

Wrocław 01.06.2020

Dr hab. Krzysztof Safin, prof. WSB we Wrocławiu
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Wydział Zarządzania i Finansów
Ul. Fabryczna 29-31
53-609 Wrocław

Recenzja rozprawy doktorskiej
mgr Beaty Żukowskiej
pt. Efekty ekonomiczne profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych
napisanej pod kierunkiem naukowym
prof. dr hab. Jerzego Węclawskiego
oraz promotora pomocniczego dra hab. Roberta Zajkowskiego

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

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

Choć powody tego zainteresowania są różne, to wspólna jest pewna bezbronność wobec problemów i zjawisk towarzyszących tej grupie biznesów. Do tych nierozwiązanych (a może nierozwiązywalnych) problemów należy m.in. kwestia źródeł inności (specyfiki) przedsiębiorstw rodzinnych oraz ich wpływu na skuteczność realizowania celów (w tym celów ekonomicznych).

Problem ten, jak wynika z dostępnej literatury przedmiotu dotyczy zarówno krajów o krótkiej historii gospodarki wolnorynkowej jak i dojrzałych gospodarek. Podejmowanie badań w tym obszarze jest wartościowe zarówno z praktycznego jak i teoretycznego punktu widzenia. Autorka recenzowanej pracy swoje badania i analizy poświęciła problemowi

profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych, który mieści się w tym obszarze problemów „trudnych” i rzadko podejmowanych w piśmiennictwie nie tylko polskim. Już sam termin (profesjonalizacja) budzi kontrowersje wśród naukowców i niechęć wśród praktyków (przedsiębiorców). Pierwsi podnoszą niejednoznaczność terminu (profesjonalizacja czego?), drudzy jego ocenny charakter (profesjonalny, czyli fachowy?). Autorka podjęła więc problem trudny, ambitny i wielowątkowy a przy tym utrzymujący się w aktualnym nurcie potrzeby coraz głębszego rozpoznawania specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, cech konstytuujących ich przewagi, bądź deficyty. Ta potrzeba wynika z „odkrywania” wkładu firm rodzinnych w rozwój gospodarczy, społeczny a nawet technologiczny, przy równoczesnym dostrzeganiu asymetrii w poziomie wiedzy na temat ich funkcjonowania.

Zaproponowany tytuł rozprawy **Efekty ekonomiczne profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych** wydaje się dobrze oddawać kierunek poszukiwań obrany przez Autorkę a opisany już we Wstępie pracy. W sposób zwięzły zapowiada „przyjrzenie się” problemowi profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych poprzez pryzmat efektów ekonomicznych. Udajmy się zatem wraz z Autorką w tę ciekawie zapowiadającą się wędrówkę po słabo rozpoznanym terenie wykorzystując jej wiedzę, narzędzia, siłę sugestii i determinację odkrywcy nie pozbawiając się jednocześnie możliwości wpływania na rozumienie odsłanianej rzeczywistości i refleksji nad programem i efektem tej eskapady.

2. Metodyka badawcza (założenia, cel, metody)

Potrzeba teoretycznej refleksji nad problemem profesjonalizacji biznesu rodzinnego wynika, jak się wydaje, zarówno z deficytu wiedzy w tym zakresie, jak i braku dobrych rozwiązań ze strony praktyki (braku argumentów dlaczego i w jaki sposób zwiększać przestrzeń racjonalności decyzyjnej firm rodzinnych). Ważny jest też powód ogólniejszej natury wiążący się z pytaniem, czy firmy rodzinne, jako podmioty wyposażone w specyficzne atrybuty, skuteczniej realizują swoje cele niż firmy nierodzinne. Analiza różnych poziomów profesjonalizacji i ich wyników mogłaby dostarczyć argumentów w poszukiwaniu odpowiedzi.

Te, choć nie wymienione wprost konteksty, były jak się wydaje podstawą konstrukcji zaproponowanej przez Doktorantkę procedury badawczej. Podstawowy problem badawczy jaki formułuje Autorka odnosi się do przejawów profesjonalizacji występujących w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce oraz różnic w efektach ekonomicznych osiągniętych przez podmioty o różnym poziomie profesjonalizacji. (tekst rozprawy, s.8)

Próbie rozwiązania tego problemu Autorka podejmuje poprzez badania (obejmujące zarówno studia literaturowe jak i badania empiryczne). Jako cel główny swoich badań podaje identyfikację różnic pomiędzy wybranymi efektami ekonomicznymi w przedsiębiorstwach rodzinnych reprezentujących różny profil profesjonalizacji. (s.8). W ślad za tym, Autorka formułuje cele cząstkowe oraz propozycje definiowania podstawowych dla badań terminów. W niektórych przypadkach te zadania są tożsame (definiowanie przedsiębiorstwa rodzinnego jest celem cząstkowym 1 a pojęcie profesjonalizacji, celem cząstkowym 2). Cele cząstkowe obejmują dodatkowo określenie skali występowania zjawiska profesjonalizacji, identyfikację profili profesjonalizacji oraz weryfikację charakteru różnic w przedsiębiorstwach o różnych profilach profesjonalizacji.

