawionych hipotez.

Źródło: opracowanie własne.

Dane liczbowe, które zostały wykorzystane do przeprowadzenia analiz i stanowiły podstawę weryfikacji hipotez, wnioskowania oraz sformułowania konkluzji zostały pozyskane w ramach realizacji projektu badawczego NCN 2012/07/B/HS4/00455 pt. „*Ład korporacyjny, struktura własnościowa i wyniki finansowe przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i Austrii – analiza porównawcza*”, którego byłem głównym wykonawcą. W procesie gromadzenia danych bezpośrednich została zastosowana technika CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*). Kwestionariusz ankiety zawierał 67 pytań podzielonych na 12 bloków tematycznych. Instytucja prowadząca badania wykonała łącznie 12 155 połączeń telefonicznych, z czego 5 504 podmiotów odmówiło udzielenia odpowiedzi a 4 235 zrezygnowało w trakcie prowadzenia badań. Ostatecznie udało się pozyskać 758 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy. Wartość wskaźnika *total initial response rate* dla zrealizowanego procesu badawczego wyniosła 6,20%.

Należy podkreślić, że dla potrzeb projektu NCN badane były zarówno firmy rodzinne, jak i nierodzinne. Spośród tego zbioru, w kontekście realizacji celów badawczych postawionych przed moją monografią, wyodrębnione zostały wyłącznie przedsiębiorstwa rodzinne. **Po krytycznej analizie stosowanych przez różnych badaczy i instytucje definicji firm rodzinnych, dla potrzeb pracy przyjęta została własna koncepcja, zgodnie z którą za firmę rodzinną uznano każde przedsiębiorstwo w którym jednocześnie:**

- 1) **członkowie rodziny posiadali co najmniej 50% udziałów w kapitale własnym.** Podejście tego rodzaju koresponduje z większością definicji firm rodzinnych, według których własność stanowi główny wyróżnik decydujący o tym, czy firma jest rodzinna, czy też nie.⁷
- 2) **Obliczony dla danego przedsiębiorstwa wskaźnik *Substantial Family Influence (SFI)* przekroczył wartość jeden,** co zgodnie z metodyką zaproponowaną przez S. B. Klein pozwoliło na zakwalifikowanie firmy do grupy rodzinnych.⁸

Zaproponowane podejście uznać można za relatywnie rygorystyczny sposób klasyfikacji firm do grupy przedsiębiorstw rodzinnych. Koresponduje jednakże z poglądami wielu autorów zajmujących się tą problematyką. Przykładowo R. Donckels i E. Fröhlich uznają firmę za rodzinną, gdy członkowie rodziny posiadają co najmniej 60% kapitału.⁹ Podobne podejście wskazują M. A. Gallo i J. Sven.¹⁰ I. Lansberg, E. L. Perrot i S. Rogolsky natomiast definiują przedsiębiorstwo rodzinne jako firmę w której członkowie rodziny mają prawną kontrolę własności.¹¹ Ponadto ten sposób definiowania firm rodzinnych jest także zgodny z przywołaną w rozdziale pierwszym definicją firmy rodzinnej typu A, podaną przez W. Popczyka, zgodnie z którą jest to podmiot w którym rodzina dominuje zarówno w strukturze własności, jak i w zarządzaniu biznesem.¹²

Przyjęta metodyka pozwoliła wyodrębnić próbę celową, obejmującą 379 firm rodzinnych. Po redukcji jednostek odstających ostatecznie w próbie znalazły się 372 podmioty. Należy wspomnieć, że liczba badanych przedsiębiorstw podlegała dalszym ograniczeniom przy niektórych rodzajach analiz, co było podyktowane dążeniem do uzyskania możliwie precyzyjnych wyników. Wszystkie obliczenia przeprowadzone zostały na zbiorze danych pierwotnych.

Rozdział pierwszy monografii zatytułowany został: *Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych*. Pierwsza jego część poświęcona została obszernej analizie unikatowych cech firm rodzinnych, warunkujących specyfikę tej grupy podmiotów. Prowadzone przeze mnie rozważania osadzone zostały na powszechnie przyjętej koncepcji, zgodnie z którą o istocie przedsiębiorstwa rodzinnego decyduje współwystępowanie trzech odrębnych podsystemów, do których zalicza się podsystem rodziny, przedsiębiorstwa oraz własności. Poziom wzajemnego przenikania poszczególnych systemów zależy od specyfiki konkretnego podmiotu. W skrajnym przypadku, gdy rodzina jest jedynym właścicielem przedsiębiorstwa, a także pracują w nim wyłącznie jej członkowie, wszystkie systemy będą się całkowicie nakładały. Częściej jednak spotyka się różnorodne formy pośrednie, w których poziom współzależności wymienionych

⁷ Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. [1999], *Defining the Family Business by Behaviour*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, t. 32, nr 4, s. 23.

⁸ Klein S.B. [2000], *Family Business in Germany: Significance and Structure*, „Family Business Review”, t. 13, nr 3, 157-181.

⁹ Donckels R., Fröhlich E. [1991], *Are Family Businesses Really Different? European Experiences from Stratos*, „Family Business Review”, t. 42, nr 4, s. 93-105

¹⁰ Gallo M.A., Sven J. [1991], *Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors*, „Family Business Review”, t. 4, nr 2, s. 181-190

¹¹ Lansberg I., Perrot E.L., Rogolsky S. [1988], *Family Business as an Emerging Field*, „Family Business Review”, t. 1, nr 1, s 1-8.

¹² Popczyk W., [2013], *Firmy rodzinne są skazane na sukces w gospodarce globalnej XXI w. (cz. I)*, Magazyn firm Rodzinnych, nr 1(5), s. 134.

podsystemów nie jest całkowity, aż do pełnego ich odseparowania. Nakładanie się podsystemów rodziny i przedsiębiorstwa powoduje, że członkowie rodziny pełnią w firmie zmultiplikowane role, przez co następuje ciągłe przenikanie różnorodnych wartości rodziny do przedsiębiorstwa i na odwrót. Poprzez to tworzona jest unikatowa kultura organizacyjna, budowane wzajemne relacje, generowane emocje i uczucia oraz szeroko rozumiana świadomość rodzinności przedsiębiorstwa. Szczególnie podkreślić należy, że koegzystencja podsystemu rodziny i przedsiębiorstwa jest źródłem szeroko rozumianych wartości społeczno-emocjonalnych (*socioemotional wealth – SEW*). Jak pokazują badania, szczególnie wartości społeczno-emocjonalne w firmach rodzinnych niejednokrotnie dominują nad tradycyjnymi systemami celów przedsiębiorstwa. Dlatego też są wykorzystywane do wyjaśniania zachodzących w nich procesów, uzasadniają stosowanie określonych systemów motywacji, a nawet służą do opisu uzyskiwanych wyników ekonomicznych. Konieczne zatem staje się nieustanne godzenie celów rodziny i przedsiębiorstwa. W zależności od tego, które cele są dominujące, można mówić o firmach rodzinnych zorientowanych na przedsiębiorstwo (*business-first thinking*) lub na rodzinę (*family-first thinking*). Niezależnie od dominującego znaczenia poszczególnych grup celów, dla firmy rodzinnej kluczowe jest zachowanie harmonii pomiędzy wymiarem rodzinnym, biznesowym i właścicielskim, co zdaniem wielu badaczy jest kluczowe dla zrównoważonego i ponadpokoleniowego ich funkcjonowania. Wskazuje się, że zdolność firmy do przeżycia jest wypadkową sukcesu przedsiębiorstwa i rodziny, przy jednoczesnym uwzględnieniu różnorodnych czynników zewnętrznych. Wzajemne przenikanie różnych podsystemów rodziny i przedsiębiorstwa stanowi zarówno źródło silnych jak i słabych stron. Do zalet zalicza się przykładowo: efektywne wykorzystanie wewnętrznych zasobów menedżerskich oraz kapitałowych, efektywność kapitałową, wysoki kapitał psychologiczny i społeczny, wytrwałość, empatię, dążenie do przekazania firmy potomkom, efektywną komunikację, niższe koszty informacji, wyższy stopień ochrony tajnych informacji itp. Wady wynikające ze specyfiki firm rodzinnych to chociażby: możliwość doświadczenia ograniczeń w zakresie zasobów menedżerskich oraz kapitałowych wraz z rozwojem firmy, możliwość trwania przy złych decyzjach na skutek uporu rodziny, ograniczona skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji, możliwość ukrycia niewłaściwych praktyk, czy potencjalne niedopasowanie celów pomiędzy członkami zaangażowanymi i niezaangażowanymi w działalność firmy.

Na tle rozważań związanych z unikatowymi cechami firm rodzinnych przeprowadzone zostały w prezentowanej pracy analizy odnoszące się do problemów definicyjnych. W oparciu o literaturę polską i zagraniczną przywołałem różnorodne koncepcje definicyjne, wykorzystywane przez badaczy, interesariuszy zorientowanych na wsparcie firm rodzinnych, jak chociażby Komisja Europejska oraz firmy doradcze i organizacje skupiające tę grupę przedsiębiorstw. Ich krytyczna analiza pozwoliła stwierdzić, że funkcjonujące w piśmiennictwie definicje na pierwszy plan wysuwają kilka kluczowych aspektów specyficznych w firmach rodzinnych. Zalicza się do nich własność i możliwość kontroli przedsiębiorstwa poprzez własność, możliwość bezpośredniego wpływu rodziny na procesy decyzyjne i zarządzanie, przeprowadzona sukcesja, możliwość zatrudnienia członków rodziny, udział w przedsiębiorstwie osób reprezentujących różne pokolenia, czy też wpływ członków rodziny nie powiązanych formalnie z przedsiębiorstwem na sposób jego funkcjonowania. Obok „typowych” definicji omówiony został miernik lub wskaźnik ilościowy *Substantial Family Influence* (SFI), pozwalający na zaklasyfikowanie danego przedsiębiorstwa do grupy firm rodzinnych, zaproponowany przez S. B. Klein oraz znacznie bardziej rozbudowana koncepcja identyfikacji firm rodzinnych, funkcjonująca jako *The F-PEC Scale*. **Krytyczna analiza różnorodnych form definicyjnych, w szczególności brak jednomyślności w tym obszarze był powodem sformułowania przeze mnie trzech krytycznych konkluzji.** Po pierwsze, utrudnione jest gromadzenie danych statystycznych dotyczących segmentu firm rodzinnych,

ich roli i znaczenia w gospodarce. Problem ten dostrzeżony został np. przez Konfederację Lewiatan, która wskazała, że brak spójnej definicji jest jednym z powodów, dla których GUS nie gromadzi informacji o liczbie firm rodzinnych, ich przeżywalności i innych aspektach funkcjonowania. Po drugie, rozbieżności definicyjne ograniczają lub czasami uniemożliwiają porównywalność wyników badań prowadzonych w poszczególnych krajach, regionach, czy nawet realizowanych przez różnych badaczy. W tym kontekście przyjęcie wspólnej definicji dla celów ewidencyjnych, o czym mowa wyżej, powinno pozwolić w długim okresie na ujednoczenie zbiorów danych statystycznych i zachowanie ich porównywalności. Po trzecie wreszcie, kontrowersje definicyjne wywierają wpływ na niektóre aspekty formalne funkcjonowania podmiotów gospodarczych, wśród których wymienić można chociażby możliwość zrzeszania w organizacjach firm rodzinnych, czy dostęp do dedykowanych produktów lub usług finansowych. Warto podkreślić, że wdrożenie wspólnej reguły definicyjnej tworzy jednorodną przestrzeń poznawczą dla wszystkich grup interesariuszy i jednocześnie w żadnym wypadku nie ograniczy możliwości stosowania bardziej restrykcyjnych klasyfikacji. Ponieważ problem klasyfikacji firmy do grupy rodzinnych był kluczowy dla realizacji celów pracy, stąd zastosowane zostało podejście dualne w procesie wyodrębniania firm rodzinnych, oparte na czynnikach mierzalnych. Jak wspomniałem wcześniej, za rodzinne uznałem przedsiębiorstwo, w którym jednocześnie rodzina posiadała więcej niż 50% udziałów w kapitale własnym (własności przedsiębiorstwa) oraz wartość wskaźnika SFI przekroczyła jeden.

Po rozstrzygnięciu problemów definicyjnych w kontekście prowadzonych badań własnych, przedstawiona została przeze mnie klasyfikacja firm rodzinnych według różnych kryteriów, obejmujących zarówno klasyczne formy podziału (forma prawna, wiek, wielkość, branża, zasięg prowadzonej działalności, czy poziom innowacyjności) jak i kryteria dedykowane wyłącznie dla przedsiębiorstw rodzinnych, zarówno prezentowane przez głównych, światowych badaczy zajmujących się tą problematyką, jak też wypracowane na gruncie specyfiki polskiej gospodarki (szerzej por. podrozdział 1.3. monografii). Przeprowadzony przeze mnie przegląd klasyfikacji firm rodzinnych był jednocześnie podłożem teoretycznym dla analizy klasyfikacyjnej przedsiębiorstw, która została przeprowadzona w rozdziale szóstym.

Rozdział kończy przegląd różnorodnych wyników badań oraz danych zamieszczonych w raportach ukazujących znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce. Z punktu widzenia makroekonomicznego szacuje się, że około 60% firm funkcjonujących w Unii Europejskiej to podmioty rodzinne, które zatrudniają od 40 do 50% pracowników. W zdecydowanej większości są to jednostki zaliczane do sektora MMŚP. W przypadku Polski wskazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne stanowią nawet ok. 80% firm z sektora MMŚP i wraz z gospodarstwami rolnymi wytwarzają ponad 50% PKB oraz tworzą ponad 60% wszystkich miejsc pracy. Aczkolwiek można także spotkać inne wyniki, zgodnie z którymi przedsiębiorstwa rodzinne wytwarzają w Polsce ponad 18% całości PKB, co stanowi 25% PKB wytwarzanego przez sektor przedsiębiorstw i pracuje w nich 24% zatrudnionych w całym sektorze przedsiębiorstw. Rozbieżności, jak się podkreśla, wynikają z różnej metodyki klasyfikacyjnej, która pozwala przypisać dany podmiot do grupy firm rodzinnych lub uwzględnić go w analizach. Całość rozważań kończy porównanie szeroko rozumianej efektywności firm rodzinnych i nierodzinnych. W tym kontekście podnoszone jest przeze mnie, że firmy rodzinne posiadają „naturalne” czynniki przewagi nad nierodzinnymi, szczególnie w sferze kapitału społecznego. Jednakże dostępne dane statystyczne nie potwierdzają w pełni tego efektu, również by przekładał się na lepsze wyniki ekonomiczne firm rodzinnych w porównaniu z nierodzinnymi. W tym miejscu ponownie poruszona została przeze mnie problematyka definicyjna utrudniająca prowadzenie badań porównawczych, na którą nakładają

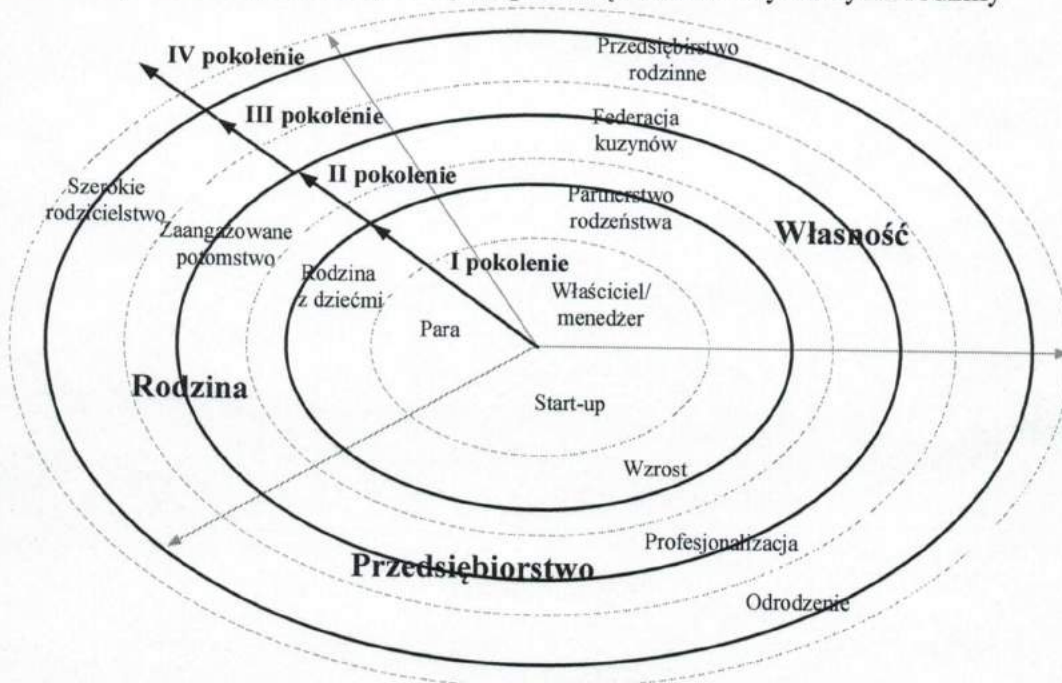
się różnice metodyczne oraz odmienność regionów i krajów, w których przedsiębiorstwa rodzinne prowadzą działalność.

Drugi rozdział nosi tytuł: *Sukcesja jako proces włączania kolejnej generacji rodziny do przedsiębiorstwa*. W pierwszej kolejności moje rozważania skoncentrowały się na pojęciu i istocie procesu sukcesji, rozumianej ogólnie jako następstwo prawne, nabycie uprawnień, schedy, spadek czy dziedzictwo. W kontekście firm rodzinnych sukcesja stanowi natomiast proces przekazania zarządu i własności firmy do następnego pokolenia członków rodziny, gdzie częścią tego procesu mogą być objęte aktywa rodziny. Przy czym aktywa rodziny, obok aspektów majątkowych obejmują również „aktywa emocjonalne”. Sukcesja dla przedsiębiorstwa rodzinnego stanowi szczególnego rodzaju wyzwanie i problem jednocześnie. Jest kluczowa, jeżeli firma zamierza trwać ponad generacjami lub pomimo wymieniających się generacji. W tym kontekście jest więc procesem zarządzania zmianą międzygeneracyjną. Podzielałm szeroko rozpowszechniony w literaturze pogląd, że sukcesja jest procesem długotrwałym, rozłożonym na lata. W tym świetle podniesione zostało przeze mnie, że kluczowa dla zachowania ponadgeneracyjnego charakteru firmy rodzinnej jest pierwsza sukcesja, czyli przekazanie wspomnianych wcześniej aktywów materialnych i niematerialnych przez założycieli przedsiębiorstwa do pokolenia następców. Jest to szczególnie istotne, gdy analizie poddane zostaną dane statystyczne pokazujące generalnie, że realizacja pierwszej sukcesji ma miejsce w co trzecim przedsiębiorstwie, a zaledwie 15% firm jest „skutecznie” przekazywanych do drugiego pokolenia. Firmy rodzinne znajdujące się pod realnym wpływem trzeciego pokolenia to zaledwie 3% przedsiębiorstw, aczkolwiek niektórzy autorzy podają mniej optymistyczne statystyki ukazujące skuteczność transferu przedsiębiorstwa do kolejnych generacji rodziny. Waga sukcesji dla przedsiębiorstwa rodzinnego jest też na tyle znacząca, że problematyka ta była najczęściej badaną spośród różnorodnych obszarów funkcjonowania firm rodzinnych.

