



UMCS
INSTYTUT EKONOMII I FINANSÓW

UNIwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Wydział Ekonomiczny

dr hab. Robert Zajkowski, prof. UMCS | Katedra Bankowości i Rynków Finansowych

Lublin, 24 sierpnia 2022 r.

dr hab. **Robert Zajkowski, prof. UMCS**
Katedra Bankowości i Rynków Finansowych
Instytut Ekonomii i Finansów
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

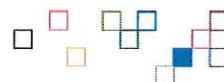
RECENZJA

rozprawy doktorskiej Pani mgr **Justyny Domanowskiej** zatytułowanej:
Pozarodzinna sukcesja zarządzania w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych,
przygotowanej pod kierunkiem naukowym **dr hab. Wojciecha Popczyka, prof. UŁ**,
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Uwagi wstępne

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo z dn. 5 lipca 2022 r. skierowane przez Pana dr hab. Tomasza Czapłę, prof. UŁ, Przewodniczącego Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do Spraw Stopni Naukowych w Dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości wskazujące, że w dn. 27 czerwca 2022 r. ww. Komisja powołała mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pani mgr Justyny Domanowskiej. Niniejsza recenzja sporządzona została zgodnie z wymogami określonymi w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dn. 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz.U. 2018 poz. 261).

Głównym celem recenzji jest ustalenie, czy przedłożona dysertacja spełnia warunki określone w art. 13 ust. 1 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, ze zm.), a w szczególności, czy stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (art. 13 ust. 1 ustawy).



Rozprawa doktorska przygotowana przez Panią mgr Justynę Domanowską składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii (łącznie 372 pozycje), spisów rysunków (49) i tabel (46) oraz załącznika (wzór kwestionariusza ankiety). Uwzględniając wszystkie wymienione elementy rozprawa doktorska liczy 207 stron. Praca doktorska została napisana w języku polskim.

W procesie przygotowania niniejszej recenzji uwzględnione zostały następujące kryteria:

- trafność wyboru obszaru badawczego, przedmiot badań i temat rozprawy,
- nowatorski charakter podjętej problematyki, cele i problemy badawcze,
- metodyka badań,
- struktura rozprawy doktorskiej,
- stopień realizacji założonych celów badawczych,
- uwagi formalne,
- wnioski końcowe.

I. Trafność wyboru obszaru badawczego, przedmiot badań i temat rozprawy

Historia współczesnej przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce jest relatywnie krótka, gdyż początek jej dynamicznego rozwoju datuje się na rok 1989¹, co przekłada się na średni wiek tej grupy podmiotów, wynoszący w zależności od badanej próby od 20 do 20 kilku lat². W większości są to przedsiębiorstwa, które albo rozpoczęły proces sukcesji, albo też znajdują się w przededniu tego rodzaju, kluczowych dla ich dalszego trwania, decyzji. Badania pokazują, że przekazanie przedsiębiorstwa rodzinnego w ręce drugiego pokolenia ma miejsce w około 1/3 firm rodzinnych, a zaledwie 15% z nich jest „skutecznie przekazywana” trzeciemu pokoleniu. Czwarte pokolenie rodziny wywierające realny wpływ na międzypokoleniowe przedsiębiorstwo rodzinne odnotowane zostało w grupie zaledwie 3-10% podmiotów.³ Badacze od dekad poszukują zarówno czynników, rozwiązań i mechanizmów wspierających sukcesję przedsiębiorstwa, jak też starają się identyfikować przyczyny jej niepowodzenia. Bezspornie okres, w którym w przedsiębiorstwie rodzinnym funkcjonuje jednocześnie pokolenie jego założycieli oraz potencjalni następcy może być uznany za jeden z kluczowych w całym procesie sukcesyjnym, czy też cyklu życia przedsiębiorstwa. W tym czasie kształtują się wizje rozwoju, postrzeganie roli i znaczenia przedsiębiorstwa rodzinnego, percepcja znaczenia rodziny oraz krystalizują się relacje biznesowe, będące konsekwencją dualizmu funkcji pełnionych przez kluczowych graczy, tj. członków rodziny będących jednocześnie „menedżerami” i/lub właścicielami przedsiębiorstwa. Wówczas to mogą mieć miejsce procesy, określane jako *generational shadow*⁴ oraz *generational flare*⁵. Naturalne różnice osobowościowe między przedstawicielami różnych pokoleń, będące konsekwencją odmiennego postrzegania prawie

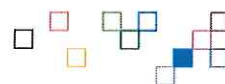
¹ Safin, K., & Zajkowski, R. (Red.). (2021). *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce: stan i perspektywy rozwoju*. Warszawa: C.H.Beck, s. 14.

² Pernsteiner, H.; & Węclawski, J. (Red.). (2016). *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*. Warszawa: C.H.Beck; Zajkowski, R. (2018). *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych*. Warszawa: C.H. Beck.

³ Kets de Vries, M.F. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good News and the Bad News, *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71; Eddy, P. (1996). Lesson, Legends and Legacies: Serving the Family Business. *Journal of Financial Planning*, 9(6), 76; Fleming, Q.J. (2006). *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Gliwice: Helion; Babikan, M.M. (2007). Incorporate Family Dynamics Into Succession Planning. *National Underwriter Life & Health*, 4, 19-22.

⁴ Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53.

⁵ Zajkowski, R. (2018). *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych. Efekt drugiego pokolenia*. Warszawa: C. H. Beck.



wszystkich elementów rzeczywistości, są jedną z głównych przyczyn konfliktów interpersonalnych, które dotyczą przedsiębiorstwa rodzinnego.⁶ Ich powodem są m.in. różnice zakresu posiadanej wiedzy przez członków rodziny oraz niewłaściwa komunikacja, czyli nieskuteczne podejmowanie wymiany werbalnych i niewerbalnych sygnałów służących osiągnięciu lepszego poziomu współdziałania oraz pogłębienia więzi międzyludzkich. W konsekwencji mogą prowadzić do sytuacji, w której trudno jest znaleźć wśród członków rodziny „właściwego” sukcesora lub sukcesorkę. Nakłada się na to nieuchronna konieczność profesjonalizacji działalności firm rodzinnych, niezbędna do sprawnego funkcjonowania we współczesnej gospodarce, związana między innymi z odpowiednim przygotowaniem merytorycznym kadr zarządzających.⁷ W tej sytuacji chęć lub presja związana z zaangażowaniem osób spoza rodziny do pełnienia funkcji zarządczych wzrasta i w odpowiednich warunkach może prowadzić do pozarodzinnej „sukcesji” zarządzania przedsiębiorstwa rodzinnego.

Problematyka pozarodzinnej sukcesji zarządzania firmą rodzinną stała się głównym przedmiotem rozważań Doktorantki w przedłożonej mi do recenzji dysertacji. W mojej ocenie mieści się ona w obszarze problematyki trudnej oraz rzadko podejmowanej w piśmiennictwie, nie tylko polskim. W głównej mierze wynika z problemów stojących u podstaw przygotowania i przeprowadzenia adekwatnych badań w tym zakresie. Zaproponowany tytuł pracy: ***Pozarodzinna sukcesja zarządzania w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych***, wydaje się dobrze oddawać kierunek poszukiwań obrany przez Doktorantkę i opisany we wstępie. W kontekście pragmatycznym zapowiada „przyjrzenie się” zjawisku pozarodzinnego transferu funkcji zarządczych w firmie rodzinnej oraz próbie izolacji warunków, jakie muszą być spełnione, by tego rodzaju sukcesja miała miejsce. **Tym samym oceniam, że wybór obszaru badawczego dla potrzeb pracy doktorskiej nie tylko nie budzi żadnych zastrzeżeń, lecz właściwa eksploracja tej tematyki może być postrzegana jako cenne źródło nowej wiedzy wzbogacającej teorię i przydatnej z praktycznego punktu widzenia.** Ponadto, tytuł pracy doktorskiej odpowiada jej zawartości i pod tym względem w mojej ocenie został sformułowany prawidłowo.

