

## **Recenzja rozprawy doktorskiej**

**Jakuba Chojnackiego**

**pt. Sukcesja w małej firmie rodzinnej**

napisanej pod kierunkiem naukowym

prof. dra hab. Bogdana Piaseckiego

### **1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy**

Problemy funkcjonowania firm rodzinnych, ich miejsce w gospodarce kraju i regionu a także specyficzne problemy zarządzania są przedmiotem coraz intensywniejszego zainteresowania przedstawicieli nauki, administracji i praktyki gospodarczej.

Przedsiębiorstwa rodzinne traktowane są jako odrębna, kategoria przedsiębiorstw, posiadająca swoją specyfikę, wyróżniająca się charakterystycznymi problemami, barierami rozwojowymi i zdolnościami. Spośród problemów, najściślej związanych z przedsiębiorczością rodzinną, które budzą największe zainteresowanie teorii są procesy sukcesyjne.

Jak wynika z analiz, spośród problemów przedsiębiorstw rodzinnych sukcesja, jej uwarunkowania należą do głównych problemów, którym naukowcy poświęcają najwięcej miejsca w swoich publikacjach (Benavides-Velasco C.A., Quintana-García C., Guzmán-Parra V.F. (2013), *Trends in the family business research*, "Small Business Economics", Volume 40, Issue 1).

Corocznie w gospodarce polskiej tysiące przedsiębiorstw staje przed koniecznością pilnych rozstrzygnięć co do sposobu przekazania biznesów rodzinnych, lecz wiele z nich kończy się niepowodzeniem. Trudno tu jednak o precyzję, gdyż brak jest nawet danych co do liczby sukcesji przeprowadzanych corocznie w Europie i poszczególnych krajach. W związku z tym, uznać należy, że wszelkie próby badawcze podejmowane w celu identyfikacji głównych problemów procesów sukcesyjnych, analiz przyczyn niepowodzeń, czynników sukcesu i uwarunkowań sukcesji należy uznać za ważne i warte wysiłku badawczego.

Zatem, dokonany przez Doktoranta wybór problemu badawczego i propozycje sposobu jego rozwiązania należy ocenić bardzo pozytywnie. Jednocześnie rodzi się automatycznie pytanie, czy wobec cytowanych statystyk publikacji nie jest to kolejne opracowanie powielające dotychczasowe ścieżki badawcze i wnioski ?

Przed przystąpieniem do szczegółowej analizy można z zadowoleniem stwierdzić, że mamy do czynienia z nowym w polskim piśmiennictwie spojrzeniem na proces sukcesji, gdyż praca dotyczy wpływu swoistej synchronizacji cykli życia właściciela i sukcesora z fazą rozwoju przedsiębiorstwa (w tym etapem sukcesyjnym). Dodatkowo, jak słusznie zauważa Autor, odnoszenie badań nad procesami sukcesyjnymi do małych firm rodzinnych jest rzadkie. Zainteresowanie badaczy ogranicza się zwykle do firm dużych, choć są nieliczne lub polega na badaniu całej populacji, co nie wydaje się mieć dobrego uzasadnienia teoretycznego i praktycznego.

Recenzowaną dysertację można uplasować w nurcie badań nad przedsiębiorczością i zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym. Podejmuje ona aktualny problem teoretyczny i bardzo ważny problem praktyczny (zob. np. opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy z września 2015 ( INT/765 – EESC-2015-00722-00-00-AC-TRA (PL) 1/10). Aktualność tematu potwierdza choćby nowa ustawa o fundacjach rodzinnych, traktowana przez wielu jako nowe i ważne narzędzie pomocne w procesach sukcesyjnych.

Tytuł pracy **Sukcesja w małej firmie rodzinnej**, choć odzwierciedla ogólną problematykę, to nie akcentuje tego wspomnianego elementu innowacyjnego. Dopisek w postaci informacji o perspektywie poszukiwań (synchronizacja/cykle życia..) byłby tu trafnym zabiegiem.

### **Metodyka badawcza (założenia, cel, metoda)**

Praca obejmuje dość szerokie pole badawcze, które można by określić jako analiza procesów sukcesyjnych. Autor dysertacji zawęża je zasadnie. Ograniczenie stanowi z jednej strony skupienie się jedynie na firmach małych a z drugiej na „(...) problemie perspektywy chronologii podejmowanych działań sukcesyjnych i ich synchronizacji z cyklami życia rodziny i firmy” (s.12 rozprawy). Konsekwencją przyjęcia tak zdefiniowanego pola badawczego jest sformułowanie problemów badawczych . Autor formułuje je w sposób ogólny i mało precyzyjny jako (1) określenie charakteru procesów sukcesyjnych (nie wiadomo o jaki charakter chodzi) oraz (2) sprawdzenie

możliwości badania procesów sukcesyjnych z perspektywy cyklu życia rodziny i firmy . Przy tym drugim problemie zastanawia wątpliwość Autora, ponieważ wcześniej sam napisał , że „Szczególne związki procesu sukcesji z cyklami życia firmy i rodziny zostały już dawno zauważone i są opisane w literaturze.” (s.11).