Następnie analizie poddałem plany i modele sukcesji. Tłem do rozważań było generalne znaczenie planowania i systemu planowania dla przedsiębiorstwa. Przykładowo, podkreśla się, że jednostki funkcjonujące w tych samych uwarunkowaniach i posiadające plany strategiczne są większe, zatrudniają mniej pracowników, generują większe przychody na zatrudnionego i generalnie uzyskują lepsze wyniki ekonomiczne, w porównaniu do podmiotów gospodarczych, które nie planują swojej działalności. W przedsiębiorstwach rodzinnych, obok potrzeby lub konieczności sporządzania planów typowych dla każdego podmiotu, wymagane jest formułowanie dodatkowych dokumentów planistycznych, w szczególności związanych z sukcesją. Wskazuje się na występowanie tzw. „trójkąta planowania zorientowanego na długookresowe funkcjonowanie”, który obejmuje plan strategiczny przedsiębiorstwa, plan finansów prywatnych rodziny oraz plan sukcesji. W tym kontekście planowanie sukcesji jest procesem, w ramach którego wymaga się od obecnych właścicieli przedstawienia przyszłych dróg rozwoju przedsiębiorstwa, wraz ze wskazaniem przyszłych ról poszczególnych, zainteresowanych stron. Powinno umożliwić zrozumienie zasad transferu przedsiębiorstwa do kolejnego pokolenia, przez co wywierać wpływ na harmonijne funkcjonowanie rodziny, jak również poprawne relacje pomiędzy członkami rodziny i osobami z zewnątrz. Jego zadaniem jest także pokazanie drogi kontynuacji działalności, jak również sposobów zaspokojenia potrzeb i oczekiwań rodziny oraz przedsiębiorstwa. Przegląd literatury pozwolił mi na sformułowanie generalnej konkluzji, że plan sukcesji zwykle oparty jest na kilkuetapowym modelu włączania kolejnego pokolenia do struktur przedsiębiorstwa. Generalnie możliwe jest w ramach modelu sukcesji wyodrębnienie fazy planowania, ustalenia etapów przeprowadzenia sukcesji, wskazanie sukcesora oraz wyboru alternatywnych kandydatów, określenie czasu przeprowadzenia sukcesji, podjęcie działań w kierunku przygotowania do roli nowego

sukcesora (wychowania i wykształcenia) oraz finalnie dokonanie transferu władzy i własności oraz wartości niematerialnych. Przygotowany plan i model sukcesji w firmie rodzinnej powinien zostać zrealizowany na określonym etapie rozwoju przedsiębiorstwa. Stąd, rozważania skoncentrowane na ustaleniu miejsca sukcesji w cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego stały się przedmiotem kolejnych moich rozważań prowadzonych w monografii. Na początku dokonany został przegląd aktualnych zagadnień dotyczących problematyki cyklu życia przedsiębiorstwa. Niezależnie od autora, można wyciągnąć generalny wniosek, że dominują podglądy wskazujące, iż każde przedsiębiorstwo przechodzi przez fazę początkową (*start-up*), ekspansję, szybki wzrost, stabilny wzrost, by wreszcie osiągnąć fazę dojrzałości i spadku. Oczywiście poszczególne etapy są w różny sposób prezentowane od strony semantycznej. Są też łączone, dzielone lub dodawane są inne (np. faza wejścia itp.). Na tle ogólnych rozważań przywołany został cykl charakterystyczny wyłącznie dla przemian zachodzących po stronie właścicielskiej przedsiębiorstwa rodzinnego obejmujący: etap założyciela, partnerstwo rodzeństwa oraz konfederację kuzynów. Następnie został rozszerzony o czwartą fazę określoną jako przedsiębiorstwo rodzinne i powiązany z cyklem życia przedsiębiorstwa oraz rodziny. Dalsze analizy doprowadziły mnie do konkluzji, że dla firmy rodzinnej dużo większe znaczenie praktyczne posiada cykl „udanych sukcesji” jako proces warunkujący istnienie przedsiębiorstwa na przestrzeni dekad. Istotne jest także, że długość poszczególnych faz cyklu sukcesji nie pokrywa się z fazami rozwoju firmy rodzinnej. Pozwoliło mi to na wypracowanie koncepcji teoretycznej, w której na fazy zmian własności, przedsiębiorstwa oraz rodziny nałożone zostały etapy cyklu sukcesji (rysunek 1).

Rysunek 1. Cykl sukcesji na tle cyklu życia przedsiębiorstwa i cyklu życia rodziny

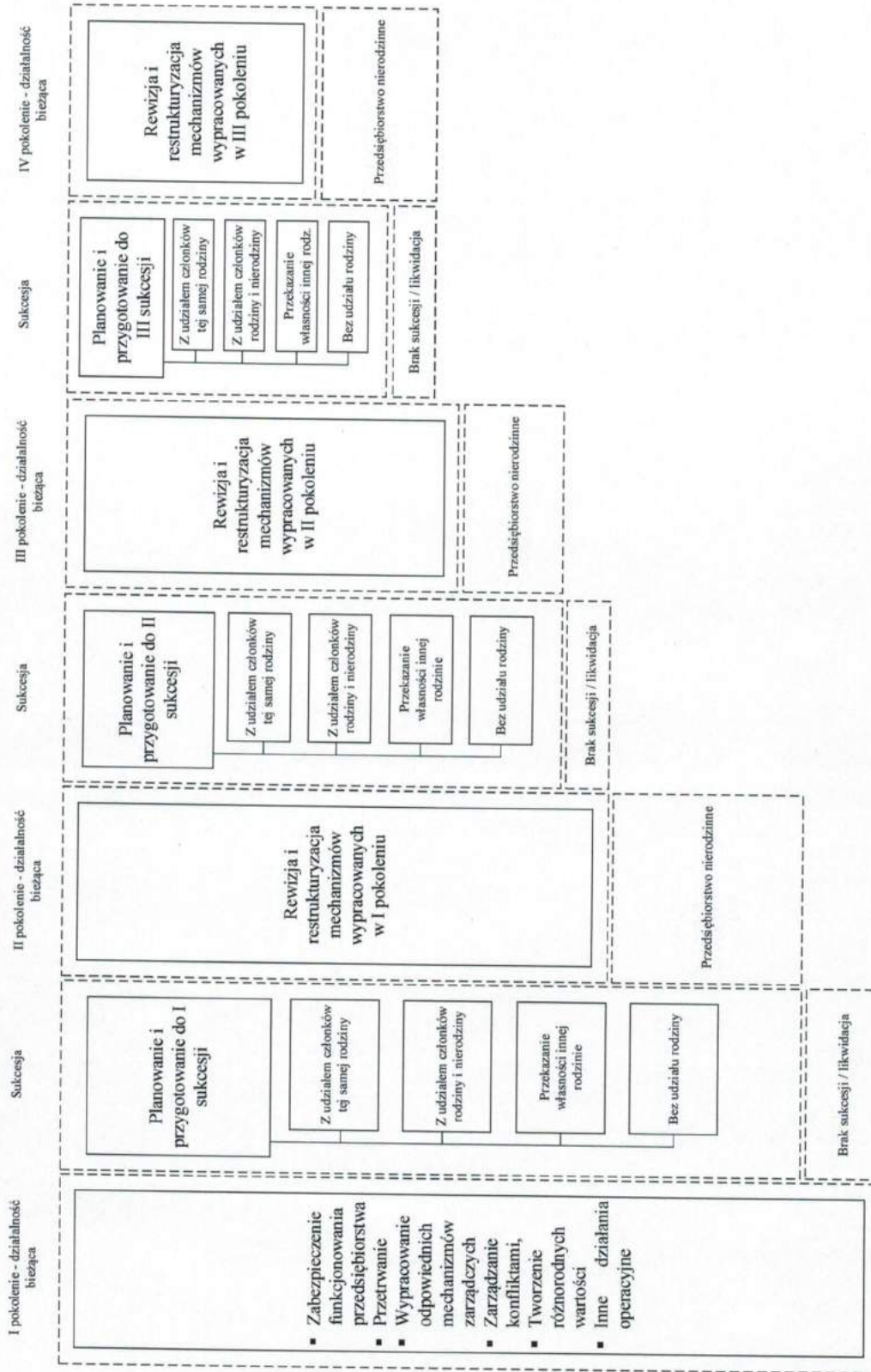


Źródło: Opracowanie własne w oparciu o Carlok S. R., Ward J. L., [2010], *When Family Businesses are Best. The Pararell Planning Process for Family Harmony and Business Success*, Palgrave Macmillan, New York., s. 17.

Stało się to dla mnie podstawą do opracowania modelu cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego opartego o kolejne sukcesje. Przy tym wskazałem, że proces sukcesji może

przybierać wiele form, wśród których wskazać należy trzy główne, tj.: sukcesję pozwalającą na utrzymanie rodzinnego charakteru podmiotu gospodarczego w obrębie rodziny założyciela, sukcesję pozwalającą na zachowanie charakteru rodzinnego przedsiębiorstwa w obrębie innej rodziny oraz utrzymanie trwałości formalno-ekonomicznej przedsiębiorstwa (po utracie charakteru rodzinnego). Całość koncepcji została przedstawiona w formie graficznej (rysunek 2), a poszczególne rodzaje sukcesji zostały obszernie opisane w rozdziale drugim monografii.

Rysunek 2. Cykl życia przedsiębiorstwa rodzinnego oparty o kolejne sukcesje



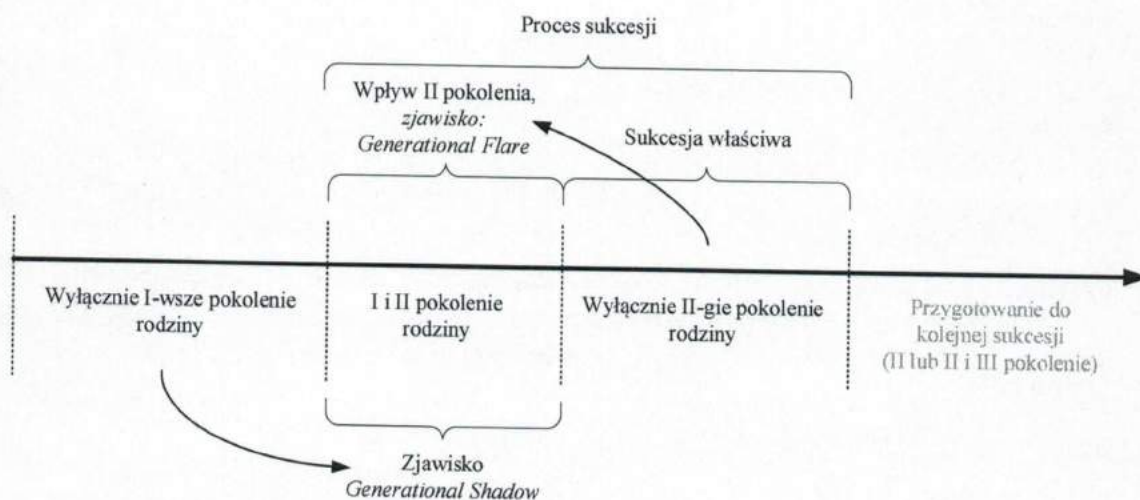
Źródło: opracowanie własne.

Wskazane powyżej rodzaje sukcesji uzupełniłem o zdarzenia skrajne, tj.: brak skutecznej sukcesji, nieskuteczne zabezpieczenie funkcjonowania podmiotu i jego likwidacja. Następnie poruszony został przeze mnie dodatkowy wątek, jakim był proces „rozwadniania” własności przedsiębiorstwa rodzinnego przechodzącego przez kolejne etapy sukcesji.

Dalsza część rozdziału została poświęcona procesowi włączania drugiego pokolenia do przedsiębiorstwa rodzinnego w wieloetapowym procesie sukcesji. W szczególności poruszona została problematyka odnosząca się do specyfiki polskich firm rodzinnych, które ze względu na wcześniej wskazane uwarunkowanie historyczne i gospodarcze znajdują się wyłącznie pod wpływem pierwszego pokolenia rodziny, albo ma w nich miejsce koegzystencja dwóch pokoleń. W drugim przypadku poruszony został obszernie problem zjawiska określonego mianem *generational shadow* lub *founder's shadow*, związanego z oddziaływaniem pokolenia założycieli na pokolenie sukcesorów, które częściej ma charakter negatywny (utrudnia sukcesorom budowę własnego autorytetu, prowadzi do wykształcenia niezdrowych relacji pomiędzy przedstawicielami dwóch generacji oraz jest źródłem potencjalnych konfliktów) niż pozytywny (np. respektowanie wypracowanych wartości firmy rodzinnej, czy utrzymywanie kierunków działania i standardów).

Na tle prowadzonych rozważań zaproponowana została kluczowa dla monografii koncepcja „generacyjnego rozbłysku” (*generational flare*). Uznałem, że wejście drugiego pokolenia rodziny do struktur własnościowych przedsiębiorstwa rodzinnego oraz do organów lub gremiów kierowniczych, powiązane z przekazaniem im władzy nad realnymi procesami, w połączeniu z wnoszonymi przez te osoby systemami wartości i emocji, znajduje swoje odzwierciedlenie w specyfice jego funkcjonowania. Kierunki oddziaływania obydwu efektów (*generational shadow* i *generational flare*) zawarte zostały na prezentacji graficznej (rysunek 3).

Rysunek 3. Fazy włączania drugiego pokolenia rodzinnej do firmy rodzinnej oraz kierunki oddziaływania kolejnych generacji



Źródło: opracowanie własne.

W dalszej kolejności zaprezentowane zostały kluczowe czynniki skuteczności procesu sukcesji. W tej części szeroko omówione zostały cechy następcy, w tym profil sukcesora widziany od strony nestora i samego sukcesora. Następnie zaprezentowane zostały cechy

i postawa nestora, które można zidentyfikować w trakcie i po sukcesji wraz z zarysowanym wątkiem dotyczącym z jednej strony jego roli po sukcesji, z drugiej natomiast zabezpieczeniem ekonomicznym przekazującego. Kolejnym zagadnieniem było znaczenie płci w wyborze sukcesora. W tym wypadku analizy danych wtórnych wyraźnie wskazały na preferowanie następców płci męskiej, aczkolwiek najnowsze badania w tym obszarze pokazują, że nadreprezentatywność sukcesorów płci męskiej ulega powolnemu zmniejszeniu. Dodatkowo poruszona została problematyka źródeł konfliktów w procesie sukcesji oraz sposobów ich rozwiązania. Rozdział kończy ocena skuteczności sukcesji. Generalnie uznać można, że skuteczna sukcesja ma miejsce wówczas, gdy: przedsiębiorstwo pozostaje w rękach rodziny bliższej lub dalszej, jest zarządzane przez przedstawicieli rodziny (choć może być zarządzane przez menedżera zewnętrznego), nie osłabia spójności rodziny oraz pozwala na realizowanie w dłuższym okresie założonych celów biznesowych. W tym kontekście postawiłem końcową tezę, że jeżeli po całkowitym wycofaniu się (odejściu) pokolenia poprzedników z przedsiębiorstwa rodzinnego i przejęciu go przez kolejną generację rodziny, zarówno przedsiębiorstwo, jak i rodzina funkcjonują „normalnie”, to oznacza, że sukcesja zakończyła się powodzeniem.

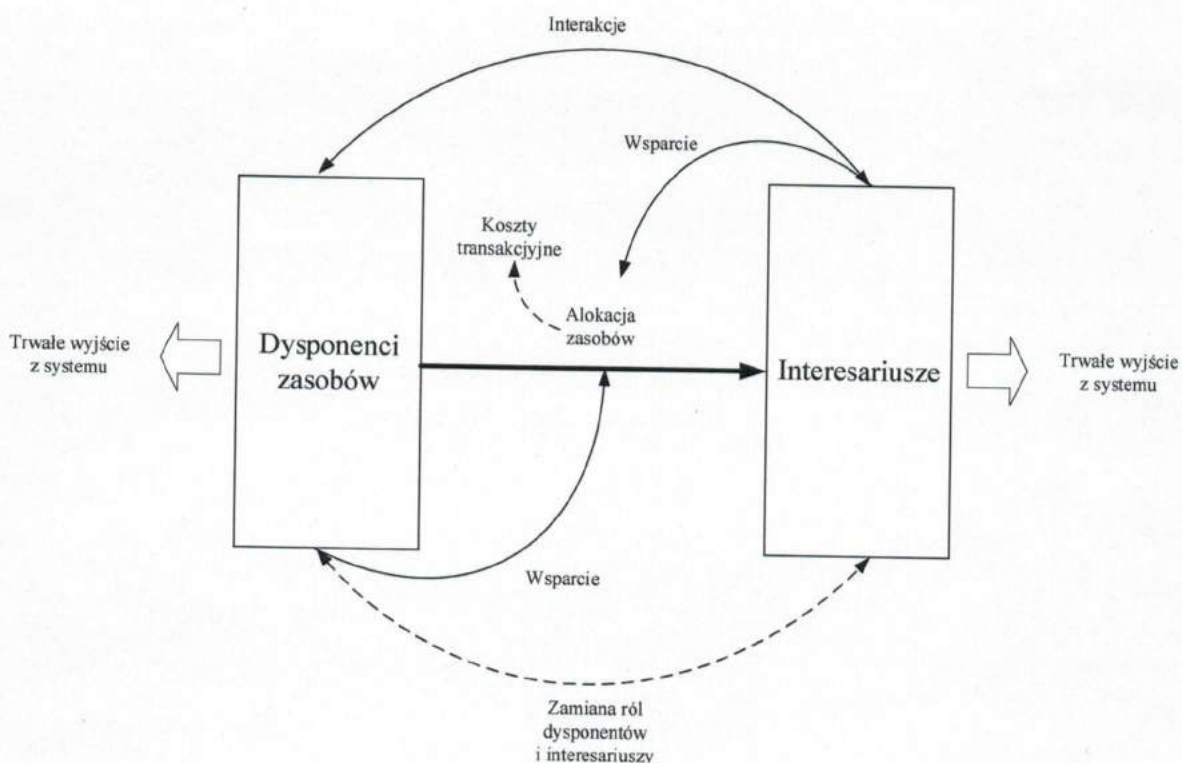
Rozdział trzeci został zatytułowany *Transfery zasobów jako mechanizm włączania drugiej generacji rodziny do przedsiębiorstwa*. Na początku dokonany został przegląd wybranych teorii przedsiębiorstwa, obejmujący: zasobową teorię przedsiębiorstwa, teorię kosztów transakcji, teorię agencji, teorię służebności oraz teorię praw własności. Ich wybór podyktowany był tym, że są to jedne z najczęściej wykorzystywanych teorii, na gruncie których interpretowane są różnorodne zachowania przedsiębiorstw rodzinnych. Krytyczna ich analiza pozwoliła mi stwierdzić, że żadna z nich nie pozwala na względnie kompleksowy opis procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. **Stało się to dla mnie głównym motywem opracowania i zaproponowania transferowego modelu przedsiębiorstwa rodzinnego, niezwykle istotnego w kontekście problematyki poruszanej w monografii.** Model oparty został na pięciu założeniach:

1. Istotą funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego jest nieustający, liniowy i/lub cyrkularny transfer zasobów pomiędzy różnymi grupami interesariuszy, w tym członkami rodziny oraz członkami rodziny i nierodziny.
2. Każdy transfer wiąże się z rozporządzaniem własnością zasobów w taki sposób, że własność ta jest przekazywana na stałe innej osobie, przekazywana czasowo lub nie jest przekazywana a adresat transferu uzyskuje wyłącznie prawo rozporządzania zasobem w granicach wyznaczonych przez właściciela.
3. Każdy transfer generuje określone koszty transakcji, posiadające zarówno charakter bezpośredni (np. przygotowanie aktu notarialnego), jak i ukryty (np. poświęcony czas).
4. Głównym celem realizacji transferów jest optymalizacja mierników i/lub wskaźników funkcjonowania przedsiębiorstwa, preferowanych przez właścicieli.
5. Pośrednie cele transferów zorientowane są na utrzymywanie równowagi w ramach występujących w przedsiębiorstwie rodzinnym relacji posiadających charakter agencyjny oraz służebnościowy.