Konsekwencją tak określonych celów badań jest zestaw dziewięciu hipotez badawczych (s.9). Cała procedura badawcza jest opisana dokładnie w rozdziale trzecim pracy, będzie okazja, aby się do niej odnieść w kolejnym elemencie recenzji, tu warto zwrócić uwagę na jej podstawowe elementy, związane głównie z celem i hipotezami badawczymi. Zarysowana procedura, jak się wydaje, jest dobrze zaplanowanym procesem badawczym dającym nadzieje na skuteczne zrealizowanie zamierzeń Autorki. Warto jednak odnieść się do niektórych sformułowań, które tę klarowną drogę utrudniają. Wątpliwości odnoszą się zarówno do opisu celu jak i sformułowań dotyczących poszczególnych hipotez.

Można przyjąć, że hipotezy są to propozycje, które można testować oraz że hipoteza tworzy obraz rzeczy przed jego autopsją. W odniesieniu do tych wymogów nie można wnosić większych zastrzeżeń w stosunku do zaproponowanych hipotez. Jednakże hipotezy są uzasadnionym przypuszczeniem; wynikającym z dotychczasowego stanu wiedzy. W tym kontekście wydaje się, że podążanie za tokiem wyводу Autorki byłoby łatwiejsze i mniej polemiczne, gdyby dokonała krótkiego opisu wskazującego źródła (uzasadnienia) dla hipotez. Taki zabieg byłby przydatny także wobec szeregu oczekiwań stawianych hipotezom badawczym. Oczekuje się więc, że ich formułowanie spełniać będzie określone warunki. Zakłada się (np. J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Katowice: Wydawnictwo Śląsk, 2005, s.53 i nast.), że będą na tyle nowe, aby wskazywać jakieś nieznane aspekty faktów, procesów itp.; będą pojęciowo jasne, tzn. wyrażone w ostrych, jednoznacznych terminach; niesprzeczne wewnątrznie, zatem nie zawierające zdań sprzecznych ze sobą; empirycznie sprawdzalne; nie powinny być tautologią, ani banałem/frazesem, powtórzeniami poprawnych schematów myślowych.

Wydaje się np., że sposób sformułowania hipotezy nr I może w tym kontekście budzić wątpliwości. *Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod*

względem osiągniętej wielkości. Można się zastanawiać o jaką wielkość chodzi, dlaczego jest mowa o osiągnięciu wielkości i dlaczego nie miałyby się różnić, skoro Autorka sama pisze, że „firm rodzinnych nie powinno się traktować się jako jednorodnego zbioru”. Te wszystkie wątpliwości czytelnik może łatwo rozwiązać po lekturze pracy, ale chciałoby się, aby to było bardziej jednoznaczne już przy poznawaniu założeń pracy. Podobnie jest z hipotezą II, gdzie z kolei jest mowa o różnicach pod względem *osiągania wieku* a nie o tym, że określone przedsiębiorstwa różnią się wiekiem.

Zastanawia też sposób (styl) określenia celu głównego- „identyfikacja różnic pomiędzy wybranymi efektami ekonomicznymi w przedsiębiorstwach rodzinnych reprezentujących różny profil profesjonalizacji”. Pomińmy fakt, że jeszcze nie wiemy (poza krótką definicją s.8), co to jest profil profesjonalizacji (to jest ważna i bardzo cenna część pracy, ale dalsza), to zastanowić się wypada o jakie różnice chodzi ? – między zyskiem a obrotem? (to są wybrane efekty ekonomiczne proponowane przez Autorkę), przecież nie. Rozumieć należy raczej, że Autorka chce dokonać *diagnozy różnic w zakresie uzyskiwanych efektów ekonomicznych przez przedsiębiorstwa o różnym poziomie profesjonalizacji*.

