

AUTOREFERAT

Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Łódzki

Łódź, czerwiec 2018

1. Imię i nazwisko: Alicja Winnicka-Popczyk

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe/artystyczne – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.

2000r. - doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu; specjalność: zarządzanie – przedsiębiorczość rodzinna; Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Łódź, marzec 2000r.; tytuł współautorskiej rozprawy doktorskiej: *„Przedsiębiorstwo rodzinne – determinanty dalszego rozwoju w gospodarce polskiej”*; współautor: Wojciech Popczyk; promotor w przewodzie doktorskim: prof. zw. dr hab. Jan Jeżak; recenzenci: prof. zw. dr hab. Bogdan Piasecki, prof. zw. dr hab. Jan Targalski.

1999r. - akt mianowania na nauczyciela finansów oraz ekonomiki przedsiębiorstwa w Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych nr 4 im. Władysława Grabskiego w Łowiczu.

1996r. – uzyskanie pełnych kwalifikacji pedagogicznych, Wojewódzki Ośrodek Metodyczny w Skierniewicach.

1985r. - magister ekonomii w zakresie ekonomiki i organizacji handlu zagranicznego, kierunek: ekonomika i organizacja handlu zagranicznego, specjalność: finanse międzynarodowe – rozliczenia międzynarodowe; Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Łódź, czerwiec 1985r.; stacjonarne jednolite studia magisterskie (5-letnie); tytuł pracy magisterskiej: *„Polska i inne kraje socjalistyczne a Międzynarodowy Fundusz Walutowy”*; praca magisterska napisana pod kierunkiem naukowym doc.dra Ziemowita Szczakowskiego. Ocena na dyplomie: bardzo dobra.

1984r. - świadectwo wydane przez Komisję Kontrolną Języków Obcych Ministra Handlu Zagranicznego potwierdzające złożenie kompleksowych egzaminów z języka angielskiego, niemieckiego i rosyjskiego.

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych/artystycznych

- Starszy wykładowca, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa (dawniej Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem) Zakład Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa, okres zatrudnienia od 2014r. do chwili obecnej.
- Adiunkt, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Zakład Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa, okres zatrudnienia: od 2002r. do 2014r.
- Adiunkt, Mazowiecka Wyższa Szkoła Humanistyczno-Pedagogiczna w Łowiczu, Wydział Zarządzania i Marketingu, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Sekretarz Katedry, okres zatrudnienia: od 2000r. do 2012r.
- Asystent, Mazowiecka Wyższa Szkoła Humanistyczno-Pedagogiczna w Łowiczu, Wydział Zarządzania i Marketingu, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, okres zatrudnienia: od 1995r. do 2000r.

Po ukończeniu w 1985r. studiów magisterskich na kierunku ekonomiki i organizacji handlu zagranicznego na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego podjęłam pracę zawodową zgodnie z profilem wykształcenia w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego.

Staż zawodowy odbyłam w Zakładzie Handlu Sprzętem Ogrodniczym „Hortmasz” w Skierniewicach, gdzie dokonywałam transakcji importowych zmechanizowanym sprzętem ogrodniczym z rynku czeskosłowackiego, węgierskiego i jugosłowiańskiego. Następnie w Zakładzie Usług Eksportowo-Importowych w Skierniewicach zajmowałam się również importem towarów przemysłowych w m.in. z ZSRR, NRD, Czechosłowacji, Wietnamu oraz wymianą towarową w formie barteru z Okręgiem Iwanofrankowskim w Republice Ukraińskiej Związku Radzieckiego. Byłam zatrudniona na samodzielnym stanowisku: wraz z zespołem, któremu przewodziłam prowadziłam negocjacje w języku rosyjskim, podejmowałam decyzje, podpisywałam kontrakty i ponosiłam odpowiedzialność za prawidłowe rozliczenie umów opiewających na pokaźne kwoty.

Po 1989r., w warunkach odbudowy w Polsce mechanizmów gospodarki rynkowej oraz potężnych reform i zmian systemowych, podjęłam pracę w przedsiębiorstwie rodzinnym Firma Bracia Urbanek Spółka Jawna w Łowiczu, zdobywając doświadczenie w międzynarodowym obrocie przetworami owocowo-warzywnymi na rynkach: mongolskim,

rosyjskim, białoruskim, litewskim, ukraińskim, bułgarskim i węgierskim. Jednocześnie szeroko otworzył się rynek europejski i światowy. Jako specjalista do spraw wymiany międzynarodowej, wykonując polecenia zaangażowanej w zarządzanie właścicielskiej rodziny Urbanków, organizowałam transakcje z odbiorcami m.in. z USA, Francji, Izraela (dostawy żywności koshernej). Już wtedy doświadczyłam, że sieci relacji personalnych są kluczowe w osiąganiu sukcesów biznesowych, szczególnie na rynkach zagranicznych.

Pragnę podkreślić, że praca w biznesie zarówno do, jak i po 1989r. dostarczyła mi **bezcennego doświadczenia, które mogę wykorzystać w mojej pracy naukowo-badawczej, dydaktycznej i organizacyjnej.** Za swoje osiągnięcia zawodowe byłam wielokrotnie nagradzana przez pracodawców, niemniej jednak po dziesięciu latach wyczerpującej wówczas pracy w nieustabilizowanej jeszcze praktyce gospodarczej zdecydowaliśmy się z mężem zmienić dziedzinę zatrudnienia.

W latach 1995-2012 związana byłam z Mazowiecką Wyższą Szkołą Humanistyczno-Pedagogiczną w Łowiczu, w której na Wydziale Zarządzania i Marketingu prowadziłam zajęcia dydaktyczne z zakresu podstaw zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi i kultury organizacyjnej, a w późniejszym okresie również z zarządzania finansami przedsiębiorstw. Dzieliłam się ze studentami bogatym doświadczeniem praktycznym, nabytym podczas wcześniejszej pracy zawodowej. Ponadto w latach 1996-2000 nauczałam finansów oraz ekonomiki przedsiębiorstw w uznanym w regionie Zespole Szkół Zawodowych nr 4 im. Władysława Grabskiego w Łowiczu.

Do aktywności dydaktycznej a następnie naukowej w ramach uczelni wyższej zachęcił mnie Pan Prof. Jan Jeżak z Uniwersytetu Łódzkiego. Uznał, że posiadam cenne i pożądane w działalności dydaktyczno-naukowej umiejętności. Zaproponował mi i mojemu mężowi, abyśmy rozpoznali problematykę przedsiębiorczości rodzinnej w teorii i w praktyce, która w tamtych czasach była nieznana nauce polskiej. Prekursorem tej rodzącej się, nowej specjalności naukowej w dziedzinie nauk o zarządzaniu były Stany Zjednoczone. Przyjęłam propozycję, traktując ją jako wyzwanie i szansę wniesienia nowej jakości w życie zawodowe. Nie bez znaczenia był fakt, że pracowałam w firmie rodzinnej i czułam specyfikę zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym, a dzięki umiejętnościom lingwistycznym nie miałam żadnych problemów ze studiami literatury w języku angielskim. To w tym okresie (1996-1998) powstały nasze pierwsze publikacje:

1. A.Winnicka-Popczyk, W.Popczyk, Kawałek własnego biznesu, "Businessman Magazine" 1996, nr 6, s.76-77.

2. A.Winnicka-Popczyk, W.Popczyk, Tradycje i kłopoty, "Businessman Magazine" 1996, nr 11, s.84-86.
3. A.Winnicka-Popczyk, W.Popczyk, Determinanty rozwoju firm rodzinnych w Polsce, w: J.Lewandowski (red.), Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie transformacji polskiej gospodarki, Politechnika Łódzka, Łódź 1996, s.421-426.
4. H.Winnicka, A.Winnicka-Popczyk, W.Popczyk, Aby wychowywać do sukcesu i przedsiębiorczości, potrzebne są nowe zadania wychowawcze, cz.I, "Amicus", Niezależna Szkoła w Polsce, nr 5/1998.
5. H.Winnicka, A.Winnicka-Popczyk, W.Popczyk, Aby wychowywać do sukcesu i przedsiębiorczości, potrzebne są nowe zadania wychowawcze, cz.II, "Amicus", Niezależna Szkoła w Polsce, nr 6/1998.

Efektem wyteżonej pracy badawczej mojej i męża, Wojciecha Popczyka, było przygotowanie i publiczna obrona współautorskiej rozprawy doktorskiej.

Na posiedzeniu w dniu 27 marca 2000 r. Rada Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego nadała mi stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, a od 1 października 2002 r. zostałam zatrudniona w Uniwersytecie Łódzkim na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem na Wydziale Zarządzania (aktualnie Katedrze Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa) w **Zakładzie Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa**. Do chwili obecnej kontynuuję pracę w tej jednostce.

4. Wskazanie osiągnięcia naukowego wskazanego 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. nr 65, poz. 595 z zm.).

- a) Tytuł osiągnięcia naukowego/artystycznego: *Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych*.
- b) Autor/autorzy, tytuł/tytuły publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa:
Alicja Winnicka-Popczyk, *Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, stron 275.
- c) Omówienie celu naukowego/artystycznego ww. pracy/prac i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania.

Rosnące w naszym kraju zainteresowanie problemami firm rodzinnych, konieczność ich wspierania przez wzgląd na ogromne znaczenie ekonomiczne i społeczne, a nade wszystko wciąż brak wystarczającej wiedzy naukowej z zakresu finansów tych specyficznych

podmiotów, stały się zasadniczymi przesłankami niniejszego opracowania. Istnieje zatem paląca potrzeba: wzbogacenia zarządzania finansami o elementy teorii finansów przedsiębiorstw rodzinnych; zidentyfikowania najgroźniejszych dla firm rodzinnych błędów, barier i zagrożeń powstających na płaszczyźnie finansowej; sformułowania katalogu zaleceń i postulatów pod adresem właścicieli i zarządzających firmami rodzinnymi z zamiarem usprawnienia procesów rozwojowych tych podmiotów.

Przegląd literatury z zakresu finansów firm rodzinnych

Prawdopodobnie pierwsze znaczące badania z zakresu finansów przedsiębiorstw rodzinnych przeprowadzone zostały w Stanach Zjednoczonych w drugiej połowie lat 80. ubiegłego wieku. W latach 90., pod wpływem osiągnięć amerykańskich, badania kontynuowano również w Europie (zwłaszcza w Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Francji) oraz w Australii. Przedmiotem analiz były głównie problemy realizowanej polityki finansowej oraz osiągniętych wyników. Za najbardziej wartościowe w punktu widzenia rozwoju wiedzy o finansach przedsiębiorstw rodzinnych uznać można badania, które przeprowadzili¹:

- **1986 – 1988 Daily i Dollinger (USA)** – porównując firmy rodzinne i nierodzinne, stwierdzili, że firmy rodzinne przewyższały firmy nierodzinne w zakresie tempa wzrostu sprzedaży i we wzrostach stopy zysku,

- **1990 – D.R.Dreux IV (USA)** zauważył, że pomimo raczej krytycznej oceny finansów firm rodzinnych ze strony wielu ekspertów, inwestorzy coraz bardziej doceniają niewątpliwe zalety wyróżniające te podmioty spośród ich publicznych odpowiedników, zauważając, że²: firmy rodzinne, jako w większości firmy prywatne, nie są przedmiotem wielu ryzyk (jak np. przejęcia), które mogą narażać na niebezpieczeństwo inwestycje w firmach publicznych; wiele firm rodzinnych cechuje silne, stabilne zarządzanie, lojalność pracowników i wsparcie licznych lokalnych instytucji; kapitał jest inwestowany wraz z kapitałem właściciela, w przeciwieństwie do firm publicznych, w których zarząd ryzykuje relatywnie mniej kapitału; firmy rodzinne zarządzają aktywami, mając na względzie raczej długoterminową konkurencyjność i podwyższenie wartości niż krótkoterminową zyskowość,

- **1994 – 1996 Poutziouris, Chittenden, Michaelas (Wielka Brytania)** – stwierdzili, że firmy rodzinne cechowały: niższa *ratio of leverage*, wyższa proporcja *property assets to total assets*, niższe *asset-turnover*, niższa *investment in intangible assets*, niższa *profit of*

1 M.A. Gallo, J. Tapies, K. Cappuyns, *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*, „Family Business Review” 2004, Vol. XVII, 4, s. 303–305.