Rozwiązanie tych problemów Autor proponuje poprzez sformułowanie celu poznawczego i metodycznego.

Cel poznawczy został określony dość „bojaźliwie” jako *dostarczenie informacji o procesach sukcesyjnych w małych firmach rodzinnych*. Jak wynika z dalszej części pracy chodzi tu nie tyle o informacyjne zabiegi, lecz poważniejsze zadanie badawcze polegające na identyfikacji modeli i uwarunkowań procesów sukcesyjnych w małych firmach rodzinnych. Celem metodycznym jest *próba spojrzenia na te procesy z perspektywy cykli życia firmy i rodziny*. (s.13) Tu , z kolei, chodzi raczej o zastosowanie tej perspektywy do analizy procesów sukcesyjnych.

Swoją koncepcję badawczą Autor opiera na hipotezie głównej i 4 hipotezach pomocniczych.

Hipoteza główna proponowana przez Autora zakłada, że strategie sukcesyjne w małych firmach rodzinnych i synchronizacja cykli życia firmy i rodziny mają charakter komplementarny i są od siebie wzajemnie zależne. (s.13). Jej brzmienie nie budzi zastrzeżeń. Jej istota opiera się na dobrych podstawach teoretycznych (prezentowanych we Wstępie) i ma szersze uzasadnienie praktyczne. Natomiast w odniesieniu do hipotez pomocniczych można mieć uwagi w zasadzie logicznej natury.

Dla przykładu, pierwsza hipoteza pomocnicza zakłada, że czynnikiem sprzyjającym udanej sukcesji jest synchronizacja pomiędzy stopniem zaawansowania procesów sukcesyjnych, czyli chronologią sukcesji i podejmowanymi w jej ramach działaniami, a cyklem życia właścicieli. Czy nie chodzi o odwrotną zależność, tzn. aby następowała synchronizacja cyklu życia właściciela ze stopniem zaawansowania procesów sukcesyjnych. Podobnie jest w pozostałych hipotezach. Być może dla procesu badawczego nie ma to istotnego znaczenia, warto się jednak zastanowić nad konsekwencjami takiej sekwencji.

Wydaje się, że wśród hipotez brakuje hipotezy lub przynajmniej dostrzeżenia, że synchronizacji wymagają również cykle życia właściciela i sukcesora. Wiemy bowiem, jak negatywnie na procesy sukcesyjne wpływają zarówno zbyt wczesne jak i zbyt późne *wejścia i wyjścia* z firm przez obie strony procesu. (por. Bienert H., Eberhardt D., Hofmann R. , Müller A. (2008), Entscheidungsprozesse in der Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen – ein Prozessmodell. Forschungsbericht; KTI Nr. 8555, pd.zhaw.ch/publikation/upload/5845.pdf

Autor w hipotezach przyjmuje oczywistość i jednoznaczność zarówno pojęcia „udana sukcesja” jak i „cykl życia”. W odniesieniu do udanej sukcesji, co prawda w różnych miejscach pracy podaje, z czym wiąże się udana sukcesja, ale są to postulaty na tyle ogólne, że trudno uznać je za kryteria praktyczne pozwalające np. ocenić stopień ich spełnienia.

W odniesieniu do udanej sukcesji Autor zakłada np., że :

- to nie tylko przekazanie firmy i kontynuowanie działalności pod niezmiennym szyldem,  
-to przede wszystkim umożliwienie kontynuacji biznesowych tradycji rodzinnych w najkorzystniejszej dla potencjalnych sukcesorów formie i przynoszącej największe korzyści całej rodzinie. (s/170

-to umożliwienie korzystania z dotychczasowego materialnego i niematerialnego dorobku firmy i kontynuacji biznesowych tradycji rodzinnych w najkorzystniejszej dla potencjalnych sukcesorów formie i przynoszącej największe korzyści całej rodzinie (s.184), ale są nie mamy tu żadnych kryteriów służących ocenie na ile sukcesja jest udana i dominuje tu wątek ciągłości (niezmienności)

W innym miejscu (s.110) za udaną sukcesję Autor uznaje *taką, która sprawia, że istnieją warunki by firma rozwijała się w kolejnym pokoleniu i przynosiła oczekiwane przez rodzinę profity* .

