

Łomża, 20.08.2022 r.

Dr hab. Krystyna Leszczewska, prof. ANSŁ  
Akademia Nauk Stosowanych w Łomży  
Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych

**Recenzja rozprawy doktorskiej**

**Mgr Justyny Domanowskiej**

***„Pozarodzinna sukcesja zarządzania w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych”***

**napisanej pod kierunkiem naukowym dra hab. Wojciecha Popczyka prof. UŁ**

**1. Podstawa formalna**

Podstawą formalną opracowania recenzji jest pismo Przewodniczącego Komisji Uniwersytetu Łódzkiego ds. stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dra hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ z dnia 5.07.2022 r. powołujące mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej p. mgr Justyny Domanowskiej nt.: „Pozarodzinna sukcesja zarządzania w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych”, jako rozprawy w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Recenzja została przygotowana zgodnie z wymogami określonymi w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym.

**2. Ocena trafności wyboru i oryginalności problemu badawczego podjętego w rozprawie**

Przedsiębiorstwa rodzinne są najstarszymi i najbardziej rozpowszechnionymi podmiotami gospodarczymi, wnoszą duży wkład w wytwarzanie PKB i generują najwięcej nowych miejsc

pracy w większości krajów. Podmioty te ze względu na swoją specyfikę, wynikającą z połączenia komponentu rodziny z logiką prowadzenia biznesu oraz ze względu na ważną rolę społeczną i gospodarczą, którą pełnią, stają się w ostatnich latach coraz częściej przedmiotem zainteresowania naukowców i praktyków gospodarczych. Badacze szczególny nacisk kładą na wyjaśnienie wpływu zaangażowania rodziny w funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych. W Polsce badania nad przedsiębiorczością rodzinną mają krótszą tradycję. Uwarunkowania historyczne sprawiły, że firmy rodzinne w Polsce są stosunkowo młode. Dynamiczny rozwój przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości rodzinnej nastąpił po 1990 roku. Przeważająca większość firm rodzinnych w Polsce wciąż pozostaje w rękach pierwszego pokolenia właścicieli. Mimo, że firmy rodzinne stanowią bardzo zróżnicowany zbiór podmiotów (ze względu na wielkość, udział rodziny w zarządzaniu i własności, czas funkcjonowania na rynku, pokolenie prowadzące firmę), w zdecydowanej większości są one ukierunkowane na długookresowe funkcjonowanie, co sprawia, że uznawane są za czynnik stabilizujący sytuację rynkową w warunkach zmienności otoczenia gospodarczego.

Atrybutem, który konstytuuje przedsiębiorstwo rodzinne jest niewątpliwie proces sukcesji. Jest to jeden z trudniejszych etapów, przez który przechodzą firmy rodzinne. Badacze wskazują, że sukcesja jest jednym z kluczowych czynników rozwoju i wzrostu firm rodzinnych. W procesie sukcesji strategiczną decyzją jest wybór sukcesora. Odpowiedni wybór sukcesora to większe prawdopodobieństwo przetrwania i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Najczęściej nasuwającym się (i analizowanym przez badaczy) rozwiązaniem jest wybór sukcesora z kręgu rodziny. Jednakże występują sytuacje, gdy takie rozwiązanie jest niemożliwe lub utrudnione, wówczas można zastosować sukcesję pozarodzinną. Analiza czynników wpływających na pozarodzinną sukcesję zarządzania w Polsce nie była dotąd, co wykazała doktorantka, przedmiotem pogłębionych badań i publikacji naukowych. Zagadnienie to jest słabo rozpoznane na gruncie nauki i praktyki gospodarczej. Tym właśnie tematem zajęła się doktorantka. Prowadzenie badań nad pozarodzinną sukcesją zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych jest zatem uzasadnione z punktu widzenia naukowego i aplikacyjnego. Wybór tematyki badawczej przez doktorantkę oceniam pozytywnie. Podjęty przez autorkę temat uznaję za aktualny, ważny, interesujący poznawczo i rzadko podejmowany przez badaczy. Zrealizowane przez autorkę badania literaturowe i empiryczne przyczyniają się do wypełnienia istniejącej luki w tym zakresie. Problematyka dysertacji wpisuje się w dziedzinę nauk społecznych i dyscyplinę: nauki o zarządzaniu i jakości.