2 D.R. Dreux IV, *Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public*, „Family Business Review” 1990, Vol. III, 3, s. 232.

investment. Rezultaty te doprowadziły badających do stanowiska, że firmy nierodzinne są bardziej rynkowo zorientowane, intensywniej zmierzają w kierunku wzrostu, podczas gdy firmy rodzinne borykają się z problemem wyboru między wyższymi zyskami a utratą kontroli przez rodzinę,

- **1995 Gallo, Tapies, Cappuyns, 1996 – 1998 Gallo i Vilaseca (Hiszpania)** wykazali, że mniejsze firmy rodzinne dokonywały mniej skomplikowanych transakcji finansowych i miały bardzo niski wskaźnik zadłużenia. Działo się tak w przypadku, gdy dyrektor do spraw finansowych (CFO) był członkiem rodziny. Sytuacja kształtowała się odmiennie, gdy dyrektorem finansowym był nie tylko wysoko wykwalifikowany menedżer, ale jednocześnie osoba spoza rodziny. Badanie nie ustaliło natomiast statystycznie istotnych różnic w „zyskowości zasobów”,

- **1998 Maherault (Francja)** – ustalił, że 1/3 przedsiębiorstw woli raczej zrezygnować z rozwoju niż stracić niezależność. Badający wyciągnął wniosek, że klasyczna „teoria finansów” może nie mieć zastosowania do firm rodzinnych, ponieważ często kierują się one w prowadzonej działalności zasadami „odmiennej logiki finansowej”,

- **1998 Smyrnios, Romano, Tanewski (Australia)** – ustalili, że dynamika wzrostu i rozmiar firmy w połączeniu z proporcjami kapitału będącego w posiadaniu rodziny okazały się czynnikami determinującymi wykorzystanie określonego typu finansowania działalności, czy to będą: reinwestowane zyski, wolne środki pozyskiwane od rodziny (pożyczki lub udziały), kredyty i pożyczki z instytucji finansowych,

- **1999 Coleman i Carsky (USA)** – w swych badaniach stwierdziły, że firmy rodzinne prawdopodobnie w jednakowym stopniu korzystały z zadłużenia jak firmy nierodzinne i zasugerowali, że różnica w używaniu długu może być spowodowana bardziej wiekiem firmy niż rodzinnym charakterem własności,

- **2007 Lopez-Gracia, Sanchez-Andujar (Hiszpania)** – uzyskali rezultaty potwierdzające, że „natura” firm rodzinnych powoduje stosowanie odmiennej polityki finansowej niż w przypadku firm nierodzinnych, a głównymi czynnikami, które odróżniają zachowania finansowe tych podmiotów są: wykorzystywanie szans rozwojowych (z reguły umiarkowane), bariera finansowa (zwłaszcza niechęć do ryzyka) oraz cechy zasobów ludzkich (oparcie działalności głównie na członkach rodziny), a zatem – uogólniając – bezpieczeństwo jako wartość cenione jest wyżej niż rozwój przedsiębiorstwa³.

3 J. Lopez-Gracia, S. Sanchez-Andujar, *Financial Structure of Family Business: Evidence From a Group of Small Spanish Firms*, „Family Business Review” 2007, Vol. XX, 4, s. 269–287.

- 2010 Dokonując przeglądu wyników ważniejszych **badan zagranicznych z zakresu finansowania firm rodzinnych**, M. Stradomski zauważył, że firmy rodzinne charakteryzują się niższymi od średnich wskaźnikami zadłużenia⁴. Zestawienie podstawowych badań oraz konkluzji z nich wynikających autor zaprezentował w tabeli 1.

Tabela 1. Ważniejsze badania zagraniczne finansowania firm rodzinnych

Rok badania	Autor	Wynik badań
1990	A. Agrawal, N. Nagarajan	Niższy poziom zadłużenia długoterminowego firm rodzinnych
1994	D. Mc Conaughy	Niższe poziomy zadłużenia dużych publicznych firm rodzinnych niż pozostałych firm
1997	A. Andersen Survey	Niskie poziomy zadłużenia firm rodzinnych
1999	C.S. Mishra, D. Mc Conaughy	Szczególne unikanie przez firmy rodzinne zadłużenia krótkoterminowego
2003	M. Lyagoubi	Emisja przez firmy rodzinne głównie długu krótkoterminowego; unikanie długu przez firmy rodzinne, bo nie chcą stracić kontroli (istotnym zagrożeniem dług krótkoterminowy); preferowanie długu krótkoterminowego przez kredytodawców ze względu na istotną asymetrię informacyjną firm rodzinnych; struktura finansowania firmy rodzinnej niezależna od pokolenia sprawującego kontrolę lub własność; wyższy udział długu długoterminowego w firmach rodzinnych o statusie spółek publicznych; brak wymogów w firmach rodzinnych istotnych poziomów zadłużenia ze względu na niższy poziom zjawiska tzw. wolnej gotówki
2006	T. Zellweger	Mniejsze poziomy zadłużenia firm rodzinnych. Odmienne niż w przypadku pozostałych firm przesłanki doboru źródeł finansowania w firmie rodzinnej

Źródło: opracowanie w oparciu o M.Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010.

W Polsce badania dotyczące finansów przedsiębiorstw rodzinnych sprowadzają się głównie do **analizy źródeł finansowania**.

- 1995-1999 - wydaje się, że pierwszych badań w tym zakresie dokonali **A.Winnicka-Popczyk** oraz **W.Popczyk**, stwierdzając, że w firmach rodzinnych kwestia źródeł finansowania działalności stanowi z kilku względów tzw. **punkt krytyczny**⁵. Działo się tak nie tylko z powodu braku odpowiednich zasobów kapitałowych i trudnego do nich dostępu. Również odczucie nadmiernego uzależnienia od obcych środków finansowych stanowi istotny problem. W skrajnych przypadkach jest traktowane jako „zamach” na niezależność i integralność przedsiębiorstwa, a także poważne zagrożenie materialnego bytu rodziny.

4 M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010, s. 186.

5 A. Winnicka-Popczyk, *Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych – wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, 3, s. 39–43.

Badania wykazały, że 44% przedsiębiorstw finansowało swą działalność wyłącznie zasobami własnymi, pozostałe 56% uzupełniało je niewielkim kredytem bankowym⁶.

- **2004-2005** Interesujące rezultaty uzyskali również **Ł. Sułkowski, B. Haus, K. Safin**, stwierdzające, że aż 60% firm powstało w całości, opierając się na funduszach własnych założyciela i rodziny, 32,5% firm wykorzystywało dodatkowo kredytowanie, a jedynie w 12,5% firm kredyt dominował. Słabość finansów – chroniczny brak kapitału, funduszy na rozwój i rezerw środków pieniężnych stanowi wg 37,5% badanych firm podstawową wadę tego typu podmiotów⁷. Przyczynami dominacji własnych funduszy finansowych w badanej populacji były wysokie koszty oraz brak możliwości pozyskania kredytu. Zdaniem autorów celowe wydaje się przygotowanie specjalnych programów kredytowania biznesów rodzinnych⁸.

- **2005 – J.Prus** dokonał badań jakościowych finansowania przedsiębiorstw rodzinnych. Wśród wielu cennych wniosków na uwagę zasługują następujące, godne przytoczenia *in extenso*:

- specyfiki finansowania przedsiębiorstw rodzinnych należy poszukiwać raczej w sposobie i skuteczności wykorzystywania ogólnie dostępnych możliwości finansowania, a nie w poszukiwaniu innych, przynależnych tylko tej grupie przedsiębiorstw,
- przyjęć należy dodatkowo, że dostępność tych źródeł będzie związana z fazą rozwoju przedsiębiorstwa (wielkością przedsiębiorstwa) i siłą wpływu rodziny na zarządzanie i własność,
- na finansowe strategie przedsiębiorstwa decydujący wpływ mają faza rozwoju i potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa. Przy czym w ocenie banku chodzi głównie o potencjał odzwierciedlony w bilansie,
- **rodzinny charakter przedsiębiorstwa pozwala sięgać po niekonwencjonalne źródła finansowania, lecz równocześnie zamyka drogę do źródeł najpopularniejszych,**
- rodzinny charakter przedsiębiorstwa, a także związanie załogi z przedsiębiorstwem i przedsiębiorcą stanowi silny bufor ochronny przed kryzysem finansowym⁹.

6 W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych. Podstawowe problemy rozwoju polskich firm rodzinnych*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 60, 63, 69–70.

7 Ł. Sułkowski, B. Haus, K. Safin, *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 22, 24, 26, 40.

8 Tamże, s. 44.

9 J. Prus, *Finansowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego na przykładzie spółki VITBIS*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 260, 277.

- **2009 PARP** ogłosiła wyniki badań przeprowadzonych na zlecenie przez PENTOR. W zakresie finansów skoncentrowano się głównie na finansowaniu inwestycji. Przedsięwzięcia inwestycyjne były najczęściej finansowane ze środków własnych przedsiębiorstw. Jednocześnie zwraca uwagę fakt, że to przedsiębiorstwa nierodzinne mogły pochwalić się większą skutecznością w pozyskiwaniu środków unijnych.
- **2010 M.Stradomski** – badania poświęcone problematyce zarządzania strukturą zadłużenia przedsiębiorstwa rodzinnego ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki firmy rodzinnej. Zwieńczeniem badań jest prezentacja modelu finansowania obcego przedsiębiorstwa rodzinnego wraz z towarzyszącą jej strukturą organów władztwa korporacyjnego¹⁰.
- **2016 J.Węclawski z zespołem** – badania porównawcze przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce i Austrii, z uwzględnieniem ich struktury kapitałowej, polityki dywidend, zarządzania finansami i relacji z bankami¹¹
- **2013-2017 – A.WinnickaPopczyk** – seria badań poświęconych finansowaniu innowacji w firmach rodzinnych w warunkach gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu rodziny właścicielskiej na podejmowane decyzje inwestycyjne.¹²

Logika finansowania firm rodzinnych i jej konsekwencje

Wyniki dotychczasowych badań zagranicznych i krajowych nasuwają wniosek, że firmy rodzinne kierują się „szczególną logiką finansową”. Zgodnie z ogólnie akceptowanymi zasadami zarządzania finansowego, ostateczny cel funkcji finansowej stanowi maksymalizacja kapitału zakładowego przedsiębiorstwa, na co, poza wieloma czynnikami natury wewnętrznej, zasadniczy wpływ ma sytuacja rynkowa. Podkreślić należy, że w firmach rodzinnych „wartość” kapitału jest nie tylko jego ceną, zawiera dodatkowo inne elementy, takie jak: kontynuowanie rodzinnej tradycji, oferowanie możliwości pracy członkom rodziny, funkcjonowanie przez długi okres czasu.

Jak zauważa M.A. Gallo, „szczegółność logiki finansowej” firm rodzinnych nie jest spowodowana brakiem wiedzy lub technicznych umiejętności lecz **osobistymi preferencjami dyrektorów finansowych będących jednocześnie członkami rodziny. Trudny do odparcia wpływ mogą wywierać również inni wysoko usytuowani w hierarchii członkowie**

10 M.Stradomski, Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym, PWE, Warszawa 2010

11 H.Pernsteiner, J.Węclawski (red.), autorzy: M.Dick, R.Zajkowski, Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych, C.H.Beck, 2016.

12 A.Winnicka-Popczyk, Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych, WUŁ, Łódź 2016.

rodziny, najczęściej właściciele-założyciele¹³.

Osobiste preferencje CFO mogą dotyczyć **stosunku do: tempa wzrostu firmy, stopnia ponoszonego ryzyka oraz kontroli własności przedsiębiorstwa** i są siłami napędowymi „szczególnej logiki finansowej” firm rodzinnych.

4.1. Cel naukowy, pytania badawcze oraz hipotezy badawcze zgłaszanego dzieła

Odpowiedzią na problemy globalizacji jest – ogólnie rzecz ujmując - powstawanie gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Ta nowa jakość ekonomiczna rozwija się stopniowo i w pierwszej kolejności dotyczy najwyżej rozwiniętych krajów. Oznacza przeorientowanie współczesnej gospodarki z tradycyjnej (w której czynnikami decydującymi były głównie kapitał, siła robocza, surowce, odpowiednia infrastruktura, sprawny transport i właściwa organizacja) w opartą na informacji i wiedzy. Podstawę rozwoju gospodarczego sukcesywnie zaczynają stanowić nowoczesne technologie, wysoko wykwalifikowani pracownicy, uczelnie wyższe i ośrodki badawczo-rozwojowe, infrastruktura umożliwiająca przesyłanie informacji (ICT), jak również polityka proinnowacyjna państwa. Jest to proces skomplikowany, długookresowy i zróżnicowany regionalnie. Nie ulega wątpliwości, że mamy do czynienia ze zmianami o charakterze fundamentalnym, a ich istotę stanowi kluczowa rola kapitału ludzkiego – intelektualnego i społecznego. Najbardziej zaawansowane w budowie GOW są Stany Zjednoczone, Japonia, Korea Południowa, Singapur, a wśród krajów Unii Europejskiej – Finlandia. Jeśli przyjmimy upowszechnianie się gospodarki opartej na wiedzy za prawidłowość oraz imperatyw rozwojowy wynikający z procesów globalizacyjnych, przy uwzględnieniu naszego członkostwa w Unii Europejskiej oraz działań proinnowacyjnych instytucji państwowych i rządowych, krajem aspirującym do włączenia się w rzeczywistość nowego ładu społeczno-gospodarczego powinna okazać się również Polska z około 70% przedsiębiorstw rodzinnych. W takich zatem warunkach społeczno-ekonomicznych stopniowo przychodzi funkcjonować polskim biznesom rodzinnym we wszystkich sferach ich działalności, z finansową na czele. Przyjawszy, że centralnym przejawem gospodarki opartej na wiedzy jest umiejętność tworzenia i wdrażania innowacji, konsekwentnie ich realizację umożliwiają posiadane, właściwie wykorzystywane zasoby finansowe. Dlatego też za **główny cel pracy** oraz przeprowadzonych w jej ramach **badania empirycznych** obrałam dogłębne