Również ważne pojęcie profesjonalizacja w „wyjściowym” ujęciu nie brzmi jednoznacznie i zrozumiale. Autorka podaje, że jest to „zestaw działań lub cech, których rolą jest wspieranie przedsiębiorstw rodzinnych w podejmowaniu racjonalnych decyzji ekonomicznych”. Tu wątpliwości polegają na tym, że nie wiadomo o jakie cechy chodzi a pojęcie racjonalności ma kilka znaczeń.

W literaturze przedmiotu profesjonalizacja traktowane jest z reguły jako proces dochodzenia do określonej sytuacji. Czasami traktowana jest jako stan -(poziom) docelowy. Autorka preferuje raczej inne ujęcie (rzeczowe) traktuje profesjonalizację jako zestaw działań, zachowań, postaw, które zapewniają przedsiębiorstwom rodzinnym ograniczenie pierwiastka emocjonalnego w procesie decyzyjnym. Co jest ujęciem ciekawym i dopuszczalnym, ale nie wykluczającym pozostałych. Warto to zaznaczyć, zwłaszcza, że Autorka z tego dorobku korzysta.

Zaprezentowany przez Autorkę sposób postępowania badawczego, dobór metod i technik badawczych oraz spodziewane efekty nie budzą zastrzeżeń. Co więcej, świadczą o dobrze rozpoznanym polu badawczym i rozpoznaniu specyfiki przedmiotu badań.

Uwagi do wyboru metody, sposobu badań, doboru próby zostaną zawarte przy okazji omówienia zawartości poszczególnych rozdziałów. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że koncepcja badań i sposób realizacji zostały przygotowane bardzo starannie i konsekwentnie.

Każdy z etapów został dobrze opisany i opatrzony komentarzem co do jego znaczenia i konsekwencji dla etapów kolejnych.

Teoretyczną bazą rozważań prowadzonych w pracy są studia literaturowe, w tym wyniki dotychczasowych badań prowadzonych w podobnym obszarze prowadzone przez innych autorów. Bibliografia wykorzystywanej w pracy literatury przedmiotu liczy około 300 pozycji zwartych i artykułów naukowych związanych bezpośrednio z tematyką pracy.

Ocena doboru źródeł dokonana przez Autorkę oraz sposób ich wykorzystania jest pozytywna. Przegląd literatury przedmiotu nie polega jedynie na cytowaniu poglądów, lecz również na krytycznej ich ocenie. Za szczególnie cenne uznać należy nie włączanie do analiz i spisu wielu pozycji o dużej „popularności”, zawierających chwytliwe hasła i sądy, lecz małej wartości merytorycznej. Świadczy to dobrze o umiejętności prowadzenia studiów literaturowych przez Autorkę.

3. Struktura pracy i ocena merytoryczna

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny, co znajduje odbicie w jej układzie. Struktura pracy podporządkowana jest jej celowi. Praca składa się z dwóch umownych części – teoretycznej i badawczej, opisującej metodę i przebieg badań oraz wnioski. Proporcje między obiema częściami są zachowane. Układ pracy ma tradycyjny charakter zawierający wstęp, 5 rozdziałów, zakończenie, spisy tabel i rysunków oraz załączniki zawierające kwestionariusz badań. Praca liczy 256 stron i nie przekracza objętości zwyczajowo przyjętej dla tego typu prac..

Szczegółowa ocena poszczególnych części pracy z perspektywy ich wpływu na realizację celu pracy, znajomości problematyki, sprawności warsztatowej zostanie dokonane poniżej.

Wstęp pracy. Jego konstrukcja i treść nie budzą zastrzeżeń i odpowiadają wymogom warsztatowym. Autorka w kolejności uzasadnia wybór tematu, podkreśla wagę poruszanego problemu, lokuje go w problematyce firm rodzinnych, definiuje cel i problem badawczy, prezentuje i uzasadnia przyjętą konstrukcję pracy oraz metodykę badań własnych. Autorka w bardzo syntetyczny sposób analizuje historię badań nad problemem wskazując na konieczne pola dalszej penetracji. Ta zidentyfikowana luka badawcza dotyczący ogólnego problemu identyfikacji specyficznych atrybutów przedsiębiorstwa rodzinnego i ich wpływu na skuteczność realizacji określonych celów ekonomicznych (s.7). Jednym z wymiarów umożliwiających interpretację i rozpoznanie tych atrybutów jest analizowanie przedsiębiorstw

rodziny z perspektywy ich różnego stopnia „sprofesjonalizowania”. Wprowadzenie do biznesu rodzinnego takich profesjonalnych zasad i procedur (s.7) może wzmocnić jego potencjał ekonomiczny i zniwelować negatywne konsekwencje emocjonalne strony przedsiębiorstw rodzinnych. Rozpoznanie tych relacji jest na tyle słabe, że warto je zbadać w sposób pogłębiony. Taka diagnoza wydaje się trafna.