Następnie została sformułowana koncepcja transferu, który obejmuje dwie grupy zjawisk, tj.: procesy alokacji i wsparcia. Alokacja to nie tylko przyporządkowanie zasobów czynników produkcji, czy rozdział środków na różne cele, ale również dystrybucja wszelkich

zasobów znajdujących się we własności osób zaangażowanych w przedsiębiorstwo, ukierunkowane na produktywnie ich wykorzystanie. Wsparcie natomiast to trwałe (na własność) lub czasowe (użyczenie) przekazanie dowolnego zasobu będącego w dyspozycji wewnętrznego lub zewnętrznego interesariusza do innego wewnętrznego lub zewnętrznego interesariusza, mające charakter odpłatny lub nieodpłatny, generujące koszty transakcyjne oraz często służące łagodzeniu negatywnych konsekwencji związanych z konfliktami o charakterze agencyjnym lub podtrzymującego relacje służebnościowe. W świetle przyjętego konceptu teoretycznego można uznać, że każde zdarzenie w przedsiębiorstwie ma charakter transferu obejmującego kombinację procesów alokacji i wsparcia. **Moje rozważania w tym obszarze doprowadziły do konkluzji, że o ile procesy alokacji przebiegają w większości wypadków według tych samych schematów w firmach nierodzinnych i rodzinnych, to wsparcie w firmach rodzinnych przybiera odmienny charakter ze względu na wykorzystanie aktywów rodzinnych, w tym obejmujących wartości społeczno-emocjonalne rodziny.** Transferowy model (system) przedsiębiorstwa został również zaprezentowany w postaci graficznej (rysunek 4).

Rysunek 4. Transferowy model przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

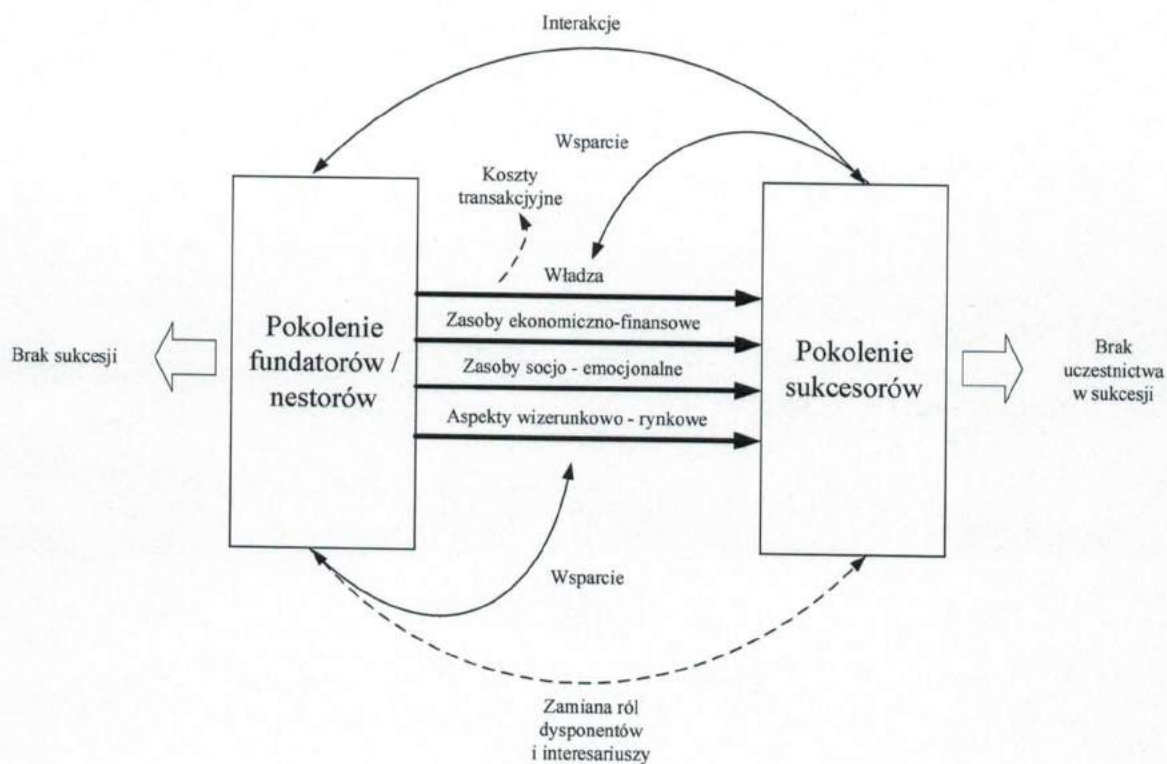
Transferowy model przedsiębiorstwa został następnie adoptowany do opisu procesu włączania przedstawicieli kolejnego pokolenia do firmy rodzinnej lub szerszej procesu sukcesji. W tym wypadku konieczne było również przyjęcie określonych założeń:

1. Osoby reprezentujące pierwsze pokolenie rodziny stanowią jednocześnie grupę dysponentów określonych zasobów.

2. Przedstawiciele drugiego pokolenia rodziny tworzą grupę interesariuszy.
3. Proces angażowania drugiego pokolenia wiąże się z transferem określonych zasobów od dysponentów (fundatorów przedsiębiorstwa) do sukcesorów.
4. Zasoby podlegające transferowi zostały podzielone na cztery podgrupy, obejmujące: władzę, własność aktywów (własność przedsiębiorstwa), zasoby społeczno-emocjonalne oraz aspekty wizerunkowo-rynkowe.

W tym wypadku koncepcja teoretyczna została również zaprezentowana w postaci graficznej (rysunek 5).

Rysunek 5. Transferowy model włączania drugiego pokolenia do firmy rodzinnej



Źródło: opracowanie własne.

Wprowadzony model stanowił punkt wyjścia do analiz zawartych w rozdziałach czwartym i piątym, gdzie zostały szeroko omówione metody i narzędzia transferu poszczególnych grup aktywów (władza, własność, wartości społeczno-emocjonalne oraz wizerunkowo-rynkowe) pomiędzy pokoleniem założycieli i sukcesorów w firmach rodzinnych.

Dalsza część rozdziału poświęcona została prezentacji motywów, dla których przedsiębiorstwa rodzinne dokonują transferów. Rozważania doprowadziły do wniosku, że kluczowym jest dążenie do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa. Przy czym główne problemy poznawcze w tym obszarze dotyczyły następujących kwestii:

1. Czy stosowanie klasycznych metod wyceny w konfrontacji ze specyficzną formułą funkcjonowania firm rodzinnych jest adekwatne?
2. Czy większa dbałość o inne cele, jak chociażby utrzymanie kontroli nad przedsiębiorstwem, albo zapewnienie bezpieczeństwa funkcjonowania rodziny prowadzi jednocześnie do optymalnego wzrostu wartości przedsiębiorstwa?

Pytania te stanowią jednakże wątek oboczny rozważań prowadzonych przeze mnie w monografii i tym samym nie uzyskałem na nie odpowiedzi. Mogą jednakże stanowić ciekawy wątek przyszłych badań.

Na koniec rozdziału trzeciego, dopełniając w pewnym sensie wątek oboczny związany z wyceną wartości przedsiębiorstw i wpływem rodzinności na tego rodzaju procedury, zaprezentowałem główne czynniki rozważające percepcję wartości firm rodzinnych. Zaliczone do nich zostały: premia emocjonalna, będąca pochodną emocjonalnego lub czasem nawet „uczuciowego” traktowania przedsiębiorstwa. Zgodnie z definicją jest to różnica pomiędzy ceną sprzedaży, jaką skłonny jest zaakceptować właściciel, a wartością wynikającą z niezależnej wyceny. Kolejnymi aspektami były: dualizm percepcji majątku firmy rodzinnej, w tym zaliczanie majątku rodziny na poczet majątku firmy oraz wykorzystywanie majątku przedsiębiorstwa dla celów niebiznesowych; prywatne transfery, będące pochodną alokacji części środków firmy na zaspokajanie celów prywatnych rodziny; transfery w grupie podmiotów powiązanych, obejmujące przykładowo różnorodne procedury zaniżania przychodów lub/i zawyżania kosztów, powodujące chociażby korzystne dla przedsiębiorstwa rodzinnego skutki podatkowe oraz wpływ charakteru rodzinnego przedsiębiorstwa na generalnie niższą ocenę jego ryzyka, przekładający się np. na wartość współczynnika „beta” stosowanego w procesie wyceny metodami dochodowymi.

Czwarty rozdział został zatytułowany *Transfer władzy i własności do drugiego pokolenia rodziny*. Jego treść została podporządkowana prezentacji metod, narzędzi i mechanizmów, które są możliwe do implementacji w procesach przekazywania władzy oraz zasobów ekonomiczno-finansowych (własność) w firmie rodzinnej prowadzącej proces sukcesji. Wstępne rozważania poświęcone zostały problematyce władzy formalnej oraz nieformalnej, wraz z analizą konsekwencji jej przekazania do członków rodziny oraz osób lub podmiotów trzecich. Sformułowana przeze mnie generalna konkluzja wynikająca z tych rozważań wskazuje, że w polskich warunkach można mówić o firmie rodzinnej wówczas, gdy dany podmiot pozostaje w rękach rodziny lub pod kontrolą rodziny w sensie właścicielskim. Poruszona została również problematyka odnosząca się do specyficznego kształtowania ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych, obejmującego podsystem zarządzania rodziną (*Family Governance*) oraz nadzór korporacyjny (*Corporate Governance*), określane wspólnym określeniem: *Family Business Governance*. Następnie zaproponowane zostały mechanizmy przekazania władzy w firmie rodzinnej, jako samoistnego zasobu na rzecz osób reprezentujących drugie pokolenie rodziny. Należy podkreślić, że celem zamieszczonych analiz było ukazanie generalnej metodyki postępowania w procesach transferu władzy formalnej. Przedstawione rozwiązania modelowe nie miały natomiast charakteru aplikacyjnego, gdyż wówczas wymagałyby odniesienia do aktualnych regulacji prawnych w tym zakresie oraz interpretacji przepisów, co wykraczało poza obszar problematyczny będący przedmiotem monografii. Kolejno omówione zostały modelowe rozwiązania w zakresie transferu władzy w spółkach kapitałowych i osobowych, podlegających regulacjom Kodeksu Spółek Handlowych. Następnie analogiczne sposoby postępowania zaproponowane zostały dla przedsiębiorstwa prowadzonego w formie jednoosobowej działalności gospodarczej lub spółki cywilnej (będącej *de facto* umową pomiędzy co najmniej dwoma osobami prowadzącymi działalność jednoosobowo). W przypadku dwóch ostatnich form prawnych działalności, dużo miejsca poświęcone zostało problemowi pośmiertnej sukcesji władzy w przypadku działalności w formie jednoosobowej. W szczególności wskazane zostało, że śmierć przedsiębiorcy jako zdarzenie nagłe prowadzi w obecnym stanie prawnym (lipiec 2018 r.) do zakończenia bytu przedsiębiorstwa jako samoistnej jednostki działającej na rynku, a majątek przedsiębiorstwa staje się elementem masy spadkowej. W tym kontekście wspomniano, że do pewnych granic problem ten można rozwiązać wykorzystując przepisy odnoszące się do zapisu

windykacyjnego, wprowadzonego do kodeksu cywilnego w 2011 roku. Jednakże krytyczna analiza wykazała, że przepisy te jedynie częściowo rozwiązują problem pośmiertnej sukcesji w firmie rodzinnej, gdyż faktycznie umożliwiają przekazanie wybranych składników majątku określone mu spadkobiercy, jednak z perspektywy organizacyjnej nie zabezpieczają ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa. Sytuację tę mają zmienić przepisy ujęte w ustawie z dnia 15 lipca 2018 r. roku o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Ustawa wprowadza instytucję tymczasowego zarządu sukcesyjnego (tzw. prokurenta *mortis causa*), którego rolą będzie prowadzenie przedsiębiorstwa określonego jako „przedsiębiorstwo w spadku”. Stosowne regulacje w wielu wypadkach zapewnią „przetrwanie” przedsiębiorstwa po śmierci jego założyciela, aczkolwiek nie rozwiązują wszystkich problemów, do których zaliczyć można chociażby osobiste przymioty zmarłego, które stanowiły kluczowe aktywa przedsiębiorstwa, niemożliwe do powielenia lub zachowania po jego śmierci. Końcowe rozważania w tej części rozdziału zakończyłem problematyką częściowej i pełnej defamilizacji przedsiębiorstwa rodzinnego, która ma miejsce w sytuacji gdy rodzina traci istotną część lub całość władzy właścicielskiej nad przedsiębiorstwem. Druga część rozdziału poświęcona została problemom transferu wartości, obejmujących zasoby ekonomiczne i finansowe przedsiębiorstwa rodzinnego. W tym obszarze omówione zostały kolejno: darowizna (najczęściej spotykana forma przekazania majątku firmy następcom), spadek, wykup przedsiębiorstwa rodzinnego przez sukcesorów, również w kontekście fuzji i przejęć przedsiębiorstw rodzinnych oraz sprzedaż przedsiębiorstwa rodzinnego. Całość rozważań zakończona została problematyką związaną z zabezpieczeniem majątku firmy rodzinnej i gwarancjami ekonomicznymi przekazujących, wraz ze wskazaniem rozwiązań formalno-organizacyjnych dedykowanych dla tego rodzaju procesów. Tu wspomnieć należy chociażby o możliwości tworzenia przez rodzinę układów dualnych lub trygonalnych. W pierwszym przypadku obejmuje on dwie spółki: majątkową i operacyjną spółkę rodzinną. W drugim posiada charakter holdingowy, w którym obok wspomnianych spółek dochodzi jeszcze spółka holdingowa (spółka matka).

Tytuł piątego rozdziału brzmi: *Transfery wartości społeczno-emocjonalnych i wizerunkowo rynkowych.* W treści, na tle ogólnych zagadnień związanych z problematyką wartości niematerialnych, omówione zostały ich cechy i atrybuty, jak brak postaci fizycznej, materializacja, tj. istnienie fizycznego dowodu ich istnienia, stwierdzenie faktu, że ich właściciel nabywa określone prawa, przywileje i obowiązki, wskazanie, że nie istnieją w oderwaniu od środowiska, w którym funkcjonują, czy też przynoszą określoną korzyść przedsiębiorstwu itp. Dokonany został przegląd różnorodnych klasyfikacji zasobów (wartości) niematerialnych, prowadzący do konkluzji, że w rzeczywistości pod tym pojęciem znajduje się „wszystko” to, co decyduje o unikatowym charakterze danego przedsiębiorstwa, jest niepowtarzalne, trudno zastępowalne, trudne do skopiowania, powiązane z osobistymi atrybutami ludzi tworzących daną organizację. Są to zarówno aspekty odnoszące się do zasobów ludzkich jak i ekonomicznych oraz interakcji zachodzących w obrębie każdej z grup oraz pomiędzy nimi.

W dalszej części, w odniesieniu do firm rodzinnych wskazane zostało, że szczególną rolę odgrywa kapitał rodziny, będący specyficznym rodzajem kapitału społecznego. Jest on źródłem szczególnych i unikatowych wartości, które wywierają deterministyczny wpływ na przedsiębiorstwo. W jego skład wchodzi: kapitał ludzki (wiedza, umiejętności, talent poszczególnych osób), kapitał społeczny (wartość dodana i korzyści wynikające z relacji międzyludzkich), „uśpiony” kapitał finansowy (inwestowany długoterminowo, zapewniający korzyści długoterminowe), kapitał przetrwania (zdolność rodziny do angażowania prywatnych środków w sytuacji zagrożenia bytu ekonomicznego przedsiębiorstwa) oraz struktura zarządzania (mniej formalna dzięki zaufaniu i więziom członków rodziny, generująca niższe

koszty funkcjonowania). Następnie wskazane zostało, że obecnie w odniesieniu do kapitału społecznego w piśmiennictwie traktującym o problematyce firm rodzinnych przyjęło się stosowanie pojęcia „wartości społeczno-emocjonalne” będącego tłumaczeniem anglojęzycznego sformułowania *Socioemotional Wealth in Family Firms* (SEW). W tym kontekście zaprezentowany został zbiór społeczno-emocjonalnych wartości firmy rodzinnej określony akronimem FIBER. Obejmuje on: sprawowanie kontroli przez rodzinę i wpływ rodziny (*Family control and influence*), identyfikację członków rodziny z firmą (*Identification of family members with the firm*), Budowanie więzi społecznych (*Binding social ties*), związki emocjonalne pomiędzy członkami rodziny (*Emotional attachment of family members*), a także odnawianie więzi rodziny z firmą na drodze sukcesji (*Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession*). Kolejne prowadzone przeze mnie rozważania obejmowały współzależności pomiędzy kapitałem społecznym rodziny a rynkowym wizerunkiem przedsiębiorstwa rodzinnego oraz jego reputacją. Podkreślone zostało znaczenie nazwiska rodziny jako marki (składowej marki) przedsiębiorstwa oraz wynikające z tego konsekwencje zarówno dla firmy, jak i rodziny. W szczególności podkreślone zostało, że wzajemne interakcje rodziny i przedsiębiorstwa sprawiają, iż zarówno problemy rodzinne wywierają wpływ na reputację firmy, jak też sukces lub porażka przedsiębiorstwa wpływa na postrzeganie oraz reputację rodziny. W dalszej kolejności zaprezentowane zostało w oparciu o koncepcję zaprezentowaną przez I. Le Breton-Mille i D. Miller w jaki sposób zmienia się znaczenie wartości społeczno - emocjonalnych na każdym z etapów cyklu życia firm rodzinnych. Rozważania doprowadziły do konkluzji, że wraz z przechodzeniem firmy rodzinnej do kolejnej fazy rozwoju malało będzie znaczenie związków i relacji występujących pomiędzy najbliższymi członkami rodziny, które dominują w fazie założycielskiej i są jeszcze relatywnie silne w fazie pozałożycielskiej. Wzrastało będzie natomiast znaczenie zachowań zorientowanych pro-biznesowo.