### **3. Ocena merytoryczna pracy**

#### **3.1 Metodyka badawcza**

Autorka sformułowała cel główny rozprawy – „Rozwinięcie wiedzy na temat pozarodzinnej sukcesji zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych” oraz cele szczegółowe podporządkowane celowi głównemu:

1. Kontynuacja dyskusji naukowej na temat pozarodzinnej sukcesji zarządzania w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych;
2. Rozpoznanie motywów oraz uwarunkowań sukcesji pozarodzinnej zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych;
3. Wskazanie pozarodzinnej sukcesji zarządzania jako dobrej alternatywy dla sukcesji rodzinnej.

Cele pracy zostały określone prawidłowo, właściwe jest wskazanie celu głównego pracy i celów szczegółowych.

Aby zrealizować założone cele, autorka formułuje problemy badawcze.

1. Jakie czynniki w warunkach polskich decydują o przekazaniu zarządzania osobie niespokrewnionej w przedsiębiorstwach rodzinnych?
2. Jakie czynniki w warunkach polskich decydują o utrzymaniu przedsiębiorstwa w rękach rodziny mimo przekazania zarządzania profesjonalnemu menedżerowi spoza rodziny?
3. Czy sukcesja zarządzania pozarodzinna częściej związana jest z brakiem planów utrzymania własności przedsiębiorstwa (kontynuacji tradycji) w rękach kolejnego pokolenia rodziny? Inaczej mówiąc, czy sukcesja pozarodzinna oznaczać może stopniowe wycofanie się rodziny z przedsiębiorstwa, czy re-sukcesja rodzinna jest odłożona w czasie?

W kontekście określonych celów i postawionych problemów badawczych sformułowane zostały następujące hipotezy badawcze:

H1: Głównym czynnikiem decydującym o przekazaniu zarządzania osobie niespokrewnionej w przedsiębiorstwach rodzinnych w warunkach polskich są trudności z przeprowadzeniem sukcesji rodzinnej, związanych z osobą sukcesora lub jej brakiem;

H2: Przywiązanie do dziedzictwa biznesowego rodziny oraz bezpieczeństwo finansowe są czynnikami decydującymi o pozostawieniu przedsiębiorstwa we władaniu rodziny mimo delegowania zarządzania menedżerowi spoza rodziny;

H3: Wola przekazania zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym osobie z zewnątrz niezwiązanej z rodziną, wiąże się z brakiem planów przekazania własności przedsiębiorstwa kolejnemu pokoleniu rodziny.

W mojej opinii dyskusyjna jest hipoteza 3 – jej sformułowanie jest nieczytelne, częściowo nawiązuje ona do hipotezy 1. Ponadto w załączonym formularzu ankiety trudno znaleźć pytania, które pozwalałyby na weryfikację tej hipotezy. Doktorantka sama stwierdza, że zebrany materiał badawczy nie pozwala ani na przyjęcie ani na odrzucenie tej hipotezy. Zastrzeżenia językowe zgłaszam do hipotezy 1. W końcowej części zdania powinno być: (...) „są trudności z przeprowadzeniem sukcesji rodzinnej, związane z osobą sukcesora lub jej brakiem” zamiast: (...) „są trudności z przeprowadzeniem sukcesji rodzinnej, związanych z osobą sukcesora lub jej brakiem”.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Weryfikacji hipotez badawczych autorka dokonała za pomocą zróżnicowanych metod badawczych. W części teoretycznej doktorantka dokonała analizy wtórnych źródeł informacji: literatury przedmiotu polskiej i zagranicznej z omawianego zakresu, raportów z badań, aktów prawnych oraz zasobów źródeł internetowych. W części empirycznej zaprezentowała wyniki zrealizowanych badań ilościowych i jakościowych. Grupa przedsiębiorstw rodzinnych uczestniczących w badaniach empirycznych została dobrana w sposób celowy. Doktorantka poprawnie uzasadnia kryteria doboru przedsiębiorstw do badania. Podkreślić należy jednak, że grupa przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu jest niezbyt liczna (100 przedsiębiorstw), co ogranicza możliwość uogólniania wyników i wnioskowania. Badania ilościowe zrealizowano za pomocą metody CATI (Computer Assisted Telephone Interview). Zaprezentowany schemat koncepcji badania – etap I przygotowanie badań, etap II – realizacja badań, etap III – analiza i wnioskowanie jest właściwy dla tego typu opracowań naukowych. Analizę wyników badań doktorantka przeprowadziła przy wykorzystaniu ilościowych metod statystycznych. Zastosowała następujące miary: średnia arytmetyczna, mediana, odchylenie standardowe, dominanta. Zastrzeżenia moje budzi kwestionariusz ankiety zamieszczony w załączniku dysertacji (s. 203), zarówno od strony merytorycznej jak i językowej (nie wiem, czy zamieszczona została właściwa wersja kwestionariusza ankiety, czy nastąpiła pomyłka). Szczegółowe uwagi do kwestionariusza ankiety są następujące:

