

Wrocław 12.11..2016

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 Agnieszki Zalewskiej

pt. Wpływ sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych na strukturę
ich finansowania
napisanej pod kierunkiem naukowym
prof. dr. hab. Jerzego Różańskiego

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

W analizach problemów przedsiębiorstw rodzinnych można zaobserwować wyraźną dysproporcję pomiędzy znaczeniem gospodarczym a zainteresowaniem nauki. Ich wysokiemu znaczeniu gospodarczemu towarzyszy nieproporcjonalnie niskie zainteresowanie nauki, co ma m.in. ten skutek, że na wiele ważnych pytań dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych brak jest odpowiedzi. Problem ten, jak wynika z dostępnej literatury przedmiotu dotyczy zarówno krajów o krótkiej historii gospodarki wolnorynkowej jak i dojrzałych gospodarek. Spośród problemów najslabiej rozpoznanych na gruncie teorii a równocześnie przez praktykę uznawanych za jedno z najważniejszych dla przyszłości przedsiębiorstw rodzinnych kluczowe znaczenie mają procesy sukcesyjne. Przeglądy artykułów w najważniejszych czasopismach z dziedziny nauk o zarządzaniu \dokonywane w ostatnim okresie¹ wskazują, że jednym z mniej

¹ Busenitz, L.W., West, G.P., Sheperd, D., Nelson, T., Chandler, G.N., & Zacharakis, A. 2003. Entrepreneurship research in emergence: past trends and future directions. Journal of Management, 29: 285-308.; M. R. Mullen, Desislava, G. Budeva, and P. M. Doney, Research Methods in the Leading Small Business–Entrepreneurship Journals: A Critical Review with Recommendations for Future Research, Journal of Small Business Management 2009 47(3), pp. 287–307 oraz L.W. Busenitz , L. A. Plummer, Anthony C. Klotz, A. Shahzad , K. Rhoads, Entrepreneurship Research (1985–2009) and the Emergence of Opportunities Entrepreneurship Theory and Practice , 2014, Vol. 38 Issue 5, p981-1000)

eksplorowanych problemów są finansowe zachowania przedsiębiorstw rodzinnych. Prace i badania, które poświęcono tym problemom nie przynoszą jednoznacznych odpowiedzi na podstawowe pytania – jak zachowują się przedsiębiorstwa rodzinne, co wpływa i w jaki sposób. Czy własność rodzinna przynosi efekty pozytywne, czy jest barierą w racjonalnych zachowaniach.

Podejmowanie badań w tym obszarze jest szczególnie wartościowe, zwłaszcza, że Autorka zajęła się zupełnie nowym problemem, słabo rozpoznanym - wpływ procesów sukcesyjnych przedsiębiorstw rodzinnych na ich zachowania. Intuicja podpowiada, że dynamika działania młodych menedżerów i ich podejście do ryzyka może „otworzyć” przedsiębiorstwo rodzinne na rynki kapitałowe, bardziej ryzykowne instrumenty i źródła finansowania rozwoju. Tego typu zachowania dało się np. zaobserwować w powojennym pokoleniu sukcesorów w Niemczech.² Trudno (poza jednostkowymi, ograniczonymi co do skali) byłoby jednak wskazać na badania, które takie zależności jakie podnosi Autorka analizują. Stąd poruszany problem i temat pracy a także obszar badań należałoby ocenić wysoko, gdyż dotyczą istotnej luki badawczej i deficytu wiedzy w tym obszarze. Dodatkowym atutem pracy jest jej quasi -interdyscyplinarny charakter. To zestawienie dwóch głównych problemów wymagało dobrej orientacji i sprawności analitycznej zarówno w obszarze finansowych aspektów działalności przedsiębiorstw rodzinnych jak i zarządczych, strategicznych rozstrzygnięć związanych z transferem międzygeneracyjnym.

W konfrontacji z treścią pracy, wydaje się, że jej tytuł ***Wpływ sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych na strukturę ich finansowania*** może być mylący, gdyż sugeruje zakres badań (ogólnopolskich), których Autorka nie zakłada (ogranicza się do badań regionalnych). Wyjaśnienia zawarte we wstępie tę niezręczność niwelują, choć podtytuł informujący o rzeczywistym zakresie byłby zabiegiem skuteczniejszym.