Rozdział zakończony został rozważaniami nad możliwościami i metodami transferu wartości społeczno-emocjonalnych w wymiarze pokoleniowym. **Przeprowadziłem podział wartości społeczno-emocjonalnych na trzy grupy. Do pierwszej zaliczone zostały składowe wartości emocjonalnych, których nie można przekazać następnej generacji. Drugą grupę stanowiły elementy, które podlegają transferowi częściowemu lub ulegają modyfikacji podczas transferu, trzecią natomiast zasoby dające się przenosić pomiędzy pokoleniami.** Stwierdziłem, że istnieje luka badawcza w obszarze szczegółowej identyfikacji poszczególnych rodzajów wartości społeczno-emocjonalnych, które mogłyby zostać zaliczone do wskazanych przeze mnie grup. Stąd, zaproponowałem by do zasobów niepodlegających transferowi zaliczyć wszystkie te, które związane są z cechami osobistymi, osobowościowymi i psychologicznymi przekazujących. Do zasobów podlegających częściowemu transferowi zaproponowałem zakwalifikować wszystko, co można kształtować w procesie przygotowywania sukcesorów do określonych ról w organizacji po sukcesji, jak postawy, systemy wartości i preferencji, kulturę organizacyjną, czy język. Do ostatniej grupy, tj. zasobów możliwych do przekazania zaliczyłem unikatowe składniki wiedzy oraz doświadczenia, możliwe w określonych warunkach do przekazania przedstawicielom kolejnego pokolenia. Zaproponowany przeze mnie podział stanowi punkt wyjścia dla ewentualnych prac badawczych ukierunkowanych na potwierdzenie lub falsyfikację zaproponowanej typologii wartości społeczno-emocjonalnych firmy rodzinnej.

Rozdział szósty o tytule *Konsekwencje i efekty transferu przedsiębiorstwa rodzinnego do następnego pokolenia* jest najbardziej obszernym i jednocześnie stanowi mój główny wkład w prace badawcze związane z problematyką funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Rozdział rozpoczyna opis zastosowanej metodyki badawczej obejmującej prezentację głównego celu pracy oraz celów szczegółowych i korespondujących z nimi hipotez

badawczych, zaprezentowanych we wcześniejszej części autoreferatu. Następnie przeszedłem do omówienia proces gromadzenia danych oraz ustalenie próby badawczej wykorzystanej w analizach. W tym miejscu pozwolę sobie ponownie wskazać, że pierwotny proces gromadzenia danych, które zostały wykorzystane w monografii został przeprowadzony w ramach realizacji projektu badawczego NCN pt. „Ład korporacyjny, struktura własnościowa i wyniki finansowe przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i Austrii – analiza porównawcza. Zgodnie z metodyką omówioną we wcześniejszej części autoreferatu, do badań została wyodrębniona próba obejmująca 372 firm rodzinnych.

Dalsza część rozdziału poświęcona została prezentacji wyników uzyskanych na wybranej próbie przedsiębiorstw. **W pierwszej kolejności dokonana została statystyczna charakterystyka próby, obejmująca wiek badanych, uzyskane przychody, wartość aktywów, wartość kapitałów własnych, rodzaj działalności oraz formę prawną prowadzenia działalności. Kolejnym etapem była analiza ekstensywnych różnic występujących pomiędzy przedsiębiorstwami, które w strukturze własności zadeklarowały wyłącznie obecność reprezentantów pierwszego pokolenia oraz dwóch pokoleń (kodowanie przeprowadzone zostało przy wykorzystaniu zmiennej binarnej: 0-tylko pierwsze pokolenie rodziny wśród właścicieli; 1-pierwsze i drugie pokolenie rodziny wśród właścicieli. Analogiczne analizy zostały przeprowadzone dla firm, które w organach kierowniczych zadeklarowały wyłącznie obecność reprezentantów pierwszego pokolenia oraz dwóch pokoleń. W tym wypadku kodowanie przeprowadzone zostało przy użyciu analogicznej zmiennej binarnej, gdzie 0-oznaczało tylko pierwsze pokolenie rodziny w kierownictwie; 1-pierwsze i drugie pokolenie rodziny w kierownictwie. Nadmienię, że ekstensywne różnice pomiędzy firmami znajdującymi się pod wpływem wyłącznie pokolenia założycieli w porównaniu do podmiotów cechujących się obecnością dwóch pokoleń rodziny wynikają zarówno z samego modelu cyklu życia przedsiębiorstwa, jak również logiki osadzenia sukcesji na określonym etapie cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego. W monografii, dla pełnego obrazu badanych przedsiębiorstw oraz rzetelności i kompletności prezentowanych wniosków wyżej wspomniane różnice zostały poddane określonym analizom oraz weryfikacji statystycznej. Celem nie było więc udowadnianie, że różnice tego rodzaju występują, lecz ich prezentacja przeprowadzona w oparciu o dane charakteryzujące badaną próbę firm rodzinnych.**

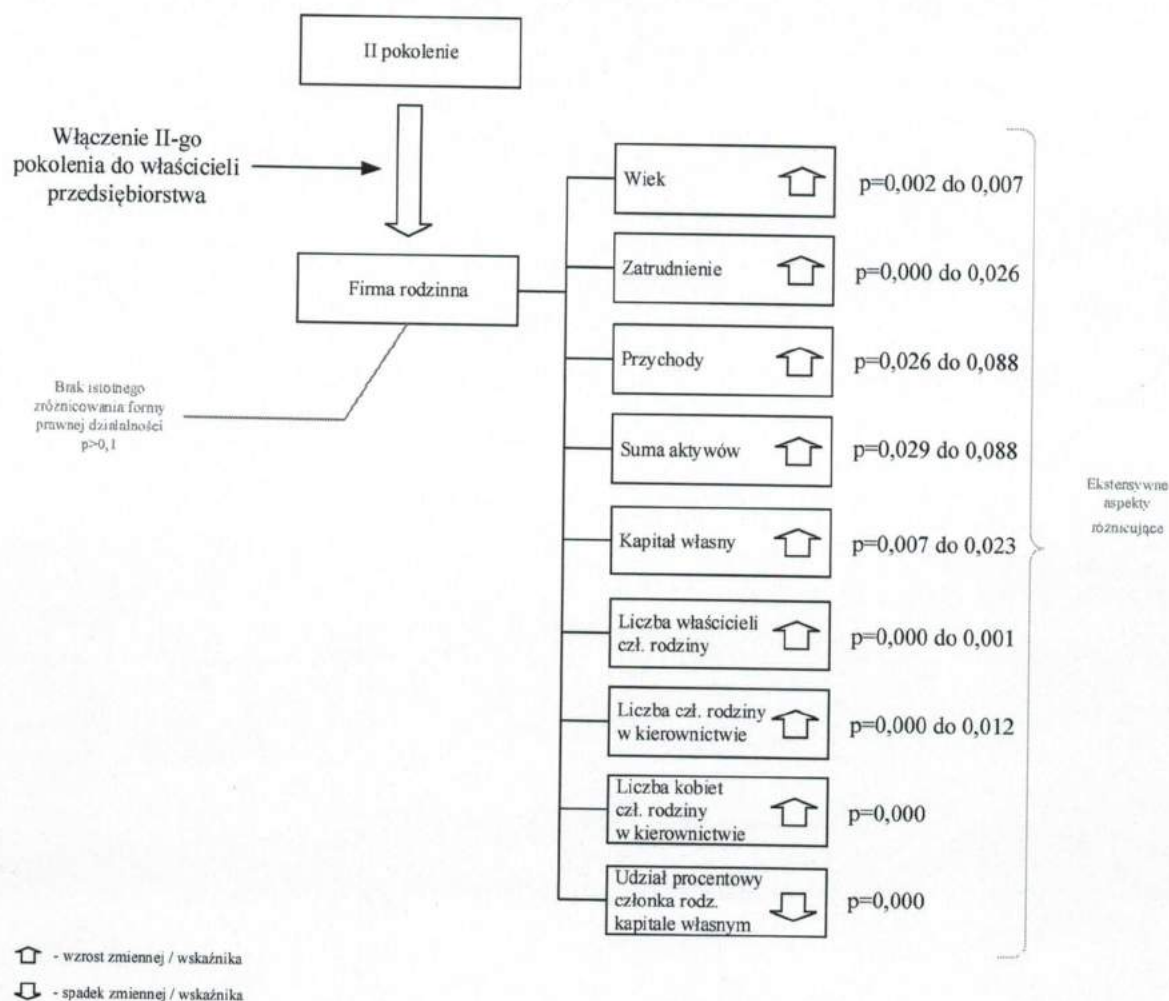
W tym kontekście analizy rzeczywiście dowiodły, że przedsiębiorstwa rodzinne z zarysowaną obecnością drugiego pokolenia są starsze, generują wyższy, średni poziom przychodów, charakteryzują się wyższymi wartościami aktywów i kapitałów własnych. Nie zostało natomiast potwierdzone by prowadziły działalność w bardziej zaawansowanych formach prawnych. Przy czym należy zastrzec, że wspomniane różnice miały miejsce w przypadku, gdy badana próba została podzielona ze względu na obecność lub brak obecności drugiego pokolenia rodziny wśród właścicieli. W przypadku podziału firm biorącym za podstawę obecność lub nie drugiej generacji w kierownictwie, różnice nie zawsze były istotne statystycznie. Przyczyną tego mogła być relatywnie niska liczebność podgrupy obejmującej przedsiębiorstwa, w których kierownictwie znajdowały się osoby reprezentujące dwie generacje rodziny.

Dalsze prace analityczne zostały ukierunkowane na identyfikację różnic w obszarze władzy i wpływu na procesy zachodzące w przedsiębiorstwach rodzinnych. W pierwszej kolejności ustalone zostały odsetki firm, w których wśród właścicieli, kierownictwie oraz organach nadzorczych są osoby reprezentujące wyłącznie pierwsze lub pierwsze i drugie pokolenie rodziny. Zbadane zostało także, czy osoby z rodziny dublują role (np. są wśród właścicieli i jednocześnie pełnią funkcje kierownicze lub nadzorcze). Jeżeli przedsiębiorstwa deklarowały tego rodzaju sytuację, wówczas identyfikacji poddane zostało w ilu firmach ma to miejsce i czy dotyczy pierwszego, czy dwóch pokoleń rodziny.

W dalszej kolejności analizom poddane zostało, czy przedsiębiorstwa podzielone ze względu na udział wyłącznie pierwszego pokolenia rodziny lub dwóch pokoleń różnicują się pod względem średniej liczby właścicieli, średniej liczby osób w kierownictwie i organach nadzorczych, w tym czy różnice te dotyczą również kobiet. Analogiczne badanie przeprowadzone zostało po podziale próby ze względu na obecność lub brak obecności drugiego pokolenia w kierownictwie. Uzyskane wyniki potwierdziły, że przekazanie własności (części własności) przedsiębiorstwa do pokolenia sukcesorów istotnie wpływa na wzrost ogólnej liczby właścicieli oraz na wzrost liczby osób sprawujących funkcje kierownicze, w tym liczby kobiet zasiadających w organach kierowniczych. Nie zostało natomiast potwierdzone w grupie badanych przedsiębiorstw by przekazanie własności (części własności) przedsiębiorstwa do pokolenia sukcesorów wiązało się z istotnym wzrostem ogólnej liczby osób sprawujących funkcje nadzorcze, w tym liczby kobiet wchodzących w skład organów kontrolnych. Dalsze analizy wykazały, że po włączeniu drugiego pokolenia do właścicieli dochodzi do rozwodnienia udziałów przypadających na jednego członka rodziny. W tych firmach, w których własność skupiona jest w rękach pierwszego pokolenia średni odsetek udziałów przypadających na jedną osobę wynosił 57,7%, natomiast po włączeniu osób reprezentujących drugie pokolenie średnia spadła do 37,8%.

Wyniki porównań wybranych zmiennych opisujących przedsiębiorstwa, zamieszczone w podrozdziałach 6.2. i 6.3 monografii umożliwiły sformułowanie modelu uogólniającego zaobserwowane różnice ekstensywne przedsiębiorstw rodzinnych, gdy wśród właścicieli występują przedstawiciele drugiej generacji rodziny w porównaniu do firm kontrolowanych wyłącznie przez pokolenie fundatorów (rysunek 6).

Rysunek 6. Uogólniający model zmian ekstensywnych przedsiębiorstw rodzinnych w obecności drugiego pokolenia rodziny wśród właścicieli



Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że zaobserwowane różnice w wielu wypadkach nie zostały potwierdzone statystycznie dla podgrup wyróżnionych pod względem obecności drugiego pokolenia rodziny w kierownictwie. Stąd, zaprezentowany powyżej model został opracowany dla podmiotów podzielonych ze względu na udział lub brak udziału drugiej generacji wśród właścicieli.

Dalsze studium badawcze poświęcone zostało pracom ukierunkowanym na weryfikację postawionych hipotez. Badana próba została, podobnie jak poprzednio, podzielona na przedsiębiorstwa, które w strukturze własności zadeklarowały wyłącznie obecność reprezentantów pierwszego pokolenia oraz dwóch pokoleń lub które w organach kierowniczych zadeklarowały wyłącznie obecność reprezentantów pierwszego pokolenia oraz dwóch pokoleń. **Kluczowe wyniki w kontekście realizacji celu głównego monografii zostały przedstawione poniżej.**

1. Analizy w obszarze różnic w zakresie ogólnej percepcji wpływu rodziny na przedsiębiorstwo pozwoliły na potwierdzenie hipotezy pierwszej dla grup podmiotów podzielonych ze względu na obecność lub nie przedstawicieli drugiej generacji wśród właścicieli przedsiębiorstwa. Firmy, w których występowały reprezentanci drugiego

pokolenia rodziny wykazywały różnice w sferze ogólnej percepcji wpływu rodziny na przedsiębiorstwo w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny. Przy czym, różnice polegały na tym, że zmniejszyło się oddziaływanie samego właściciela na strategiczne i operacyjne decyzje w zakresie finansowania przedsiębiorstwa, na rzecz organów kolegialnych oraz jednocześnie zmniejszyła się percepcja siły wpływu rodziny na przedsiębiorstwo w obszarze np. strategicznych i operacyjnych decyzji w zakresie finansowania. Hipotezy pierwszej nie udało się natomiast potwierdzić dla grup podmiotów podzielonych ze względu na obecność lub brak obecności drugiego pokolenia rodziny w organach kierowniczych.

2. Badając różnice w zakresie ogólnej percepcji podstawowych celów funkcjonowania przedsiębiorstwa i miar jego sukcesu można stwierdzić, że hipoteza druga w brzmieniu: przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w sferze ogólnej percepcji podstawowych celów funkcjonowania i miar oceny jego sukcesu, w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny, została potwierdzona dla grup podmiotów wydzielonych ze względu na obecność lub brak obecności drugiej generacji wśród właścicieli. Różnice znalazły swoje odzwierciedlenie w wyższej percepcji znaczenia rodzinności jako czynnika przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Odnotowany też został wzrost samoświadomości jako firmy rodzinnej oraz zwiększenie znaczenia sukcesji. Ponadto zauważalne było silniejsze postrzeganie znaczenia zrównoważonego, długookresowego rozwoju. Jednocześnie przy obecności drugiego pokolenia w strukturze własności firm rodzinnych zwiększało się znaczenie zysku i malała wartość jako miary oceny działalności przedsiębiorstwa. Analogicznych zależności i tym samym hipotezy drugiej nie udało się potwierdzić dla grup podmiotów podzielonych ze względu na obecność lub brak obecności drugiego pokolenia rodziny w organach kierowniczych.
3. Analiza porównawcza różnic w obrębie planowania działalności pozwoliła mi stwierdzić, że hipoteza trzecia o postaci: przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie sposobów planowania działalności w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny, została potwierdzona dla grup podmiotów wydzielonych ze względu na obecność lub brak obecności drugiej generacji wśród właścicieli. Oznacza to wzrost udziału podmiotów tworzących ogólne plany operacyjne i strategiczne oraz finansowe plany operacyjne i strategiczne. Zauważalny był także generalny wzrost udziału firm planujących w grupie firm rodzinnych, które zadeklarowały udział drugiego pokolenia w grupie właścicieli. Podobnych prawidłowości i co za tym idzie hipotezy trzeciej nie udało się potwierdzić natomiast dla grup podmiotów podzielonych ze względu na obecność lub brak obecności drugiego pokolenia rodziny w organach kierowniczych.
4. W trakcie analizy różnic w zakresie percepcji czynników wpływających na decyzje finansowe, dla grup podmiotów wydzielonych ze względu na obecność lub brak obecności drugiej generacji wśród właścicieli częściowo została potwierdzona hipoteza czwarta mówiąca, iż: przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w percepcji znaczenia różnych czynników wpływających na decyzje finansowe w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny. Różnice obejmowały wzrost znaczenia kosztów finansowych i innych aspektów „poprawiających” komfort finansowania, przy wzroście akceptacji dla potencjalnej możliwości włączania osób trzecich do grupy udziałowców.