Rozdział pierwszy pt. *Przedsiębiorstwo rodzinne jako obiekt badań naukowych* to wprowadzenie do problematyki, oparte na rozstrzygnięciach definicyjnych i analizie specyficznych cech firm rodzinnej (na tle firm nierodzinnych). Ten rozdział to swoiste kompendium uporządkowanej wiedzy o firmach rodzinnych. Nawet jeśli znajdują się w nim wątki z perspektywy pracy poboczne, to jednak analizowane z punktu widzenia „przydatności” dla realizacji celu pracy.

Efektom tego przeglądu jest przyjęcie definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, która była podstawą selekcji przedsiębiorstw do badań ilościowych. Badane przedsiębiorstwa musiały spełniać dwa kryteria: posiadać (jak to określiła Autorka) „tożsamość rodzinną”, tj. w wyniku samooceny uznać swoje przedsiębiorstwo za rodzinne oraz „rodzina powinna być zaangażowana w zarządzanie i/lub nadzór nad przedsiębiorstwem i/lub posiadać w nim udziały”. Autorka obiektywizuje to drugie kryterium (charakteryzujące wpływ rodziny) poprzez zastosowanie wskaźnika SFI (Substantial Family Influence) opracowanego przez S.Klein. Należałoby tu dla porządku dodać, że S. Klein w swojej formule dodaje warunek, że $S_{Fam} > 0$. Autorka do „swojej” definicji dochodzi po dokonaniu przeglądu definicji występujących w wielu opracowaniach i stosowanych zarówno w praktyce badawczej jak i rozwiązaniach prawnych w Polsce, Europie i USA. Przegląd i wybór nie są łatwe zważywszy na istnienie ok. 250 koncepcji definiowania przedsiębiorstw rodzinnych. Jest to, jak można się domyślić, jedna z ważniejszych przyczyn nieporównywalności większości z badań prowadzonych intensywnie na całym świecie.

Ciekawym i istotnym wątkiem tej części pracy są rozważania nad unikalnymi cechami firm rodzinnych. Intuicyjne sądy o specyfice funkcjonowania firm rodzinnych natrafiają na „podwójną” barierę weryfikacyjną i podwójną trudność – empirycznego wykazania tej odmienności i określenia kierunku jej wpływu (specyfika ma przecież nie zawsze pozytywne konsekwencje). Autorka dodała tu jeszcze jedną „barierę” – wskazania teorii wyjaśniającej. Ten przegląd jest bardzo udany. Mimo że obejmuje bardzo szeroki materiał przeglądowy to stanowi bardzo syntetyczne ujęcie, poznawczo nośne i zawierające, jak się wydaje, kluczowe osiągnięcia badawcze w tym zakresie. Inne wątki tego rozdziału – cykl życia, sukcesja ,

znaczenie gospodarcze, choć sprawnie opisane z perspektywy celu pracy mają raczej charakter formalny, dopełniają wiedzę o badanych obiektach.

Rozdział drugi pt. *Profesjonalizacja i jej przejawy* ma z punktu widzenia poruszanej problematyki kluczowe i porządkujące znaczenia. Stanowi istotny wkład Autorki w wiedzę o problemie. Jest bodaj jedną z nielicznych w polskim piśmiennictwie prób uporządkowania problematyki profesjonalizacji, określenia treści pojęcia, zidentyfikowania form (przejawów profesjonalizacji), prześledzenia tych form z perspektywy teorii wyjaśniających. Rozdział ten przynosi, jak można stwierdzić, rodzaj odmitologizowania pojęcia i włączenia go w nurt rozważań naukowych.