13 M.A. Gallo, J. Tapies, K. Cappuyns, *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*, „Family Business Review” 2004, Vol. XVII, 4, s. 314–315.

opisanie finansowania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych¹⁴ Do celów **szczegółowych** natomiast zaliczyłam zadania o charakterze: **poznawczym** – głównie zidentyfikowanie tzw. krytycznych czynników rozwoju firm rodzinnych oraz pochodzenia ich przewagi konkurencyjnej, określenie rodzajów wdrażanych innowacji oraz intensywności nakładów na ich finansowanie, jak też ustalenie zasadniczych źródeł finansowania innowacyjnych przedsięwzięć; **normatywnym** – dokonanie analizy i oceny powyższych atrybutów i działań przedsiębiorstw rodzinnych pod kątem ich racjonalności, skuteczności oraz w warunkach gospodarki opartej na wiedzy; **praktycznym/aplikacyjnym** – stworzenie systemu zaleceń, wsparcia finansowego i pozafinansowego dla przedsiębiorców rodzinnych oraz rekomendacji dla osób stanowiących prawo i podejmujących decyzje na szczeblu rządowym i samorządowym tak, aby firmy rodzinne mogły w pełni sprostać pogłębiającym się zmianom cywilizacyjnym. W świetle powyższych rozważań **główny problem badawczy (P)** sformułowałam w następujący sposób: *czy firmy rodzinne, chcąc sprostać wymogom gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy, są w stanie oraz wyrażają gotowość do finansowania inwestycji w innowacje?*

Problemami badawczymi szczegółowymi (P) są natomiast niżej postawione pytania:

(P1) – *czy firmy rodzinne są liczącą się populacją wśród laureatów „Diamentów Forbesa 2016”?*

(P2) – *jak wielkie środki finansowe przeznaczają badane firmy na inwestycje w innowacje?*

(P3) – *jaki główne źródła środków wykorzystują badane firmy rodzinne, finansując inwestycje w innowacje?*

(P4) – *czy istnieją czynniki związane z ^{m. A. i}rodzinnym charakterem firmy, które są skorelowane z intensywnością nakładów na innowacje. Jaki kierunek korelacji wykazują te czynniki? (P4a) – pozytywny? (P4b) – negatywny?*

Studia literatury oraz wyniki dotychczasowych badań uprawniły autorkę do sformułowania następujących hipotez, będących prawdopodobnymi odpowiedziami na postawione problemy badawcze:

Hipoteza główna (H) – *Firmy rodzinne są w stanie i wyrażają gotowość do finansowania inwestycji w innowacje w celu sprostania wymogom gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy.*

¹⁴ Określeniom: „przedsiębiorstwo rodzinne”, „firma rodzinna”, „biznes rodzinny”, „family business”, „przedsiębiorczość rodzinna” czy „podmiot rodzinny” przydano na potrzeby niniejszego opracowania jednakowe znaczenie.

Hipotezy pomocnicze (niezależne od siebie, ale wspierające hipotezę główną)

(H1) – *Firmy rodzinne stanowią liczącą się populację przedsiębiorstw z listy „Diamenty Forbesa 2016”;*

(H2) – *Nakłady badanych przedsiębiorstw rodzinnych na innowacje są intensywne;*

(H3) – *Głównym źródłem finansowania innowacji w badanych firmach rodzinnych są środki własne oraz fundusze unijne;*

(H4) – *W badanych firmach istnieją czynniki ściśle związane ze specyfiką firm rodzinnych, które są skorelowane z intensywnością nakładów finansowych na innowacje: (H4a) – pozytywnie, (H4b) – negatywnie.*

Za próbę odpowiedzi na sformułowane powyżej cele i problemy badawcze oraz zweryfikowania postawionych hipotez niech posłuży załączona do autoreferatu monografia, która wymagała określonego ustrukturyzowania oraz uporządkowania treści o charakterze teoretyczno-empirycznym.

4.2. Metoda badań

Celem badań – jak wskazałam – było rozpoznanie finansowania aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych znajdujących się na liście Laureatów „Diamentów Forbesa 2016”. W warunkach gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy podnoszenie konkurencyjności poprzez rozwijanie wiedzy, będącej źródłem innowacji, stanowi kluczowy czynnik sukcesu biznesu. Nakłady finansowe na badania i rozwój stanowią warunek generowania tej wiedzy. Oprócz zidentyfikowanych w literaturze barier finansowania działalności gospodarczej, obserwuje się w przedsiębiorstwach rodzinnych awersję do ponoszenia nadmiernego ryzyka finansowego, zważywszy na bezpieczeństwo rodziny właścicielskiej. Może to być podstawą uznania, że firmy rodzinne cechuje niska elastyczność dostosowania się do szybko zmieniających się warunków otoczenia, coraz bardziej zglobalizowanego i konkurencyjnego.

Badanie składa się z następujących części:

- dokonanie statystycznej charakterystyki badanych firm rodzinnych;
- dokonanie statystycznej charakterystyki lidera firmy i innowacji wdrażanych przez podmiot;
- dokonanie statystycznej charakterystyki finansowania innowacji w badanych firmach rodzinnych (stworzenie modeli zależności dla finansowania innowacji).

A. Dobór zmiennych badawczych

Do celów badania oznaczono 4 zmienne zależne i 26 zmiennych niezależnych. Za **zmienne zależne** przyjęto: *rodzaje innowacji, wielkość nakładów na innowacje, dominujące źródła finansowania innowacji, wzrost wartości firmy*.

Zmienne niezależne natomiast stanowiły: *forma prawna przedsiębiorstwa, sektor, lokalizacja, liczba zatrudnionych, liczba zatrudnionych z wyższym wykształceniem, liczba członków rodziny zatrudnionych i współpracujących z firmą (łącznie), wiek firmy, pokolenie prowadzące firmę, planowanie sukcesji, poziom wykształcenia lidera, kierunek wykształcenia lidera, zgodność wykształcenia lidera z prowadzoną działalnością, wiek lidera, pochodzenie z rodziny przedsiębiorczej, posiadanie wizji, misji, strategii działania, sposób sformułowania misji, wizji, strategii działania, typ firmy, kondycja finansowa firmy, tendencje rozwojowe firmy, źródło innowacji, charakter wydatków na innowacje, stopień zaawansowania innowacji, motywy wprowadzania innowacji, stopień internacjonalizacji działalności firmy, charakter rynków zagranicznych, obecność udziałowca zagranicznego*.

Szczegółową charakterystykę zmiennych zawiera rozdział IV monografii.

B. Populacja badanych przedsiębiorstw – opis i uzasadnienie wyboru

Zestawienia najbardziej dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw w naszym kraju – „Diamentów Forbesa” - opracowuje firma Bisnode Polska w porozumieniu z redakcją miesięcznika „Forbes” od 2006 roku, a ranking z 2016r. stanowi dziewiątą edycję tego prestiżowego tytułu. Dane finansowe wykorzystywane na potrzeby powyższego projektu pochodzą z oficjalnych informacji przekazywanych przez przedsiębiorstwa zgodnie z prawem. W 2016r. wyróżnione zostały **1932 firmy**, które podzielono na trzy kategorie według kryterium przychodów ze sprzedaży:

- firmy małe o przychodach 5–50 mln zł – 1309 podmiotów (w tym 409 rodzinnych);
- firmy średnie o 50–250 mln zł – 468 podmiotów (w tym 108 rodzinnych);
- firmy duże o przychodach powyżej 250 mln zł – 155 podmiotów (w tym 26 rodzinnych).

Powyższe firmy złożyły w terminie raporty do Krajowego Rejestru Sądowego w 2015 roku, które posłużyły Bisnode Polska do stworzenia bazy blisko 2 tys. przedsiębiorstw, zasługujących na przyznanie pozytywnego ratingu wiarygodności. Decydujące kryteria wiarygodności obejmowały:

- rentowność (na podstawie wskaźników EBIT i ROA);
- wysoką płynność bieżącą i niezaleganie z płatnościami (zweryfikowane w Krajowym Rejestrze Długów);
- dodatni wynik finansowy oraz wartość kapitałów własnych;
- w 2014 roku osiągnęły przychody ze sprzedaży na poziomie co najmniej 5 mln złotych.

Wyeliminowano instytucje finansowe, np. takie jak banki, z uwagi na różnice w kategoriach bilansowych występujących w porównaniu z firmami produkcyjnymi czy handlowymi. Przedsiębiorstwa wyceniono metodą szwajcarską, łączącą elementy majątkowe i dochodowe¹⁵.

Autorka badania ustaliła udział firm rodzinnych w poszczególnych grupach listy „Diamenty Forbesa 2016” (firmy małe, średnie, duże) oraz zaproponowała model opisujący finansowanie innowacji w przedsiębiorstwach z wymienionej wyżej bazy. Wyodrębniła 409 małych, 108 średnich oraz 26 dużych firm rodzinnych – **łącznie 543 podmioty**. W tym celu posłużyła się dokumentacją Krajowego Rejestru Sądowego, a za kryteria identyfikacyjne przyjęła udział członków rodziny przynajmniej we własności lub udział członków rodziny we własności i zarządzaniu. Ponadto rodzinny charakter firmy zweryfikowany został podczas badania ankietowego. Jednocześnie autorka wyraża przypuszczenie, że na liście „Diamenty Forbesa 2016” mogło znajdować się znacznie więcej podmiotów rodzinnych, pomimo różnych nazwisk ich współwłaścicieli, np. teścia i zięcia, matki i zamężnej córki, brata i zamężnej siostry, zamężnych sióstr itp., KRS nie podaje bowiem, czy między właścicielami firmy istnieją powiązania rodzinne.

C. Przebieg badań

Z zamiarem osiągnięcia założonego celu badań, jak również uzyskania odpowiedzi na postawione problemy badawcze poprzez weryfikację sformułowanych hipotez, autorka przeprowadziła proces badawczy, na który składały się następujące etapy realizacji projektu:

- 1) Wybór metody badawczej, sporządzenie kwestionariusza badawczego;
- 2) Dobór próby, realizacja pomiarowej fazy badania;
- 3) Opracowanie raportu statystycznego;
- 4) Opracowanie raportu końcowego.

¹⁵ T. Starzyk, *Jak powstawały Diamenty*, Bisnode Polska 28.01.2016, [www.diamentyforbesa.pl](http://diamentyforbesa.pl)
<http://diamenty.forbes.pl/diamenty-forbesa-2016-jak-powstawaly,artykuly,202172,1,1.html> (dostęp: 31.01.2016).

Cały proces badawczy przebiegał w okresie czerwiec–sierpień 2016 r. Posłużono się metodą ankietową, a informacje na temat założonego zakresu badawczego uzyskano dzięki zastosowaniu narzędzia – kwestionariusza ankiety, opracowanego przez autorkę badania. Kwestionariusz zawierał 25 pytań dotyczących czterech zagadnień: danych identyfikujących firmę, lidera/głównego decydenta, wprowadzanych innowacji oraz ich finansowania. Większość pytań opatrzona została kafeterią zamkniętą, 10 pytań ze względu na ich naturę miało charakter otwarty. Skontaktowano się ze wszystkimi firmami rodzinnymi umieszczonymi na liście „Diamenty Forbesa 2016” (badanie populacyjne), a ostateczna wielkość próby badawczej wyniosła 115 w całości wypełnionych kwestionariuszy. Do udziału w badaniu zaproszono 543 decydentów firm rodzinnych.

Podczas realizacji wywiadów dążono do tego, aby rozmowa miała szczerzy charakter, a każdy z uczestników badania nieskrępowaną możliwość artykułowania własnych poglądów, bez poczucia, iż informacje te nie zostaną objęte klauzulą anonimowości. Badanie zrealizowano **metodą mixed mode**, charakteryzującą się **jednoczesnym wykorzystaniem technik CATI i CAWI** – w zależności od preferencji respondenta w zakresie sposobu wypełnienia kwestionariusza. Wspomagane komputerowo wywiady telefoniczne (CATI) realizowane były z użyciem autorskiego oprogramowania firmy Biostat CATI-System. Badanie techniką CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) przeprowadzone zostało z kolei poprzez wysyłkę e-maili z kwestionariuszem wypełnianym on-line. Zamienne stosowanie obu technik badawczych pozwoliło na osiągnięcie możliwie najwyższego wskaźnika responsywności.

D. Trudności zaobserwowane w trakcie realizacji badań

Największą trudnością w wykonaniu badania było uzyskanie połączenia z osobami uprawnionymi do przeprowadzenia wywiadu, czyli: z właścicielem, członkiem zarządu, prokurentem itp. Problem nasilał się w związku z faktem, iż badanie było prowadzone w okresie wakacyjnym, kiedy wiele osób decyzyjnych przebywało poza firmą.

Kolejna zaobserwowana trudność związana była z tym, że osoby zarządzające firmami w trakcie rozmowy, zasłaniając się tajemnicą handlową, prosiły o dokumenty potwierdzające, przez kogo i w jakim celu prowadzone jest badanie. Opóźniało to czas realizacji badania, gdyż respondent musiał najpierw zapoznać się z przesłanymi pocztą elektroniczną dokumentami, a następnie wyrazić zgodę, umówić się na wywiad w dogodnym dla niego terminie.