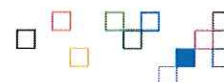
Wyzwaniem każdej pracy doktorskiej jest ukazanie „czegoś nowego”, co dotychczas albo nie było przedmiotem badań naukowych, albo zaprojektowane badania w niedostateczny sposób pozwalały na wyjaśnienie czynników, mechanizmów i procesów warunkujących specyfikę danego zjawiska. Stąd też, praca doktorska z założenia ma być zorientowana na odkrywanie nowych obszarów wiedzy i dostarczanie jej odbiorcom sprawdzonych informacji w tym zakresie. Takie są też moje ogólne oczekiwania wobec dysertacji przedłożonej mi do recenzji. Jednocześnie, podczas jej lektury, jako recenzent, pozostawiam sobie prawo do możliwie obiektywnej i krytycznej oceny odsłanianej rzeczywistości oraz odkrywanych fragmentów wiedzy.

II. Nowatorski charakter podjętej problematyki, cele i hipotezy badawcze

Pobieżny przegląd dostępnej literatury w obszarze stanowiącym główny przedmiot recenzowanej dysertacji pozwala stwierdzić, że sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym jest zagadnieniem poruszonym relatywnie często, przy czym zdecydowana większość publikacji dotyczy różnorodnych aspektów sukcesji wewnątrzrodzinnej. Sukcesja pozarodzinna zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym należy do aspektów poddawanych analizie relatywnie rzadko i niejako „przy okazji”

⁶ Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A. (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.

⁷ Żukowska, B. (2021). *Profesjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych. Efekty ekonomiczne*. Warszawa: C.H.Beck.



omawiania innych zagadnień, jak chociażby profesjonalizacja⁸. Dotyczy to zarówno literatury polskiej, jak i zagranicznej. W tym kontekście wybór obszaru problemowego, jakim jest pozarodzinna sukcesja zarządzania w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, ocenić można pozytywnie oraz uznać za interesujący i nieeksplorowany lub fragmentarycznie eksplorowany wątek badawczy. W odniesieniu do wskazanego obszaru badawczego w dysertacji sformułowany został główny cel pracy (s. 8) w brzmieniu „... *rozwinięcie wiedzy na temat pozarodzinnej sukcesji zarządzania w firmach rodzinnych* ...”, a następnie doprecyzowany przez trzy cele szczegółowe:

1. Kontynuacja rozpoczętej dyskusji naukowej na temat pozarodzinnej sukcesji zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych na gruncie polskim, co może pomóc w przyjęciu jednej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego na miarę XXI wieku i uznanej przez większość środowiska naukowego.
2. Rozpoznanie motywów oraz uwarunkowań sukcesji pozarodzinnej zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych.
3. Wskazanie sukcesji zarządzania pozarodzinnej jako dobrej alternatywy dla sukcesji rodzinnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.

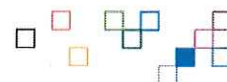
O ile cel główny nie wskazuje precyzyjnie zamiaru badawczego Doktorantki (oprócz bliżej nieokreślonego „*rozwinięcia wiedzy*”), o tyle cele szczegółowe znacznie lepiej odzwierciedlają podjęte intencje poznawcze. Można do nich zgłosić dwa zastrzeżenia. W przypadku celu 1 mowa jest o „*kontynuacji rozpoczętej dyskusji*”. Stwierdzenie tego rodzaju byłoby uprawnione, gdyby zarys owej dyskusji został zaprezentowany w części poprzedzającej sformułowanie celu. Cel 3 wskazuje na „*dobrą alternatywę*”. Wątpliwości budzić może sposób, w jaki zweryfikowane zostanie, czy to rzeczywiście „dobra alternatywa”, jakimi miarami można potencjalnie ową „dobroć” zmierzyć lub wyrazić? Generalnie jednak uznać należy, że zarysowane cele badawcze rzucają światło na to, co będzie przedmiotem rozważań w dalszej części pracy i oceniam je pozytywnie. Sugeruję jednakże, że jeżeli praca będzie publikowana, należy przeformułować główny cel pracy w taki sposób, by jednoznacznie wskazywał na zamysł badawczy, lub zrezygnować z jego prezentacji.

Zdecydowanie lepiej i trafniej zarysowane zostały w pracy problemy badawcze, aczkolwiek ich semantyczne brzmienie przywodzi raczej, że są to postawione pytania badawcze, gdyż celem dwóch pierwszych jest odpowiedź na pytanie „*jakie*”, trzeci zaś ukierunkowany został na udzielenie odpowiedzi na pytanie „*czy*”. Jest to oczywiście kwestia dyskusyjna. Niemniej jednak dosyć precyzyjnie wskazują co Doktorantka będzie chciała udowodnić i w tym kontekście również uznać należy je za poprawne.

Biorąc pod uwagę sformułowane hipotezy oraz konfrontując je z ogólną metodyką badań naukowych⁹, stwierdzić można, że hipoteza stanowi pewien rodzaj stwierdzenia lub propozycji, którą można poddać weryfikacji (przetestować). W tym kontekście pozwolę sobie na krótką dygresję odnoszącą się do postawionych przez Doktorantkę hipotez. Otóż biorąc pod uwagę ich semantyczną złożoność, oczekiwał będę w dalszej części pracy zachowania surowego reżimu metodycznego, który pozwoli na jednoznaczne ich potwierdzenie lub zanegowanie w oparciu o zastosowane metody badawcze. Szczególnie interesująca może okazać się weryfikacja postawionych hipotez w sytuacji, kiedy praca posiada charakter eksploracyjny. Niemniej jednak, mimo zastrzeżeń natury językowej, postawione hipotezy, w świetle zarysowanych problemów badawczych, oceniam jako trafne.

⁸ Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Mercken, R. (2010). Developing a new typology of family firms based on professionalization and formalization. *Back to the Future*, 10, 1-40.

⁹ Silverman, D. (2009). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



Cele, problemy badawcze (pytania) i hipotezy zostały następnie powtórzone w części 4 pracy (Opis badań ilościowych, użyta metodyka i wyniki badań – s. 117-118) w takim samym brzmieniu.

Konkludując: sformułowane cele szczegółowe pracy, wyizolowane problemy badawcze oraz postawione hipotezy, pomimo zastrzeżeń natury semantycznej, stanowią spójną pod względem merytorycznym całość i na etapie ich ogólnej oceny nie budzą większych kontrowersji, wskazując wyraźnie na obrane przez Doktorantkę kierunki eksploracji analizowanego obszaru. Zastrzeżenia budzi cel główny, o czym mowa wcześniej.

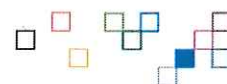
III. Metodyka badań

W procesie badawczym zostały wykorzystane różne metody badawcze. Obok przeglądu literatury i badań *desk research*, Doktorantka zdecydowała o zastosowaniu metod badań ilościowych (kwestionariusz ankiety – technika CATI) oraz jakościowych (*case studies*). W tym miejscu nadmienić należy, że dobór metod badawczych zwykle stanowi newralgiczny moment każdego procesu badawczego. Od nich zależą uzyskane wyniki, możliwość ich interpretacji, uogólniania, konkludowania oraz formułowania osądów mających określone znaczenie naukowe. Z tego też powodu ich dobór oraz reżim stosowania są kluczowe dla jakości uzyskanych efektów końcowych pracy.