Przeniesienie problemu na właściwe tory i dyskusji o efektywności działania, staje się istotnym elementem poszukiwania modeli zarządzania, budowania przewag i minimalizowania deficytów przedsiębiorstwa rodzinnego. Autorka, na bazie studiów literaturowych, opierając się głównie na dorobku zagranicznym, tworzy modelowy „pakiet działań profesjonalizujących”. Stanowi on zestaw działań, zachowań, które wprowadzają przedsiębiorstwo rodzinne na inny poziom sprawności decyzyjnej- ograniczają zakres uznaniowości i emocji na rzecz obiektywizmu i racjonalności, nie eliminując ich immanentnych cech, nie eliminując ich „rodzinności”. Na ten pakiet składają się elementy zewnętrzne (np. menedżerowie zewnętrzni) i wewnętrzne (np. formalizacja procesów kontroli). Chociaż ten zestaw (s.64) powstał na bazie kilku koncepcji to można go uznać za autorską koncepcję, Doktorantki, bo jego selekcja i modyfikacja a także umiejętne wykorzystanie są jej zasługą. Autorka wyposażyła swój „pakiet” w koncepcję identyfikacji poszczególnych jego części (s.64). Każdy z tych przejawów Autorka opisuje, wyjaśnia jego istotę i poprzez odniesienie do badań obcych uzasadnia jego przydatność z perspektywy teoretycznej i z praktycznego punktu widzenia. Godna zauważenia i pochwały jest również analiza konsekwencji zastosowania poszczególnych elementów pakietu w przedsiębiorstwie rodzinnym dokonana poprzez przeniesienie ich na grunt teorii wyjaśniających (teorii służebności, agencji, zasobowej i interesariuszy). Ten pracowity zabieg rodzi przekonanie o bardzo starannym doborze poszczególnych aspektów profesjonalizacji do modelu analizy.

Rozdział trzeci - Koncepcja i sposób przeprowadzenia badań, Doktorantka prezentuje szczegóły swojej koncepcji badań. Podobnie jak każdy badacz przedsiębiorstw rodzinnych Doktorantka stanęła przed wieloma dylematami dotyczącymi wyboru metody, doboru próby, możliwości wnioskowania. W badaniach przedsiębiorstwami rodzinnymi bardzo często

podkreśla się trudność w prowadzeniu badań ilościowych i przydatność metod jakościowych. Akcentuje się np. trudności wynikające z braku definicji powszechnie akceptowanej przez naukowców i dostatecznie jednoznacznej dla przedsiębiorców. W związku z tym, w analizie biznesów rodzinnych dominują metodyki zakładające pogodzenie się z brakiem reprezentatywności na rzecz większej głębi badań. Pozwala to na lepsze rozpoznanie specyfiki problemów przy braku możliwości generalizacji na całą populację. Z kolei chęć rozpoznania skali zjawiska, oszacowania wielkości badanej populacji i sporządzenia jej charakterystyki przemawia na rzecz badań ilościowych. Propozycją kompromisową jest więc przyjęcie stanowiska pluralizmu metodologicznego i stosowania równocześnie różnych metod.

Autorka jest świadoma metodologicznych trudności związanych z badaniem. Decyduje się na badania ilościowe. Prezentuje je i analizuje przydatność różnych procedur i metod dla realizacji badań (założonego celu). Dokonuje rozstrzygnięć, które prowadzą się do opisu przygotowania operatu losowania, zastosowanego schematu doboru próby, zastosowanej metody gromadzenia danych i zastosowanej techniki i narzędzi oraz metod analizy danych.

Autorka słusznie podkreśla istotną barierę w badaniach firm rodzinnych w Polsce dotyczącą braku operatu losowania, który zawierałby dane przedsiębiorstw rodzinnych spełniających definicyjne cechy biznesu rodzinnego (s.112). Dzięki pracochłonnej procedurze zebrała dane 7863 podmiotów, spośród których na drodze nielosowego schematu doboru próby uzyskano quasi-reprezentatywną próbę 245 podmiotów (s.113). które spełniały szereg kryteriów- posiadały siedzibę w Polsce (nie wiemy, czy tylko polskie), uznawały się za rodzinne i spełniały „formalne” kryteria rodzinnego charakteru a ich forma prawna obejmowała jedną ze spółek prawa handlowego.

Uzasadnienie dla takiego doboru od strony formalnej nie budzi zastrzeżeń. Warto jednak zastanowić się nad konsekwencjami tego zabiegu - z pola obserwacji tracimy najliczniejszą grupę przedsiębiorstwa (wśród wszystkich przedsiębiorstw MSP w formie indywidualnej działalności gospodarczej, grupa ta stanowi zwykle 90% przedsiębiorstw, a wśród przedsiębiorstw małych i średnich stanowi ok.40%). Wydaje się, że całość zaprezentowanej koncepcji (w tym wyposażenia narzędziowego) daje obraz przemysłanego procesu badawczego i dobrą podstawę do dalszych etapów badań.