Problem realizacyjny sprawiało pytanie 5, tj. ilu pracowników zatrudnia Państwa firma (w tym z wykształceniem wyższym)? W przypadku dużych przedsiębiorstw trudność sprawiało określenie, ile z osób pracujących w firmie ma wykształcenie wyższe. Osoby z zarządu dużych firm nie zawsze były dokładnie zorientowane co do liczby i posiadanego wykształcenia pracowników, musiały się posilkować informacjami uzyskanymi z innych działów, np. kadr. Podczas prowadzenia wywiadu utrudniało to przeprowadzenie ankiety.

W pytaniach B2, B3 trudność sprawiało respondentom określenie procentowego udziału. Odpowiadający mieli problem szczególnie z rozdysponowaniem udziałów procentowych źródeł finansowania innowacji w firmie, ze względu na szeroką kafenię i fakt, że badanie było prowadzone w większości techniką CATI (natychmiastowa odpowiedź).

4.3. Wyniki badań oraz wypływające z nich wnioski

Na podstawie powyżej zaprezentowanych badań ankietowych, przeprowadzonych wśród 115 firm rodzinnych z listy „Diamenty Forbesa 2016”, można by podjąć próbę dokonania konkretnych ustaleń oraz wyciągnięcia wniosków, które łącznie posłużyłyby do sformułowania rekomendacji dla przedsiębiorców oraz decydentów na szczeblu centralnym i samorządowym. Analizy zebranych danych dokonano przy wykorzystaniu **testu Chi-kwadrat oraz metod: regresji logistycznej i regresji liniowej.**

A. Ustalenia i wnioski dotyczące działalności badanych firm rodzinnych

W części badań dotyczącej charakterystyki firmy, jej działalności oraz aktualnego lidera dokonano ustaleń w odniesieniu do następujących kwestii:

1) **Forma organizacyjno-prawna** – działalność prowadzona była w większości w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (54,8%), należącej do spółek handlowych kapitałowych. Znacznie mniejszy odsetek badanych firm (36,5%) stanowiły spółki jawne, będące spółkami handlowymi osobowymi. 8,7% firm rodzinnych reprezentowało takie formy prawne jak: spółki komandytowe, akcyjne oraz działalność gospodarcza osoby fizycznej, co pozostało jednakże bez istotnego znaczenia dla opisywanego zjawiska.

Wniosek: Firmy rodzinne coraz częściej obierają zaawansowane formy prawne działalności (w tym przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością) ze względu na to, iż stwarzają

one większą możliwość profesjonalizacji zarządzania jak również stabilności organizacyjnej, a odpowiedzialność udziałowców za zobowiązania (ryzyko finansowe) ograniczone jest do wysokości wniesionych wkładów. W tej sytuacji znacznie łatwiej pozyskać nowych wspólników, a firma jako całość zyskuje zachętę do śmielszych przedsięwzięć już na wyższym etapie rozwoju.

2) **Sektor działania** – ponad połowa (52,2%) badanych firm rodzinnych reprezentowała handel i usługi, ale równie wysoki odsetek podmiotów (47,8%) prowadził działalność w przemyśle i budownictwie (według PKD 2007).

Wniosek: Domena działania firm rodzinnych jest podzielona między przemysł i budownictwo (dziedziny często wymagające zaangażowania skomplikowanych, innowacyjnych rozwiązań) a tradycyjny handel i nieskomplikowane usługi.

3) **Lokalizacja** – dominuje Polska Zachodnia (48,7% badanych podmiotów), której ustępują województwa Polski Wschodniej (27%) oraz Polski Centralnej (24,3%), obejmująca zaledwie dwa województwa: mazowieckie i łódzkie.

Wniosek: Nie zaskakuje rozmieszczenie firm rodzinnych w województwach zachodnich i centralnych. Na uwagę zasługuje spory odsetek firm rodzinnych we wschodniej Polsce, co może wskazywać na zmniejszające się znaczenie lokalizacji dla funkcjonowania przedsiębiorstw i/lub stopniowe wyrównywanie się poziomu rozwoju gospodarczego kraju, w tym rozwój przedsiębiorczości na tzw. ścianie wschodniej.

4) **Wielkość firmy** – w badaniu ustalono wielkość firm rodzinnych mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników. Większość podmiotów stanowiły firmy średnie i duże (58,3%), zidentyfikowano 41,7% przedsiębiorstw mikro i małych.

Wniosek: Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce (wbrew obiegowym opiniom) są w stanie rozwinąć działalność na większą skalę oraz odnotowywać spektakularne sukcesy. Powyższe badanie jest jednym z nielicznych, w którym do większości należały średnie i duże przedsiębiorstwa rodzinne, a nie podmioty mikro i małe, z którymi powszechnie kojarzy się biznes rodzinny.

5) **Liczba zatrudnionych z wyższym wykształceniem** – badane podmioty nie zatrudniają znaczącej liczby pracowników z wyższym wykształceniem. Jedynie ok.21% firm cechuje posiadanie 50% stanu osobowego z wykształceniem wyższym.

Wniosek: Firmy rodzinne w dalszym ciągu mogą wydawać się mniej atrakcyjne dla ambitnych pracowników z wyższym wykształceniem. Z drugiej strony, podmioty te często

prowadzą politykę zatrudniania w pierwszej kolejności członków rodziny, bez względu na poziom i kierunek wykształcenia. Może być i tak, że w przedsiębiorstwach dominują stanowiska wykonawcze, które nie wymagają wyższego wykształcenia.

6) Liczba członków rodziny zatrudnionych i/lub współpracujących z firmą

– w badanych podmiotach średnia liczba członków rodziny zaangażowanych we wspólne przedsięwzięcie wyniosła cztery osoby. Ponad połowa firm (52,2%) zatrudnia/współpracuje z 1–3 członkami rodziny, prawie cała druga połowa (47,8%) posiada w swoim składzie osobowym 4 i więcej osób spokrewnionych.

Wniosek: Badane firmy cechuje wysokie zaangażowanie członków rodziny. W polskich warunkach kulturowych, gdzie młode pokolenie z reguły w pierwszej kolejności poszukuje możliwości pracy w korporacjach, powyższe wyniki potwierdzają bardzo pozytywny obraz kapitału społecznego/rodziny. Wykazane intensywne zaangażowanie członków rodziny wywiera istotny, korzystny wpływ w wielu sferach funkcjonowania firmy (z finansową włącznie), co stwierdzone zostało w dalszych częściach przeprowadzonego badania.

7) Wiek firmy rodzinnej – przeciętne badane przedsiębiorstwo funkcjonuje od 25 lat. Ponad połowa powstała w latach 90., 1/3 po roku 2000 i później. Do 1989 r. funkcjonowało jedynie 16,5% rodzinnych przedsięwzięć, ale to właśnie one zdecydowanie częściej charakteryzowały się ciągłym charakterem wydatków na innowacje niż firmy młodsze.

Wniosek: Transformacja ustrojowa po 1989 r. wyraźnie sprzyjała odradzaniu się i rozwojowi polskiej przedsiębiorczości rodzinnej. Rynkowe warunki gospodarowania oraz członkostwo naszego kraju w Unii Europejskiej dały impuls do ponadprzeciętnej aktywności, nagradzanej w badanych firmach „Diamentami Forbesa”. Natomiast podmioty z okresu gospodarki centralnie sterowanej, najczęściej mikro i małe, działające w mniej sprzyjających warunkach ekonomicznych, otoczone niechęcią ze strony władz, autorytet na rynku zdobywały nadzwyczajną dbałością o klienta, nieustannie, w sposób ciągły inwestując w innowacje. Za przykład niechaj posłuży tu firma A. Blikle – symbol polskiej przedsiębiorczości rodzinnej.

8) Przeprowadzona lub planowana w firmie sukcesja – w badaniach ustalono, że chociaż w ponad połowie firm zarządza pierwsze pokolenie właścicieli, to aż 42,6% podmiotów prowadzonych jest przez drugie, a 4,4% przez trzecie pokolenie. To, które pokolenie włada i kieruje firmą, zależy naturalnie od długości okresu funkcjonowania, a także od wieku lidera i jego pochodzenia z rodziny przedsiębiorczej. W badanych firmach zapowiadają się poważne

zmiany, ponieważ aż 61,7% aktualnych liderów planuje przeprowadzenie sukcesji. Stwierdzono, że plany sukcesji znacznie częściej dotyczą przedsiębiorstw zatrudniających większą liczbę członków rodziny.

Wniosek: Z dużą dozą pewności możemy stwierdzić, że badane firmy doceniają wagę prawidłowo zaplanowanej i przeprowadzonej sukcesji, na co wskazują: wysoki odsetek firm drugiego i trzeciego pokolenia łącznie (posiadających doświadczenia sukcesyjne) oraz bardzo dobra i dobra sytuacja finansowa. Sukcesorzy zostali dobrani i przygotowani właściwie, m.in. dlatego z sukcesem kierują powierzonymi im przedsiębiorstwami. Newralgiczne znaczenie dla przyszłości badanych firm będzie miała nadchodząca wkrótce kolejna fala sukcesyjna. Większa ilość członków rodziny zatrudnionych w firmie wzmacnia motywację do zaplanowania sukcesji ze stosownym wyprzedzeniem.

B. Ustalenia i wnioski dotyczące liderów badanych firm rodzinnych oraz wprowadzanych przez nich innowacji

1) **Wykształcenie liderów/głównych decydentów** – główni zarządzający badanymi firmami są ludźmi wykształconymi. Aż 67,0% liderów posiada wyższe wykształcenie, jedynie 33% średnie lub podstawowe (przy czym ten poziom wykształcenia stanowił bardzo niski odsetek). Dominuje kierunek techniczny, wyraźnie rzadziej kierunki biznesowe, a zdecydowanie rzadziej kierunki humanistyczne. Wykształceniem prawniczym wyróżnia się jedynie 2,6% liderów. Ponad połowa badanych pracuje zgodnie z wyuczonym zawodem, ale już prawie 34% wykazało brak takiej zgodności.

Wniosek: Badania określają sylwetkę skutecznego lidera firmy rodzinnej jako człowieka z wyższym wykształceniem technicznym, pracującego zgodnie z wyuczonym zawodem. Samo wykształcenie biznesowe okazuje się jednak niewystarczające dla współczesnego przedsiębiorcy. Wydaje się, że optymalnym rozwiązaniem mogłoby być uzupełnienie wykształcenia technicznego o studia menedżerskie, chociażby na poziomie licencjatu.

2) **Wiek lidera i jego pochodzenie z rodziny przedsiębiorczej** – przeciętny wiek lidera wynosił 52 lata. Liderzy dojrzaali (41–55 lat) stanowili najliczniejszą prawie 41-procentową grupę badanych. Niewiele mniej było przywódców w wieku starszym, za to o połowę mniej przedsiębiorców młodych (do 40. roku życia). Jednocześnie młodzi zdecydowanie częściej pochodzili z rodzin przedsiębiorczych, co wskazywałoby na kontynuowanie rodzinnych

tradycji zawodowych.

Wniosek: Badanie dało bardzo pozytywny obraz wieku przedsiębiorców rodzinnych w badanej próbie firm, zarówno odnośnie średniej wieku, jak również liczebności poszczególnych grup wiekowych. Przedział wiekowy 41–55 lat, cechujący liderów dojrzałych, jest najbardziej twórczy, zarówno dla mężczyzn, jak i kobiet. Osoby w tym wieku dysponują optymalnymi możliwościami: są kreatywni, wysoce zmotywowani i silni fizycznie, z drugiej strony dysponują doświadczeniem i rozwagą, tak cenną dla ludzi pracujących w biznesie. Nie oznacza to jednak, że wśród pozostałych grup wiekowych brak pracowitych, utalentowanych liderów z wizją.

3) **Sformułowanie wizji, misji i strategii działania** – zdecydowana większość badanych firm (84,3%) sformułowało wizję rozwoju oraz misję i strategię działania. Mają one jednak przede wszystkim charakter niesformalizowany, pozostają w sferze werbalnej (56,5%), zdecydowanie rzadziej występują w formie dokumentów (27,8%). Tworzenie dokumentów określających powyższe elementy zarządzania jest pozytywnie skorelowane z posiadaniem przez liderów wykształcenia wyższego.

Wniosek: Liderzy badanych firm doceniają znaczenie opracowania wizji rozwoju, jak też sformułowania misji i strategii działania kierowanych przez nich podmiotów. W dalszym ciągu jednak stosunkowo niski odsetek badanych rozumie, jak wielkiego organizacyjnego, motywującego, dyscyplinującego, a nawet moralnego wsparcia dostarczają koncepcje działania sformułowane na piśmie.