5. Przeprowadzone badania w zakresie różnic w obrębie struktury i instrumentów finansowania dla obydwu kryteriów podziału firm rodzinnych, tj.: wydzielonych ze względu na obecność lub brak obecności drugiej generacji wśród właścicieli, jak i wśród kierownictwa, nie pozwoliły potwierdzić hipotezy piątej, mówiącej, iż przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie struktury finansowania oraz stosowanych instrumentów finansowych w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny nie została potwierdzona. Wprawdzie stwierdzone zostały różnice obejmujące wydłużenie średniego okresu rotacji należności i zobowiązań bieżących. Nie były one jednak wystarczające, w świetle pozostałych analizowanych zmiennych, do pozytywnej weryfikacji hipotezy postawionej w tym obszarze badawczym.
6. Różnice w obrębie wykorzystania zaawansowanych usług doradczych i finansowych prowadzone dla badanych firm wydzielonych pod względem obydwu kryteriów, tj.: ze względu na obecność lub brak obecności drugiej generacji wśród właścicieli, jak i wśród kierownictwa, pozwoliły częściowo na pozytywną weryfikację hipotezy szóstej, tj.: przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie korzystania ze specjalistycznych usług finansowych i doradczych w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny. Analizując różnice ilości i udziału podmiotów stosujących wskazane usługi, można zauważyć, że skala ich implementacji wzrosła, szczególnie w sytuacji, gdy drugie pokolenie rodziny zostało włączone do kierownictwa przedsiębiorstwa. W tej sytuacji istotnie statystycznie zmienił się odsetek podmiotów korzystający z: usług doradczych w zakresie finansowania przedsiębiorstwa, kompensaty wzajemnych rozrachunków - należności i zobowiązań (*netting*), koncentracji środków płynnych na rachunku podstawowym (*pooling*), innych produktów zarządzania gotówką, jak np. automatyczne lokaty krótkoterminowe, rachunków wielowalutowych, kontraktów terminowych typu *forwad* i *futures*, umów przyszłej stopy procentowej, terminowych transakcji dewizowych, operacji procentowych, w szczególności opcje *caps* i *floors*, swapów oraz ubezpieczenia zobowiązań przed ryzykiem niewypłacalności klientów. Natomiast uznanie, pomimo zaobserwowanych różnic, że hipoteza szósta została częściowo zweryfikowana było podyktowane niskimi liczebnościami przedsiębiorstw korzystających z danego instrumentu.
7. Badane różnice w zakresie percepcji ryzyka i sposobów zarządzania ryzykiem pozwoliły na częściowe potwierdzenie hipotezy siódmej dla firm podzielonych ze względu na obecność lub brak obecności drugiej generacji wśród właścicieli. Hipoteza w brzmieniu: przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie zarządzania ryzykiem oraz stosują inne metody przeciwdziałania ryzyku w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny, została częściowo potwierdzona. Badane podmioty wykazały istotne różnice występujące w percepcji ryzyka zmian cen surowców oraz nieuregulowania zobowiązań przez dostawców. Hipoteza ta nie została natomiast potwierdzona dla grup podmiotów podzielonych ze względu na obecność lub brak obecności drugiego pokolenia rodziny w organach kierowniczych.
8. Różnice w zakresie współpracy z sektorem bankowym pozwoliły na konkluzję, że ze względu na obecność lub brak obecności drugiej generacji wśród właścicieli, hipoteza ósma: przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w sferze bankowości relacyjnej i współpracy z bankami

w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny, w części została potwierdzona, co wskazuje na mocno zarysowane różnice w sferze bankowości relacyjnej pomiędzy tymi grupami podmiotów. Zaobserwowane różnice obejmują przede wszystkim wzrost średniej liczby współpracujących banków, wzrost średniej opisującej czas najdłuższej nieprzerwanej współpracy z jednym bankiem, wzrost częstości kontaktów bezpośrednich z bankiem, wzrost percepcji dostępności do kredytów w obydwu analizowanych okresach oraz zauważalny wzrost deklaracji wskazujących, iż bank obsługujący przedsiębiorstwo jednocześnie zarządza prywatnymi finansami członków rodziny. Uzyskane wyniki weryfikacji statystycznej nie pozwoliły na potwierdzenie hipotezy siódmej dla grup podmiotów podzielonych ze względu na obecność lub brak obecności drugiego pokolenia rodziny w organach kierowniczych.

9. Analizując różnice w zakresie polityki wynagradzania można stwierdzić, że ze względu na obecność lub brak obecności drugiej generacji wśród właścicieli oraz kierownictwa, hipoteza dziewiąta sformułowana następująco: przedsiębiorstwa w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie kształtowania polityki wynagradzania w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny, nie została potwierdzona. Wszystkie badane firmy z taką samą częstością stosują politykę stałego wynagradzania, jak też uzupełniają stałe wynagrodzenia o część zmienną (premie itp.).
10. Różnice w sferze internacjonalizacji działalności nie dały podstaw do pozytywnej weryfikacji hipotezy dziesiątej o postaci: przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w obszarze internacjonalizacji prowadzonej działalności w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny.
11. Analiza różnic w sferze kształtowania polityki dywidendy pozwoliła stwierdzić, że ze względu na obecność lub brak obecności drugiej generacji wśród właścicieli, hipoteza jedenasta: przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie kształtowania polityki dywidendy w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny, została potwierdzona, co wskazuje na mocno zarysowane różnice w sferze kształtowania polityki dywidendy pomiędzy tymi grupami podmiotów. Porównując podgrupy badanych zauważyć należy, że średnie znaczenie potrzeb inwestycyjnych przedsiębiorstwa oraz ryzyka jako czynników wpływających na poziom wypłat z zysku wzrosło w obecności generacji sukcesorów. Przy obecności drugiego pokolenia można zaobserwować także istotny spadek średniego poziomu stóp wypłat z zysku z około 23-25% do 16-18%. Uzyskane wyniki weryfikacji statystycznej nie pozwoliły na potwierdzenie hipotezy jedenastej dla grup podmiotów podzielonych ze względu na obecność lub brak obecności drugiego pokolenia rodziny w organach kierowniczych.
12. Różnice w zakresie działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu pozwoliły na częściowe potwierdzenie hipotezy dwunastej w brzmieniu: przedsiębiorstwa w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w zakresie działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR) w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny. Różnice potwierdzone zostały dla wariantu podziału badanych ze względu na obecność lub brak obecności drugiej generacji wśród właścicieli.

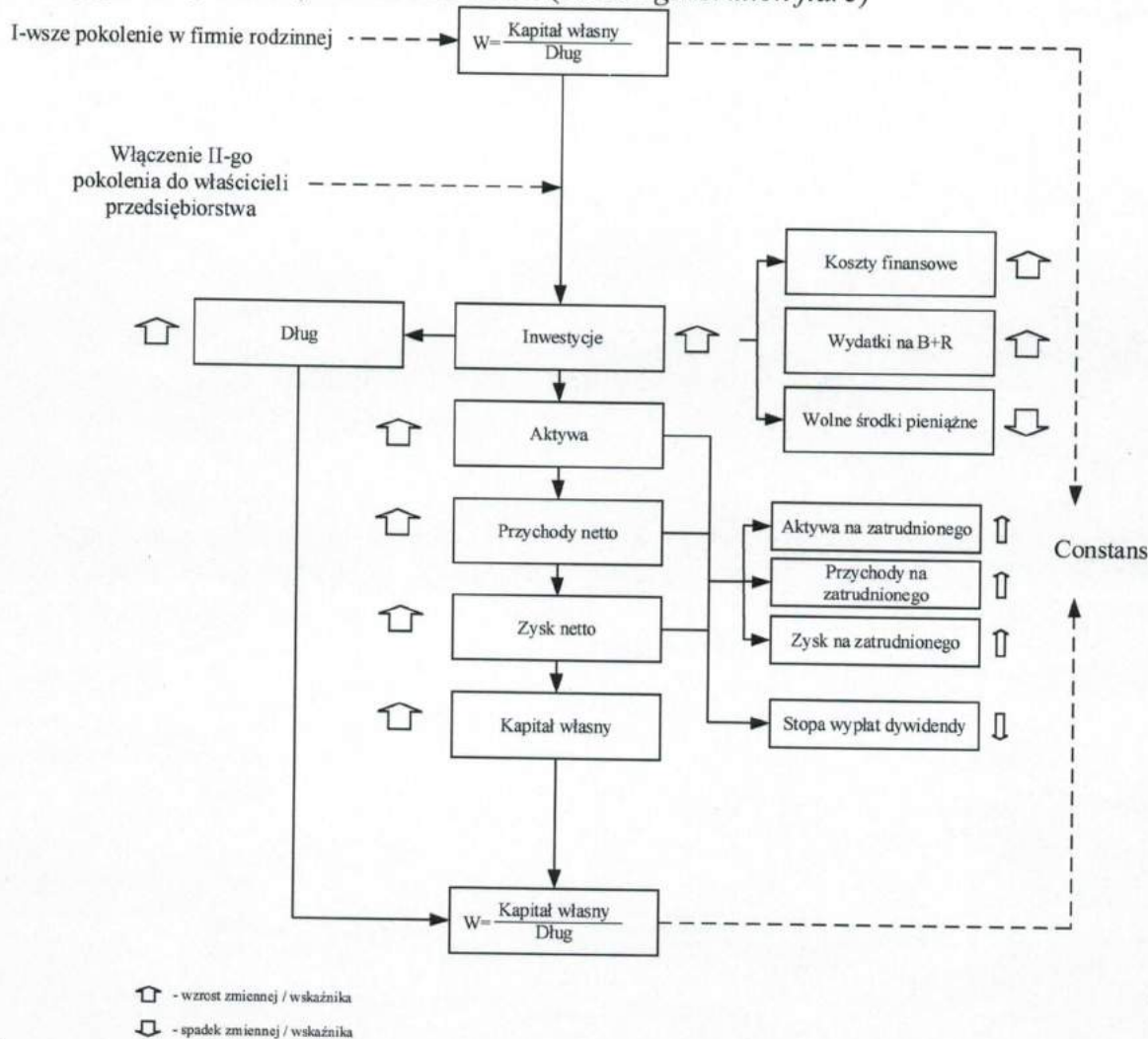
Odmienność badanych firm dotyczyła znaczenia działań ukierunkowanych na ochronę środowiska oraz związanych z ochroną mniejszościowych udziałowców i przeciwdziałaniem korupcji. Również w przypadku obecności drugiej generacji w organach kierowniczych, przedsiębiorstwa wykazywały wyższą skłonność do wydatkowania środków na różne aktywności w sferze społecznej odpowiedzialności.

13. Badania w zakresie czynników tworzących sferę społeczno-emocjonalną nie pozwoliły stwierdzić różnic pomiędzy badanymi podmiotami i tym samym potwierdzić hipotezy trzynastej wskazującej iż: przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice w percepcji wartości społeczno-emocjonalnych (SEW) w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny. Uzyskane wyniki wprawdzie dają podstawę do oceny, że w podmiotach o zarysowanej obecności drugiego pokolenia pojawiają się określone procesy związane z nieco odmiennym sposobem postrzegania wartości społeczno-emocjonalnych (np. pomiędzy właścicielami występuje zgodność co do strategicznych celów przedsiębiorstwa, struktura własnościowa przedsiębiorstwa ułatwia i przyspiesza podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie, główny właściciel bądź rodzina przedsiębiorcy mają zbieżny system wartości jak przedsiębiorstwo, klienci utożsamiają z reguły nazwisko rodziny przedsiębiorcy z przedsiębiorstwem bądź oferowanymi przez nie produktami, pracowników traktuje się tak samo jak zatrudnionych w przedsiębiorstwie członków rodziny, czy emocje i uczucia wywierają często wpływ na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie). Jednakże skala różnic nie jest na tyle znacząca by wszystkie efekty mogły być zweryfikowane statystycznie.
14. Weryfikacja różnic w obrębie wybranych parametrów ekonomiczno-finansowych pozwoliła na sformułowanie generalnej konkluzji, że pomimo statystycznej weryfikacji różnic dla kilku zmiennych (wartość inwestycji, wartość aktywów na 1 zatrudnionego), ich liczba jest zbyt mała dla potwierdzenia hipotezy czternastej: przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice wartości wybranych kategorii, mierników i wskaźników ekonomicznych w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny.
15. Na gruncie klasyfikacji porównawczej badanych przedsiębiorstw z perspektywy ogólnych celów funkcjonowania, decyzji w sferze finansowania oraz czynników społeczno – emocjonalnych, hipoteza piętnasta mówiąca iż: przedsiębiorstwa, w których występują osoby reprezentujące drugie pokolenie rodziny, wykazują różnice klasyfikacji (typologii) pod względem percepcji ogólnych celów działania, percepcji czynników wpływających na decyzje w sferze finansowania oraz percepcji wartości społeczno-emocjonalnych w porównaniu z podmiotami będącymi własnością i kierowanymi wyłącznie przez pierwsze pokolenie rodziny, została częściowo potwierdzona, wskazując na występowanie w kilku analizowanych przypadkach różnic klasyfikacyjnych pomiędzy analizowanymi grupami przedsiębiorstw – szerzej: podrozdział 6.5 monografii.

Dodać należy, że pomimo falsyfikacji hipotezy nr 14, przeprowadzona została przez mnie analiza jakościowa zaobserwowanych zmian głównych mierników i wskaźników ekonomicznych i finansowych badanych przedsiębiorstw. Wychodząc od relacji kapitału własnego do długu, który typowy jest dla podmiotów będących własnością pierwszego pokolenia rodziny zauważalny był w pierwszej kolejności istotny wzrost inwestycji, którym towarzyszył wzrost kosztów finansowych, wydatków na B+R oraz spadek wolnych środków pieniężnych. Następnie, zwiększeniu uległy aktywa, powiększyły się przychody netto i jednocześnie przedsiębiorstwa odnotowały wyższe zyski netto. Dodatkowym efektem, mimo

istotnego wzrostu zatrudnienia, był jednocześnie wzrost produktywności zasobów ludzkich (wzrost wartości aktywów, przychodów oraz zysków na jednego zatrudnionego). Co ważne odnotowania, w obecności drugiej generacji relacja kapitałów własnych do długów uległa jedynie nieznacznemu pomniejszeniu. Oznacza to, że z jednej strony wzrost kapitałów własnych „napędzany” był rosnącymi zyskami (przy jednocześnie malejącej stopie wypłat dywidendy). Z drugiej natomiast rosły zobowiązania prowadzące do ukształtowania relacji kapitał własny - dług na nieznacznie tylko zmienionym poziomie wobec sytuacji wyjściowej (rysunek 7).

Rysunek 7. Kierunki mian wybranych kategorii ekonomicznych przedsiębiorstw w obecności drugiej generacji rodziny wśród właścicieli (model: *generation flare*)



Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki pokazały, że wraz z włączeniem drugiego pokolenia przedsiębiorstwo rodzinne wkracza na ścieżkę wzrostu, prowadzącą generalnie do zwiększenia potencjału ekonomicznego jednostki. Wzrost obejmuje wszystkie kluczowe kategorie ekonomiczne przedsiębiorstwa, jednak przy minimalnej zmianie struktury finansowania, w której przeważającym źródłem środków są fundusze własne.

Podsumowując, można stwierdzić, że wieloaspektowość i złożoność procesu włączania drugiej generacji rodziny do czynnego funkcjonowania w ramach przedsiębiorstwa od strony badawczej wymagała pluralizmu metodycznego poprzez zastosowanie kilku metod

badawczych. Obejmowały one przegląd oraz krytyczną analizę krajowych oraz zagranicznych źródeł literaturowych. Dodatkowo dokonany został przegląd różnorodnych wyników badań wtórnych, raportów oraz publikacji popularno-naukowych związanych z problematyką firm rodzinnych, stanowiących współczesną bazę wiedzy dotyczącą różnorodnych aspektów ich funkcjonowania. Analizy typu *desk research* zostały uzupełnione o obszerne studium badawcze przeprowadzone w oparciu o wyniki badań bezpośrednich. Stanowiły one podstawę do empirycznej weryfikacji postawionych hipotez, wnioskowania i sformułowania rekomendacji.

W pracy przede wszystkim została uporządkowana wiedza dotycząca przedsiębiorstw rodzinnych wraz z krytyczną analizą, odnoszącą się głównie do braku jednej, spójnej i powszechnie akceptowalnej definicji tej grupy firm. Stosowanie przez badaczy oraz inne grupy interesariuszy wielu koncepcji definicyjnych utrudnia gromadzenie spójnych danych statystycznych, prowadzenie badań porównawczych nie tylko w wymiarze międzynarodowym, lecz również krajowym, jak i przysparza różnorodnych problemów o charakterze formalnym (np. do których przedsiębiorstw należy adresować wsparcie instytucjonalne przewidziane dla firm rodzinnych).

Uporządkowana została także wiedza związana z samym procesem sukcesji firmy rodzinnej. Jest to zjawisko różnie postrzegane przez badaczy i definiowane zarówno jako jednorazowy akt, czy zdarzenie, jak i wieloletni proces. W tym wypadku także przeprowadzona została krytyczna analiza piśmiennictwa zakończona prezentacją zbioru własnych poglądów w tym obszarze. Rozpatrując sukcesję, zgodzić się należy z tą grupą badaczy, którzy uznają ją za proces, często wieloletni, na przestrzeni którego członkowie kolejnej generacji są stopniowo włączani do następnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, wywierając na jego działalność coraz większy deterministyczny wpływ. O pełnej sukcesji mówić należy dopiero po wycofaniu pokolenia poprzedników, dzięki czemu sukcesorzy uzyskują pełny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Do kluczowych osiągnięć pracy zaliczyć należy dwa aspekty. Po pierwsze, na podstawie analizy dorobku teoretycznego, przeglądu wtórnych wyników badań, wybranych teorii funkcjonowania przedsiębiorstw oraz własnych przemyśleń sformułowane zostały ramy teoretyczne dla transferowego modelu sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym. Stanowi on kompleksowe i nowatorskie podejście konceptualne służące do opisu procesów zachodzących podczas włączania pokolenia sukcesorów do przedsiębiorstwa rodzinnego. Założono, że wymaga on przeprowadzenia transferu czterech grup „wartości” pomiędzy pokoleniem założycieli a przedstawicielami drugiej generacji rodziny. Obejmują one władzę, własność, wartości społeczno-emocjonalne oraz wizerunkowo-rynkowe. Następnie zostały scharakteryzowane metody i procesy umożliwiające realizację transferów wraz ze wskazaniem ograniczeń realizacji niektórych przepływów, jak chociażby związanych z cechami osobistymi przekazujących. Zaproponowany model, osadzony w teoretycznych podstawach funkcjonowania firm rodzinnych może stanowić narzędzie wspomagające zrozumienie procesów zachodzących w firmie rodzinnej w trakcie „międzypokoleniowej sztafety”.

Po drugie na gruncie wyników badań własnych udało się bezspornie dowieść, iż przedsiębiorstwa deklarujące włączenie drugiego pokolenia rodziny do jego funkcjonowania wykazują istotne statystycznie różnice wobec podmiotów będących własnością wyłącznie pokolenia założycieli. Tym samym uzyskane zostało empiryczne potwierdzenie na występowanie efektu *generational flare*. Wprawdzie nie wszystkie badane obszary wykazały występowanie różnic, jednakże zaobserwowane są wystarczające do potwierdzenia wskazanego efektu. Oznacza to jednocześnie, że włączenie drugiej generacji nie

wywołuje efektów natychmiastowych lecz raczej implikuje powolny proces przemian zachodzących w przedsiębiorstwie w pierwszej kolejności obejmujący wpływ właściciela na przedsiębiorstwo, kluczowe cele jego działania, system planowania i decyzje finansowe. Jak można zauważyć *generational flare* w głównej mierze dotyka niematerialnych i niewymiernych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, które z czasem powinny mieć wpływ na mierzalne kategorie ekonomiczne oraz aspekty formalne i organizacyjne, jak struktura kapitałowa, wykorzystywane instrumenty finansowe, uzyskiwane wyniki ekonomiczne, czy struktura organizacyjna lub forma prawna działalności. Różnice dotyczące wymiernych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa nie zostały zaobserwowane w badanej grupie podmiotów. Może to oznaczać, że obecność drugiej generacji w badanych przedsiębiorstwach jest jeszcze zbyt krótka, by można było zidentyfikować oraz potwierdzić na gruncie wnioskowania statystycznego określone efekty zmian. Problematyka ta powinna zatem stanowić przedmiot dalszych badań odnoszących się do wpływu drugiej generacji na przedsiębiorstwo rodzinne. Być może dłuższa perspektywa lub inne podejście metodyczne umożliwi identyfikację określonych efektów w przyszłości. Poza tym nie można pominąć faktu, że sukcesorzy podzielają te same wartości społeczno-emocjonalne co ich poprzednicy. Może to wpływać na opóźnianie wprowadzania zmian mogących mieć wpływ na postrzeganie „rodzinnosci” przedsiębiorstwa (np. rozważanie udziałów do osób trzecich, zwiększanie finansowania dłużnego itp.). W tym kontekście można więc uznać, że cel pracy został osiągnięty rzucając nowe światło na ewolucyjne rozumienie procesów międzypokoleniowych zmian zachodzących w przedsiębiorstwie rodzinnym.