Rozdział czwarty *Przejawy i profile profesjonalizacji w przedsiębiorstwach rodzinnych – wyniki badań własnych*, poświęcony jest praktycznemu wymiarowi profesjonalizacji. Autorka prezentuje wyniki badań empirycznych nad poziomem profesjonalizacji (zakresem

występowania ustalonych w rozdziale drugim podstawowych jej przejawów). Wyniki te są podstawą do zaproponowania typologii przedsiębiorstw rodzinnych pod względem sposobu ich profesjonalizacji. W tym miejscu można by się zastanowić, czy typologia ta dotyczy rzeczywiście sposobu czy raczej stopnia (poziomu) profesjonalizacji. Będzie jeszcze okazja, żeby nawiązać do tej nomenklatury.

Autorka w sposób pogłębiony analizuje każdy z wymiarów profesjonalizacji, dokonuje obszernej charakterystyki przedsiębiorstw wdrażających w życie określone rozwiązania (profesjonalizacji), w określonych sytuacjach dokonuje weryfikacji statystycznej uzyskanych wyników. W wielu miejscach uzyskane wyniki odnosi do badań (i wyników) obcych. Ważnym elementem tych analiz jest powiązanie przejawów profesjonalizacji z wynikami ekonomicznymi uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwo. Warto dodać, że charakterystyki ekonomiczne przedsiębiorstw nie są efektem badań ankietowych, tylko pracy Doktorantki nad zasobami KRS !.

Chociaż, z perspektywy realizacji głównego celu badania, te obszerne rozważania wydłużają proces badawczy, to wnioski zawarte w tym fragmencie są bardzo ciekawe i starannie opracowane. Znacznie wzbogacają wiedzę w zakresie zachowań przedsiębiorstw rodzinnych, nie tylko w zakresie profesjonalizacji, ale również z zakresu zachowań finansowych, czy logiki finansowej przedsiębiorstw rodzinnych.

Rozdział zawiera kilka wątków, które nasuwają pewne uwagi. Nie wpływają one na jakość analiz, choć rodzą wątpliwości natury edytorskiej, językowej i częściowo merytorycznej.

Autorka dokonuje wyodrębnienia 4 typów profesjonalizacji, których istota nie jest całkiem jasna. Autorka przy pomocy metody grupowania k-średnich dokonała wyodrębnienia czterech typów przedsiębiorstw reprezentujących różne typy profesjonalizacji. Pojawia się pytanie czym są wyodrębnione typy przedsiębiorstw. Wiąże się to z powracającym pytaniem czy profesjonalizacja to proces, czy stan czy zestaw narzędzi. Autorka nie zajmuje tu jednoznacznego stanowiska: na str. 175 profil określa jako typ/klaster, rodzaj. Na tej samej stronie określa typ 4 jako ten o najniższym *poziomie* profesjonalizacji, a typy 2 i 3 to typy znajdujące się na drodze do pewnego stanu (a więc *proces*). Chociaż wydaje się, że wygodniej byłoby posługiwać się pojęciem poziom profesjonalizacji (stopień profesjonalizowania), co oznaczałoby zakres spełnienia określonych przejawów profesjonalizacji, to wykorzystanie jakościowej miary i uznanie, że jest to sposób dochodzenia do określonego stanu, jest równie dobry, przy założeniu przestrzegania własnej terminologii. Spośród tych 4 typów dwa, jak wynika z opisu obrazują stan

(sprofesjonalizowania, niesprofesjonalizowania) a dwa procesy dochodzenia do stanu dojrzałej (pełnej?) profesjonalizacji różnymi drogami. Przy zachowaniu nomenklatury Autorki (profil) należałoby pozostawić te typy bez nazw własnych, określając jedynie symbole (numery) a stosowane nazwy użyć do ich charakterystyk (opisów).

Przedstawione charakterystyki ilustrują zarówno *sposób* profesjonalizowania jak i osiągnięte *rezultaty* (poziom/stan profesjonalizacji). Nie dowiemy się przez to (przynajmniej nie bezpośrednio) jaki jest poziom profesjonalizacji polskich przedsiębiorstw; ale na czym ona polega, jak się odbywa. Nie należy wykluczać, że te uwagi mają jedynie semantyczny charakter i dla merytorycznej oceny pracy nie mają znaczenia, ale staranność przygotowanej pracy ujawniająca się na wielu etapach badań zrodziła określone oczekiwania czytelnika.