Badanie ilościowe realizowane było w latach 2019 – 2020 w województwach: dolnośląskim, łódzkim i lubelskim na próbie celowej. Kryterium doboru województw było „uwzględnienie czynnika cywilizacyjnego, regionalnego” – s. 119 pracy, tj. wyodrębnienie firm rodzinnych zlokalizowanych na obszarze o poziomie PKB wyższym, zbliżonym i niższym od średniej krajowej, według danych za rok 2018. W pracy zabrakło szerszego wyjaśnienia tak przyjętego kryterium doboru województw, co mogłoby okazać się interesujące w kontekście wyjaśnienia przyjętych przez Doktorantkę motywów prowadzenia badań. Ponadto, dobierane były firmy, w których ponad 51 % udziałów znajduje się w rękach jednej osoby lub osób spokrewnionych oraz osoba zarządzająca nie jest właścicielem, co z punktu widzenia tematyki pracy uznać należy za podejście właściwe. Jak wskazane zostało (s. 121-122) do analizy uzyskanych wyników wykorzystano:

1. Średnią arytmetyczną.
2. Medianę.
3. Odchylenie standardowe.
4. Współczynnik skośności (pytanie w jakim celu, skoro w pracy nie jest prowadzone wnioskowanie z wykorzystaniem tej miary).
5. Dominantę (uwaga jak wyżej).
6. Oraz: test korelacji Pearsona (niezależności chi-kwadrat), test Wilcoxona i test Kruskala-Wallisa (decyzja o wykorzystaniu testów nieparametrycznych przy tym rodzaju pozyskanych danych była w mojej ocenie słuszna).

Szkoda, że Doktorantka odmówiła sobie przywileju wykorzystania nieco bardziej zaawansowanych metod analizy ilościowej, co mogłoby wpłynąć pozytywnie na uzyskane wyniki i wyciągane wnioski. Szczególnie, biorąc pod uwagę dychotomiczny charakter wielu omawianych zmiennych, zasadne było zastosowanie modeli regresji logistycznej.

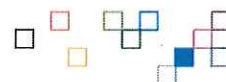


W trakcie badań zgromadzonych zostało 100 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy (z 500 podjętych prób – s. 119), z czego 57 w województwie łódzkim, 37 w dolnośląskim oraz 6 w lubelskim. W tym miejscu zwrócić należy uwagę na różnicowość podgrup pochodzących z poszczególnych regionów podziału administracyjnego Polski. Bardzo mała liczebność (6 kwestionariuszy) z województwa lubelskiego w zasadzie uniemożliwia przeprowadzenie statystycznej weryfikacji różnic pomiędzy wybranymi obszarami geograficznymi. Biorąc pod uwagę, że dobór próby był celowy, można było oczekiwać, że poszczególne podgrupy będą równoliczne lub mocno zbliżone, co dałoby możliwość prowadzenia adekwatnych analiz. Ponadto, próba licząca jedynie 100 obserwacji daje możliwość wstępnego wnioskowania statystycznego, szczególnie w kontekście eksploracji nowego obszaru badawczego, przy wykorzystaniu różnych metod analitycznych zastosowanych dla całej próby.

Na stronie 129 w tabeli 26 zamieszczona została skala zawierająca kryteria decydujące o pozostawieniu przedsiębiorstwa w rękach rodziny pomimo przekazania zarządzania przedsiębiorstwem menadżerowi zewnętrznemu. Brakuje informacji, czy skala ta jest autorskim pomysłem Doktorantki, czy została zaadoptowana z innych badań. Ponadto, w mojej ocenie zabrakło w tym miejscu oceny rzetelności skali przynajmniej przy wykorzystaniu współczynnika Alfa Cronbacha (lub walidacji z wykorzystaniem modeli równań strukturalnych). Uwaga ta dotyczy także innych zastosowanych w dysertacji skal pomiarowych dla zmiennych nieobserwowalnych (latentnych).

Analizując dotychczasowy plan procesu badawczego towarzyszyło mi przeświadczenie, że struktura części badawczej będzie następująca i dosyć typowa: charakterystyka próby, analiza wyników korespondujących z problematyką główną pracy, wnioski. Okazało się, że w rozdziale 4 na początku znajduje się nieco charakterystyk próby, potem Doktorantka zaprezentowała uzyskane wyniki, by w części końcowej znowu powrócić do danych „metryczkowych” – s. 135 i następne. Układ tego rodzaju nieco zaburza logikę analizy danych i utrudnia właściwą ocenę uzyskanych rezultatów, zwłaszcza w sytuacji, w której dane metryczne (np. dominujący obszar działalności, wielkość firmy, tempo zmian technologicznych) nie zostały, przynajmniej częściowo lub po agregacji, wykorzystane jako zmienne przekrojowe. Wyodrębnienie tego rodzaju zależności w mojej ocenie mogłoby wzbogacić pracę o interesujące wnioski, zwłaszcza w sytuacji gdy liczebności poszczególnych podgrup pozwalały, przynajmniej wstępnie, na przeprowadzenie adekwatnego wnioskowania. Szkoda trochę, że tego rodzaju analiz zabrakło, zwłaszcza w sytuacji gdy cała praca nie jest nadmiernie obszerna.

Rozdział 4 kończą wnioski zebrane z przeprowadzonych badań bezpośrednich. W mojej ocenie, biorąc pod uwagę inicjalny i eksploracyjny, w polskich warunkach, charakter zaplanowanych badań, stanowią największą wartość dodaną pracy, wnoszącą elementy nowej wiedzy do teorii funkcjonowania firm rodzinnych oraz zarządzania tą grupą podmiotów gospodarczych. W części tej Autorka odniosła się również do postawionych w pracy hipotez badawczych, przy czym w przypadku H1 Doktorantka wskazała, że *„Na podstawie zebranego materiału badawczego nie ma podstaw do przyjęcia tak przedstawionej hipotezy badawczej”* (s. 143). Chcę zwrócić uwagę, że w nomenklaturze statystycznej wskazuje się że: albo nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, albo należy odrzucić hipotezę zerową na rzecz alternatywnej. Nie stosuje się stwierdzenia wskazującego na brak podstaw do przyjęcia hipotezy zerowej, jest ona po prostu odrzucana lub nie. Stąd określenie zastosowane w pracy jest w mojej ocenie niepoprawne. W odniesieniu do H2 wskazany został brak podstaw do jej odrzucenia. Natomiast w przypadku H3, zdaniem Autorki analizy nie pozwoliły na podjęcie decyzji o jej odrzuceniu lub braku podstaw do odrzucenia. Jak zostało wskazane wcześniej, sposób sformułowania



hipotezy powinien pozwolić na jednoznaczną decyzję, stąd w mojej opinii brak kategorięcznego stanowiska Doktorantki wobec H3 nie jest do końca poprawny, aczkolwiek w wielu pracach badawczych taka sytuacja ma miejsce. W tym wypadku powodem jest „mięka” weryfikacja postawionych hipotez w oparciu o wieloaspektowe wnioskowanie Doktorantki. W tej sytuacji, utwierdzam się w przekonaniu, że znacznie bardziej zasadne było postawienie pytań badawczych i udzielenie na nie odpowiedzi (co jest typowe dla prac eksploracyjnych), niż weryfikacja hipotez. Niemniej jednak, nie można odmówić Doktorantce odwagi w formułowaniu własnych osądów bazujących na uzyskanych wynikach, co zdecydowanie wpływa *in plus* na ogólną ocenę pracy.