4) **Typy firm rodzinnych pod względem udziału rodziny we własności i zarządzaniu** – zdecydowanie najwięcej (nieco ponad $\frac{3}{4}$) było firm typu A, w których rodzina posiada większość we własności i zarządzaniu, na drugim miejscu uplasowały się podmioty typu C, cechujące się większością udziału rodziny w zarządzaniu a mniejszością we własności (prawie 14%), Najmniej (nieco ponad 10%) stwierdzono firm typu B, utrzymujących większościowe udziały we własności, wycofanych jednocześnie z zarządzania.

Wniosek: W badaniach dominowały zatem tradycyjne podmioty typu A. Zaskakująca jest natomiast liczebna reprezentacja firm typu C przed firmami typu B. Zjawisko to wskazywałoby na wzrost ilości firm wysoce innowacyjnych, bo głównie takie posiadają cechy podmiotu C. Ich innowacyjność potwierdziły np. badania firm rodzinnych z rynku NewConnect, przeprowadzone w 2013 r. przez W. Popczyka¹⁶. Przyrost na rynku podmiotów

16 W.Popczyk, Przedsiębiorstwo rodzinne w otoczeniu globalnym, WUŁ, Łódź 2013, s. 139–140. *Al*

typu C jest zjawiskiem wysoce pozytywnym, zarówno w skali przedsiębiorstwa, jak i całej gospodarki, zwłaszcza aspirującej do miana opartej na wiedzy.

5) Pochodzenie innowacji – ponad połowa firm samodzielnie opracowuje koncepcje nowych projektów we własnych komórkach badawczo-rozwojowych. 33% podmiotów wdraża innowacje we współpracy z innymi firmami. Kupuje gotowe projekty lub zleca ich wykonanie wyspecjalizowanym instytucjom mniej niż 30% badanych.

Wniosek: Obserwujemy tu bardzo pozytywne zjawisko tworzenia innowacji samodzielnie lub w kooperacji z innymi firmami, dotyczące łącznie 83,4% badanych. Z drugiej strony dość niski odsetek podmiotów korzysta ze wsparcia placówek naukowo-badawczych, co może wskazywać na niewystarczającą współpracę między gospodarką i nauką.

6) Opinia przedsiębiorców na temat stopnia zaawansowania innowacji oraz motywów ich wdrażania – najwięcej firm (58,3%) określa swoje innowacje mianem dostosowawczych, blisko 40% uważa je za znaczące, a tylko 12,2% za przełomowe. Wprowadzanie innowacji motywowane jest najczęściej troską o klienta (80,9%), rzadziej presją konkurencji (57,4%) i własnymi aspiracjami (52,2%).

Wniosek: Typowa dla firm rodzinnych jest szczególna troska o klienta, stąd w zupełności nie budzi zastrzeżeń, że na pierwszym miejscu uplasowało się wprowadzanie innowacji w celu zaspokojenia najskrytszych potrzeb odbiorców. Jednocześnie badane firmy wdrażają nie tylko innowacje o charakterze dostosowawczym. Innowacje znaczące i przełomowe niemalże dorównują tym podstawowym, co daje pozytywny obraz zaawansowania nowych rozwiązań.

7) Podejmowana internacjonalizacja działalności, jej kierunki geograficzne i osiągnięte dochody – nieco ponad 60% firm prowadzi działalność na rynkach zagranicznych, uzyskując z niej więcej niż 1% ogółu osiąganego dochodu (53% badanych) oraz mniej niż 1% ogółu dochodu w przypadku 7,8% badanych. Wysokość osiągniętych z internacjonalizacji dochodów jest powiązana z wielkością przedsiębiorstwa (w prezentowanym badaniu najwyższe kwoty osiągały firmy średnie i duże). Kierunki geograficzne internacjonalizacji prezentowały się następująco: Unia Europejska (84% badanych firm oraz średnio blisko 80% dochodu firm czerpiących go z rynków zagranicznych), Europa Wschodnia – 43% firm (13,4% dochodu), inne kraje wysoko rozwinięte – 30% firm (5,7% dochodu), inne kraje mniej rozwinięte – 22% firm (jedynie 2,2% dochodów).

Wniosek: Z przedstawionego obrazu internacjonalizacji na czoło wysuwa się wysoki odsetek firm współpracujących z zagranicą oraz bardzo wysoki udział badanych firm w rynkach Unii

Europejskiej, na których osiągane jest aż 80% dochodów z działalności międzynarodowej.

8) Udział inwestora zagranicznego w firmie – tylko 3,5% ogółu badanych posiada udziałowca zagranicznego, mimo że około 60% firm czerpie zyski z rynków zagranicznych.

Wniosek: W powyższej sytuacji trudno jednoznacznie określić przyczynę tak niskiego zaangażowania inwestorów zagranicznych. Generalnie firmy rodzinne raczej zamykają udział we własności przed udziałowcami spoza rodziny. Z kolei, biorąc pod uwagę wysoką innowacyjność badanych firm, zjawisko to jest trudne do wytłumaczenia i wymaga dalszych pogłębionych badań. W grę może wchodzić również przypadkowy dobór firm o niskim zaangażowaniu kapitału obcego.

C. Ustalenia i wnioski dotyczące finansowych aspektów wdrażanych innowacji

Zasadniczym przedmiotem badań były kwestie finansowania innowacji w firmach rodzinnych. W trakcie badań udało się ustalić:

1) **Kondycja finansowa oraz ocena tendencji rozwojowych firmy** – zdecydowana większość firm rodzinnych uhonorowanych „Diamentami Forbesa 2016” znajduje się aktualnie w bardzo dobrej lub dobrej sytuacji finansowej. Złą kondycję finansową deklarowało jedynie 0,9% firm. Badania jednoznacznie dowiodły powiązania kondycji finansowej z charakterem wydatków na innowacje. Dobra kondycja finansowa firmy zdecydowanie częściej umożliwia finansowanie innowacji w sposób ciągły. 65,2% liderów pozytywnie ocenia tendencje rozwojowe swoich firm, a ok. 20% deklaruje przynajmniej niezmienność.

Wniosek: Firmy o bardzo dobrej i dobrej kondycji finansowej pozytywnie oceniają swoje możliwości na przyszłość. Osiągane pozytywne wyniki finansowe nie pozostają również bez wpływu na charakter wydatków na innowacje, czyniąc je bardziej systematycznymi i przemyślanymi.

2) **Charakter nakładów na innowacje** – jedynie 31,3% ogółu badanych firm rodzinnych w sposób ciągły finansuje innowacje. Pozostałe firmy czynią to skokowo. Ustalono jednoznacznie, że charakter na innowacje powiązany jest z: wiekiem firmy, jej kondycją finansową, wielkością zatrudnienia, formą prawną, znaczeniem innowacji w opinii liderów, internacjonalizacją działalności firmy. Ciągłe nakłady na inwestycje w innowacje ponoszą: firmy starsze (założone do 1989 r.), w lepszej kondycji finansowej, o większych rozmiarach,

w formie spółki z ograniczoną – odpowiedzialnością, wprowadzające innowacje przełomowe lub znaczące, ambitne – kierujące się własnymi aspiracjami, podejmujące internacjonalizację działalności i osiągające wyższe dochody z rynków zagranicznych.

Wniosek: Bez trudu można zauważyć, że ciągły charakter wydatków na innowacje cechuje firmy dojrzałe, rozwinięte, efektywne, o orientacji prorozwojowej.

3) **Intensywność nakładów na innowacje** – odpowiedzi na to pytanie są rozproszone i dają następujący obraz badanego zagadnienia: podejmowane w wysokości, aby utrzymać się na rynku – 27,8%; poszukiwanie szans i podejmowanie samodzielnej inicjatywy – 25,2%; nieznaczne – 24,3%; znaczące nakłady, wyróżniające się na tle konkurencji – 18,3%; nakłady ekspansywne – 4,3%. Więcej wiedzy na temat wielkości nakładów na innowacje dostarcza stworzony dla nich model zależności. Dodatnią korelację nakładów stwierdzono w przypadku takich zmiennych jak: liczba członków rodziny zatrudnionych/współpracujących z firmą, wprowadzanie innowacji z powodu troski o klientów, prowadzenie działalności w krajach Europy Wschodniej czy posiadanie udziałowca zagranicznego. Powiązanie ujemne wystąpiło w przypadku: wielkości i wieku firmy, zrealizowania sukcesji, wprowadzania innowacji na poziomie dostosowawczym.

Wniosek: Z punktu widzenia firm rodzinnych fundamentalne znaczenie mają nie tyle same kwoty kapitału przeznaczane na innowacje, co stwierdzona dodatnia korelacja między nakładami a liczbą członków rodziny zatrudnionych/współpracujących z firmą oraz wprowadzaniem innowacji z powodu troski o klientów, jak również ujemne powiązanie wydatków na innowacje z przeprowadzeniem sukcesji. Rodzina (dzięki rozwiniętemu, silnemu kapitałowi społecznemu) wspiera innowacyjność firmy, upatrując w niej szans dalszego rozwoju oraz lepszego zaspokojenia potrzeb klientów, będących najważniejszym elementem otoczenia dla każdego wrażliwego społecznie (a nie jedynie ekonomicznie) rodzinnego przedsięwzięcia. Zdarza się również, że po dokonaniu sukcesji kolejne pokolenie właścicieli zwalnia tempo innowacji, pragnąc realizować własne priorytety zarządzania firmą.

4) **Rodzaje wdrażanych innowacji** – w badanych firmach najczęściej wdrażano innowacje o charakterze produktowym (57,4% firm) oraz procesowym (50,5%). W następnej kolejności występowały innowacje marketingowe (33,9%), organizacyjne (29,6%) i menedżerskie (18,3%). Dla każdego rodzaju innowacji udało się stworzyć modele zależności.

Wniosek: Badane firmy rodzinne są w stanie wygenerować innowacje o wysokim zaangażowaniu technologicznym (produktowe i procesowe). Zadeklarowało je ponad 50%

podmiotów. Pozostałe rodzaje innowacji (marketingowe, organizatorskie, menedżerskie) prawdopodobnie nie stanowią pierwszoplanowego elementu realizowanych przez przedsiębiorstwa strategii rozwojowych. Z punktu widzenia dostosowania firm rodzinnych do wymogów gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy zaawansowanie technologiczne innowacji ma znaczenie fundamentalne.

5) Dominujące źródła finansowania innowacji – w badanych firmach innowacje finansowane są głównie ze środków własnych (85,2%), wyraźnie rzadziej wskazywano pozostałe źródła finansowania: kredyty inwestycyjne – 37,4% badanych, leasing – 35,7%, regionalne fundusze unijne – 24,3%. Pozostałe źródła finansowania wykorzystywało mniej niż 7% przedsiębiorców. W przypadku dwóch źródeł finansowania: kredytów inwestycyjnych i leasingu udało się zidentyfikować wpływ zmiennych niezależnych na zmienne zależne, czyli stworzyć modele zależności.

Wniosek: Przeznaczanie głównie środków własnych na innowacje w przypadku aż 85,2% badanych (dodatkowo w ponad 50% firm opracowywanie ich we własnych jednostkach badawczo-rozwojowych), przy jednoczesnym umiarkowanym korzystaniu z kredytów inwestycyjnych oraz leasingu, prezentują bardzo prawidłowy obraz finansowania nowych rozwiązań. Niepokoi stosunkowo niski udział funduszy unijnych w tak innowacyjnych firmach, dlatego należałoby ustalić przyczynę tego zjawiska. Zaprezentowany sposób finansowania dotyczy konkretnego badania, nie wyczerpuje jednak innych, równie efektywnych możliwości pozyskania kapitału, jak choćby za pośrednictwem publicznego czy prywatnego rynku kapitałowego.

6) Przeciętny wzrost wartości firmy – w tym przypadku również udało się stworzyć model zależności. Dodatni wpływ na zmienną zależną (przeciętny wzrost wartości firmy w latach 2012–2014) miały takie zmienne niezależne jak: prawniczy kierunek wykształcenia lidera i wprowadzanie innowacji z motywów troski o klienta. Ujemny wpływ wywarły: typ firmy rodzinnej B i A oraz działanie na rynkach krajów wysokorozwiniętych spoza Unii Europejskiej.

Wniosek: O ile czynniki, które dodatnio wpływają na przeciętny wzrost wartości badanych firm, nie budzą wątpliwości, o tyle ujemne oddziaływanie wymaga pogłębionych badań. Można domniemywać, że: wartość firmy nie jest priorytetem w przypadku firm rodzinnych (typ B) oraz od wskaźników ekonomicznych ważniejsze mogą okazać się interes i dobro rodziny (typ A).

7) **Bariery finansowania innowacji** – liderzy uskarżali się głównie na bariery o charakterze ekonomicznym (47% badanych), rzadziej prawnym (27,8%), kadrowym (19,1%), psychologicznym (17,4%). 13% badanych nie potrafiło zidentyfikować napotykaných barier.

Wniosek: Kolejność wymienionych barier wydaje się być typowa: od trudności w pozyskaniu kapitału, poprzez nieumiejętne wykorzystanie go, a na awersji do ryzyka skończywszy. Można śmiało stwierdzić, że określone rodzaje barier będą towarzyszyć finansowaniu na stałe. Ważne, by umieć sobie z nimi radzić, wyeliminowując bądź ograniczając do bezpiecznych rozmiarów. W pokonywaniu barier finansowania podstawową rolę odgrywa edukacja ekonomiczna i finansowa oraz doświadczenie biznesowe.