W takim ujęciu (zakładającym ciągłość) skuteczna zmiana modelu biznesowego (np. zmiana koncepcji sprzedaży ze stacjonarnej na internetową, czy przejście z firmy produkcyjnej na handlową ) uznać należałoby za nieudane przedsięwzięcie sukcesyjne choćby potroiło zyski.

Nawet we wnioskach końcowych (pkt. 5.4.3) , gdy Autor wskazuje, że miarą udanej sukcesji jest przekazanie potencjału spadkowego w formie adekwatnej do potrzeb rodziny, to również nie obiektywizuje tych oczekiwań.

W odniesieniu do cyklu życia z kolei, Autor umownie zakłada, że nie istnieje problem identyfikacji fazy w tym cyklu, że subiektywne przekonanie wystarczy . (Takie można odnieść wrażenie po lekturze opisów przypadków znajdujących się w załącznikach pracy). Identyfikacja fazy, jak wynika z literatury przedmiotu nie jest ani tak prosta ani nie przynosi jednoznacznych wyników. Zob. np. zastosowanie metody list kontrolnych -J. Machaczka, Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza, PWN, Warszawa-Kraków 1998 ). Wydaje się, o czym dalej, że Autor rozumienie etapów cyklu życia zawęży do sytuacji ekonomicznej, odchodząc od klasycznego rozumienia, które tak szeroko i udanie zaprezentował w rozdziale pierwszym.

Zaproponowaną metodykę badawczą Autor podporządkowuje realizacji celów głównych. Składają się na nią badania literaturowe oraz badania empiryczne. W analizach wykorzystuje różne metody badawcze, których zastosowanie nie budzi wątpliwości. Warte podkreślenia jest zastosowanie w części empirycznej jakościowych metod badań, w tym studia przypadków poprzedzone wywiadami ustrukturyzowanymi. Zastosowanie metod jakościowych Autor szczegółowo uzasadnia w rozdziale empirycznym. Procedura badawcza zilustrowana schematem postępowania daje obraz dobrze przemyślanego i przygotowanego procesu badawczego.

### **Struktura pracy i ocena merytoryczna**

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny, co znajduje odbicie w jej układzie. Praca ma tradycyjny układ (teoria – metoda – empiria – dyskusja i wnioski) i zawiera wstęp, 5 rozdziałów, zakończenie, spisy tabel i rysunków oraz załączniki. Praca jest dziełem obszernym, liczy 355 stron, przy czym na część teoretyczną składają się rozdziały od 1 do 4 a na część empiryczną (wraz z metodyką) rozdział 5 (oraz Załączniki 1-6) Proporcje pomiędzy obiema częściami zostały zachowane. Szczegółowa ocena poszczególnych części pracy z perspektywy ich wpływu na realizację celu pracy, znajomości problematyki, sprawności warsztatowej zostanie dokonane poniżej.

**Wstęp** ma charakter wprowadzenia do problematyki i prezentacji architektury procesu badawczego. Zawiera w kolejności: uzasadnienie wyboru tematu i określenie problemu badawczego, przedstawia cel pracy i badań oraz pytania badawcze, wybór metod badawczych oraz omawia strukturę rozprawy. Jego konstrukcja i forma nie budzą zastrzeżeń i odpowiadają wymogom warsztatowym. Uwagi merytoryczne co do zawartej we wstępie propozycji koncepcji badawczej przedstawiono wyżej.

Rozdział pierwszy pod tytułem **Pojęcie i istota przedsiębiorstwa rodzinnego** jest klasycznym przeglądem dorobku literatury naukowej (a także opracowań statystycznych i opracowań firm konsultingowych) zmierzającym do wykazania specyfiki, znaczenia społecznego i gospodarczego firm rodzinnych oraz ilustracją „nierozwiązywalności” problemu definiowania firm rodzinnych. Autor zasadnie dokonuje wybranego przeglądu bardzo obszernego zbioru pozycji naukowych mających ambicje zaproponowania autorskiej definicji

i skupia się raczej na wskazaniu pewnych kierunków. Przyjmuje definicję, która z perspektywy własnego procesu badawczego będzie najlepiej oddawać istotę firmy rodzinnej.

Rozdział pierwszy to również istotne z perspektywy badawczej poszukiwanie (na bazie dostępnej literatury przedmiotu) specyficznych cech funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych oraz ich typologii. Ważnym uzupełnieniem dla tych studiów jest analiza pojęcia (i istoty) cykl życia przedsiębiorstwa rodzinnego. Autor zasadnie uznaje, że z *powodu szczególnych uwarunkowań działalności firm rodzinnych łączących aspekty biznesowe, rodzinne oraz własnościowe uniwersalne modele cykli życia przedsiębiorstwa nie znajdują zastosowania* (s.51). W ślad za tym, w swoim przeglądzie poszukuje takich propozycji, które będą adekwatne do specyfiki firm rodzinnych i pozwolą je wykorzystać w części empirycznej. Przegląd wykazuje bardzo dobrą orientację Autora w literaturze przedmiotu, umiejętność selekcji pozycji mniej wartościowych poznawczo oraz wykorzystać ich praktyczną przydatność w przygotowaniu koncepcji badawczej.