Rozdział 5 zawiera wyniki analizy jakościowej trzech przypadków (*case studies*), tj. firmy A. Blikle Sp. z o.o., W. Kruk S.A. oraz Stal Sp. z o.o. Już na samym wstępie zabrakło informacji uzasadniających dobór tych właśnie firm do badania. W szczególności brakuje odpowiedzi na pytania:

1. Czy z punktu widzenia metodycznego wybrane przedsiębiorstwa to: przypadki opisowe, ilustrujące, eksperymentalne, eksploracyjne, czy też objaśniające?
2. Co zdecydowało, że dokładnie te podmioty zostały włączone do badań?
3. Czy tylko te podmioty były typowane do badania? A jeżeli były też inne, to dlaczego nie udało się poddać analizie wszystkich wyizolowanych jednostek?
4. Ile czasu trwało badanie? Jak gromadzone były informacje? W jaki sposób je analizowano?
5. Co było celem badania? Czy było to stworzenie sytuacji, w której słuchacze podejmują decyzje na podstawie krytycznej analizy danych, przyjrzenie się realnym (a nie "książkowym") przykładom działań innych ludzi, wyciągnięcie wniosków istotnych dla ich własnych przedsięwzięć, pokazanie koncepcji wartych skopiowania, wskazanie potencjalnych błędów, których należy unikać, gromadzenie opisanych doświadczeń, aby w przyszłości uniknąć stresu, nie powtórzyć cudzego błędu lub nawet zastosować sprawdzone rozwiązania?
6. W jaki sposób i w jakim zakresie wyniki analiz jakościowych korespondują w wynikami badań oraz teorią przedstawioną we wcześniejszych częściach pracy?

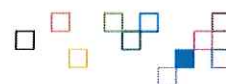
Odpowiedzi na ww. pytania pozwoliłyby na znacznie bardziej precyzyjne zrozumienie zasadności ujętych w tym rozdziale analiz jakościowych. Wyrażam przekonanie, że Doktorantka odniesie się do tych kwestii szczegółowo podczas publicznej obrony.

Każdy z omawianych przypadków został podsumowany oraz zaprezentowane zostały wynikające z niego wnioski, jednakże brakuje części wspólnej, która by połączyła uzyskane rezultaty z celami postawionymi w dysertacji, o czym wspomniane zostało wcześniej. Jest to szczególnie odczuwalne w sytuacji, gdy cząstkowe wnioski wyodrębnione przez Autorkę w wielu przypadkach odpowiednio ilustrują, niektóre, wcześniej omawiane zagadnienia i uzyskane wyniki badań.

Niemniej jednak, konkludując, stwierdzam, że proces badawczy, szczególnie w części 4 pracy, mimo uwag, posiadających w wielu wypadkach charakter polemiczny, został zaplanowany i przeprowadzony w sposób akceptowalny dla prac doktorskich o charakterze eksploracyjnym.

IV. Struktura rozprawy doktorskiej

Struktura pracy została podporządkowana realizacji jej celu głównego i celów szczegółowych. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisów rysunków i tabel oraz załącznika (wzór kwestionariusza ankiety). Ocenic można, że zawartość poszczególnych rozdziałów



odpowiada tematyce dysertacji określonej w tytule i z punktu widzenia strukturalnego stanowi dosyć konsekwentne rozwinięcie poszczególnych założeń badawczych. Z merytorycznego punktu widzenia praca stanowi spójną i względnie konsekwentną całość.

Wstęp stanowi swoiste zrysowanie problematyki pracy, zarówno głównej, jak i obocznej oraz powinien zachęcać czytelnika do lektury szczegółowej kolejnych jej rozdziałów. Autorka dysertacji zamieściła w tej części ogólne informacje dotyczące problematyki firm rodzinnych, ich specyfiki, znaczenia gospodarczego we współczesnym świecie oraz odniosła się do problemów definicyjnych. Nieco zabrakło w nim „łącznika” pomiędzy ogólnym wprowadzeniem a określeniem problematyki będącej głównym przedmiotem jej rozważań. Wstęp zawiera informacje o celu głównym i celach szczegółowych pracy, wskazuje na problemy badawcze (z zastrzeżeniem, że ich brzmienie wskazuje raczej na pytania badawcze, o czym mowa wcześniej w tej recenzji) oraz hipotezy. W końcowej części zawarto w nim krótki opis struktury pracy. Ogólnie ocenić można, że wprowadzająca część pracy zawiera wszystkie niezbędne elementy służące zrozumieniu intencji badawczych Doktorantki.

Uwagi szczegółowe:

S.4, zdanie: „...Znaczny wzrost zainteresowania tym tematem nastąpił dopiero po 2000 roku ...”, mimo iż oparte na literaturze jednak nie do końca odzwierciedla trafnie wzrost zainteresowania tą problematyką badawczą (choćby w kontekście informacji zamieszczonych na rysunku 9 – s. 32 pracy). Pierwsze opracowania o charakterze przeglądowym ukazały się już w latach 90-tych ubiegłego wieku¹⁰ oraz później¹¹. Intensywne prace badawcze w tym zakresie pozwoliły w roku 2020 r. na postawienie oceny, że obecny etap badań nad przedsiębiorczością rodzinną określić można jako „wiek dojrzały”.¹² W opracowaniu tym można doszukać się sugestii, że „fundamentalna” wiedza odnosząca się do specyfiki firm rodzinnych została już zgromadzona a obecne badania powinny koncentrować się na tych aspektach, których dotychczas nie udało się wyjaśnić lub wyjaśnienie ich jest niepełne. Stąd, Autorka powinna nieco ostrożniej formułować tego rodzaju spostrzeżenia. Myśl ta powielona została przez Doktorantkę na stronie 31.

S. 5, skoro wspomina się o *Family Business Review*, to należało jeszcze dodać *Journal of Family Business Management* oraz *Journal of Family Business Strategy*, należące do „triady” czołowych czasopism w tym obszarze.

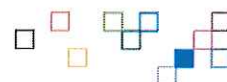
Można zgodzić się z Doktorantką (s. 6), że „...Wybór lidera, nowego dyrektora zarządzającego stanowi więc jedną z najbardziej krytycznych decyzji dotyczących przyszłego kierunku rozwoju i efektywności firmy ...”. Akt ten decyduje o przyszłości przedsiębiorstwa, szczególnie w kontekście zachowania jego rodzinnego charakteru, lub nie.

Dalej (s. 6), Autorka wskazuje „...Coraz częściej trudno jest znaleźć kandydatów na liderów spełniających wymogi konkurencyjne sektora wśród rodziny właścicielskiej. Potencjalni sukcesorzy władzy mają słabe kompetencje, nie wyrażają woli zaangażowania się w przedsiębiorstwo rodzinne lub po prostu jest ich brak ...”. Jest to stwierdzenie arbitralne i kategoryczne, co w mojej ocenie wymaga odpowiedniego uzasadnienia bazującego na dostępnych danych i literaturze – a tego zabrakło.

¹⁰ Np.: Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*, Kluwer Academic Publisher, Norwell.

¹¹ Sharma, P. (2004). *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*. *Family Business Review*, 17(1).

¹² Jaskiewicz, P., Neubaum, D.O., De Massis, A., Holt, D.T. (2020). *The Adulthood of Family Business Research Through Inbound and Outbound Theorizing*. *Family Business Review*, 33(1), 10-17.



Stosowane w kilku miejscach (np. s. 7, 30, 117) przez Autorkę określenie „okres czasu” uznaje się powszechnie za błąd językowy.