8) **Opinia badanych na temat wzorca konkurencyjności** – zdecydowana większość liderów (87,0%) opowiedziała się za budowaniem przewagi konkurencyjnej w oparciu o wartość dodaną. Jedynie 13% przedsiębiorców wskazało na konkurencyjność kosztami/ceną.

Wniosek: Kwestia wzorca konkurencyjności równie dobrze mogłaby rozpoczynać (a nie kończyć) niniejsze badanie. Dla przedsiębiorstwa, które pragnie przystosować się do wymogów, przetrwać, a nawet rozwinąć w gospodarce aspirującej do miana opartej na wiedzy, świadomość konieczności konkurencyjności w oparciu o tworzenie wartości dodanej odgrywa pierwszorzędną rolę. Nie jest możliwe funkcjonowanie w dłuższej perspektywie np. bez wprowadzania innowacji, dbania o jakość, kreowania marki, doskonalenia wizerunku. Badani liderzy bardzo dobrze to rozumieją.

4.4. Hipotezy a wyniki badawcze – weryfikacja hipotez badawczych

Hipoteza główna (H) – Firmy rodzinne są w stanie i wyrażają gotowość do finansowania inwestycji w innowacje w celu sprostanja wymogom gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy.

Hipotezy pomocnicze:

(H1) – Firmy rodzinne stanowią liczącą się populację przedsiębiorstw z listy „Diamenty Forbesa 2016”. Hipoteza została potwierdzona. 28,1% wszystkich laureatów nagrody „Diamenty Forbesa w 2016” stanowiły firmy rodzinne.

(H2) – Nakłady badanych przedsiębiorstw rodzinnych na innowacje są intensywne. Hipoteza potwierdzona. Blisko 50% badanych przedsiębiorstw rodzinnych nakłady na innowacje traktuje jako poszukiwanie szans, element prowadzący do wyróżnienia się na tle konkurencji lub środek ekspansji. Wynika to z kultury konkurencyjności, za którą opowiedziało się aż 87% badanych, preferującej budowanie przewagi w oparciu o wartość dodaną (jakość,

innowacyjność, reputacja, marka, serwis i inne).

(H3) – Głównym źródłem finansowania innowacji w badanych firmach rodzinnych są środki własne oraz fundusze unijne. Hipoteza potwierdzona częściowo. Środki własne są najpowszechniejszym źródłem finansowania innowacji, środki unijne ustępują natomiast nieco kredytowi inwestycyjnym i leasingowi.

(H4) – W badanych podmiotach istnieją czynniki ściśle związane ze specyfiką firm rodzinnych, które są skorelowane z intensywnością nakładów finansowych na innowacje:

(H4a) – pozytywnie. Intensywność nakładów finansowych na innowacje w badanych firmach zależy w głównej mierze od liczby członków rodziny wśród zatrudnionych/współpracujących z firmą, wprowadzania innowacji z motywów troski o klienta, działania na rynku Europy Wschodniej oraz posiadania udziałowca zagranicznego. Powyższe czynniki odpowiadają głównym pozytywnym cechom przedsiębiorstw rodzinnych, takim jak: zaangażowanie rodziny w działalność firmy (kapitał społeczny, w tym więzy rodzinne, rozłożenie ryzyka), skoncentrowanie na kliencie i szczególna dbałość o zaspokojenie jego potrzeb, ostrożne zarządzanie ryzykiem w kontaktach z otoczeniem, tworzenie kapitału ponadgranicznego, stąd obecność udziałowca zagranicznego jako elementu motywującego do dostosowywania oferty do wymogów rynków międzynarodowych, pomysłodawcy i dostarczyciela kapitału.

(H4b) – negatywnie. Intensywność nakładów finansowych na innowacje w badanych firmach jest negatywnie skorelowana z następującymi czynnikami: wielkość zatrudnienia, wiek firmy, zrealizowana sukcesja, wprowadzanie innowacji dostosowawczych. Dzieje się tak w sytuacji występowania zachowawczych tendencji w prowadzeniu biznesu oraz nadmiernej obawy przed ponoszonym ryzykiem, zwłaszcza finansowym (np. rozwój ekstensywny, utrwalone modele zachowań, rutyna, „spoczęcie na laurach” czy strategia „na przetrwanie”). Hipoteza H4 została potwierdzona w całości.

W obliczu powyższych stwierdzeń, potwierdzających hipotezy pomocnicze, wydaje się, że hipotezę główną, sformułowaną na potrzeby niniejszego badania, możemy uznać za słuszną.

4.5. Znaczenie praktyczne badań - podsumowanie

Zdaniem autorki praktyczna wartość przeprowadzonych badań przejawia się w możliwości wywiedzenia z nich rekomendacji na trzech poziomach: przedsiębiorców rodzinnych, decydentów gospodarczych szczebla centralnego i samorządowego,

społeczeństwa obywatelskiego. W skrócie sprowadza się ona do uświadomienia ważności oraz konieczności:

a) na poziomie przedsiębiorstwa:

- wyboru najwłaściwszej na danym etapie rozwoju przedsiębiorstwa formy organizacyjno-prawnej;
- pozbycia się stereotypów myślenia oraz kompleksów związanych z podziałem na Polskę A i B;
- dążenia do nieustannego rozwoju i wzrostu firmy;
- dążenia do zatrudniania jak największej liczby członków rodziny;
- prawidłowego doboru i właściwego przygotowania sukcesorów;
- uzyskania odpowiedniego wykształcenia przez liderów i ich następców;
- sformułowania na piśmie wizji, misji oraz strategii działania firmy;
- umiejętnego zarządzania własnością firmy oraz dążenia do dużego udziału w zarządzaniu;
- usilnego dążenia do co najmniej dobrych wyników finansowych;
- wprowadzania innowacji, częściej korzystając ze współpracy z uczelniami wyższymi i placówkami naukowo-badawczymi;
- szukania szans na podniesienie innowacji firmy w podjęciu jej internacjonalizacji;
- korzystania z oferty inwestorów zagranicznych lub krajowych, zwiększenia otwartości firmy;
- dążenia do konkurencyjności innowacjami produktowymi i procesowymi;
- zwiększenia wykorzystania środków unijnych do finansowania innowacji;
- dążenia do wyeliminowania barier finansowania innowacji;
- podjęcia wzorca konkurencyjności w oparciu o wartość dodaną.

b) na poziomie szczebla centralnego i samorządowego:

- wprowadzenia ułatwień w zmianie formy organizacyjno-prawnej;
- działania na rzecz tworzenia infrastruktury biznesu na terenach mniej rozwiniętych;
- promowania kierunków technicznych na uczelniach wyższych;
- dbania o pozytywną reputację i wizerunek firm rodzinnych;
- intensyfikacji działań na rzecz rozwoju współpracy uczelni wyższych z przedsiębiorstwami rodzinnymi;
- wspomagania zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie

podejmowania kontaktów zagranicznych i otwierania ich na globalne trendy i rozwiązania;

- stworzenia efektywnego systemu poręczeń kredytowych;
- stworzenia efektywnego systemu ulg podatkowych.

c) na poziomie ogólnospołecznym

- kształtowania w społeczeństwie kultury i postaw proinnowacyjnych (edukacja dla innowacyjności).

Rozwinięcie znaczenia powyższych działań zawiera dołączona do autoreferatu monografia.

4.6. Struktura monografii

Monografia obejmuje: wstęp, pięć rozdziałów (trzy rozdziały teoretyczne, dwa rozdziały empiryczne wraz z opisem zastosowanej metody badawczej), zawierające wnioski i rekomendacje zakończenie oraz wykaz wykorzystanych źródeł.

Pierwszy rozdział wskazuje na swoiste cechy przedsiębiorstwa rodzinnego, usiłuje rozwiązać kwestię definicyjną, ukazać społeczno-ekonomiczne znaczenie, kluczowe czynniki oraz bariery jego rozwoju, a w końcowej części zidentyfikować źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad ich nierodzinnymi odpowiednikami. Uznałam, że opisanie specyficznych problemów firm rodzinnych odgrywa fundamentalną rolę w prawidłowym zrozumieniu treści zawartych w kolejnych rozdziałach, jak też dla rzetelności samego procesu badawczego.

Rozdział drugi porusza problematykę wymogów gospodarki opartej na wiedzy jako porządku społeczno-ekonomicznego w XXI w., który stawia nowe lub intensyfikuje dotychczasowe wymogi zarówno podmiotom gospodarczym, różnego rodzaju instytucjom, społeczeństwu. Ingeruje również w życie poszczególnych ludzi. Na znaczeniu zyskują inwestycje w innowacje wraz wydatkami na badania i rozwój, tworzenie kapitału intelektualnego, społecznego, rodziny oraz ponadgranicznego w formie internacjonalizacji działalności. W odniesieniu do firm rodzinnych wskazano na uwarunkowania ich aktywności innowacyjnej, jak również zaprezentowano innowacje wdrożone w firmie sektora tradycyjnego oraz sektora wysokich technologii, co stanowiło przedmiot wcześniejszych

badania autorki. Dokonano również przeglądu ważniejszych badań nad innowacyjnością polskich firm rodzinnych.

Rozdział trzeci poświęcony został różnorodnym aspektom finansowania innowacji w firmach rodzinnych. Ukazano tu dorobek nauki o finansach w zakresie eksploracji firm rodzinnych, cechy i konsekwencje szczególnej logiki finansowej tych podmiotów oraz uwarunkowania sposobu finansowania strategii ich rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem czynnika ryzyka finansowego. Wśród form finansowania innowacji szczególnie efektywne wydają się kapitały własne, kredyty inwestycyjne, leasing i fundusze Unii Europejskiej. Wskazano również na rolę rynków kapitałowych publicznych (GPW S.A. i NewConnect) oraz prywatnych (*Private Equity*, *Venture Capital*, Anioły Biznesu). Opisując bariery finansowania innowacji, autorka przytoczyła wyniki swoich wcześniejszych badań przeprowadzonych wśród liderów dojrzałych przedsiębiorstw rodzinnych. Rozdział kończy relacja z kolejnych wcześniejszych badań autorki, dotyczących źródeł finansowania firm rodzinnych z listy „Diamenty Forbesa 2014”, które posłużyły za wprowadzenie do zasadniczych analiz statystycznych, zamieszczonych w następnym rozdziale monografii.

Rozdział czwarty – empiryczny – prezentuje wyniki **badania ankietowych** dotyczących finansowania innowacji w **115 firmach rodzinnych z listy „Diamenty Forbesa 2016”**, udziela odpowiedzi na sformułowane powyżej problemy badawcze i hipotezy, wyprowadza wnioski zarówno o charakterze teoretycznym, jak i praktycznym. Jednocześnie zawiera opis metody badawczej na etapie pozyskiwania danych pierwotnych oraz dokonywania analiz statystycznych.

Finansowanie innowacji w dużych przedsiębiorstwach rodzinnych w warunkach gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy – na przykładzie sektora IT – zaprezentowane zostało w **rozdziale piątym**. Oprócz charakterystyki tendencji globalnych i rynku technologii informatycznych w naszym kraju rozdział zawiera studia przypadku czterech firm rodzinnych z GPW S.A. w Warszawie (Comarch S.A., Komputronik S.A., PGS Software S.A., WASKO S.A.), co nie zmienia faktu, że w Polsce aż 90% firm informatycznych znajduje się w rękach mikro i małych podmiotów. Tę część opracowania kończy próba syntezy sytuacji w analizowanych giełdowych firmach rodzinnych co do wprowadzanych innowacji oraz źródeł ich finansowania, zawierającej również rekomendacje dla aktualnych i przyszłych liderów. W badaniu wykorzystano – wspomnianą wcześniej –

metodę studium przypadku, a w jej ramach technikę analizy dokumentów źródłowych: sprawozdań finansowych, prospektów emisyjnych, stron internetowych spółek.

Badanie ankietowe firm rodzinnych w sferze finansowej, zwłaszcza podmiotów prywatnych, naraża wielu trudności i może być obciążone znacznym stopniem subiektywizmu, z takich chociażby powodów jak silna kultura prywatności, niska wiarygodność i woluntaryzm w tworzeniu, a zwłaszcza w udostępnianiu wszelkich statystyk związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą. Dlatego też – zdaniem autorki – korzystniej jest posługiwać się w badaniu finansowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych danymi opisowymi, a nie wyłącznie liczbowymi, co w efekcie znacznie zwiększa prawdziwość uzyskanych informacji i otrzymanych na ich podstawie wyników.