Rozdział kolejny **Małe przedsiębiorstwa jako dominująca forma prowadzenia biznesów rodzinnych**, stanowi kontynuację przeglądu literatury i jest ważny z perspektywy zakresienia pola badawczego. Dotyczy poszukiwania definicji i specyfiki małego przedsiębiorstwa. Wydaje się, że sposób definiowania przedsiębiorstw *sektora* MSP określony w zaleceniach Komisji Europejskiej z dnia 25 lutego 2004r (oraz definiowany w Ustawie prawo przedsiębiorców) zamyka potrzebę dywagacji. Jednakże jedynie ilościowe kryteria nie pozwalają precyzyjnie określić granic małych firm. Zwłaszcza w odniesieniu do firm rodzinnych ważniejsza jest tu specyfika ich zachowań- podstawowe bariery i deficyty a także ściśle związanie z właścicielem /rodziną (charakter właścicielski przedsiębiorstwa) niż jedynie ilościowa perspektywa. Słusznie zatem Autor podejmuje próbę w miarę precyzyjnego zdefiniowania tego typu podmiotów. W tych wielowątkowych analizach Autora brakuje jednak wskazania dlaczego Autor dokonuje (słusznego skądinąd) wyróżnienia spośród MSP (czy MMSP) właśnie firm małych. Brakuje również konkluzji w postaci uznania, że w pracy pojęcie firma mała (mała firma rodzinna) traktowane jest umownie i obejmuje zarówno przedsiębiorstwa małe jak i mikro spełniające określone kryteria. Autor pisze, że małe firmy to najliczniejsza grupa przedsiębiorstw rodzinnych „Można zatem uznać, że małe firmy rodzinne, są wiodącą formą przedsiębiorczości rodzinnej również w Polsce i na świecie. S.102), choć z cytowanych przez Autora badaniach PARP z roku 2009 wynika, że najliczniejszą grupą firm rodzinnych są jednak firmy mikro. Być może warto tu było odwołać się do cytowanego (s.69) przez Autora Petera Druckera, który jako wyróżnik wielkości przedsiębiorstwa stosował skalę struktur kierowniczych.

Rozdział 3. **Pojęcie, istota i uwarunkowania sukcesji firmy rodzinnej** dotyczy analiz związanych z kolejnym, kluczowym dla pracy pojęciem sukcesji.

Sukcesja stanowi (według wielu definicji) element konstytuujący przedsiębiorstwo rodzinne. Sposób jej planowania i realizacji decyduje często o możliwości przetrwania przedsiębiorstwa. Słusznie więc Autor poświęca tym rozważaniom sporo miejsca, nie tylko ze względu na tytuł i cel pracy. W przyjętej przez Autora konwencji, sukcesja wiąże się głównie z transferem władzy i własności, lecz Autor dostrzega, że istnieją też inne elementy występujące w procesie sukcesji (wiedza i wartości). Na potrzeby pracy przyjmuje, jak stwierdza, dwie wzajemnie uzupełniające się definicje strategii :

- 1. Sukcesja to pewien agregat pojęciowy obejmujący elementy dostrzegalne, formalne (przekazanie własności i władzy) oraz rzadziej uświadamiane, nieformalne (wartości i wiedzy)*
- 2. Sukcesja to zapewnienie skutecznego transferu własności i władzy przez aktualnego właściciela wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsiębiorstwa*

Ich przydatność, jak wynika z dalszej- badawczej części pracy - nie budzi wątpliwości. W dalszej części tego rozdziału Autor dokonuje próby identyfikacji determinant procesów sukcesyjnych. Poprzedza je nie przystającymi do treści tego podrozdziału analizami quasi bibliometrycznymi – podając liczbę publikacji na ten temat. To, co w tytule nazywa determinantami w tekście określa jako najczęściej poruszane zagadnienia w literaturze na temat sukcesji i zalicza do nich: politykę zasobów ludzkich, relacje rodzinne, rolę właściciela w procesie sukcesji, gotowość potencjalnego sukcesora do przejścia firmy, kompetencje sukcesorów, procesy socjalizacyjne, planowanie i formalizacja sukcesji, wartości i tradycje rodzinne w świetle sukcesji oraz bariery sukcesji. Wydaje się, że brakuje tu jednoznacznego wskazania jakie czynniki sprzyjające procesowi sukcesji uznaje Autor za istotne, a które traktuje jako bariery. Część tych wątpliwości wyjaśnia tabela 27 pracy– zestawiająca podstawowe bariery i czynniki sprzyjające, ale zawiera głównie czynniki wewnętrzne pomija wiele uwarunkowań zewnętrznych np.– prawnych, podatkowych. Być może jest to wynik przenikania się treści rozdziału trzeciego i czwartego, o czym więcej poniżej.