W pracy zarysowany został dodatkowy wątek niezwiązany bezpośrednio z realizacją jej celu głównego. Były to czynniki rozważające percepcję wartości i wartość firm rodzinnych, jak premia emocjonalna, prywatne transfery czy dualizm percepcji majątku. Z punktu widzenia rozważań prowadzonych w mojej monografii stanowią one niezbędne tło dla całościowego ujęcia problematyki. Jednakże od strony poznawczej nie zostały poddane pełnym analizom i mogą stanowić niezwykle interesujące obszary przyszłych badań nad specyfiką i naturą firm rodzinnych.

Można również wskazać, że niektóre rozważania zamieszczone w pracy posiadają charakter aplikacyjny z punktu widzenia praktycznego lub stanowią mogą zbiór rekomendacji. W szczególności problemy podniesione w rozdziale czwartym, dotyczące rozwiązań sprzyjających utrzymaniu ciągłości przedsiębiorstwa rodzinnego w sytuacjach nagłych (np. śmierć osoby prowadzącej działalność jednoosobową) powinny stanowić powód do refleksji nie tylko dla ich założycieli, lecz wszystkich zainteresowanych, w tym członków rodzin wraz z grupą potencjalnych sukcesorów. Z jednej strony należy dążyć do wprowadzenia określonych rozwiązań systemowych sprzyjających przetrwaniu przedsiębiorstwa. Natomiast z drugiej sami przedsiębiorcy powinni zostać uświadomieni przez osoby trzecie lub muszą sobie uświadomić, że zachowanie ich „dziedzictwa” wymaga od nich samych implementacji określonych rozwiązań formalnych i prawnych.

Cześć konkluzji wynikających z przeprowadzonych rozważań oraz badań własnych może zostać wykorzystana przez różne grupy interesariuszy (np. banki, firmy ubezpieczeniowe itp.) do przygotowania określonych pakietów usług finansowo-doradczych kierowanych do badanej grupy przedsiębiorstw. Przykładowo oferta tego rodzaju może obejmować konglomerat składający się z usług bankowych, umożliwiających optymalizację zarządzania finansami przedsiębiorstwa i rodziny, usług doradczych, w tym prawnych w zakresie przygotowania sukcesji, uzupełnionych o dedykowane polisy ubezpieczeniowe zabezpieczające potrzeby finansowe przedsiębiorstwa w trakcie i po sukcesji.

Oczywiście jest to jedynie propozycja, która po wnikliwej analizie uzyskanych wyników może stanowić punkt wyjścia do kształtowania znacznie szerszej oferty usługowo-doradczej.

3. Rozwój zainteresowań naukowych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych moje zainteresowania naukowe podlegały określonym zmianom. Stąd, można wyodrębnić trzy główne obszary zainteresowań:

- 1) aktywność naukowo-badawcza w obszarze systemu pośrednictwa finansowego (patrz 3.1.).
- 2) przedsiębiorczość i wspieranie rozwoju przedsiębiorczości (patrz 3.2.),
- 3) funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw rodzinnych (patrz 3.3.),

Obecnie dominujący w mojej pracy jest obszar drugi i trzeci. Szczegółowe wyjaśnienia zamieszczone zostały przeze mnie poniżej.

3.1. Aktywność naukowo-badawcza w obszarze systemu pośrednictwa finansowego

Początkowo, po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych kontynuowane były przeze mnie prace naukowo badawcze w obszarze szeroko rozumianego systemu pośrednictwa finansowego. W tym obszarze opracowana została przeze mnie jedna publikacja będąca bezpośrednią kontynuacją prac prowadzonych dla potrzeb rozprawy doktorskiej. W roku 2008 uzyskałem grant indywidualny Prorektora ds. Nauki UMCS w Lublinie pt. *Regulacje prokonsumenckie ustawy „antylichwiarskiej” i metody ich obchodzenia przez bankowe instytucje finansowe* i pełniłem w nim **rolę kierownika grantu**. W ramach realizacji grantu zostały przeprowadzone badania bezpośrednie na grupie 51 instytucji zajmujących się udzielaniem lub pośrednictwem w sprzedaży różnorodnych produktów „finansujących”. Problematyka regulacji prokonsumenckich ustawy „antylichwiarskiej” (dotyczących odsetek i opłat maksymalnych, terminów doręczania i wypowiedzania umów pożyczkowych itd.) oraz metod ich obchodzenia przez bankowe instytucje finansowe była w tamtym okresie szczególnie ważna dla humanizacji stosunków pomiędzy kredytobiorcami i kredytodawcami. Celem projektu było rozpoznanie, zidentyfikowanie, klasyfikacja oraz opis instrumentów i procedur stosowanych przez instytucje finansowe Lubelszczyzny, których zadaniem jest niwelowanie negatywnych, z punktu widzenia tych instytucji, skutków finansowych wynikających z ograniczenia opłat i odsetek pobieranych od kredytów konsumenckich. Proces badawczy ukierunkowany więc został na wyodrębnienie niekorzystnych ekonomicznie konsekwencji płynących z zapisów ustawy z dnia 7 lipca 2005 r. o zmianie ustawy - Kodeks cywilny oraz o zmianie niektórych innych ustaw /Dz.U. 2005 nr 157 poz. 1316/, a także identyfikację instrumentów finansowych i procesów biznesowych, wraz z oceną ich natężenia, które w swym założeniu mają owe negatywne efekty niwelować. Szczegółowe wyniki badań stały się podstawą do opracowania czterech publikacji. Łącznie w ramach wskazanego obszaru badawczego opublikowałem po uzyskaniu stopnia doktora 5 prac:

1. Zajkowski, R. (2007). *Organizacja rynku systemów ratalnych*. [w:] *Problemy rozwoju rynku finansowego w aspekcie wzrostu gospodarczego*. P. Karpuś, J. Węclawski (red), Lublin: Wydawnictwo UMCS, s. 442-451, ISBN 978-83-227-2740-9.
2. Zajkowski, R. (2008). *Ośrodki tworzenia efektywności na rynku systemów ratalnych*. [in:]. *Rachunkowość zarządcza w warunkach globalizacji*. Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 15, s. 463-473, ISSN 1899-3192.
3. Zajkowski, R. (2008). *Dystrybucja produktów kredytowych przez sieci sprzedaży ratalnej*. [w:] *Współczesne Finanse. Stan i perspektywy rozwoju rynku finansowego*. D. Dziawgo (red.). Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 261-269, ISBN 978-83-231-2227-2.
4. Zajkowski, R. (2009). *Składowe kosztów zadłużenia a ustawa o kredycie konsumenckim*. [w:] *Rynek finansowy w erze zawirowań*. P. Karpuś, J. Węclawski (red.). Lublin: Wydawnictwo UMCS, s. 489-498, ISBN 978-83-227-3057-7.
5. Zajkowski, R. (2009). *Sprzedaż wiązana produktów finansowych a ustawa o kredycie konsumenckim*, [w:] K. Brzozowska, S. Flejterski (red.). *Finanse 2009 – Teoria i praktyka. Bankowość*. Szczecin: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 548, Ekonomiczne Problemy Usług nr 38, s. 517-524, ISSN 1640-6818.

Po zakończeniu i rozliczeniu grantu badawczego, ze względu na ograniczony dostęp do danych, głównie finansowych, znajdujących się w posiadaniu banków i instytucji rynku finansowego, które mogłyby zostać wykorzystane do prowadzenia interesujących, pogłębionych prac badawczych i analitycznych jak również stopniową zmianę zainteresowań w kierunku szeroko rozumianej przedsiębiorczości, badania w obszarze systemu pośrednictwa finansowego w Polsce nie były przeze mnie kontynuowane.

3.2. Przedsiębiorczość i wspieranie rozwoju przedsiębiorczości

Połączenie pracy naukowo badawczej realizowanej na Wydziale Ekonomicznym UMCS w Lublinie z pracą doradczą świadczoną głównie na rzecz przedsiębiorstw oraz instytucji otoczenia biznesu stały się głównym powodem relatywnie szybkiej zmiany moich zainteresowań. Drugim, badanym i eksplorowanym przeze mnie obszarem jest możliwie szeroko rozumiana przedsiębiorczość. Prowadzone badania pozwoliły mi zrozumieć wielowymiarowość problematyki przedsiębiorczości. Spowodowało to, że do przedsiębiorczości staram się podchodzić holistycznie. Uzasadnienia dla konieczności szerokiego podejścia doszukiwać się można w myśli ekonomicznej, zgodnie z którą przedsiębiorczość jest analizowana w różnych ujęciach, zarówno ekonomicznym, jak i psychologicznym, socjologicznym, społecznym, kulturowym czy filozoficznym lub teologicznym. Nadmienić należy, że wieloznaczność pojęcia przedsiębiorczości prowadzi do określonych problemów definicyjnych. P. Davidsson wskazał, że koncepty definicyjne można rozpatrywać z perspektywy rezultatów generowanych dzięki podejściu przedsiębiorczemu, poprzez określenie procesów i zdarzeń, będących składowymi elementami przedsiębiorczości, a także określenie umiejętności charakteryzujących przedsiębiorcę.¹³ Odwołując się do pracy W.J. Baumola można się zgodzić, że obecnie rozważania nad tą problematyką

¹³ Davidsson P. [2003], *The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions*, [w:] *Cognitive Approaches to Entrepreneurship*, red. J. Katz, D. Shepherd, vol. 6, Elsevier Science, Cambridge, s. 315-372.

przedsiębiorczości generalnie nawiązują do trzech nurtów związanych z pracami F. Knighta, J. Schumpetera i I. Kirznera.¹⁴ Nadmienić należy że F. Knight kładł nacisk na aspekty związane z niepewnością i ryzykiem jako głównymi determinantami podejmowanych decyzji przez przedsiębiorców. Jednocześnie podkreślał znaczenie prestiżu związanego z przynależnością do grupy przedsiębiorców przedsiębiorstwa i satysfakcją z własnych dokonań.¹⁵ Rozważania J. Schumpetera przedstawiały przedsiębiorcę jako innowatora, burzącego istniejącą równowagę rynkową i wprowadzającego zmiany prowadzące do nowego stanu równowagi cechującego się generalnie wyższym poziomem szeroko rozumianej efektywności. W późniejszym okresie rozważania J. Schumpetera doprowadziły do sformułowania przez G. Hamela teorii przedsiębiorstwa zdeterminowanego przez kapitał intelektualny.¹⁶ Z kolei rozważania I. Kirznera (szkoła neoaustriacka) można uznać za stojące w opozycji do myśli J. Schumpetera. Stwierdził on, że przedsiębiorca nie jest destruktozem lecz siłą przywracającą równowagę w gospodarce. Powodem tego jest wykorzystywanie okazji pojawiających się w gospodarce, a to z kolei prowadzi do optymalizacji procesu alokacji zasobów. Przedsiębiorczość jest więc rozumiana jako umiejętność dostrzegania możliwości osiągnięcia korzyści z działalności gospodarczej.¹⁷

Współcześnie badacze próbują łączyć koncepcje J. Schumpetera i F. Kirznera. Przykładem są chociażby prace J. Mathewsa¹⁸, czy C. Ferlito.¹⁹ Podkreśla się, że w gospodarce albo występuje równowaga albo nierównowaga, stąd obydwa podejścia mają zastosowanie w określonych warunkach. Natomiast kluczową rolę przedsiębiorczości jest poszukiwanie szans, działanie w sposób nierutynowy.

Biorąc więc za punkt wyjścia możliwie szerokie spojrzenie na zjawisko przedsiębiorczości równie wielowątkowe są moje prace analityczne i badawcze oraz upowszechnianie uzyskanych wyników badań. Obejmują one problematykę instytucjonalnego systemu kreowania i wspierania rozwoju przedsiębiorczości, zagadnienia związane z instytucjami otoczenia biznesu (IOB), ofertą IOB kierowaną do przedsiębiorstw i jej wpływem na różne aspekty ich funkcjonowania, usługi wspomagające oferowane przedsiębiorcom oraz wszelkie aspekty funkcjonowania samych przedsiębiorstw, zarówno w ujęciu dynamicznym (cykl życia, zmiany sposobów finansowania, wdrażanie innowacji, profesjonalizacja itp.), jak i statycznym (ocena różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa w danym momencie czasowym lub za dany okres). Wyrazem tego jest dorobek publikacyjny przedstawiony poniżej, **w tym jeden artykuł przygotowany we współautorstwie, który został opublikowany w czasopiśmie z listy A (IF=1,058).**

Łącznie w ramach powyższego obszaru badawczego opublikowałem 29 prac:

¹⁴ Baumol W.J. [1990], *Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive*, „Journal of Political Economy”, vol. 98, s. 893 – 921.

¹⁵ Gawel A. [2007], *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, s. 14.

¹⁶ Hamel G. [1991], *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*, „Strategic Management Journal” 12.S1, s. 83-103.

¹⁷ Zięba K. [2015], *Preprzedsiębiorczość*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, s. 20

¹⁸ Mathews J. [2006], *A strategic and evolutionary perspective on entrepreneurial dynamics: Reconciling Schumpeter with Kirzner*, DRUID Summer Conference 2006 on Knowledge, Innovation and Competitiveness: Dynamics of Firms, Networks, Regions and Institutions, Copenhagen, Denmark, June 18-20, s. 1-14.

¹⁹ Ferlito C. [2015], *Entrepreneurship: State of grace or human action? Schumpeter's leadership vs Kirzner's alertness*, Munich Personal RePEc Archive, s. 1-27.

1. Czarecki J., Zajkowski R. (2007). *Elastyczne formy zatrudnienia w opinii przedsiębiorstw z województwa lubelskiego*, Lublin: Lubelskie Forum Pracodawców. ISBN 978-83-896161-9-0.
2. Zajkowski, R. (2008). *Akademickie inkubatory przedsiębiorczości jako forma mikroaktywności gospodarczej środowiska naukowego*. [w:]. *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*. Mikrofirma 2008, Szczecin: Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe nr 492, Ekonomiczne problemy usług nr 16, s. 367-374, ISSN 1640-6818.
3. Zajkowski, R. (2008). *Outsourcing wybranych usług w mikro i małych przedsiębiorstwach z województwa lubelskiego*. [w:] *Rynek finansowy. Inspiracje z integracji europejskiej*, P. Karpuś, J. Węclawski (red.). Lublin: Wydawnictwo UMCS, s. 605-610, ISBN 978-83-227-2885-7.
4. Czarecki J., Zajkowski R. (2008). *Pojęcie elastyczne formy zatrudnienia w opinii przedsiębiorców z województwa lubelskiego*. Lublin: Annales Sectio H Oeconomia, vol. XLII, s. 367-379, ISSN 0459-9586.
5. Zajkowski, R. (2008). *Outsourcing wybranych usług marketingowych w mikro i małych przedsiębiorstwach*. [w:] *Czynnik Ludzki w marketingu*. A. Rudzewicz, J. Michalak (red). Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, s. 181-188, ISBN 978-83-89112-44-6.
6. Zajkowski, R. (2010). *Analiza ogólnej siły wpływu organizacji EURO 2010 i budowy Portu Lotniczego Lublin na przedsiębiorstwa w województwie Lubelskim*. [w:] J. Węclawski, W. Misterek (red). *Gospodarcze znaczenie organizacji EURO 2010 i budowy Portu Lotniczego Lublin dla przedsiębiorstw regionu lubelskiego i rynku pracy województwa lubelskiego*. Fundacja Polskiej Akademii Nauk Oddział w Lublinie, s. 53-84, ISBN 978-83-931444-3-3.
7. Zajkowski, R. (2010). *Symulacja jako metoda oceny efektywności inwestycji franczyzobiorcy*. Annales Sectio H Oeconomia, vol. XLVI,2, s. 821-834, ISSN 0459-9586.
8. Zajkowski, R. (2010). *Skuteczność kreowania mikroprzedsiębiorczości na przykładzie projektu „Inicjatywa jest kobietą”*. Mikrofirma 2010, Szczecin: Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe nr 585, Ekonomiczne problemy usług nr 50, s. 433-443, ISSN 1640-6818.
9. Zajkowski, R. (2010). *Modele symulacyjne w decyzjach inwestorów finansujących początkową fazę działalności przedsiębiorstw*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Zeszyty Naukowe nr 142, ss. 283-293, ISSN 1689-7374; ISBN 978-83-7417-493-0.
10. Zajkowski, R. (2011). *Wybrane aspekty wpływu budowy portu lotniczego Lublin na rozwój mikro i małej przedsiębiorczości w województwie lubelskim*, Mikrofirma 2011, Szczecin: Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe nr 638, Ekonomiczne problemy usług nr 63, s. 275-283, ISSN 1640-6818.
11. Zajkowski, R. (2011). *Pozafinansowe kryteria oceny procesu pozyskania środków unijnych przez JST*. [w:] *Uwarunkowanie wykorzystania funduszy Unii Europejskiej przez JST w województwie lubelskim*, J. Węclawski, W. Misterek (red). Difin, s. 135-170, ISBN 978-83-7641-570-3.