Ostatni, piąty rozdział, pt. *Efekty ekonomiczne profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych* obejmuje analizy wpływu poszczególnych przejawów profesjonalizacji na osiągnięte efekty ekonomiczne. Wśród *efektów ekonomicznych*, które analizuje Autorka znalazły się wielkości, które mogą zaskakiwać, mianowicie: wielkość przedsiębiorstwa, jego wiek, obecność drugiego pokolenia oraz subiektywna ocena kondycji ekonomicznej i finansowej (s.182). Autorka ten etap badań we Wstępie określiła jako „dokonanie weryfikacji różnic w zakresie wielkości, wieku (...), w przedsiębiorstwach rodzinnych reprezentujących różne profile profesjonalizacji”. Tych wielkości we Wstępie nie nazywa efektami ekonomicznymi i sądzić należy, że był to świadomy i dobry zabieg.

Jeśli pominąć te terminologiczne niezręczności, rozdział przynosi wiele ciekawych wniosków. Wyłania się z nich obraz przedsiębiorstwa rodzinnego często zaskakujący, w innych miejscach oczekiwany (choć dopiero w badaniach udokumentowany i statystycznie zweryfikowany). Do takich elementów należy np. obecność i rola drugiej generacji w przedsiębiorstwie. Już sam udział ma znaczenie, lecz jest on istotny zwłaszcza wtedy, gdy reprezentanci tego pokolenia odgrywają istotną rolę w procesie decyzyjnym ergo zajmują kluczowe pozycje. Podatność tych przedsiębiorstw na proces profesjonalizacji jest większa. Oznacza to w ogóle większą podatność takiego przedsiębiorstwa na zmiany. Znamienne są też wnioski dotyczące związków siły wpływu rodziny z procesem profesjonalizacji. Firmy o silnym wpływie rodziny (udział w gremiach decyzyjnych, własności) są najczęściej firmami o niskim poziomie profesjonalizacji. Zdaje się to pokrywać z potocznym pojęciem tradycyjna firma rodzinna (typowa firma rodzinna), w której procesy zarządcze decyzyjne, nadzorcze są jedynie w gestii członków rodziny. Ciekawy jest efekt ekonomiczny uzyskiwany przez te tradycyjne firmy rodzinne (niesprofesjonalizowane) i sprofesjonalizowane (niższy poziom

wpływu rodziny) (s.209). Autorka stwierdza, że w przypadku przedsiębiorstw dojrzałe profesjonalizowanych, średni zysk netto w badanych latach, był ponad sześciokrotnie wyższy niż w przedsiębiorstwach niesprofesjonalizowanych.

Rozdział kończy się zestawieniem hipotez oraz prezentacją wyników ich weryfikacji (spośród których jedynie dwie znalazły potwierdzenie). Autorka konstatuje te wyniki stwierdzeniem, że „profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego postępuje wraz z jego rozwojem” (a może tylko wzrostem, bo Autorka pisze na s. 216 o jego rozmiarach). Uzupełnieniem tych refleksji jest wykres 31, pokazujący zależności pomiędzy wiekiem i wielkością przedsiębiorstw rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji. Może on być inspirujący, ale wymaga uwzględnienia także sytuacji, których Autorka nie opisuje. Istnieją bowiem takie przedsiębiorstwa rodzinne, które są przedsiębiorstwami wieloletnimi (często w drugim pokoleniu), których wielkość pozostaje na niezmiennym poziomie (z reguły małe, bądź mikro) a poziom profesjonalizacji (według proponowanych tu miar) byłby wysoki, dojrzałe sprofesjonalizowane). Gdzie je ulokować? Autorka jest tu „usprawiedliwiona”, gdyż ze względu na dobór próby takie przedsiębiorstwa mogły się nie znaleźć wśród badanych, ale problem pozostaje. Jest to właściwie problem szerszy – na czym miałyby polegać (jakie byłyby jej przejawy) profesjonalizacja przedsiębiorstw mikro funkcjonujących w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. To oczywiście temat na inną publikację.

W *Zakończeniu* Autorka dokonuje raczej formalnego podsumowania głównych ustaleń. Podkreśla w nim rolę profesjonalizacji, stwierdzając, że stanowi nieodłączny atrybut jego dalszego wzrostu i rozwoju. Ciekawym elementem byłoby tu wskazanie na dalsze ciekawe kierunki badań, które wyłoniły się w toku (lub wyniku prowadzonych badań i analiz) oraz na zakres i przyczyny ograniczeń związanych z interpretacją przedstawionych wyników badań.