Ciekawym wątkiem w tym rozdziale jest zwrócenie uwagi na wątki generacyjne w procesie sukcesji. Dość znacznie różniące się systemy wartości, postrzeganie etosu pracy , różnice w postrzeganiu siebie na tle rodziny w odniesieniu do pokoleń sukcesorów (generacja X) mogą być istotnym elementem utrudniającym wspólne budowanie przyszłości firm rodzinnych.

**Rozdział 4 Determinanty powodzenia sukcesji firmy rodzinnej.** Jak wynika z autorskiej charakterystyki rozdziałów zawartej we Wstępie, w rozdziale czwartym zwrócono uwagę na najistotniejsze czynniki udanej sukcesji. Jeśli przypomnimy sobie, że w rozdziale trzecim omówiono najistotniejsze uwarunkowania sukcesji firm rodzinnych oraz omówiono zidentyfikowane czynniki sprzyjające oraz bariery sukcesji, to trudno znaleźć różnicę w zakresach problemowych obu rozdziałów. Sądzę, że lepiej byłoby zagadnienie definicyjne przenieść do rozdziału pierwszego a rozdział trzeci i czwarty (najlepiej jeden/wspólny) poświęcić uwarunkowaniom procesów sukcesyjnych. Wydaje się też, że prezentacja w tabeli przykładowego modelu wzorcowego sukcesji z uwzględnieniem ścieżki kariery sukcesora oraz przekazywanych kompetencji sukcesorskich jest zabiegiem zbyt uproszczonym. Oczekiwać by można takiej charakterystyki poszczególnych etapów, która pozwoliłaby łatwiej (bądź w sposób bardziej zobiektywizowany) w etapie badawczym dokonywać charakterystyki poszczególnych etapów. Przy ogólnym opisie zakwalifikowanie konkretnego przypadku do określonej fazy następuje bez zobiektywizowanych kryteriów.

Walorem tego rozdziału jest ciekawe ujęcie tego, co Autor nazwał narzędziami budowy i realizacji strategii sukcesji w małych firmach rodzinnych. Autor zaliczył tu zarówno elementy (narzędzia) formalne jak i procesy socjalizacji. Każdy element z tego pakietu Autor omawia zwracając uwagę na stronę praktyczną każdego z nich.

Drugim wartym podkreślenia wątkiem jest krytyczny stosunek Autora do tzw. mitów sukcesyjnych często występujących zarówno w literaturze naukowej jak i publicystyce. Dotyczą one m.in. fetyszyzacji procesów sukcesyjnych oraz śmiertelności firm rodzinnych i ich przyczyn. Autor przytacza opracowania i dodaje własne komentarze, które przenoszą refleksje naukowe na właściwy poziom. Dla przykładu, Autor uznaje, że nieudana sukcesja nie jest głównym powodem likwidacji przedsiębiorstw rodzinnych, gdyż wiele czynników do tego prowadzących ma taki sam charakter zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych, jak i nierodzinnych, albo stwierdza, że strategiczne znaczenie sukcesji nie sprowadza się do kwestii przetrwania bądź likwidacji przedsiębiorstwa, lecz jest procesem cementującym rodzinę wokół spraw firmy, motorem napędowym i okazją do ponownej ewaluacji strategii rozwoju firmy i rodziny. (s...184.)Wydaje się że te założenie znajdują odzwierciedlenie także w wynikach badań polskich jednakże ciągle są pomijane w analizach. Z drugiej strony, na co również zwraca uwagę Autor,

lansowane są od lat nieprawdziwe i zbudowane na małych próbkach :odkrycia” dotyczące nieskuteczności procesów sukcesyjnych przy transferze pomiędzy kolejnymi generacjami- „słynne „ 30 %, 13% i 3% skuteczności J.L. Warda (s.172 dysertacji).



Kolejny rozdział 5 pt. **Założenia badawcze i metodyka przeprowadzonych badań** ma charakter badawczy. W rozdziale tym podjęta została próba spojrzenia na procesy sukcesyjne z perspektywy chronologii inicjowanych przez właścicieli strategii sukcesyjnych oraz cykli życia firmy i rodziny. Autor formułuje założenia i hipotezy badawcze, które znamy już ze Wstępu i poprzednich rozdziałów. W dalszej kolejności określa i uzasadnia wybraną metodę badań.