S. 9, pozwolę sobie zwrócić uwagę, że pojęcie metodologia „*jest nauką o czynnościach poznawczych badań naukowych oraz wytworach poznawczych tych czynności. Szczególnym zainteresowaniem metodologii są metody badawcze i ich wytwory w postaci faktów, czyli uzyskanych informacji, czy też danych przedstawionych jako jakościowe lub ilościowe zmienne i ich wskaźniki*”.¹³ W pracy naukowej w danej dyscyplinie wykorzystywana jest natomiast adekwatna dla tej dyscypliny metodyka. Stosowanie pojęcia metodologia zamiast metodyka to częsty błąd w pracach naukowych, a moja rola jako recenzenta sprowadza się również do tego, by i na takie detale zwracać uwagę, co zapewne będzie wywierało pozytywny wpływ na dalszą pracę naukową Doktorantki.

W **rozdziale pierwszym** posiadającym charakter wprowadzający, niezbędny w tego rodzaju opracowaniach, Autorka dokonała ogólnej charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych, odnosząc się kolejno do istoty przedsiębiorczości rodzinnej, problemów definicyjnych, typologii firm rodzinnych, stanu badań nad przedsiębiorczością rodzinną. Na tym tle zarysowane zostały rozważania porządkujące źródła różnic pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi oraz głównych czynników różnicujących firmy rodzinne i nierodzinne (s. 39 i następne).

Uwagi szczegółowe:

S. 11. Znajduje się stwierdzenie: „*W 1982 roku Taguri R. i Davis J. rozbudowali dwuczęściowy model firmy rodzinnej*” – zabrakło odwołania do źródła.

S. 13. Tabela 2 – brakuje nagłówka tabeli.

S. 17. „*W Europie przedsiębiorstwa rodzinne stanowią także ważną grupę podmiotów gospodarczych. Na terenie Unii Europejskiej znajduje się ponad 23 mln firm z sektora MŚP. Stanowią one 99% wszystkich przedsiębiorstw na jej terenie. Przedsiębiorstwa rodzinne zapewniają prawie 67% miejsc pracy i tworzą około 85% nowych miejsc pracy.*” – brakuje źródła pochodzenia danych.

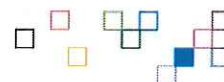
W podrozdziale 1.3. brakuje szerszego odniesienia do problematyki definiowania samej rodziny w socjologii (por. Kałdon, B. M. (2011). Rodzina jako instytucja społeczna w ujęciu interdyscyplinarnym. *Forum Pedagogiczne*, 1(1), 228–241; Szlendak, T. (2010). *Socjologia rodziny: ewolucja, historia, zróżnicowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN). Szersze zarysowanie tego aspektu wydaje się być konieczne, gdy zamierzeniem jest prezentacja trudności definicyjnych firm rodzinnych. W dużym uproszczeniu, brak jednoznacznej definicji samej rodziny musi siłą rzeczy wywierać wpływ na trudności definicyjne przedsiębiorstwa rodzinnego i w pewnej mierze je uzasadniać.

S. 22 i następne, w mojej ocenie zabrakło odwołania i analizy opartej o dane zawarte w pracy: Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & Cobo, M. J. (2018). Inspecting the Achilles heel: A quantitative analysis of 50 years of family business definitions. *Scientometrics*, 115(2), 929–951.

S. 23. Tabela 5 – zaprezentowane 3 typy definicji, a następnie pod tabelą opisane zostały dwa z nich. Zabrakło odniesienia do definicji szerokiej.

S. 24. Tabela 6 – dane bibliograficzne w tabeli powinny być w formacie *American Psychological Association* (APA), tak jak przyjęte zostało w pracy. Ponadto, danych bibliograficznych ujętych w tabeli nie ma w spisie literatury na końcu pracy (sprawdziłem wyrywkowo – przynajmniej części z nich brakuje).

¹³ Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Retrieved from <https://wsaib.pl/images/files/E-Publikacje/MO.pdf>



Po prezentacji dylematów definicyjnych, Doktorantka wskazała precyzyjnie którą definicję firmy rodzinnej będzie stosowała w swojej pracy (s. 25) wraz z jej doprecyzowaniem. Można się nie zgadzać z przyjętym konceptem definicyjnym, jednakże na pochwałę zasługuje jednoznaczne wskazanie zaadoptowanej definicji i konsekwentne jej stosowanie w dysertacji.

S. 30-31. odwołując się do koncepcji (Dekker, 2010) Doktorantka mogła posłużyć się wcześniejszymi tłumaczeniami nazw dla typów firm pod względem profesjonalizacji, wprowadzonymi do polskiej literatury (np. Żukowska, B., 2021, *Profesjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych. Efekty ekonomiczne*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck). Uniknęłaby wówczas zbędnego wprowadzania nowych określeń do literatury przedmiotu, zmniejszając tym samym poziom niejednoznaczności terminologicznej.

S. 33. Tabela 10 – zgodnie z wrywkowym sprawdzeniem, nie wszystkie cytowane pozycje znalazły się w spisie literatury na końcu pracy.

S. 42. Tabela 14 – forma graficzna prezentacji danych wskazuje raczej, że tabela 14 powinna zostać określona jako rysunek, zwłaszcza, że podobny sposób prezentacji danych (np. s. 102) został określony jako rysunek.

S. 43. W zdaniu „Członkowie rodziny: są reprezentowani w obszarach 1,4,5,7 pracownicy: 2,4,6,7 a właściciele: 3,4,5,6.” Pomyłone zostały obszary reprezentujące pracowników i właścicieli w porównaniu z danymi na rys. 11.

S. 46 Wskazano, że „... własność i zarządzanie są w rękach tej samej rodziny lub nawet tej samej osoby (...) Taka sytuacja prowadzi do uniknięcia kosztów agencji...”, cytując Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. Pozwolę sobie nadmienić, że w cytowanej pracy nie ma mowy o łagodzącym wpływie rodziny na koszty agencyjne, a słowo *family* pojawia się 1 raz w zupełnie innym kontekście. Analogiczne stwierdzenie odnoszące się do problemu agencji i odwołanie do źródła zamieszczone zostało na s. 107.

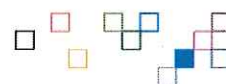
S. 46-47, niejasny jest wywód łączący U-kształtną zależność pomiędzy zaangażowaniem rodziny a wynikami firmy rodzinnej i konceptem definicyjnym A,B, C.

S. 47 ostatni akapit to spekulacje i kalumnie, przykładowo: „Wiele przedsiębiorstw rodzinnych jeszcze nadal funkcjonuje jako rodzinne nadając biznesowi bardziej ludzki wymiar”, tak jakby firmy nierodzinne nie mogły posiadać „bardziej ludzkiego wymiaru”, cokolwiek by to nie oznaczało.

Tabele od 1 do 10, przy których przywołane są źródła zewnętrzne zawierają niepełne dane bibliograficzne, i są niezgodnie ze stylem APA. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku rysunków od 1 do 11. Zastanawiające jest, czy taki sposób cytowania źródła wynika z ogólnie przyjętych zasad formatowania prac doktorskich na UŁ, czy jest niedopatrzeniem Autorki. Kwestia ta wymaga wyjaśnienia podczas publicznej obrony pracy doktorskiej.

Za drobny mankament techniczny uznać należy też, że do części tabel i rysunków nie ma odwołań w poprzedzającym lub następującym je tekście dysertacji. Należy w mojej ocenie unikać tego rodzaju uchybień.

Rozdział drugi stanowi przybliżenie rozważań do głównej problematyki dysertacji. Poruszone w nim zostały kwestie dotyczące planowania i wdrażania sukcesji jako głównego czynnika ponadpokoleniowego sukcesu firmy rodzinnej. Omówiono kolejno: proces planowania i wdrażania sukcesji z uwzględnieniem jej istoty oraz dynamiki, a także determinanty efektywnej sukcesji ze szczególnym naciskiem na problem motywacji oraz konfliktów i sposobów ich rozwiązywania. Następnie poruszone zostały zagadnienia dotyczące sukcesji władzy, w tym kompetencji przywódczych, wiedzy oraz postaw przedsiębiorczych. Rozdział zamykają zagadnienia związane z sukcesją własności.