4. Ocena języka i strony formalnej dysertacji

Od strony językowej i formalnej recenzowana dysertacja doktorska może zostać oceniona pozytywnie. Autorka posługuje się językiem zrozumiałym, klarownie formułuje swoje poglądy i w sposób logiczny wyciąga wnioski. Jak w każdej tego typu pracy pojawiają się niezręczności, brak precyzji czy błędy stylistyczne. Są one na tyle rzadkie, że nie zakłócają śledzenia wywodów, czy w ogóle lektury.

Wskazać wypada na kilka, gdyż mogą ułatwić pracę Autorki nad publikacjami dalszymi. Autorka dla przykładu używa w pracy angielskich pojęć *family effect* i *familiness*. Chociaż Autorka doskonale rozumie ich znaczenie i sens, to często w tekście traktuje je jako

synonimy. W przypadku *family effect* chodzi o efekt rodziny, tzn. wpływ rodziny na przedsiębiorstwo a w przypadku *familiness* jak to Autorka sama szeroko opisała (s.25) chodzi o unikalny kapitał, unikalną więźkę zasobów.

W innym miejscu i to bodaj dwukrotnie Autorka pisze, że (s.274), *najbardziej optymalną* liczbą klastrow jest ta (...). Co zaskakuje, przy tak dużej sprawności Autorki w posługiwaniu się metodami statystycznymi.

Wreszcie w pracy pojawia się zwrot „opierać się o” (np. s.126, w oparciu o członków rodziny). Tymczasem, w odniesieniu do abstraktów jedyną dopuszczalną formą jest „opierać się na” (*teza była oparta na badaniach, film był oparty na książce*).

Praca nie zawiera streszczenia w języku angielskim, co jest uchybieniem formalnym, wymagającym uzupełnienia .

5. Konkluzje recenzji

Polemiczne uwagi nie zmieniają wysokiej oceny zaprezentowanej pracy. Praca świadczy o dużej dojrzałości badawczej Autorki, bardzo dobrym przygotowaniu merytorycznym i narzędziowym. Krytyczne uwagi należy traktować jako głos w dyskusji nad problemami metodologicznymi i ocenami zachowań przedsiębiorstw rodzinnych a nie jako jednoznaczną ocenę wartości pracy. Część z tych uwag proponuję również potraktować jako wątpliwości, które będzie można rozwiać w toku dyskusji w czasie obrony. Pomocne mogą tu być następujące pytania do Doktorantki:

- Jakie są ograniczenia (*limitatons*) przy próbie rozciągnięcia wnioskowania przedstawionego na bazie wyników badań Doktorantki na całą populację przedsiębiorstw rodzinnych?

- Jak można określić główny cel procesu profesjonalizacji, jeśli z badań nie wynika, aby zapewniała ona wyższe efekty ekonomiczne przedsiębiorstwom rodzinnym ?

- Z czego wynika zastosowane przez Autorkę zawężenie różnych wymiarów profesjonalizacji do kierownictwa, z pominięciem pracowników, innymi sowy, czy można nazwać przedsiębiorstwo sprofesjonalizowanym bez włączania w proces profesjonalizowania pracowników?

Reasumując, należy stwierdzić, że recenzowana rozprawa spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w obowiązujących przepisach (Ustawa z dnia 21 kwietnia 2017 r. o zmianie ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz niektórych innych ustaw, Art. 1, Dz. U 2017 r., poz. 859,), w tym: stanowi oryginalne rozwiązanie problemu jakim jest profesjonalizacja przedsiębiorstw

rodzinnych (zobiektywizowanie decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych), wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie ekonomia i finanse oraz potwierdza jej umiejętności w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Do najważniejszych walorów pracy zaliczyć należy podjęcie aktualnej problematyki badawczej, przeprowadzenie badań ilościowych na wysokim poziomie, na solidnych podstawach metodologicznych (z właściwym doбором metod i ich opisem i uzasadnieniem), rzetelne opracowanie wyników. Bardzo cenna jest umiejętność identyfikowania luki badawczej i określania pola analiz przez co Autorka konsekwentnie realizuje założone cele badawcze. Z uznaniem należy odnieść się również do sposobu dotarcia do bardzo hermetycznej grupy przedsiębiorców rodzinnych, począwszy od stworzenia bazy firm rodzinnych spełniających określone, precyzyjnie zdefiniowane kryteria na zbadaniu ponad 200 przedsiębiorstw i co istotne dotarcie do ich wyników finansowych kończąc.

W związku z tym wnioskuję do Rady Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie o jej dopuszczenie do dalszych etapów procedury.

Krzysztof Safin