Swoje badania Autor opiera na metodach jakościowych, co uzasadnia eksploracyjnym celem swoich badań. Zarówno we Wstępie, jak i w tej części pracy ten wybór jest szeroko uzasadniony.

Za Ł. Sułkowskim i A. Marjańskim (s.190/191 pracy) Autor przytacza najważniejsze zalety badań jakościowych. Główne z nich to :

- skuteczniejsze zebranie wiarygodnych danych na tematy "wrażliwe", a za takie uważa się większość problemów związanych z przedsiębiorczością rodzinną,
- możliwość otrzymania informacji na temat złożonych procesów społecznych,
- możliwość nawiązania bliższych relacji z badanymi podmiotami, co skutkuje wzrostem jakości i wiarygodności uzyskanych danych.

Ani sam wybór metod ani jego uzasadnienie nie budzą zastrzeżeń. Słuszność wyboru potwierdza praktyka stosowana w wielu badaniach nad przedsiębiorczością rodzinną w Polsce i na świecie.

Program badawczy zaproponowany w dysertacji obejmuje dwie uzupełniające się części. Przypomnijmy, że cele cząstkowe badań obejmowały (Wstęp rozprawy): zbadanie i ustalenie stopnia zaawansowania procesów sukcesyjnych w badanych firmach, zbadanie zależności pomiędzy podejmowanymi działaniami sukcesyjnymi, a cyklem życia potencjalnego sukcesora, zbadanie zależności pomiędzy podejmowanymi działaniami sukcesyjnymi, a cyklem życia właściciela oraz zbadanie zależności pomiędzy podejmowanymi działaniami sukcesyjnymi, a cyklem życia firmy/

Pierwszą część badań stanowiły wywiady ustrukturyzowane opierające się na autorskich kwestionariuszach. Uzyskane dane poddano analizie i sformułowano pierwsze wnioski. Drugą część stanowią wywiady pogłębione w postaci studiów przypadków wybranych 5 przedsiębiorstw. Celem tej części badania było rozszerzenie lub/i uszczegółowienie problematyki poruszonej w części pierwszej. (s.191).

Próba badawcza obejmuje 30 przedsiębiorstw (dobór celowy), z którymi prowadzono wywiad ustrukturyzowany oraz 5 wywiadów pogłębionych, co stwarza możliwości by zweryfikować postawione hipotezy i sformułować ostrożne wnioski.

Zakres prac badawczych i sposób prezentacji ich wyników budzą uznanie. Autor w uporządkowanej formie, wg określonego szablonu opisuje wszystkie analizowane przypadki; co pozwala poznać nie tylko wyniki, ale również kontekst środowiskowy i wewnętrzny przedsiębiorstwa. Zawarte w załącznikach tabelaryczne prezentacje 5 przypadków wraz z zawartymi w nich ocenami potwierdzają przydatność zastosowanej metody i sprawność badawczą Autora. Należy się w zupełności zgodzić z Autorem (s.208), że stworzone narzędzia oparte na cyklu życia firmy i rodziny są wygodnym narzędziem gromadzenia, klasyfikowania i analizowania danych.

Warto podkreślić, że małe firmy rodzinne są rzadko przedmiotem badań. Wynika to zarówno z niechęci podejmowania przez nie współpracy na polu badawczym, trudności w weryfikowaniu informacji otrzymywanych bezpośrednio od przedsiębiorstwa a także trudności z „wypreparowaniem” przedmiotu badań z całej populacji MSP. Jeśli weźmie się pod uwagę, że ich rola i znaczenie, liczebność zarówno w publicystyce jak i literaturze naukowej są podkreślane często, to zaskakiwać może, że recenzowana praca jest jedną z nielicznych publikacji dotyczących procesów sukcesyjnych w małych firmach rodzinnych. Z pewnością uzupełnia w znacznym stopniu deficyt wiedzy w tym obszarze.

Mankamenty tej części pracy wynikają z braku precyzji w formułowaniu hipotez oraz w definiowaniu stosowanych pojęć/kryteriów oceny. Na niektóre niedociągnięcia – np. subiektywność niektórych ocen- zwrócono uwagę wyżej tutaj warto przyrzeć się wynikom weryfikacji.

Autor, co ważne, dostrzega ograniczone możliwości uogólnienia wyników swoich badań (wynikają one, jak stwierdza, zarówno z przyjętej metody badań jak i dużego zróżnicowania badanej populacji małych firm rodzinnych) jednak nie prowadzi szerszej dyskusji wyników.