12. Józwik, B., Misterek, W., Zajkowski, R. (2011). *Ocena barier finansowych i pozafinansowych w opinii pracowników samorządowych oraz rekomendacje zmian*. [w:] *Uwarunkowanie wykorzystania funduszy Unii Europejskiej przez JST w województwie lubelskim*, J. Węclawski, W. Misterek (red). Difin, s. 189-207, ISBN 978-83-7641-570-3.
13. Zajkowski, R. (2012). *Praktyczne modele funkcjonowania spin-out i spin-off*. *Annales Sectio H Oeconomia*, vol. XLVI, I, s. 65-74, ISSN 0459-9586.
14. Zajkowski, R. (2012). *Rola instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu innowacyjności sektora MSP w województwie lubelskim*. *Mikrofirma 2011*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe nr 696, *Ekonomiczne problemy usług* nr 81, s. 311-320, ISSN 1640-6818.
15. Kicia, M., Zajkowski, R. (2012). *Uwarunkowania współpracy zasadniczych szkół zawodowych i pracodawców w województwie lubelskim. Raport z badania kluczowego*. Lublin: Fundacja Polskiej Akademii Nauk w Lublinie, ISBN 978-83-930-226-7-8.
16. Zajkowski, R. (2012). *Models of Innovation and Technology Transfer in Polish Economy*. [in:] *Облик, контроль, і аналіз в чправлінні підприємницькою діяльністю, Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції*, Кравченко О.В., Черкаси, s 85-89, УДК 657, ББК 65.052.2.
17. Zajkowski, R. (2013). *Wybrane problemy finansowania i wsparcia innowatorów w województwie lubelskim*, *Mikrofirma 2013*, Szczecin: Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe nr 752, *Ekonomiczne problemy usług* nr 102, s. 457-468, ISSN 1640-6818.
18. Domańska, A., Zajkowski R. (2013). *Economic activity of persons over 50 in Poland and the aging of society*, Hungary, Budapest: Science and Education a New Dimension, Humanities and Social Science, I(2), Issue 12.2013, s. 94-98, ISSN 2308-5258.
19. Domańska, A., Zajkowski, R. (2013) *Percepcja wybranych aspektów wpływu instytucji otoczenia biznesu na przedsiębiorczość w regionie lubelskim*. *Zarządzanie i Finanse (Journal of Management and Finance)*, vol. 11. Nr 1, część 3, s. 123-134, ISSN 2084-5189.
20. Domańska, A., Zajkowski R. (2013). *Wzrost zainteresowania studiowaniem na kierunkach gospodarki opartej na wiedzy uczniów szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych z województwa lubelskiego*. Lublin: Fundacja PAN Lublin, ISBN 978-83-64161-04-9.
21. Domańska, A., Zajkowski, R. (2013). *Percepcja wpływu IOB na rozwój przedsiębiorczości w opinii beneficjentów wsparcia w województwie lubelskim*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 766. *Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia* nr 62, s. 255-265, ISSN 1640-6818.
22. Zajkowski, R. (2014). *The assessment of entrepreneurial environment of the Lublin region by its business entities*. In: *Europäische Forschungs- und Arbeitsgruppe. Challenges, Research and Perspectives*, Gunter Hofbauer und Kollegen (ed.), Uni Edition GmbH, Berlin, s. 365-378, ISBN 978-3-944072-31-9.

23. Zajkowski, R. (2014). *Kanały transferu innowacji do przedsiębiorstw*. [w:] *Finansowe instrumenty wsparcia rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w województwie lubelskim*, A. Korzeniowska, J. Szolno-Koguc, J. Węclawski (red.). Lublin: Wydawnictwo UMCS, s. 41-45, ISBN 978-83-7784-503-5.
24. Zajkowski, R. (2014). *Rola uczelni wyższych w procesie inicjowania rozwiązań innowacyjnych*. [w:] *Finansowe instrumenty wsparcia rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w województwie lubelskim*, A. Korzeniowska, J. Szolno-Koguc, J. Węclawski (red.). Lublin: Wydawnictwo UMCS, s. 45-51, ISBN 978-83-7784-503-5.
25. Zajkowski, R. (2014). *Profil idealnego kapitalodawcy z perspektywy innowatorów*. [w:] *Finansowe instrumenty wsparcia rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w województwie lubelskim*, A. Korzeniowska, J. Szolno-Koguc, J. Węclawski (red.). Lublin: Wydawnictwo UMCS, s. 121-125, ISBN 978-83-7784-503-5.
26. Kicia M., Zajkowski, R. (2014). *Ryzyko podejmowania i finansowania procesu wdrażania innowacji - wnioski z badań*. [w:] *Finansowe instrumenty wsparcia rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w województwie lubelskim*, A. Korzeniowska, J. Szolno-Koguc, J. Węclawski (red.). Lublin: Wydawnictwo UMCS, s. 137-155, ISBN 978-83-7784-503-5.
27. Domańska A., Zajkowski R. (2015). *Postawy i preferencje młodzieży oraz ich wpływ na rozwój kadr gospodarki opartej na wiedzy*. Częstochowa: Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, z. IX, s. 59-69, ISSN 2300-2999.
28. Domańska, A., Zajkowski R. (2016). *The impact of public sector on functioning conditions of SMEs in selected countries of the EU*. Contemporary issues in economics, business and management. Conference proceedings, V. Stojanović Aleksić (ed.). Faculty of Economics University of Kragujevac, Kragujevac, pp. 135-143, ISBN 978-86-6091-070-9.
29. Domańska, A, Zajkowski, R., Żukowska, B. (2018). *Green Entrepreneurship as a Connector Among Social, Environmental and Economic Pillars of Sustainable Development. Why Some Countries are More Agile?* Problemy Ekorozwoju - Problems of Sustainable Development, vol. 13. No. 2. 2018, s. 67-76, ISSN: 1895-6912. (IF=1,058).

3.3. Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw rodzinnych

Na tle szerokich rozważań dotyczących przedsiębiorczości i przedsiębiorstw w Polsce i na świecie, szczególne moje zainteresowania wzbudzone zostały przez przedsiębiorstwa rodzinne. Stały się one w ostatnich latach dominującym i najważniejszym obszarem prac badawczych, analitycznych oraz stanowiły główny obszar upowszechniania uzyskanych wyników zarówno w postaci publikacji, jak i głoszonych referatów, prelekcji czy odczytów. W roku 2012 zespół pod kierownictwem prof. dr hab. Jerzego Węclawskiego, do którego obok mnie, **pełniącego rolę głównego wykonawcy**, weszli także pracownicy naukowcy *Johannes Kepler Universität; Institut für betriebliche Finanzwirtschaft* prof. dr Helmut Pernsteiner oraz Ph.D. Markus Dick, pozyskał projekt NCN 2012/07/B/HS4/00455 "Ład korporacyjny, struktura własnościowa i wyniki finansowe przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i Austrii - analiza porównawcza. Na etapie konstrukcji wniosku w ramach zespołu przyjęte zostało główne założenie, zgodnie

z którym efektywność przedsiębiorstw rodzinnych działających w konkurencyjnym otoczeniu gospodarczym determinowana jest przez szereg czynników o charakterze egzo- i endogenicznym. Wśród nich niebagatelną rolę odgrywa model władztwa jako jedna z głównych determinant wewnętrznych procesów decyzyjnych, wywierających wpływ na osiągnięte przez przedsiębiorstwo efekty ekonomiczne. Stąd, głównym celem projektu była identyfikacja ilościowych i behawioralnych zależności pomiędzy modelami władztwa a efektywnością ekonomiczną i finansową przedsiębiorstw rodzinnych posiadających siedzibę na terenie Polski oraz Austrii. W ramach prac badawczych zweryfikowane zostały dwie hipotezy badawcze tj.: potwierdzone zostało, że model władztwa wywiera wymierny, deterministyczny wpływ na efektywność ekonomiczną i finansową przedsiębiorstw rodzinnych, prowadząc do osiągnięcia przewag konkurencyjnych. W szczególności przyjęty ład korporacyjny oddziałuje na przebieg procesu kreowania przedsiębiorstw rodzinnych, strategię ich rozwoju i strategię finansową, źródła i formy finansowania zewnętrznego, zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym zarządzania sferą finansową i materialną, specyficzne ryzyka działalności, innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych oraz ich cykl życia i problemy sukcesji władzy. Druga natomiast z potwierdzonych hipotez wskazywała, że stopień szeroko rozumianej centralizacji i decentralizacji władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym zależy od czasu ewolucji systemu gospodarczego (ukształtowania tradycji przedsiębiorczości rodzinnej) oraz poziomu rozwoju gospodarczego kraju. Przy tym wraz ze wzrostem czasu ewolucji systemu gospodarczego i rozwoju gospodarczego zmniejsza się skala centralizacji władzy firm rodzinnych.

Uzyskane wyniki studiów teoretycznych, a przede wszystkim własnych badań ilościowych i jakościowych, a także analiz porównawczych, pozwoliły na dostarczenie nowej i poszerzenie dotychczasowej wiedzy na temat wybranych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. W odniesieniu do szeregu cech firm rodzinnych, ich organizacji oraz działalności posiadają one charakter pionierski. Uzyskane rezultaty projektu mogą z powodzeniem przyczynić się do rozwoju szeregu specjalności naukowych z dziedziny finansów, ekonomii i zarządzania.

Wartością dodaną projektu, biorąc pod uwagę wkład do teorii ekonomii, jest skonstruowanie odpowiednich modeli uogólniających zależności pomiędzy ładem korporacyjnym lub szerzej rozumianym modelem władztwa w przedsiębiorstwie a osiąganymi przez niego wynikami ekonomiczno-finansowymi lub innymi czynnikami sukcesu. Uzyskane wyniki badań posiadają określone implikacje praktyczne. Udzielają odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób lub na jakie sposoby należy formułować model władztwa przedsiębiorstw rodzinnych, by sprzyjał osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na danym rynku. W efekcie realizacji ww. projektu badawczego powstały dwie monografie oraz kilkanaście artykułów naukowych. Szczegółowy wykaz moich osiągnięć zrealizowanych w ramach projektu oraz ogólnie związanych z problematyką funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych obejmuje:

1. Zajkowski, R. (2012). *Proinnowacyjna orientacja przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych w województwie lubelskim – analiza porównawcza* Annales Sectio H Oeconomia, vol. XLVI,4, s. 901-911, ISSN 0459-9586.
2. Zajkowski, R. (2014). *Wybrane aspekty innowacyjności przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych w województwie lubelskim*, Szczecin: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 799, Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, ss. 310-322, ISSN 1640-6818.

3. Zajkowski, R., Życzyński, N. (2014). *Percepcja a rzeczywiste wyróżniki przedsiębiorstw rodzinnych*, Economics and Management 6(3), s. 236-248, ISSN: 2300-0813.
4. Zajkowski, R. (2015). *Corporate Social Responsibility in medium and big size polish family and non-family businesses*. In: *Challenges, Research and Perspectives 2015. Trust in social, economic and financial relations*, Gunter Hofbauer und Kollegen (ed.). Berlin: Uni-edition GmbH, s. 115-129, ISBN 978-3-944072-45-6.
5. Zajkowski, R., Domańska, A. (2016). *Dividend policy in polish family and non-family firms*. Contemporary issues in economics, business and management. Conference proceedings, V. Stojanović Aleksić (ed.). Faculty of Economics University of Kragujevac, Kragujevac, pp. 13-20, ISBN 978-86-6091-070-9.
6. Zajkowski, R. (2016). *Ład korporacyjny a procesy ekonomiczne i pozaekonomiczne w przedsiębiorstwie*. [w:] *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*. H. Pernsteiner, J. Węclawski (red.). Warszawa: C. H. Beck, ss. 114-165, ISBN 978-83-255-8596-9 (współautorzy: M. Dick, H. Pernsteiner, J. Węclawski, R. Zajkowski).
7. Zajkowski, R. (2016). *Corporate Governance in Familienunternehmen*. In: H. Pernsteiner, J. Węclawski (Hg.), *Finanzierung und Corporate Governance von polnischen Familienunternehmen*. Trauner Verlag, Linz 2016, ss. 67-130, ISBN 978-3-99033-860-5 (współautorzy: M. Dick, H. Pernsteiner, J. Węclawski, R. Zajkowski).
8. Debicki, B. J., Van de Graaff Randolph, R., Zajkowski, R. (2016). *The role of non-economic goals in facilitating financial performance in family and non-family firms: a moderated mediation model*. International Journal of Management and Enterprise Development, Vol. 15, No. 4, 2016, pp. 308-327, ISSN online: 1741-8127.

Uzyskane wyniki badań umożliwiły równocześnie rozwój szerokiej współpracy międzynarodowej, w tym z ośrodkami w Austrii, Hiszpanii, Niemczech, Rumunii, Serbii, USA, i Włoszech. Dzięki międzynarodowej kooperacji oraz szerokiej wymianie wiedzy i doświadczeń zidentyfikowana została luka badawcza występująca w Polsce, którą stała się inspiracją do opracowania dzieła stanowiącego znaczny mój wkład w rozwój dyscypliny nauk ekonomicznych. Szczegółowe informacje odnoszące się do wskazanego dzieła zostały usystematyzowane w części 2 mojego autoreferatu.

3.4. Inne publikacje

W okresie po obronie doktoratu opublikowałem dodatkowo 5 prac niezwiązanych bezpośrednio z głównymi obszarami moich zainteresowań, posiadających charakter metodyczny, narzędziowy oraz ekspercki. Obejmują one również jedną pracę, w której pełniłem rolę współredaktora. Ich wykaz zamieszczony został poniżej:

1. Zajkowski, R. (2007). *Mapy percepcji jako instrumenty syntezy wyników zogniskowanych wywiadów grupowych*. [w:]. *Marketing w gospodarce opartej na wiedzy*. S. Figiel (red.). Olsztyn: Wydawnictwo UWM w Olsztynie, s. 513-523, ISBN 978-83-89112-83-5.
2. Zajkowski, R., Markiewicz P. (2010). *Osnowa badań i próba badawcza oraz wiedza o realizowanych inwestycjach związanych z budową Portu Lotniczego i organizacją*

- EURO 2010*. [w:] J. Węclawski, W. Misterek (red). *Gospodarcze znaczenie organizacji EURO 2010 i budowy Portu Lotniczego Lublin dla przedsiębiorstw regionu lubelskiego i rynku pracy województwa lubelskiego*. Fundacja Polskiej Akademii Nauk Oddział w Lublinie, s. 13-52, ISBN 978-83-931444-3-3.
3. Zajkowski, R. (2010). *Analiza sprawozdań finansowych* [w:] *Lokata wiedzy – czyli opowiadanie o finansach*, Publikacja wydana w wyniku realizacji projektu „Lokata wiedzy” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytetu VIII, Działania 8.1, Poddziałania 8.1.1 „Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw”; Fuda, Lublin.
 4. *Nowe perspektywy funkcjonowania rynku finansowego – wybrane aspekty*. (2010). Czarecki, J., Zajkowski R., (red). Lublin: Wydawnictwo UMCS, ISBN 978-83-227-3241-0.
 5. Zajkowski, R. (2014). *Założenia metodyczne procesu badawczego*. [w:] *Finansowe instrumenty wsparcia rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w województwie lubelskim*, A. Korzeniowska, J. Szolno-Koguc, J. Węclawski (red.). Lublin: Wydawnictwo UMCS, s. 27-40, ISBN 978-83-7784-503-5.

4. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo – badawczych

4.1. Ilościowe zestawienie publikacji po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych

W okresie po uzyskaniu stopnia doktora w latach 2006-2018 opublikowałem łącznie 48 publikacji. Spośród ogółu prac 31 są samodzielnymi autorskimi opracowaniami, pozostałe 17 zostały przygotowane we współautorstwie. Z łącznej liczby, 9 publikacji naukowych zostało opublikowanych w języku angielskim (szerzej por. załącznik 4). Szczegółowy zestawienie ilościowe publikacji zamieszczone zostało w tabeli 1.

Tabela 1. Liczba publikacji po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych

Rodzaj publikacji	Liczba publikacji	Punktacja MNiSW (za 2016 r.)
Autorstwo lub współautorstwo publikacji naukowych znajdujących się w bazie JCR lub na liście ERIH	1	20/3=6,66
Autorstwo lub współautorstwo publikacji naukowych znajdujących się w bazie WoS	0	0
Autorstwo lub współautorstwo monografii, publikacji naukowych w czasopismach międzynarodowych lub krajowych w tym:	43	264
monografie naukowe	1	25
rozdziały w monografiach naukowych	16	15
redakcja monografii naukowych	1	57,5
artykuły w czasopismach naukowych	16	128,5
recenzowane materiały konferencyjne	9	40
Autorstwo lub współautorstwo opracowań zbiorowych, prac badawczych	0	0
Inne publikacje	4	0
Razem, w tym:	48	272,66
w języku polskim	39	246
w języku angielskim	9	26,66

Przeciętna roczna liczba publikacji – 4,36 (za okres lipiec 2007-czerwiec 2018).

Przeciętna roczna liczba punktów MNiSW (według punktacji za 2016) – **24,79** (za okres lipiec 2007-czerwiec 2018).

Obecnie w procesie wydawniczym znajduje się siedem moich prac, z których cztery dotyczą bezpośrednio problematyki przedsiębiorstw rodzinnych, pozostałe zaś związane są z szeroko rozumianą przedsiębiorczością. Spośród wskazanych trzy publikacje czekają na



wydruk. Trzy inne prace zostały wstępnie zaakceptowane przez czasopisma indeksowane w bazie *Web of Science* i po naniesieniu rekomendowanych korekt z wysokim prawdopodobieństwem będą opublikowane. Jedna publikacja jest recenzowana.

Sumaryczny Impact Factor publikacji naukowych według listy Journal Citation Reports (JCR), wyniósł IF = 1,058, publikacja opublikowana w 2018 r.

Zgodnie z bazami moje cytowania przedstawiają się następująco: WoS – 0; Google Scholar – 4; Harizing's Publish or Perish – 13. Indeks Hirscha według baz wyniósł: WoS – 0; Google Scholar – 1; Harizing's Publish or Perish – 2

Nadmienię, że w bazach publicznych nie są ujęte wszystkie moje cytowania, gdyż baza obejmuje wyłącznie teksty indeksowane. Znaną mi publikację, w której odwoływano się do moich prac, jednakże nie są one ujęte w bazach naukowych przykładem jest np. Żwirbala, A., (2007), *Rozwój metod ilościowych analizy ekonomicznej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń, ISBN 9788374417969.

4.2. Kierowanie międzynarodowymi lub krajowymi projektami badawczymi oraz udział w takich projektach

Uczestniczyłem w następujących projektach badawczych:

1. Regulacje prokonsumenckie ustawy „antylichwiarskiej” i metody ich obchodzenia przez bankowe instytucje finansowe; nr projektu: BW-06-1000-13-08; czas realizacji: 2008-2009; charakter uczestnictwa: **kierownik projektu**.
2. Mechanizmy decyzyjne ludzi młodych przy wyborze kierunków studiów; na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Lublinie; czas realizacji: 2008-2009; charakter uczestnictwa: **wykonawca**.
3. Uwarunkowania wykorzystania funduszy Unii Europejskiej przez jednostki samorządu terytorialnego w województwie lubelskim; projekt badawczy MNiSW Nr NN 113240836; czas realizacji: 2009-2010; charakter uczestnictwa: **członek zespołu badawczego**.
4. Euro - Lotnisko 2012. Projekt badawczy współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Fundacja PAN "Nauka i Rozwój Lubelszczyzny"; POKL.08.01.02-06-834/08; czas realizacji: 2009-2010; charakter uczestnictwa: **członek zespołu badawczego**.
5. Finansowe instrumenty wsparcia innowacyjności przedsiębiorstw w województwie lubelskim, projekt badawczy MNiSW nr NN 113 303038; czas realizacji: 2010-2013; charakter uczestnictwa: **członek zespołu badawczego**.
6. Ład korporacyjny, struktura własnościowa i wyniki finansowe przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i Austrii – analiza porównawcza; projekt badawczy NCN w ramach programu Opus4; nr NCN 2012/07/B/HS4/00455; czas realizacji: 2013-2016; charakter uczestnictwa: **główny wykonawca**.