Uwagi szczegółowe:

S. 49, przypis dolny nr 6 – brakuje źródła. Tabela 18 przedstawiony został jeden ze schematów sukcesji, bardzo racjonalny, długookresowy i słuszny. Jednakże, w tym miejscu warto byłoby przytoczyć inne sposoby wejścia sukcesora do firmy rodzinnej, np. w wyniku zdarzeń gwałtownych, jak śmierć nestora. Treści te dopełniałyby obraz możliwych scenariuszy sukcesyjnych.

S. 53-55, przy okazji omawiania teorii potrzeb Abrahama Masłowa zabrakło głosów krytycznych wobec tej koncepcji – por. Loewenstein, G. (1999). Because it is there: The challenge of mountaineering... for utility theory. *Kyklos*, 52(3), 315-343.

W podrozdziale 2.2.1. na końcu brakuje w mojej ocenie konkluzji wskazującej jednoznacznie w jaki sposób zarysowane teorie motywacji mogą zostać wykorzystane w procesie przeprowadzenia skutecznej sukcesji. Wprawdzie znajdują się tam spostrzeżenia, że „... Odpowiednio zachęcony potomek będzie zainteresowany pracą w przedsiębiorstwie rodzinnym, a w przyszłości przejęciem biznesu rodzinnego...”, jednak brakuje odpowiedzi na pytanie „jak” go zmotywować, biorąc pod uwagę znane i akceptowalne rozwiązania teoretyczne.

S. 57. Rysunek 16 – Tytuł rysunku „Zachodzące na siebie systemy” nie może być uznany za fortunny.

S. 62, jest fragment „...Przeniesienie władzy, jako część procesu sukcesji, wymaga posiadania pewnych cech u biorcy. Cechy te są przekazywane w rodzinach przedsiębiorczych z pokolenia na pokolenie i kształtowane w procesie wychowawczym...”. W tym miejscu Autorka chyba zastosowała nadmierny skrót myślowy, gdyż albo te cechy biorca posiada, albo są one przenoszone. Ponadto, zabrakło odniesienia do cech, których nie można przekazać, jak np. talent, intuicja, czy charyzma.

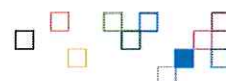
Podrozdział 2.3.1., pomimo drobnych uchybień można ocenić za wartościowy w kontekście analizy cech, którymi powinien charakteryzować się potencjalny sukcesor zorientowany na skuteczny rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie.

W części 2.4. Sukcesja własności i formy przeniesienia własności Autorka poruszyła niezwykle ważne aspekty dotyczące formalnego przekazywania własności. Problemy te zostały jedynie zarysowane – i słusznie – biorąc pod uwagę charakter pracy. Jednakże, w mojej ocenie zabrakło informacji o różnych „hybrydowych” lub złożonych formach kontroli własności i przekazywania własności w firmach rodzinnych, jak struktury holdingowe, fundacje rodzinne, spółki operacyjne i majątkowe itp. Informacje tego rodzaju dawałyby bardziej pełny obraz różnorodnych form transferu kontroli nad firmą na poziomie właścicielskim.

S. 80. Przy okazji omawiania konstytucji firm rodzinnych „wplecione” zostały przykładowe rozwiązania adekwatne i przyjęte przez firmę Roleski. Jeżeli już zamierzeniem Autorki było praktyczne ilustrowanie różnych rozwiązań teoretycznych, należało przywołać więcej przykładów, które ukazałyby wielość i różnorodność stosowanych rozwiązań, mających na celu z jednej strony zapewnienie kontynuacji biznesu przez kolejne pokolenia, z drugiej zabezpieczenie ekonomiczne i pozaekonomiczne członków rodziny.

Konfrontując treści omawiane w rozdziale 2, dotyczące zwłaszcza konfliktów, motywacji, przekazania władzy i własności z zawartością kwestionariusza ankiety, odczuwalny w mojej ocenie jest niedosyt poznawczy. Zagadnienia te mogły zostać poddane głębszym badaniom i omówione w części empirycznej, jako istotne z punktu widzenia sposobu kształtowania procesu sukcesyjnego, w tym pozarodzinnej sukcesji zarządzania.

Podobnie jak w rozdziale poprzednim, tabele od 18 do 26, przy których przywołane są źródła zewnętrzne zawierają niepełne dane bibliograficzne i nie są zgodne ze stylem APA. Analogiczna sytuacja ma miejsce w przypadku rysunków od 12 do 24. Stąd, w tym miejscu uwaga jak przy poprzednim rozdziale.



Rozdział trzeci odnosi się bezpośrednio do głównej problematyki pracy jaką jest pozarodzinna sukcesja zarządzania. Poruszone w nim zostały wszystkie niezbędne aspekty, jak wybór sukcesora stanowiący jedną z kluczowych decyzji strategicznych, przegląd czynników utrudniających sukcesję, z silnym wyartykułowaniem problematyki nepotyzmu w firmach rodzinnych. Rozważania zamyka analiza zależności pomiędzy zaangażowaniem rodziny a wynikami ekonomicznymi i pozaekonomicznymi w tej grupie podmiotów oraz ocena efektywności sukcesji.

Uwagi szczegółowe:

S. 89. Przytoczone zostały „prawdy” dotyczące nieudanej sukcesji bez odwołania do źródła lub źródeł. Na tej samej stronie w ostatnim wierszu widnieje adnotacja Autorki „*przypis potrzebny*”, z którą całkowicie można się zgodzić – zabrakło przypisu.

S. 93. Autorka pisze: „*Krok w kierunku profesjonalizacji przedsiębiorstwa dotyczy wyboru zarządu*”. Pozwolę sobie nadmienić, że profesjonalizacja przedsiębiorstwa obejmuje zdecydowanie więcej obszarów / przejawów. Zatrudnianie zewnętrznych menedżerów jest jednym z nich. Dla pełnego obrazu należało wątek ten rozbudować. Profesjonalizacja w tym wypadku jest wprowadzić wątkiem obocznym, jednak pozwala czytelnikowi mieć pewność, że Autorka z pełną świadomością zawężyła swoje rozważania do wskazanego obszaru problemowego.

S. 93. Przypis dolny 18 i 19, dobrze byłoby, poza opisem, podać źródło danych.

S. 96. W ostatnim akapicie błędnie przywołany przypis – prawie pełne dane pracy – niezgodnie ze stylem APA.

S. 97. Tabela 30 – brakuje nagłówka tabeli, podobnie s. 99.

S. 107. Przypis w nawiasie kwadratowym – niezgodny ze stylem APA.

Podobnie jak uprzednio, tabele od 27 do 35, przy których przywołane są źródła zewnętrzne zawierają niepełne dane bibliograficzne, są niezgodne ze stylem APA. Analogiczna sytuacja ma miejsce w przypadku rysunków od 25 do 30. Stąd, w tym miejscu uwaga jak wyżej.

Lektura rozdziału 3, podobnie jak miało to miejsce przy rozdziale 2, pozostawia niedosyt związany z tym, że wiele aspektów podkreślonych w tej części nie doczekało się weryfikacji empirycznej w ramach badań własnych Doktorantki lub też potraktowane zostały zdawkowo. Tym samym w mojej ocenie główny problem badawczy poruszany w pracy został wprowadzić zarysowany, jednakże trudno jest mówić o jego pełnej analizie.