Można odnieść wrażenie, że oprócz podstawowych konstatacji dotyczących potwierdzenia hipotez szerszą interpretację pozostawia czytelnikowi. Materiał oddany do dyspozycji jest co prawda szeroki i jak podkreślono już starannie przygotowany (załączniki), lecz należałoby oczekiwać szerszej prezentacji stanowiska Autora. Brakuje również jednoznaczności przy formułowaniu wniosków o potwierdzeniu hipotez oraz określenia na podstawie jakich miar uznawał Autor ich pozytywną weryfikację? Samo zaprezentowanie wybranych wyników badań ankietowych wydaje się argumentem wymagającym pogłębienia.

Dla przykładu, przy analizie wyników weryfikacji hipotezy głównej (na s.205), Autor podaje, że pozytywnie zweryfikowana została hipoteza główna, w innym (s 204) pisze z kolei, że *Uzyskane w badaniu wyniki nie dały podstaw do odrzucenia hipotezy głównej*. Ten brak podstaw do odrzucenia hipotezy można rozumieć jako nie wyklucza się, iż ..., co nie jest takim samym wnioskiem jak przy pierwszym stwierdzeniu.

W innym miejscu z kolei dostrzec można brak precyzji w rozumieniu przez Autora pojęcia cykl życia. Autor stwierdza, że „Wyniki te pozwalają wnioskować, że z jednej strony sytuacja ekonomiczna firmy może mieć duży wpływ na rodzinne decyzje dotyczące przekazania firmy kolejnemu pokoleniu, z drugiej zaś decyzje te mają wpływ na kondycję ekonomiczną firmy i perspektywy dalszego rozwoju”

Podobnie na s. 307 Autor, gdy analizuje synchronizację chronologii sukcesji i cyklu życia firmy, podkreśla, że jeden ze wskaźników, wyznaczających kondycję ekonomiczną firmy, czyli finanse, nie był dobrze oceniany. Ocenia zatem, nie to czy firma jest w fazie dojrzałości, wzrostu (posługując się modelem jaki proponują np. Adizes czy Greiner), tylko w jakiej sytuacji finansowej (ekonomicznej/rynkowej) jest firma.

Nie jest to błąd z poziomu praktycznych konsekwencji, lecz błędnie zdefiniowane narzędzie (cykl życia). Wynikają stąd inne wnioski/rekomendacje płynące dla praktyki. Autor nie podaje również jakie są miary synchronizacji -kiedy uznaje cykle za zsynchronizowane. Intuicja i kontekst podpowiadają odpowiedź, ale należałoby oczekiwać bardziej zobiektywizowanych miar.

Wspomniany już brak szerszej dyskusji rodzi też wątpliwości nad trafnością wniosków Autora. Ciekawie brzmią uwagi, np. że w małych firmach rodzinnych istota sukcesji nie wiąże się z koniecznością przekazania własności i władzy w ramach tej samej firmy (s.207/208), lecz z przekazaniem potencjału spadkowego w formie adekwatnej do potrzeb rodziny właścicielskiej lub konstatacja, że cechą charakterystyczną zachowań małych firm rodzinnych jest zmiana formy prawnej z uwagi na korzyści finansowe i organizacyjne, itp. Jednakże, trudno je uznać za uprawnione uogólnienia, gdyż Autor nie konfrontuje swoich wniosków z innymi badaniami (co można usprawiedliwić deficytem tego typu badań) ani z wynikami podobnych badań na grupie przedsiębiorstw dużych (średnich).

Przy analizie wyników badań nasuwa się pytanie o cel prowadzenia dość rozbudowanych wywiadów i pytania m.in. o wiek, branże, dochody ... itp., gdy w procesie „dowodowym” (weryfikacji hipotez) wykorzystuje się jedynie kilka z nich. Czy istniała intuicja różnych zachowań sukcesyjnych w zależności od tych uwarunkowań Autor nie udziela odpowiedzi.

W **zakończeniu** pracy Autor przypomina główne założenia pracy, sposób realizacji jej głównych celów oraz prezentuje główne konkluzje.

Autor podkreśla, iż tematyka sukcesji firm rodzinnych jest ważnym zagadnieniem z punktu widzenia teoretycznego i praktycznego. Chociaż jest jednym z najczęściej badanych aspektów przedsiębiorczości rodzinnej, to niewiele jest badań i wniosków odnoszących się do małych firm rodzinnych. Autor wskazuje, iż jego praca jest próbą odmiennego spojrzenia na procesy sukcesyjne w małych firmach rodzinnych. Jest to spojrzenie z perspektywy cykli życia właściciela, sukcesora oraz firmy. Ta część pracy nie budzi zastrzeżeń.

Pracę kończą: bibliografia, spisy tabel i rysunków oraz załączniki stanowiące (co rzadkie) integralną część pracy – jej części badawczej i wniosków oraz streszczenia w języku polskim i angielskim.