1. Metryczka ankiety zawiera tylko 5 pytań, a w opisie wyników badań autorka odwołuje się do większej liczby informacji np. rys. 46, s. 138 – Jakie jest tempo zmian technologicznych w Państwa przedsiębiorstwie?, rys. 47, s. 139 – Miejsce prowadzenia działalności ze względu na liczbę mieszkańców, a w zamieszczonym kwestionariuszu ankiety te pytania nie występują;

2. Pytanie 1 – Jaki jest rozmiar Państwa firmy? (odpowiedzi: 1 – 9 osób, 10 – 49 osób itd. – właściwie byłoby: Jaka jest wielkość zatrudnienia w firmie?)

3. Część merytoryczna zamieszczonej ankiety to tylko dwa pytania. Dostrzegam tutaj sformułowania niejasne, nieprecyzyjne np. pytanie 2 – odpowiedź h „Przedsiębiorstwo jest silnie związane z nazwiskiem rodowym – element nazwy – sama wnioskuje” (zapis oryginalny jak w załączniku dysertacji), pytanie 3 – odpowiedź c – mało czytelny sposób zaprezentowania kafeterii możliwych odpowiedzi, niezrozumiały jest zapis „Jeśli powyższe pytanie jest na 5 lub tak nie zadawaj dwóch kolejnych” (zapis oryginalny jak w załączniku dysertacji).

Badania jakościowe zrealizowano z wykorzystaniem analizy przypadków. Autorka przedstawiła trzy firmy rodzinne, które nie posiadały planów sukcesyjnych. Brakuje tu jednakże, w mojej ocenie, uzasadnienia, dlaczego wybrane zostały te właśnie przedsiębiorstwa oraz brakuje podsumowania przeprowadzonych badań jakościowych. Z badań jakościowych autorka nie wyprowadza wniosków, rekomendacji, nie odnosi zaprezentowanych studiów przypadków do postawionych problemów badawczych. Podsumowując, mimo zgłoszonych uwag, dobór metod badawczych zastosowany w recenzowanej rozprawie uznaję za właściwy. Podczas publicznej obrony rozprawy doktorskiej, chciałabym, aby doktorantka odniosła się do przedstawionych powyżej uwag.

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz autorka zweryfikowała hipotezy badawcze.

### **3.2 Struktura rozprawy – ocena poszczególnych części pracy**

Recenzowana rozprawa liczy 168 stron tekstu zasadniczego, plus bibliografia, spis rysunków, spis tabel, załącznik i jest podzielona na: wstęp, pięć rozdziałów i zakończenie. Część teoretyczna rozprawy (rozdziały 1–3) przygotowana została w oparciu o źródła literaturowe. Część empiryczna, obejmująca rozdziały 4–5, przygotowana została w oparciu o wyniki badań własnych autorki. Układ poszczególnych rozdziałów dysertacji nie budzi zastrzeżeń, podporządkowany jest celowi pracy. W pracy zastosowano klasyczny układ prezentacji treści: teoria (przegląd dotychczasowych badań) – opis metody badawczej – prezentacja wyników

badan empirycznych – wnioski. Podział treści pracy na poszczególne rozdziały jest proporcjonalny. Dostrzegam natomiast pewną niekonsekwencję autorki w strukturze poszczególnych rozdziałów. Rozdziały 1, 2, 5 rozpoczynają się od punktów (odpowiednio) 1.1, 2.1, 5.1, natomiast rozdziały 3 i 4 zaczynają się najpierw od wprowadzenia (?), a dopiero potem zaczyna się numeracja poszczególnych podpunktów np.: rozdział 3 – ss. 88-93, rozdział 4 – ss. 116-118.

**Wstęp.** Treść i struktura wstępu odpowiadają wymogom warsztatowym. Autorka uzasadnia wybór tematu rozprawy, podkreśla jego znaczenie, wskazuje występowanie luki badawczej w podejmowanej problematyce. Określa cele rozprawy, formułuje pytania badawcze, stawia hipotezy badawcze. We wstępie omówiono strukturę podziału treści rozprawy i zastosowane metody badawcze.