Rozdział czwarty posiada charakter empiryczny i zawiera prezentację metodyki oraz wyniki przeprowadzonych przez Doktorantkę badań ilościowych. W pierwszej części zamieszczone zostało wprowadzenie do problematyki badawczej, wraz z przypomnieniem/powtórzeniem zawartych we wstępie celów, problemów badawczych i hipotez. W dalszej części Autorka zaprezentowała uzyskane wyniki oraz całość podsumowała formułując wnioski i odnosząc się do hipotez.

Uwagi szczegółowe:

Główne uwagi merytoryczne do rozdziału czwartego zostały zamieszczone w części recenzji pt. „Metodyka badań”. W tym miejscu odnieść się należy do kilku aspektów dodatkowych.

S. 117. Cele szczegółowe pracy zostały dodatkowo scharakteryzowane jako teoretyczny, empiryczny i aplikacyjny. Podtrzymując wcześniejsze uwagi dotyczące sposobu ich sformułowania, ocenić należy, że ten sposób prezentacji celów jest znacznie bardziej adekwatny dla pracy naukowej.



S. 121. Doktorantka w jednym miejscu używa określenia „*computer aided telephone interviewing*” w innym „*Computer Assisted Telephone Interview*” w odniesieniu do CATI. W pracy naukowej wymagana jest większa konsekwencja w stosowaniu nazewnictwa.

S. 122, jest zdanie: „*Test Kruskala-Wallisa (...) Jest jednym z najpowszechniej stosowanych testów jednorodności rozkładów w badaniach*”. Jeżeli podawane są tego rodzaju informacje, należy zacytować źródło wskazujące, że tak sytuacja ma miejsce.

S. 123, rysunek 32, wskazano strukturę geograficzną badanych przedsiębiorstw z podziałem na trzy województwa. Ponieważ w zamieszczonym w pracy kwestionariuszu ankiety nie występuje tego rodzaju pytanie, konieczne jest podanie źródła, na podstawie którego firmy zostały przypisane do poszczególnych województw.

S. 124, należy unikać prezentacji wartości *p-value* w zapisie szesnastkowym. W przypadku bardzo małej wartości wystarczy podać, że $p < 0,001$. Ponadto *p-value* należy prezentować jako $p < "$ od danej wartości”, a nie $p = "$ jakiś wartości” – uwaga dotyczy całego rozdziału czwartego.

S. 124, rysunek 33, analizowane są dwie zmienne: wiek właściciela vs. fakt przekazania funkcji zarządczych osobie z zewnątrz. Konieczne jest wyjaśnienie źródła pochodzenia tych informacji, gdyż pytań w takim brzmieniu nie ma zamieszczonych w załączonym do dysertacji kwestionariuszu ankiety. Analogicznie należy się ustosunkować do źródeł pochodzenia danych, będących podstawą opracowania rysunków 34, 35, 36.

S. 125. W mojej ocenie, w dysertacji należy unikać prezentacji danych dychotomicznych w postaci wykresów kołowych.

S. 126, rysunek 37 – występuje wariant odpowiedzi „nie wiem”, którego nie ma przy adekwatnym pytaniu zawartym w kwestionariuszu ankiety. W jaki sposób została więc ta kategoria wyizolowana w trakcie badań?

S. 127, rysunek 38 – ponieważ w zamieszczonym w pracy kwestionariuszu ankiety nie występuje tego rodzaju pytanie, proszę podać w jaki sposób dane te zostały wyizolowane w trakcie badań. Analogicznie – rysunki 39 i 40.

S. 135, rysunek 41, wskazano strukturę wiekową właścicieli przedsiębiorstw. Ponieważ w zamieszczonym w pracy kwestionariuszu ankiety nie występuje pytanie dotyczące tego zagadnienia, proszę podać na jakiej podstawie właściciele zostali przypisani do grup wiekowych.

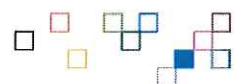
S. 135, rysunek 42, należy raczej używać pojęcia „wielkość” a nie „rozmiar”.

S. 136, rysunek 43 – należy zdefiniować źródło pochodzenia danych w kontekście wcześniejszych uwag do rys. 35.

S. 138, rysunek 45, wskazano strukturę przedsiębiorstw ze względu na tempo zmian technologicznych. Ponieważ w zamieszczonym w pracy kwestionariuszu ankiety nie występuje takie pytanie, proszę podać na jakiej podstawie firmy zostały przypisane do poszczególnych grup. Analogiczne pytanie dotyczy rysunku 47.

Reasumując – rozdział 4 zapowiadał się niezwykle ciekawie z punktu widzenia poznawczego. Jednakże brak spójności zawartych tam wyników badań własnych w porównaniu z zamieszczonym w pracy kwestionariuszem ankiety znacznie utrudnia prawidłową analizę uzyskanych wyników. Wprawdzie rzucają one nieco nowego światła na analizowane zagadnienia problemowe, jednakże w mojej ocenie mogłyby zostać lepiej dopracowane i zaprezentowane. Ponadto, chcę wierzyć, że brak spójności pomiędzy wynikami a kwestionariuszem ankiety jest wynikiem błędu technicznego a nie jakichkolwiek innych czynników.

Rozdział piąty zawiera prezentację trzech studiów przypadków firm rodzinnych, tj.: A. Blikle Sp. z o.o., W. Kruk S.A. oraz Stal Sp. z o.o. Omawiane przedsiębiorstwa zostały obszernie scharakteryzowane i opisane w zakresie historii ich rozwoju, obszarów działalności, i co najbardziej istotne, poruszona



została problematyka ponadpokoleniowej sukcesji tych podmiotów. Jako recenzent oczekiwałem, że zebrane informacje posłużą do praktycznego zobrazowania zagadnień omawianych w rozdziale 4 i/lub częściach teoretycznych. Jednakże, poza ogólnymi wnioskami dla poszczególnych firm, odniesienia takie nie zostały zaprezentowane. Pojawia się więc pytanie po co w pracy jest ten rozdział? Jaką nową wiedzę dostarcza, co ilustruje, co potwierdza i czemu zaprzecza w kontekście celów badawczych sformułowanych przez Doktorantkę. Mam nadzieję, że odpowiedzi na te pytania mocno wybrzmiały w trakcie publicznej obrony.

Ponadto, posługiwanie się samymi imionami osób zaangażowanych w prowadzenie poszczególnych firm, stanowiących analizowane przypadki, jest co najmniej niestosowne. Osoby te są w swoim środowisku znane z imion i nazwisk, posiadają lub posiadały określoną pozycję i nie należało ich przedstawiać niczym postaci z kreskówek.

Ostatnia część merytoryczna pracy – **zakończenie** – poświęcona została na zaprezentowanie głównych ustaleń Doktorantki oraz wnioski o charakterze ogólnym. Zabrakło mi w niej: 1) szerszego odniesienia do mankamentów przeprowadzonych badań własnych Doktorantki; 2) wynikających z nich implikacji praktycznych oraz 3) wyraźnego zarysowania dalszych kierunków poszukiwań badawczych. Wprawdzie pewne elementy dotyczące ograniczeń oraz dalszych badań zostały wyartykułowane, jednak w mojej ocenie Doktorantka powinna zrobić to znacznie bardziej otwarcie i jednoznacznie.

V. Stopień realizacji założonych celów badawczych

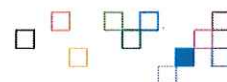
W mojej ocenie rozprawa doktorska mgr Justyny Domanowską zatytułowana: *Pozarodzinna sukcesja zarządzania w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych* w zakresie: przeglądu literatury, metodyki badań, prezentacji i opisu wyników, częściowo krytycznych analiz w zakresie czynników warunkujących procesy pozarodzinnej sukcesji zarządzania, pozwala stwierdzić, że założone cele pracy zostały w znacznej mierze zrealizowane oraz pozwoliły na odniesienie się do postawionych hipotez. Mimo stwierdzonych mankamentów Doktorantka wykazała:

- wystarczającą wiedzę w zakresie dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości,
- wystarczający poziom umiejętności naukowych i narzędziowych, które pozwalają prowadzić procesy badawcze w przyszłości,
- oraz zadowalający poziom cech i atrybutów badacza, które predysponują Doktorantkę do prowadzenia własnych procesów badawczych i własnej pracy naukowej.