Podsumowując, rozdziały pierwszy, drugi i trzeci stanowią teoretyczną podbudowę działalności przedsiębiorstw rodzinnych w ich dążeniu do gospodarki opartej na wiedzy, drogą wprowadzania i finansowania innowacji. Rozdziały czwarty i piąty zawierają natomiast przebieg, wyniki oraz wnioski z własnych **badan autorki, przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania**. Jednocześnie autorka pragnie podkreślić, że teoretyczne części monografii zostały ograniczone do zakresu, w jakim – w jej ocenie – mogą przyczynić się do osiągnięcia założonych celów, udzielenia odpowiedzi na postawione problemy badawcze oraz zweryfikowania i/lub zilustrowania przyjętych hipotez badawczych. W podsumowaniu niniejszego opracowania autorka pragnie zdecydowanie podkreślić, że obiektywne, będące pochodną globalizacji, zjawisko tworzenia i rozprzestrzeniania się gospodarki opartej na wiedzy w niczym nie straciło na aktualności i społeczno-ekonomicznym znaczeniu. Wręcz przeciwnie – będzie się w najbliższym czasie nasilać, natomiast Polska, aby nie ulec marginalizacji i sprostać wymogom zglobalizowanego otoczenia, musi podjąć wyzwanie dołączenia do krajów początkowo aspirujących, a w przyszłości w pełni opartych na wiedzy. W opinii autorki – ukształtowanej na podstawie studiów teoretycznych oraz przeprowadzonych badań – polskie firmy rodzinne mają wszelkie szanse na sprostanie wysokim wymogom gospodarki XXI wieku, głównie dzięki zdolności do wprowadzania innowacji oraz umiejętności ich sfinansowania. Najlepsze przedsiębiorstwa już funkcjonują jak w gospodarce opartej na wiedzy, słabsze należy wspomóc, co stanowi ogromne wyzwanie dla władz centralnych oraz samorządów, powinno być też ważnym zadaniem i udziałem ogółu społeczeństwa.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych (artystycznych)

5.1. Podsumowanie osiągnięć naukowo-badawczych po doktoracie

Od początku aktywności akademickiej koncentruję swoje zainteresowania naukowo-badawcze na uwarunkowaniach przedsiębiorczości rodzinnej i specyfice zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Pasjonuje mnie ta formuła biznesu ze względu na doświadczenia z wcześniejszej pracy w firmie rodzinnej i z obserwacji funkcjonowania przedsiębiorstwa prowadzonego przez rodzinę mojego męża oraz z uwagi na szanse, jakie generuje dla młodej gospodarki wschodzącej, dla której istotną barierą wzrostu jest brak kapitału lub jego wysoki koszt. W większości przypadków firmy rodzinne w początkowych fazach cyklu swojego życia wykorzystują cenny zasób strategiczny niematerialny, jakim jest wysoki poziom zaufania interpersonalnego, emocjonalnego. Budowanie tego wymiaru zaufania między niespokrewnionymi osobami w firmach nierodzinnych wymaga długiego okresu czasu, częstych interakcji, a i tak rezultat podejmowanych wysiłków jest niepewny. Wspólna historia, doświadczenia, emocje, tożsamość, rytuały składają się na krytyczny czynnik powiązania członków rodziny i pielęgnowania wśród nich zaufania emocjonalnego. Natychmiastowy dostęp do tego typu zasobu przez przedsiębiorstwo rodzinne skutkuje **wnoszeniem do jego aktywów prywatnych kapitałów i innych walorów należących do członków rodziny**, ich motywacją, poświęceniem, determinacją i zaangażowaniem w działalność na rzecz powodzenia wspólnego przedsięwzięcia, w końcu ich cierpliwością i gotowością do wyrzeczeń w fazie przedsiębiorczej biznesu lub później w okresach słabszej koniunktury. Zaufanie interpersonalne, emocjonalne składające się na kapitał społeczny (rodzinny) jest źródłem przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi. Uważa się także, że zaufanie emocjonalne i jego implikacje dla biznesu rodzinnego ułatwiły w przeszłości rozwój gospodarczy USA, Wielkiej Brytanii, Japonii, Korei Południowej, a obecnie jest szansą rozwojową krajów postkomunistycznych, w których rynki kapitałowe są nie w pełni rozwinięte lub dostęp do nich ograniczony.

Z uwagi na brak opracowań polskich w owym czasie podjęłam studia publikacji zagranicznych. Powoływanie się na ustalenia i badania światowe w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej uznałam za zasadne z dwóch powodów. Po pierwsze, podstawą rozważań nad przedsiębiorczością rodzinną w rozwiniętej gospodarce rynkowej jest

twierdzenie M.A.Gallo, zgodnie z którym firmy rodzinne na świecie funkcjonują według tej samej logiki i są w zasadzie identyczne pod względem swoich problemów i zagadnień, jak i możliwych sposobów ich rozwiązania. Nie można zatem mówić o jakiejś ścisłej specyfice narodowej tych podmiotów, a jedynie o różnicach wynikających z poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego danego kraju czy też etapu rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa.¹⁷ Socjologowie zgadzają się, że każda rodzina jest grupą pierwotną, związkiem intymnym,¹ opartym na wzajemnym uczuciu, współdziałaniu i wspólnej odpowiedzialności, w którym akcent pada na wzmacnianie wewnętrznych relacji i interakcji. Wiele definicji socjologicznych dąży również do wypracowania tej właściwej dla rodziny jako „uniwersalnej instytucji społecznej”, określając ją „utrwalonym w tradycji wszystkich kultur, rytualizowanym zespołem działań ludzkich ukierunkowanym na zaspokajanie istotnych potrzeb swoich członków (głównie seksualnych, prokreacyjnych, ekonomicznych i socjalizacyjnych)”.¹⁸ Po drugie, sama metodologia badań zagranicznych może stanowić inspirację dla organizacji podobnych w Polsce.

Przebieg mojej dotychczasowej aktywności naukowo-badawczej składa się z **trzech etapów i jednocześnie części merytorycznych.**

W **pierwszym etapie** starałam się w oparciu o wiedzę światową, własne obserwacje i badania w warunkach polskich opracować **konceptę kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych.** Działania te pozwoliły zidentyfikować następujące determinanty dalszego rozwoju biznesu rodzinnego:

- a) planowanie sukcesji własności i władzy,
- b) optymalizacja struktury źródeł finansowania wzrostu,
- c) profesjonalizacja zarządzania i struktury własności,
- d) umiejętność neutralizowania konfliktów wynikających z nakładania się systemów: biznesu, własności i rodziny.

17 M.A.Gallo, (1994), Global perspectives on family businesses, Chicago, Loyola University, Family Business Center.

18_ M.Księżopolski, B.Rysz-Kowalczyk, C. Żołędowski (red.), (2009), Polityka społeczna w kryzysie, Instytut Polityki Społecznej UW, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.

Te cztery- nazwane przeze mnie - **obszary krytyczne** w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym zostały opisane w pierwszej w Polsce książce o charakterze biznesowym mojego współautorstwa, poświęconej przedsiębiorczości rodzinnej pt.: *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, 344 strony, (współautorzy: J.Jeżak, W.Popczyk). Czynniki sukcesu firm rodzinnych zostały pozytywnie zweryfikowane przeze mnie i Wojciecha Popczyka w pierwszych w Polsce badaniach przedsiębiorstw rodzinnych przeprowadzonych w 1999r. i kontynuowanych w 2003r. Wyniki tych badań opublikowałam w książce pod redakcją prof. Ł. Sułkowskiego pt.: *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce* (TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2005). Pragnę podkreślić, że zespół zaproponowanych przeze mnie kluczowych czynników rozwoju firm rodzinnych zyskał uznanie polskiego środowiska akademickiego, co wkrótce zaowocowało licznymi publikacjami na ten temat. **Najmniejsze, w zasadzie znikome zainteresowanie okazali badacze finansom firm rodzinnych, przy czym nie jest to zjawisko wyłącznie polskie.** Na świecie również daje się zauważyć niedobór w sferze studiów literaturowych i pogłębionych badań naukowych w zakresie finansowych aspektów funkcjonowania biznesu rodzinnego.

Z powyższych powodów w **drugim etapie mojego rozwoju naukowego** rozpoczętego w **2002r.** po konsultacji z Kierownikiem Zakładu Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa, prof. dr hab. Jerzym Różańskim, podjęłam rozstrzygającą dla mnie i Zakładu decyzję o obraniu za podstawową domenę finansów firm rodzinnych w celu wypełnienia zaistniałej w polskiej nauce luki poznawczej. Postanowiłam podjąć próbę ustalenia i opisania specyfiki finansów firm rodzinnych, ze szczególnym uwzględnieniem logiki finansowej tych podmiotów, jak również uwarunkowań i źródeł finansowania ich działalności bieżącej i rozwojowej, stosunku do podejmowanego ryzyka finansowego. Efektem naukowym tych zainteresowań była wspomniana wyżej książka oraz publikacje m.in. w czasopismach: „Przegląd Organizacji”, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, w Zeszytach Naukowych Uniwersytetu Szczecińskiego, Gdańskiego, Wrocławskiego, rozdziałami w opracowaniach zbiorowych, zarówno w języku polskim, jak i angielskim. Jednocześnie w 2012r. zainicjowałam działalność popularyzującą wiedzę oraz podnoszącą reputację biznesu rodzinnego wśród przedsiębiorców, studentów i uczniów, rządzących, a także ogółu społeczeństwa.

W obecnym **trzecim etapie mojego rozwoju naukowego (od 2015r.)** koncentruję się na działalności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych oraz jej finansowaniu w warunkach

gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy. Interesuje mnie, czy podmioty te są w stanie wprowadzać innowacje, skąd pozyskują niezbędny kapitał oraz jaka jest rola rodziny przedsiębiorczej w procesie innowacyjności. Jednocześnie kontynuuję intensywne działania publikacyjne, promujące i popularyzujące wiedzę na temat różnych aspektów funkcjonowania firm rodzinnych, głównie jednak z dziedziny finansów. Szczegółowy wykaz 28 publikacji popularnonaukowych zamieściłam w załączniku nr 5.

5.2. Szczególny wkład w rozwój dyscypliny finanse

W środowisku naukowym ja i dr hab. Wojciech Popczyk uchodzimy za prekursorów nowej specjalności w naukach o zarządzaniu w Polsce - zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym ("**Overview of Family Business Relevant Issues**", **Country Fiche Poland** - raport ekspertów Komisji Europejskiej z 2008r. w ramach projektu koordynowanego przez KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research na zlecenie Komisji Europejskiej, Enterprise and Industry Directorate General)¹⁹

Jako pierwsi w Polsce napisaliśmy współautorską rozprawę doktorską na temat przedsiębiorczości rodzinnej, również pierwsi przeprowadziliśmy badania polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Jak wcześniej wspomniałam, jesteśmy współautorami pierwszej w Polsce biznesowej publikacji książkowej na temat zarządzania tego typu podmiotami gospodarczymi, zatytułowanej *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004 (współautor J.Jeżak). W 2005r. została uhonorowana Nagrodą Zespołową Ministra Edukacji Narodowej i Sportu oraz III Nagrodą w Konkursie im. Karola Adamieckiego za łączenie teorii i praktyki, organizowanym przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. W książce tej jestem autorką m.in. podrozdziału dotyczącego optymalizacji struktury źródeł finansowania firm rodzinnych jako jednego z kluczowych czynników ich sukcesu. W opracowaniach naukowych z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej w naszym kraju wymieniona pozycja jest powszechnie cytowana.

Także jako pierwsi w Polsce opracowaliśmy i wdrożyliśmy regularne wykłady, a następnie bloki specjalnościowe związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym w ramach programu nauczania Wydziału Zarządzania UŁ, w tym z przedmiotu Finanse Firm Rodzinnych na kierunku Finanse i Inwestycje, obejmującego wykłady, ćwiczenia oraz

19 [14.08.2http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_poland_en.pdf013]

specjalne zajęcia praktyczne z udziałem przedsiębiorców rodzinnych.

Ogromną satysfakcję sprawiło mi pojawienie się z biegiem czasu wielu cennych publikacji poświęconych finansom firm rodzinnych innych autorów, spośród których wymienię dwie pozycje uznanych specjalistów:

- M.Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010,
- H.Pernsteiner, J.Węclawski (red.), *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2016.

Niech mi będzie wolno uważać wzrost zainteresowania finansami firm rodzinnych jako osobisty sukces.

Badania własne finansowania innowacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych z racji ich aspiracji do miana opartych na wiedzy, jak też powiązania ich rodzinnego charakteru z natężeniem nakładów na innowacje, prezentowane w monografii *Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych* (WUŁ, Łódź 2016) są – wedle mojego rozeznania - pierwszym takim przedsięwzięciem naukowym na świecie. Poruszana tematyka jest trudna i rzadko eksponowana. Problem jest poznawczo ważny, albowiem: **odniesienie działalności innowacyjnej do źródeł jej finansowania oraz decyzji finansowych podejmowanych przez członków przedsiębiorczej rodziny zaspokaja żywotne potrzeby funkcjonującej na rynku firmy.**

Opublikowałam łącznie 42 pozycje naukowo-badawcze oraz 28 publikacji popularyzujących wiedzę. Tylko w trzech pozycjach jestem współautorem, pozostałe publikacje są samodzielne. Moje artykuły publikowane były w czasopismach znajdujących się na liście B Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, tzn. w „Przeglądzie Organizacji”, „Przedsiębiorczości i Zarządzaniu” oraz w Zeszytach Naukowych Uniwersytetu Szczecińskiego, Gdańskiego („Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance”), Wrocławskiego. Ponieważ jestem również praktykiem, cenię sobie publikacje kierowane bezpośrednio do właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych i innych osób związanych z tą grupą podmiotów gospodarczych. W czasopiśmie o zasięgu ogólnokrajowym „Relacje” Magazyn Firm Rodzinnych, wydawanym przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, regularnie zamieszczam artykuły, większość z zakresu finansów przedsiębiorstwa rodzinnego.