Wykorzystywana w pracy literatura przedmiotu liczy w sumie ponad 300 pozycji polskich i obcych. Zawiera najistotniejsze pozycje dotyczące analizowanych problemów. Z uwagi na cykl pracy nad dysertacją nie zawiera pozycji najnowszych, ale nie wpływa to jakość procesu badawczego i sposób wnioskowania.

#### **Ocena języka i strony formalnej dysertacji**

Od strony językowej i formalnej (redakcyjnej) recenzowana rozprawa może zostać oceniona bardzo pozytywnie. Autor posługuje się językiem zrozumiałym, klarownie formułuje swoje poglądy i w sposób logiczny wyciąga wnioski. Można by przytoczyć jedynie nieliczne przykłady warte analizy, które naruszałyby tę regułę. To co razi, to maniera (błąd właściwie) stosowania zwrotu *oparty o* zamiast *oparty na*. Tak się dzieje na s.60 procedurę badań opartą o cykle życia, s.63 definicje oparte o kryteria ilościowe s.85. opartą o kryteria rodzinności ... itp. Tymczasem w odniesieniu do abstraktów jedyną dopuszczalną formą jest „opierać się na” (*teza była oparta na badaniach, film był oparty na książce*).

#### **Konkluzje recenzji**

Zaprezentowana praca świadczy o dużej dojrzałości badawczej Autora, bardzo dobrym przygotowaniu merytorycznym i narzędziowym i bardzo dobrej orientacji w aktualnej literaturze przedmiotu. Krytyczne uwagi odnoszące się do jej poszczególnych elementów nie zmniejszają tej wysokiej oceny i wartości pracy. Zwłaszcza, że część z nich ma charakter polemiczny a niektóre można potraktować jako wątpliwości, które będzie można rozwiązać w toku dyskusji w czasie obrony.

Pomocne mogą tu być następujące pytania do Doktoranta

- Czy zakres pojęcie *sukcesja* w rozumieniu teorii i odczuci właścicieli firm jest taki sam? Z czego wynikają ewentualne różnice?
- Jakże wg Doktoranta są ograniczenia (formalne, merytoryczne, inne) przed uznaniem podmiotów funkcjonujących w formie jednoosobowej działalności gospodarczej jako firmy rodzinne?
- Jak należy, wg Autora, mierzyć sukces w procesie sukcesji ? (Co to znaczy udana sukcesja?)
- Jak w praktyce planowania sukcesji można wykorzystać wyniki prezentowanych badań?

Reasumując, należy stwierdzić, że recenzowana rozprawa spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w obowiązujących dla przewidzianego trybu przepisach (art.187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jednolity: Dz.U. z 2023 r. poz.742 z późn. zm), w tym:

- stanowi oryginalne rozwiązanie problemu polegające na stworzeniu narzędzia zbierania i analizowania danych dotyczących procesów sukcesyjnych w małych firmach rodzinnych a także koncepcji synchronizacji chronologii sukcesji i cykli życia firmy i rodziny (właściciela i sukcesora) w procesie sukcesyjnym małej firmy rodzinnej;

- wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie zarządzanie i jakość,
- potwierdza umiejętności Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Podkreślić należy zwłaszcza, że praca prezentuje nowatorskie podejście pod problemu sukcesji (w polskim piśmiennictwie właściwie nie reprezentowane), oparta jest na solidnych podstawach metodologicznych (z właściwym doбором metod oraz ich opisem i uzasadnieniem a także bardzo rzetelnym opracowaniem wyników badań). Bardzo cenna jest umiejętność identyfikowania luki badawczej i określania pola analiz przez co Autor konsekwentnie realizuje założone cele badawcze. Z uznaniem należy odnieść się również do sposobu prezentacji wyników prowadzonych badań.

Do najważniejszych walorów pracy zaliczyć należy podjęcie aktualnej problematyki badawczej, zbieżnej z aktualnymi poszukiwaniami legislacyjnych możliwości wsparcia procesu sukcesji i transferu międzygeneracyjnego. Oparcie części teoretycznej pracy na bardzo szerokim przeglądzie literaturowym a części empirycznej na bardzo starannie przeprowadzonym procesie badawczym. Ważnym aspektem pracy jest podjęcie wyzwania skoncentrowania badań i analiz do grupy małych przedsiębiorstw, dostrzegając równocześnie konsekwencje takiego zawężenia.

W związku z tym, wnioskuję o dopuszczenie magistra **Jakuba Chojnackiego** do dalszych etapów procedury.

Krzysztof Safin

Elektronicznie podpisany przez  
Krzysztof Safin  
Data: 2023.06.01 12:50:05  
+02'00'

Krzysztof Safin