Za najważniejszy uważam ostatni ze wskazanych projektów badawczych, w którym obok mnie uczestniczyli: prof. dr hab. Jerzy Węclawski (UMCS w Lublinie), prof. dr Helmut Pernsteiner (Johannes Kepler University Linz), Ph.D. Markus Dick (Johannes Kepler University Linz).

4.3. Międzynarodowe lub krajowe nagrody za działalność naukową

Otrzymałem trzy nagrody za działalność naukową, w tym jedną indywidualną oraz dwie zespołowe:

1. Nagroda Indywidualna III stopnia przyznana w dniu 23 października 2007 r. za wyróżniającą pracę naukową.
2. Nagroda Zespołowa III stopnia przyznana w dniu 21 października 2011 r. za wyróżniającą pracę naukową.
3. W roku 2017, wraz z zespołem (prof. dr hab. Jerzy Węclawski, prof. dr Helmut Pernsteiner, Ph.D. Markus Dick), otrzymałem Nagrodę Naukową „Marii Curie” za *Nowatorskie osiągnięcia i wkład naukowy w rozwój badań firm rodzinnych w Polsce.*

4.4. Wygłoszenie referatów na międzynarodowych lub krajowych konferencjach tematycznych

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych uczestniczyłem łącznie w 39 konferencjach krajowych (31) i międzynarodowych (8 – w tym jedna na terenie Polski). Na 25 konferencjach prezentowałem wyniki badań naukowych (na części konferencji więcej niż raz). Łącznie wygłosiłem lub uczestniczyłem w prezentacji 27 referatów, z czego 15 w języku polskim oraz 12 w języku angielskim. Dodatkowo brałem czynny udział w prezentacji wyników badań w formie posterów, z czego 3 zostały przygotowane w języku angielskim oraz 1 w języku polskim., tabela 2. (szerzej por. załącznik 4).

Tabela 2. Ilościowe zestawienie aktywności związanych z prezentacją wyników badań i upowszechnianiem nauki zostało zamieszczone poniżej.

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba	Prezentacje wyników badań podczas konferencji		
			Razem		
1	Konferencje polskie	31	Referat j. polski	15	
			Referat j. angielski	3	
			Poster j. polski	1	
2	Konferencje międzynarodowe	8	Referat j. polski	0	12
			Referat język angielski	9	
			Poster j. angielski	3	
3	Razem	39	Referat j. polski	15	31
			Referat j. angielski	12	
			Poster j. polski	1	
			Poster j. angielski	3	

4.5. Uczestnictwo w programach europejskich oraz innych programach międzynarodowych i krajowych

Jestem uczestnikiem dwóch projektów międzynarodowych:

1. „Step by Step”, finansowanego w ramach *Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój na lata 2014-2020*, Oś priorytetowa IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa Działania: 4.3 Współpraca ponadnarodowa

2. *Regional Creative Industries Alliance – From European recommendations to better regional CCI policies for a more competitive economy*, finansowanego ze środków INTERREG.

4.6. Udział w międzynarodowych i krajowych konferencjach naukowych

Jak wspomniałem wcześniej, po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych uczestniczyłem łącznie w 39 konferencjach, z czego w 31 krajowych i 8 międzynarodowych (w tym jedna na terenie Polski). Byłem członkiem komitetu organizacyjnego 11 konferencji krajowych pt. „Rynek Finansowy” oraz jednej konferencji międzynarodowej o tym samym tytule, por. tabela 3.

Tabela 3. Uczestnictwo w konferencjach

Lp.	Wyszczególnienie	Rodzaj uczestnictwa	
1	Konferencje polskie	Członek komitetu organizacyjnego	11
		Uczestnik – prezentacja wyników badań	18
		Uczestnik – udział bierny	2
2	Konferencje międzynarodowe	Członek komitetu organizacyjnego	1
		Uczestnik – prezentacja wyników badań	7
3	Razem	Członek komitetu organizacyjnego	12
		Uczestnik – prezentacja wyników badań	25
		Uczestnik – udział bierny	2
			39

Za kluczowe uważam trzy konferencje, tj.:

1. *Southern Management Association 2016*; Charlotte, North Carolina, USA, October 26-29, 2016.
2. *Entrepreneurship and Family Enterprise Research Conference (EFERIC2018)*, Badajoz, Spain, September 4–6, 2017.
3. *14th Workshop on Family Firm Management Research. Entrepreneurial Families Across Generations*; Larnaca, Cyprus, May 17-19, 2018

Umożliwiły mi one nawiązanie bezpośredniego kontaktu z czołowymi badaczami ze świata, zajmującymi się problematyką firm rodzinnych. Tu wymienić można chociażby takie nazwiska jak: prof. Franz W. Kellermanns z University of North Carolina w Charlotte, prof. Peter Jaskiewicz z University of Ottawa, czy prof. Basco Rodrigo z American University of Sharjah.

Wyniki moich badań prezentowałem również podczas kongresu: *Wschodnie Forum Firm Rodzinnych* w dniu 2 grudnia 2017 r.

4.7. Udział w komitetach organizacyjnych międzynarodowych i krajowych konferencji naukowych

Jak wskazane zostało w poprzednim punkcie byłem członkiem komitetu organizacyjnego 11 konferencji krajowych pt. „Rynek Finansowy” oraz jednej konferencji międzynarodowej o tym samym tytule.

4.8. Otrzymane nagrody i wyróżnienia inne niż wymienione, inne niż wymienione w punkcie 4.3.

W okresie od uzyskania stopnia doktora nauk ekonomicznych uzyskałem 3 nagrody zespołowe Rektora UMCS w Lublinie, w tym dwie III stopnia, oraz jedną II stopnia za wyróżniającą pracę na rzecz uczelni.

4.9. Udział w konsorcjach i sieciach badawczych

Jestem uczestnikiem (pełnię funkcję audytora) w międzynarodowym projekcie *SMART_watch* współfinansowany ze środków EFRR w ramach Programu Interreg Europa Środkowa w partnerstwie międzynarodowym z udziałem 11 partnerów z różnych regionów UE.

4.10. Kierowanie projektami realizowanymi we współpracy z naukowcami z innych ośrodków polskich i zagranicznych oraz we współpracy z przedsiębiorcami

Do działalności posiadającej charakter badań stosowanych i wdrożeniowych, realizowanych przeze mnie w różnych zespołach zaliczyć mogę:

1. W roku 2016 - opracowanie raportu na temat możliwości i warunków oferowania w modelu franczyzowym usług pralni przemysłowej PAG Sp. z o.o. z siedzibą w Bogdance na potrzeby opracowywanej strategii wzorniczej w ramach działania POPW 1.4. Wzór na konkurencję.
2. W roku 2017 - opracowanie części raportu audytu wzorniczego na potrzeby opracowywanej strategii wzorniczej WARBO SA w ramach POPW 1.4. Wzór na konkurencję, dotyczącego możliwości rozwoju WARBO SA poprzez uruchomienie okręgowej stacji kontroli pojazdów.

4.11. Członkostwo w międzynarodowych i krajowych organizacjach oraz towarzystwach naukowych

W latach 2016-2017 byłem członkiem stowarzyszenia *The Southern Management Association* (SMA), będącego regionalnym stowarzyszeniem *The Academy of Management*. Jestem też członkiem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego oraz członkiem Polskiego Stowarzyszenia Finansów i Bankowości.

4.12. Osiągnięcia dydaktyczne i w zakresie popularyzacji nauki

Pracę na Wydziale Ekonomicznym UMCS rozpocząłem 1 października 1998 r. w charakterze asystenta w Zakładzie Statystyki i Ekonometrii. Prowadziłem zajęcia ze statystyki, ekonometrii, prognozowania i symulacji oraz badań operacyjnych. Praca i rozwój naukowy w Zakładzie Statystyki i Ekonometrii dały mi mocną podbudowę narzędziową z zakresu metod ilościowych, w tym statystyki opisowej, wnioskowania statystycznego, budowy modeli ekonometrycznych, budowy modeli symulacyjnych oraz innych metod statystycznych, którą z powodzeniem wykorzystuję w mojej obecnej pracy naukowo – badawczej i dydaktycznej.

Od 1 września 2007 r., jestem zatrudniony w Katedrze Bankowości, Instytucie Ekonomii, Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie na stanowisku adiunkta. Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych, pracując w Katedrze Bankowości prowadziłem łącznie 18 różnych przedmiotów oraz seminaria magisterskie i dyplomowe. W początkowym okresie pracy w Katedrze Bankowości prowadziłem zajęcia z bankowości, zarządzania instytucjami kredytowymi, systemów pośrednictwa finansowego. Obecnie moja główna działalność dydaktyczna koncentruje się na następujących przedmiotach: ekonomia menedżerska, instrumenty finansowania przedsiębiorstw, kreowanie przedsiębiorczości, modelowanie procesów biznesowych. Prowadzę też warsztaty finansowe na specjalnościach menadżer finansowy oraz doradca finansowy (szerzej por. załącznik 4). Jestem również autorem sylabusów do prowadzonych przeze mnie wykładów i ćwiczeń. W roku akademickim 2018/2019 zgłosiłem we współautorstwie przedmiot adresowany do studentów uczestniczących w programie *ERASMUS* pt. *Family Business Workshop*.

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych wypromowałem 45 prac magisterskich oraz 67 licencjackich.

Ponadto, w 2015 opracowałem trzy kompleksowe lekcje e-learningowe z zakresu: ocena realności i trafności decyzji; prognozowanie kondycji finansowej przedsiębiorstwa; finanse przedsiębiorstw, w tym czytanie bilansów.

Współpracuję z TVP3 Lublin - Telewizja Polska S.A., Radiem Lublin, Radiem Centrum jako komentator zjawisk i wydarzeń ekonomicznych. W roku 2015 w Radiu Lublin uczestniczyłem w nagraniu dwóch audycji z udziałem uczniów szkół podstawowych związanych z problemami i bezpieczeństwem przechowywania i posługiwania się pieniędzem oraz nowoczesnymi instrumentami płatniczymi.

Prowadziłem także szereg kursów i szkoleń profesjonalnych na zlecenie lokalnych instytucji otoczenia biznesu.

4.13. Opieka naukowa nad studentami

Przed uzyskaniem stopnia doktora, w latach 1998-2003 byłem opiekunem roku na Wydziale Ekonomicznym UMCS w Lublinie w latach 1998-2003.

W roku 2008 zostałem powołany na Kierownika Studiów Podyplomowych: *Zintegrowane systemy klasy ERP II do zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*.

Pełniłem również funkcję opiekuna zespołu studentów uczestniczących w konkursie BANRISK – Liga Akademicka w edycjach 2014/2015 oraz 2015/2016. Patronem Konkursu był Związek Banków Polskich, a partnerami Centrum Informacji Gospodarczej oraz Biuro Informacji Kredytowej SA. (szerzej por. załącznik 4).

W 2017 r. pełniłem funkcję opiekuna studentów, którzy przygotowywali prezentacje swoich prac naukowych w formie posterów zaprezentowanych podczas Konferencji Katedr Finansowych 2017 w Lublinie.

4.14. Opieka naukowa nad doktorantami w charakterze opiekuna naukowego lub promotora pomocniczego

Uchwałą Nr 3/03/2018/SiT Rady Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie z dnia 15 marca 2018 r. zostałem powołany na **promotora pomocniczego** w przewodzie doktorskim mgr Beaty Żukowskiej, pt. *Efekty ekonomiczne profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych*.

4.15. Staże w zagranicznych i krajowych ośrodkach naukowych lub akademickich

W 2016 roku odbyłem staż naukowy w *Johannes Kepler University Linz, Department of Finance*. Celem była wymiana doświadczeń związanych z poprawą metod dydaktycznych w obszarze finansów przedsiębiorstw, uczestnictwo w wybranych wykładach i ćwiczeniach celem obserwacji dobrych praktyk w zakresie dydaktyki, wymiana doświadczeń w zakresie metod i technik prowadzenia badań naukowych oraz wytypowanie potencjalnych obszarów do współpracy międzynarodowej.

4.16. Wykonane ekspertyzy lub inne opracowania na zamówienie

Od 2016 r. jestem biegłym sądowym z zakresu: analiza ekonomiczna przedsiębiorstw; analiza danych wynikających z ksiąg rachunkowych; analiza ekonomiczna przedsiębiorstw, czy szacowanie wartości podmiotów gospodarczych, wycena składników majątkowych i obszarów zbliżonych (szerzej por. Załącznik 4). Wykonałem ponad 20 ekspertyz na zlecenie Sądów i Prokuratury (cała Polska).

Od roku 2011 współpracuję z Biurem Ekspertyz Sądowych w Lublinie, Departamentem Księgowości Śledczej. Opracowałem w tym czasie samodzielnie oraz we współautorstwie ponad 10 opinii na zlecenie Sądów i Prokuratury (cała Polska).

4.17. Udział w zespołach eksperckich i konkursowych

W ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, w roku 2007 brałem udział jako ekspert zewnętrzny projektu @lterEgo, wspieranego przez *United Nations Development Programme*.

W 2007 r. zostałem powołany na Członka Rady Nadzorującej Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości na okres od 1 stycznia 2008 r. do 31 grudnia 2010 r.

Uchwałą Nr CCXLIX/3126/09 Zarządu Województwa Lubelskiego z dnia 4 sierpnia 2009 r. w sprawie zmiany uchwały Nr CCXXXII/2755/09 Zarządu Województwa Lubelskiego z dnia 26 maja 2009 r. w sprawie zatwierdzenia listy ekspertów ds. oceny strategicznej powołanych do prac w Zespołach Strategicznych w ramach Osi Priorytetowych III-VIII Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013, powołany na eksperta do oceny strategicznej.

W latach 2011-2012 uczestniczyłem w projekcie „Lubelskie Asocjacje Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Powiatach” realizowanym przez Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej Regionalny Ośrodek w Lublinie. Projekt współfinansowany z Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet VIII. Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie.

W roku 2015 uczestniczyłem w projekcie Realizowanym przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego pt. *Regionalny system zarządzania zmianą gospodarczą*. Projekt systemowy Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII Regionalne Kadry Gospodarki, Poddziałanie 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej. W ramach projektu byłem współautorem *pilotażowego modelu zasilania systemu informatycznego RSZZG dostępnymi danymi GUS oraz danymi z badań ankietowych przedsiębiorców*.

Uchwałą Nr XLVI/879/2015 Zarządu Województwa Lubelskiego z dnia 21 lipca 2015 r., zostałem wpisany do wykazu kandydatów na ekspertów w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego województwa Lubelskiego na lata 2014-2020, w pięciu specjalnościach.

Od 2014 r. jestem członkiem zespołu ekspertów przy Urzędzie Miasta Lublin. Zajmuję się oceną i przygotowaniem rekomendacji dla przedsiębiorstw ubiegających się o Nagrodę Gospodarczą Prezydenta Miasta Lublina.

Wykonywałem usługi eksperckie w zakresie oceny i wyceny pomysłów biznesowych w ramach projektu „Platformy Startowe: Connect” finansowanego z Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014-2020. Łącznie zrealizowanych zostało ponad 20 wycen pomysłów biznesowych.

Od października 2017 r. pełnię funkcję doradcy ds. metod ilościowych i analizy danych w ramach projektu „Badania.pro – platforma do wiarygodnego badania potrzeb i opinii”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Poddziałania 1.1.2. Rozwój startupów w Polsce Wschodniej.

4.18. Recenzowanie projektów międzynarodowych i krajowych

W 2013 recenzowałem projekt złożony do Narodowego Centrum Nauki w ramach programu OPUS.

4.19. Recenzowanie publikacji w czasopismach międzynarodowych i krajowych

Pełnię funkcję recenzenta w następujących czasopismach:

1. International Business and Global Economy, ISSN: 2353-9496 (e), 2300-6102 (p); lista B, 10 pkt.
2. Zarządzanie i Finanse, ISSN, 2084-5189; lista B, 10 pkt.

4.20. Inne osiągnięcia

W latach 2007-2008 pełniłem funkcję Dyrektora Ekonomiczno-Finansowego w PKS Wschód SA.

Prowadzę stałą współpracę z:

1. Lubelskim Parkiem Naukowo-Technologicznym SA
 - a. Wykładowca w ramach I i II edycji projektu: *Profesjonalna Kadra*, Park Naukowo - Technologiczny Województwa Lubelskiego.
 - b. Prelegent w ramach projektu: *Bank innowacyjnych pomysłów – upowszechnianie dobrych praktyk komercjalizacji wiedzy na terenie województwa lubelskiego*.
 - c. Październik 2017 - wykonanie ekspertyzy „test prywatnego inwestora” dla potrzeb dokapitalizowania funduszu pożyczkowego, w kontekście zapisów art. 107 ust. 1 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej.
2. Fundacją Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej
 - a. Projekt *Inicjatywa jest kobietą. ABC przedsiębiorczości* Edycja II, III i IV.
 - b. Wykładowca w ramach I i II edycji projektu: *Wiedza po godzinach. Finanse i inwestycje giełdowe*.
3. Fundacją Polskiej Akademii Nauk
 - a. Projekt *„Innowacyjne Programy Integralne Wczesnej Interwencji Socjalnej przeciwdziałające wykluczeniu społecznemu młodzieży w województwie lubelskim*.
 - b. Projekt *Lubelskie Ramy Kwalifikacji Zawodowych – model efektywnej współpracy szkół zawodowych z pracodawcami*.
 - c. Projekt *Kapitałna Kobieta*.
 - d. Projekt *PI: e-Odnawialne Źródła Energii Lubelszczyzny (e-OZEL) – system zwiększający zainteresowanie uczniów kontynuacją kształcenia na kierunkach GOW*.
4. Wschodnią Siecią Aniołów Biznesu
Konsultant, doradca biznesowy, mentor oraz osoba świadcząca wsparcie w obszarze metodyki prowadzenia badań, czy opracowywania dokumentów biznesowych dla potrzeb wejść inwestycyjnych.

Ponadto w ramach usług świadczonych indywidualnie na rzecz biznesu wykonałem między innymi:

1. Około 60 wycen przedsiębiorstw, zorganizowanych ich części lub wartości niematerialnych i prawnych.

2. Ponad 20 ekspertyz z zakresu analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw.
3. Uczestniczyłem w zespołach przygotowujących 3 prospekty emisyjne dla potrzeb IPO.
4. Kierowałem zespołem przygotowującym program naprawczy przedsiębiorstwa państwowego.
5. Prowadziłem szkolenia i konsultacje merytoryczne dla prokuratury z zakresu zabezpieczania materiałów dowodowych dla potrzeb prowadzonych postępowań w sprawach gospodarczych.

dr Robert Zajkowski