**Rozdział I *Przedsiębiorstwo rodzinne – charakterystyka ogólna.*** Zagadnienia w rozdziale pierwszym koncentrują się wokół teoretycznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Autorka prezentuje różne sposoby definiowania przedsiębiorstw rodzinnych, typy firm rodzinnych, omawia różnice między przedsiębiorstwami rodzinnymi a nierodzinnymi. Przedstawia stan badań światowych i polskich nad przedsiębiorczością rodzinną. Układ treści logicznie zaprezentowany, rozdział stanowi wprowadzenie do kolejnych części dysertacji, gdzie autorka zajmuje się jednym z aspektów funkcjonowania firm rodzinnych – procesem sukcesji.

**Rozdział II *Proces planowania i wdrażania sukcesji jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego.*** Rozdział ten poświęcono procesowi sukcesji z podziałem na przeniesienie wiedzy, władzy i własności. W ramach tych wymiarów sukcesji omówiono determinanty efektywnych planów sukcesyjnych. Autorka podkreśla (słusznie) istotną rolę motywacji i konfliktów jako elementów wpływających na skuteczne przeprowadzenie procesu sukcesji. Za cenny w tym rozdziale uważam punkt. 2.3.3 – Transfer postaw przedsiębiorczych – zagadnienie stosunkowo rzadko podnoszone w kontekście sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, a niezwykle istotne z punktu widzenia praktyki gospodarczej.

**Rozdział III *Sukcesja zarządzania pozarodzinna.*** W mojej opinii, wstępna część tego rozdziału, ss. 88-93 mogłaby znaleźć się w rozdziale 2, gdyż nie dotyczy ona konkretnie sukcesji zarządzania, a bardziej ogólnych zagadnień związanych z procesem sukcesji. Za szczególnie interesujący uznaję pkt. 3.2, gdzie autorka analizuje czynniki utrudniające rodzinną sukcesję zarządzania. Jednakże w tym punkcie zastrzeżenia moje budzi tytuł rysunku 30 (s. 102) – „Czynniki zapobiegające wewnątrzrodzinnej sukcesji” – powinno być

„Czynniki utrudniające wewnątrzrodzinną sukcesję”. Rozdział ten stanowi dobrze przemyślane tło dla badań empirycznych zrealizowanych przez autorkę i omówionych w rozdziałach 4 i 5.

Podsumowując rozważania zawarte w teoretycznej części pracy stwierdzam, że dobrze ilustrują one aktualny stan badań w obszarze przedsiębiorczości rodzinnej, w szczególności dotyczących procesu sukcesji. Wyczerpujący przegląd literatury przedmiotu zaprezentowany w rozdziałach 1–3 pozwolił doktorantce zidentyfikować lukę badawczą, która stanowiła podstawę do przygotowania rozprawy doktorskiej. Mimo bogatego, rzetelnego przeglądu literatury przedmiotu z badanego zakresu, można wskazać publikację stanowiącą głos w dyskursie nad pozarodzinną sukcesją zarządzania, której autorka nie przywołała w rozprawie doktorskiej, a mogłaby ona stanowić punkt odniesienia w dyskusji nad sukcesją pozarodzinną zarządzania np. Yin-Hua Yeh, Chen-Chieh Liao, (2021), *Are non-family successors all the same? Inside-promoted vs. outside-sourced*, “Journal of Corporate Finance” 71(2):102122, DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2021.102122.

**Rozdział IV Opis badań ilościowych, użyta metodyka i wyniki badań.** Rozdział ma charakter empiryczny. Struktura rozdziału prawidłowa – autorka kolejno prezentuje zastosowaną metodykę badawczą, przedstawia zasady doboru próby badawczej, profil wybranych respondentów oraz przebieg badań empirycznych. Następnie przedstawia wyniki badań ilościowych. W podsumowaniu rozdziału doktorantka konfrontuje wyniki badań empirycznych z celami rozprawy i sformułowanymi hipotezami badawczymi. Zastrzeżenia do tego rozdziału (częściowo sformułowano w punkcie 3.1) dotyczą narzędzia badawczego. W rozdziale zawarto rysunki prezentujące wyniki badań, a w załączonym kwestionariuszu ankiety nie występują pytania, które są analizowane w tym rozdziale np. rys. 35 (s. 125) – Czy rodzina była założycielem przedsiębiorstwa?, rys. 36 (s. 125) – Czy udziały przedsiębiorstwa są jedynym źródłem utrzymania właściciela? Jeśli chodzi o prezentację wyników badań to, w mojej ocenie, krzyżowanie wyników badań ze względu na różne kryteria bez wstępnego pokazania jak kształtują się rezultaty badania dla całej grupy podmiotów objętych badaniem czyni momentami wywód nieczytelny. Brak logiki prezentacji dostrzegam też w zamieszczeniu rysunków 41–47 (ss. 135–139) na końcu rozdziału 4. Dotyczą one charakterystyki badanej populacji, więc zasadne byłoby zamieszczenie tych informacji we wstępnej części rozdziału.