Wszystkie wymienione aspekty, z uwzględnieniem określonych ograniczeń, które są charakterystyczne dla każdego naukowca, predestynują mgr Justynę Domanowską na samodzielnego badacza.

VI. Uwagi formalne

Praca została przygotowana, co do zasady, zgodnie z wymogami redakcyjnymi. Moje uwagi dotyczące niektórych aspektów zawarte zostały we wcześniejszych częściach recenzji. Również jako recenzent nieco inaczej oceniam niektóre jej aspekty niż Doktorantka, co jednak pozostaje bez większego wpływu na końcową ocenę całej dysertacji. W tym miejscu chciałbym zwrócić uwagę na inne drobne uchybienia techniczne, konceptualne oraz niedopatrzona, których Doktorantka powinna unikać w swojej dalszej pracy naukowej i publikacyjnej. Poniżej niektóre z nich:

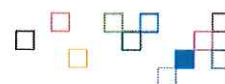


- 1) Kluczowe stwierdzenia w pracy, jak np. jej cel powinny zostać pogrubione, co wpływa korzystnie na jej lekturę i zwiększa przejrzystość wyводу.
 - 2) Rysunek 1 i 2 prezentujące dwu i trójsystemowy model firm rodzinnych są na tyle głęboko zakorzenione w piśmiennictwie i znane, że nie jest zasadnym kolejne ich ilustrowanie w pracach naukowych.
 - 3) Momentami w pracy odczuwany jest niedosyt krytycznych analiz odnoszących się do przywoływanych treści, cytowań, czy informacji.
 - 4) W kilku częściach rozprawy doktorskiej występują powtórzenia tych samych informacji. W mojej ocenie zupełnie wystarczające byłoby odwołanie do tych części pracy gdzie zostały zamieszczone wcześniej.
 - 5) Miejscami w pracy występują znaczne fragmenty nie poparte wiedzą zastałą, mimo iż posiadają wszystkie cechy tekstu przywołanego niebezpośrednio. Brakuje w ich przypadku odwołań do literatury.
 - 6) W pracy naukowej należy unikać różnorodnej formy punktacji i numeracji (kropki, strzałki, myślniki). Należy przyjąć jedną, maksimum dwie formy punktowania i tyle samo numerowania. Przeładowanie pracy ozdobnikami nie jest wskazane.
 - 7) Należy unikać kolokwializmów i języka publicystycznego jak np.: firmy PR-owskie – s. 13;
 - 8) W pracy zauważalne są błędy stylistyczne, językowe brakuje wielu znaków interpunkcyjnych oraz miejscami - zachowania reżimu stylistycznego, w tym związanego ze stosowaniem stylu przypisów APA.
 - 9) Regułą pracy naukowej są odwołania w tekście do wszystkich rysunków i tabel, czego miejscami zabrakło (np. rysunek 2, rysunek 3).
 - 10) Uwaga redakcyjna: tabela i rysunek są „bezosobowe” i jako takie niczego nie mogą przedstawiać. Natomiast można „coś” przedstawić „w tabeli/na rysunku”.
 - 11) Niekonsekwentne stosowanie małych i dużych liter w tabelach.
 - 12) Wszystkie zwroty obcojęzyczne powinny być pisane kursywą.
 - 13) Rekomenduję stosowanie w pracy form bezosobowych lub strony biernej i unikanie fraz np. s. 6 „Autorka nie znalazła ...”, s. 91 „Autorka myśli tu ...”.
- Przedstawione uwagi posiadają charakter polemiczny i co należy podkreślić, w niewielkim stopniu wpływają na ogólną ocenę całej pracy.

VII. Wnioski końcowe

Przedłożona rozprawa doktorska w mojej opinii dostarcza istotnych, wstępnych wyników badań w zakresie pozarodzinnej sukcesji zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Całość rozważań opiera się na akceptowalnych celach, problemach badawczych i hipotezach. W pracy Doktorantka wzięła pod uwagę aktualną wiedzę w tym obszarze, obejmującą zarówno piśmiennictwo krajowe jak i międzynarodowe oraz oparła rozważania na wynikach zaprojektowanych badań ilościowych. Całość uzupełniona została akceptowalnym procesem wnioskowania i uogólniania uzyskanych wyników. Doktorantka z całą pewnością nieco poszerzyła aktualną wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości poprzez:

1. Włączenie się w dyskusję dotyczącą problematyki pozarodzinnej sukcesji zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym.
2. Próbę izolacji czynników wpływających na tego rodzaju sukcesję.



Proces badawczy, bez względu na zgłoszone uwagi, był zorganizowany w sposób akceptowalny z punktu widzenia metodycznego, wyniki zostały przedstawione i zinterpretowane, co wypełnia przynajmniej częściowo istniejącą w literaturze lukę badawczą.

Konkludując stwierdzam, że **niniejsza rozprawa doktorska w akceptowalnym stopniu spełnia wymagania określone w art. 13 ust. 1 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, ze zm.)**. Przedstawioną rozprawę można ocenić jako pracę oryginalną, która dostarcza nowych elementów wiedzy w obszarze pozarodzinnej sukcesji zarządzania w firmach rodzinnych. Zawarte w recenzji uwagi odnoszące się do niektórych jej aspektów, stanowią w pewnym stopniu element szerszej dyskusji, która wydaje się być konieczna i aktualna w najbliższym czasie. **Na tej podstawie występuję do Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do Spraw Stopni Naukowych w Dyscyplinie Nauk o Zarządzaniu i Jakości o przyjęcie pracy doktorskiej mgr Justyny Domanowskiej z dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz dopuszczenie do publicznej obrony.**

Na koniec, poza pytaniami i uwagami wymagającymi wyjaśnienia, które zostały ujęte w treści recenzji, chciałbym skierować do Doktorantki dwa pytania o charakterze ogólnym:

1) Generalizując można wskazać, że są dwie „szkoły” rekomendujące kiedy należy sukcesorów „wprowadzać” do przedsiębiorstwa. Jedna mówi, że powinni być „socjalizowani” z firmą tak wcześnie, jak to będzie możliwe. Druga z kolei wskazuje, że najpierw powinni nabyć odpowiednie doświadczenie „na zewnątrz” i dopiero potem zostać włączeni do przedsiębiorstwa rodzinnego. Czy może Doktorantka wskazać wady i zalety jednego oraz drugiego podejścia w kontekście pozarodzinnej sukcesji zarządzania?

2) W chińskich realiach funkcjonowania firm rodzinnych jednym z głównych czynników ponadpokoleniowego sukcesu są prywatne relacje przedsiębiorcy określone jako *guanxi*. Zgodnie z definicją są to powiązania, relacje i związki między pojedynczymi osobami, składające się na sieć wykorzystywanych w biznesie wzajemnych zależności, które w potocznym języku mogłyby być uznane za znajomości lub koneksje. Bez wątpienia stanowią one swoisty rodzaj „wiedzy” i/lub „kompetencji”. W jaki sposób zdaniem Doktorantki można dokonać ich transferu pomiędzy przedstawicielami generacji nestorów i potencjalnych menedżerów zewnętrznych angażowanych w firmach rodzinnych?

dr hab. Robert Zajkowski, prof. UMCS



Lublin, 24 sierpnia 2022 r.