Uczestniczyłam w 35 krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych, organizowanych zarówno w Polsce jak i zagranicą (Ryga, Barcelona, Belgrad, Albena),

publikując artykuły. Na 8 konferencjach naukowych wygłosiłam referaty, a na Konferencji Mikrofirma 2009 (Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego) miałam zaszczyt wystąpić na sesji plenarnej.

W 2011 roku byłam współwykonawcą projektu badawczego pt. "Struktura finansowania a rozwój przedsiębiorstw rodzinnych regionu łódzkiego" finansowanego przez KBN, w ramach którego zbadalam bariery finansowania dojrzałych firm rodzinnych, przeprowadzając wywiady pogłębione z 15 przedsiębiorcami. Wykonanie tego dość trudnego zadania ułatwiło mi jednocześnie pełnienie roli konsultantki mikro, małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych.

W dziedzinie dydaktyki specjalizuję się obecnie w finansach firm rodzinnych, zarządzaniu finansami przedsiębiorstw, podstawach finansów. Prowadzę wykłady, konwersatoria i ćwiczenia na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych (I i II stopnia). We wcześniejszym okresie aktywności dydaktycznej prowadziłam dodatkowo wykłady z przedmiotów: rynek kapitałowy, przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym, inwestycje rzeczowe i kapitałowe. W latach 2005-2017 na Uniwersytecie Łódzkim byłam promotorem 76 prac magisterskich i 109 prac licencjackich. W latach 2007-2017 zrecenzowałam w UŁ 26 prac magisterskich i 16 prac licencjackich. Na Wydziale Zarządzania i Marketingu Mazowieckiej Wyższej Szkoły Humanistyczno – Pedagogicznej w Łowiczu w latach 2000-2012 wypromowałam 102 licencjatów oraz 17 magistrów, napisałam łącznie 158 recenzji prac licencjackich i magisterskich.

Jestem autorką i współautorką, opiekunem modułów i bloków specjalizacyjnych z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym na Uniwersytecie Łódzkim, który jako pierwszy w Polsce podjął tego typu inicjatywę dydaktyczną. Wykładałam tu przedmioty podstawowe oraz prowadzę konwersatoria, na których przekazuję studentom własne doświadczenia z zakresu finansów przedsiębiorstwa rodzinnego. Studenci pochodzący z rodzin przedsiębiorczych lub planujący prowadzenie własnego biznesu według formuły rodzinnej oraz ci, pracujący już w firmach rodzinnych, wysoko oceniają moje zajęcia, dając temu wyraz w ankietach po zakończeniu semestru. Dowodzi to ogromnej potrzeby organizacji zajęć odpowiadających na palące problemy praktyki gospodarowania.

Moja domena badawcza i dydaktyczna – finanse przedsiębiorstw rodzinnych - należy do wąskiej specjalizacji w finansach o wysokim priorytecie ważności na świecie, a zwłaszcza w Unii Europejskiej. W Polsce ta specjalność dopiero się rozwija. W raporcie

końcowym grupy eksperckiej powołanej przez Komisję Europejską z 2008 roku²⁰ odnotowano, iż w krajach członkowskich brak jest edukacji oraz badań w zakresie specyfiki przedsiębiorczości rodzinnej i zarządzania firmą rodzinną, w tym zapewnienia wystarczających środków finansowych na start, bieżące funkcjonowanie i rozwój. Zalecono zatem rządowi narodowemu, by te we współpracy z podmiotami sektora edukacyjnego dostosowały edukację w zakresie przedsiębiorczości i zarządzania do specyfiki i potrzeb przedsiębiorstw rodzinnych, które dominują w populacji biznesów. Swoją aktywnością dydaktyczną niniejsze czynię, badając oraz rozwiązując finansowe problemy tych podmiotów, a następnie upowszechniając zdobytą wiedzę w naszym kraju.

Niezwykłe wartościowe dla mojej pracy badawczej, dydaktycznej, doradczej i promocyjnej okazały się doświadczenia międzynarodowe w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej w ramach Programu STA Erasmus+ w: Polytechnic Institute of Beja w Portugalii (2010r.), Yalova University w Turcji (2012r.), Aveiro University (Portugalia), Universidad de Alcalá (Hiszpania), Aleksander Technological Education Institute in Thessaloniki (Grecja), University of Milan-Bicocca (Mediolan, Włochy), University of Nicosia (Cypr) czy University of Malta (Msida, Malta), gdzie prowadziłam wykłady: *Family firms and the determinants of their development*, *Family business functioning*, *Financial Management in Family Business*. Wyjazdy zagraniczne do wymienionych ośrodków akademickich pozwoliły mi pozyskać partnerów do planowanego, poważnego międzynarodowego projektu badawczego na temat determinant finansowania innowacji w firmach rodzinnych.

Za swoją pracę zawodową oraz osiągnięcia naukowe uhonorowana zostałam następującymi odznaczeniami państwowymi, nagrodami resortowymi i branżowymi:

1. maj 2015r. - Medal Srebrny za Długoletnią Służbę, przyznany postanowieniem Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 3 października 2014r.
2. październik 2005r. - Nagroda Zespołowa Ministra Edukacji Narodowej i Sportu za współautorstwo książki „Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój”, Difin, Warszawa 2004 (współautorzy: J.Jeżak, W.Popczyk)²¹.
3. 2005r. - III Nagroda w Konkursie im.Karola Adamieckiego za łączenie teorii z praktyką, organizowanym przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, za książkę „Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój”

20 *Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report*, Austrian Institute for SME Research, Vienna 2008, s.4-5.

21 E.Walińska, 20 lat Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s.169.

(współautorzy: J.Jeżak, W.Popczyk)²².

Moją misją naukowo-badawczą jest rozwój w Polsce specjalności finanse przedsiębiorstwa rodzinnego oraz udział w rozwoju teorii finansów firm rodzinnych. W tym celu będę kontynuowała badania empiryczne finansów firm rodzinnych. W najbliższym czasie przewiduję:

- opublikowanie moich badań zamieszczonych w monografii habilitacyjnej w „Family Business Review”,
- przygotowanie, zrealizowanie oraz opublikowanie projektu badawczego o zasięgu międzynarodowym na temat determinant finansowania innowacyjności przedsiębiorczości rodzinnej,
- napisanie podręcznika akademickiego do przedmiotu finanse firm rodzinnych,
- podejmowanie wszelkich inicjatyw mających na celu poprawę wizerunku przedsiębiorstwa rodzinnego w naszym kraju,
- rozszerzenie działalności konsultacyjno-edukacyjnej z zakresu finansowania innowacji w tych ważnych podmiotach.

Podsumowując mój wkład w rozwój dyscypliny finanse uważam, że polega on na podjęciu działalności badawczej w celu rozpoznania tematyki finansów przedsiębiorstw rodzinnych (próba wypełnienia luki badawczej), która zaowocowała publikacjami krajowymi i zagranicznymi z zakresu:

- specyficznych problemów finansów i logiki polityki finansowej firm rodzinnych,
- finansowania biznesu rodzinnego w krajach wysokorozwiniętych,
- finansowania własnego i obcego w biznesie rodzinnym w Polsce,
- uwarunkowań finansowania firm rodzinnych na rynku kapitałowym publicznym (GPW S.A. w Warszawie, ASO NewConnect) oraz prywatnym (Private Equity, Venture Capital, Business Angels),
- pokonywania bariery kapitałowej w firmach rodzinnych,
- stosunku do ryzyka finansowego i jego wpływu na sposób finansowania strategii wzrostu w firmach rodzinnych,
- wybranych cech psychologicznych i demograficznych liderów firm rodzinnych w podejmowaniu decyzji finansowych,
- finansowych aspektów sukcesji w firmach rodzinnych,

²² Tamże, s.177.

- inwestycji finansowych w innowacje w firmach rodzinnych oraz wyboru optymalnych źródeł ich finansowania,
- modeli finansowania innowacji w praktyce zarządzania polskich przedsiębiorstw rodzinnych,
- finansowania rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej na polskiej wsi.

Kolejnym wkładem jest moja działalność popularyzująca wiedzę dotyczącą finansów firm rodzinnych w formie: serii publikacji popularnonaukowych dla przedsiębiorców i studentów, wykładów w Polsce i zagranicą oraz regionalnej i lokalnej działalności środowiskowej.

6. Podsumowanie dorobku i osiągnięć naukowo-badawczych

Syntetyczne zestawienie podsumowujące moje osiągnięcia naukowo-badawcze zawierają poniższe tabele.

Tabela 1. Syntetyczne zestawienie podsumowujące osiągnięcia naukowo-badawcze po uzyskaniu stopnia doktora

Lp.	Rodzaj dorobku	Autor	Współautor	Razem
I.	Monografie	1	1	2
II.	Rozdziały w monografiach i recenzowanych opracowaniach zbiorowych w jęz.angielskim	5	0	5
III.	Rozdziały w monografiach i recenzowanych opracowaniach zbiorowych w jęz.polskim	13	1	14
IV.	Publikacje w czasopismach i zeszytach naukowych w jęz.angielskim	1	0	1
V.	Publikacje w czasopismach i zeszytach naukowych w jęz. polskim	19	1	20
	Razem	39	3	42

Napisałam również 28 artykułów skierowanych do przedsiębiorców, które bardzo wysoko cenię, z uwagi na ich charakter aplikacyjny.

Tabela 2. Pozostałe kryteria oceny w zakresie osiągnięć naukowo-badawczych

Sumaryczny <i>impakt</i> faktor publikacji naukowych wg listy <i>Journal Citation Reports (JCR)</i>	-
---	---

Liczba publikacji w bazie Web of Science	1
Liczba cytowań publikacji wg bazy Web of Science/ Mam cytowania w: Harzing's Publish or Perish (Google Scholar). Lata cytowań: 15 (2003-2018)	- Papers: 25 Citations: 266 (stan na 20.07.2018r.)
Indeks Hirscha opublikowanych publikacji wg bazy Web of Science/ Autor impact analysis in Harzing's Publish or Perish (Google Scholar)	H-index: 4 g-indeks: 16 hI, norm: 4
Kierowanie krajowymi projektami badawczymi	-
Udział jako wykonawca w międzynarodowych i krajowych projektach badawczych	5
Kierowanie uczelnianymi projektami badawczymi	-
Udział i wygłoszenie referatów na międzynarodowych lub krajowych konferencjach tematycznych	Ogółem: 35/8 - ogólnopolskie 30 /7 - międzynarodowe 5 /1

Na podstawie przedstawionego powyżej podsumowania mojego dorobku badawczego stwierdzam, że kwalifikuje się on do dyscypliny „finanse” i wskazuję ją we wniosku o wszczęcie postępowania habilitacyjnego.

Bibliografia

1. D.R. Dreux IV D.R., *Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public*, „Family Business Review” 1990, Vol. III, 3.
2. Gallo M.A., (1994), *Global perspectives on family businesses*, Chicago, Loyola University, Family Business Center.
3. Gallo M.A., Tapies J., Cappuyns K., *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*, „Family Business Review” 2004, Vol. XVII, 4.
4. Księżopolski M, Rysz-Kowalczyk, Żołędowski C. (red.), (2009), *Polityka społeczna w kryzysie*, Instytut Polityki Społecznej UW, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
5. Lopez-Gracia J., S. Sanchez-Andujar S., *Financial Structure of Family Business: Evidence From a Group of Small Spanish Firms*, „Family Business Review” 2007, Vol. XX, 4.
6. *Overview of Family Business Relevant Issues*, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna 2008, s.4-5.
7. Popczyk W., *Przedsiębiorstwo rodzinne w otoczeniu globalnym*, WUŁ, Łódź 2013.
8. Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych. Podstawowe problemy rozwoju polskich firm rodzinnych*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
9. Pernsteiner H., Węclawski J. (red.), autorzy: M.Dick, R.Zajkowski, *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, C.H.Beck, 2016.

10. Prus J., *Finansowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego na przykładzie spółki VITBIS*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
11. Starzyk T., *Jak powstawały Diamenty*, *Bisnode Polska* 28.01.2016, www.diamentyforbesa.pl [wpis z 31.01.2016]. <http://diamenty.forbes.pl/diamenty-forbesa-2016-jak-powstawaly,artykuly,202172,1,1.html> (dostęp: 2021.07.11)
12. Stradomski M., *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010,
13. Sułkowski Ł., Haus B., Safin K., *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2005
14. Walińska E., 20 lat Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Wydział Zarządzanie Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
15. Winnicka-Popczyk A., *Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych – wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań*, „Przegląd Organizacji” 2008,3.
16. Winnicka-Popczyk A., *Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych*, WUŁ, Łódź 2016
17. [14.08.2014] http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/docfamily_business_country_fiche_poland_en.pdf [013]

Podpis

Aliga Winnicka-Popczyk