**Rozdział V Badania jakościowe – analiza przypadków.** W rozdziale tym doktorantka dokonuje analizy przypadków funkcjonowania trzech przedsiębiorstw rodzinnych, które nie

posiadały planów sukcesyjnych. W rozdziale tym brakuje mi uzasadnienia, dlaczego autorka wybrała tę metodę, jakie są zalety, a jakie wady metody studiów przypadków w analizie problematyki firm rodzinnych, wreszcie brakuje uzasadnienia dlaczego te właśnie firmy objęto analizą – czy ze względu na podobieństwa, czy różnice, czy z innych powodów? Brakuje także podsumowania rozdziału, w którym doktorantka sformułowałaby wnioski z przedstawionych studiów przypadków.

**Zakończenie.** W zakończeniu omówiono wyniki prowadzonych badań, sformułowano wnioski, które są logiczne, dobrze uzasadnione w pracy. Doktorantka wskazuje, jakie były ograniczenia prowadzonych badań. Rozprawa kończy się wskazaniem dalszych możliwych kierunków badań dotyczących pozarodzinnej sukcesji zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych.

### **3.3 Wykorzystane źródła**

Bibliografia wykazana w recenzowanej rozprawie jest bardzo bogata. Zawiera 360 pozycji (książki, artykuły naukowe, akty prawne), w przeważającej liczbie są to pozycje anglojęzyczne (214 pozycji). Ponadto wykorzystano w dysertacji źródła z zasobów Internetu. Autorka wykorzystwała w rozprawie doktorskiej najważniejsze publikacje związane z tematem podjętym w dysertacji. Świadczy to bardzo dobrym rozpoznaniu analizowanych zagadnień przez autorkę, wykorzystaniu wyników światowych badań do rozwiązania problemów badawczych. Ocena doboru przez autorkę źródeł i ich wykorzystania jest pozytywna.

## **4. Ocena formalnej strony pracy**

Recenzowana rozprawa została przygotowana poprawnie pod względem językowym i edycyjnym. Na ogół poprawnie stosowano zasady odsyłania do źródeł bibliograficznych. Bibliografia sporządzona starannie, chociaż dostrzec można tu niekonsekwencję – przy niektórych pozycjach literatury autorka podaje strony, na których znajduje się publikacja naukowa, a przy innych nie podaje. Przy wnikliwym studiowaniu dysertacji, mimo pozytywnej ogólnej oceny pracy, dostrzegłam drobne usterki językowe i edycyjne (np. s. 3, 38, 126, 182)



## 5. Wnioski i konkluzje końcowe

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Justyny Domanowskiej „*Pozarodzinna sukcesja zarządzania w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*” jest wartościowym opracowaniem naukowym stanowiącym głos w dyskusji na temat sposobów i uwarunkowań procesu sukcesji pozarodzinnej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Ogólna ocena prezentowanej pracy – formalna i merytoryczna, mimo wskazanych uwag i sugestii merytorycznych (do których doktorantka będzie mogła się odnieść), jest pozytywna. Doktorantka podjęła temat istotny zarówno z punktu widzenia teoretycznego jak i aplikacyjnego. Zastosowała odpowiednie metody badawcze. Temat recenzowanej pracy jest interesujący poznawczo i rzadko podejmowany przez badaczy. Autorka analizując podjęty problem przyczynia się więc do wypełnienia luki badawczej w tym zakresie.

Konkludując:

- Recenzowana rozprawa potwierdza wiedzę teoretyczną doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności w zakresie procesów sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych;
- Recenzowana rozprawa potwierdza umiejętności doktorantki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej;
- Recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Mając na uwadze przedstawione argumenty stwierdzam, że przedłożona mi do recenzji rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w artykule 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. W związku z powyższym wnioskuję do Komisji Uniwersytetu Łódzkiego ds. stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

*Krzysztof Leszczyński*