2. Metodyka badawcza (założenia, cel, metody)

Autorka formułuje cel główny oraz doprecyzowuje go poprzez sformułowane pytania badawcze.

Cel główny dysertacji został określono jako: „zbadanie czy istnieje zależność pomiędzy procesem sukcesji a strukturą finansową w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych” (S.5). Zarówno sposób sformułowania celu jak i jego adekwatność do zaprezentowanych treści budzą zastrzeżenia. Autorka, jak wynika z treści opracowania, nie

² Charakterystyczne jest tu wyznanie *Reinera Wenza*, potomka *Reinholda*, założyciela (wspólnie z bratem) firmy wysyłkowej sprzedaży wyrobów jubilerskich i innych artykułów luksusowych. „Mój ojciec rozumiał dywersyfikację w ten sposób, że wkładał pieniądze do 5 różnych banków, na wypadek, gdyby któryś zbankrutował(...)”. Zob. K. L. Miller, Bogate dzieci, *BusinessWeek*, Nr 5, 1998

tylko bada czy istnieją zależności (co byłoby raczej mało ambitnym zadaniem), ale również analizuje ich charakter i po części konsekwencje.

Proces poszukiwanie odpowiedzi na zidentyfikowany problem badawczy Autorka oparła na hipotezie głównej, w myśl której istnieje związek pomiędzy procesem sukcesji a wyborem form finansowania przedsiębiorstwa rodzinnego oraz pięciu hipotezach szczegółowych.

H1: Przedsiębiorstwa rodzinne, w którym nie przyjęto/opracowano planu sukcesji , rzadziej decydują się na pozyskiwanie kapitału zewnętrznego.

H2: W przypadku prowadzonego procesu sukcesji, seniorzy częściej decydują się na dalsze inwestycje , a co za tym idzie na poszukiwanie dodatkowych źródeł finansowania

H3: Przedsiębiorstwa rodzinne, w których nie jest prowadzony proces sukcesji finansowanie działalności opierają głównie na wewnętrznych źródłach finansowania;

H4: Sukcesorzy w sposób płynny są wprowadzani w zarządzanie finansami przedsiębiorstwa rodzinnego;

H5: Przedsiębiorstwa posiadające doświadczenie związane ze zmianą międzypokoleniową , chętniej sięgają po zewnętrzne źródła finansowania

Jeśli przyjąć za D.Silvermannem, że hipotezy są to propozycje, które można testować, to nie wszystkie z nich można uznać za poprawne. Można mieć bowiem wątpliwości co do jednoznaczności sformułowań, np. H4, zawiera określenie „płynnego” wprowadzania sukcesora w tajniki finansów przedsiębiorstwa. Autorka nie wyjaśnia istoty swoich hipotez ani nie podaje argumentów, które by je uprawdopodobniały. Stąd niektóre z nich budzą wątpliwości co do zasadności. H1 sugeruje, że przedsiębiorstwa rodzinne dlatego rzadko sięgają po zewnętrzne źródła finansowania, gdyż nie przeprowadziły sukcesji (można się domyślać, że z powodu konserwatywnej polityki finansowej seniora). Tymczasem jak wynika z badań, które prowadziła T. Łuczka³ małe przedsiębiorstwa (a do takich należą głównie przedsiębiorstwa rodzinne), w ogóle rzadko sięgają po zewnętrzne źródła finansowania niezależnie od wieku właściciela. Z kolei A.Stradomski⁴ cytuje badania, z których wynika, że źródła finansowania przedsiębiorstw rodzinnych nie zależą od pokolenia właścicieli. H2, która sugeruje, że proces sukcesji wyzwala w seniorach chęć do inwestowania i co za tym idzie sięgania po finansowanie zewnętrzne zdaje się stać opozycji do pierwszej.

Łuczka T., Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie . Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

⁴ A.Stradomski , Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym, PWE, Warszawa 2010

Z kolei H3 wydaje się być dopełnieniem hipotezy pierwszej. Obie mówią o finansowych konsekwencjach braku sukcesji (planu), z tym, że H1 mówi o rzadkim korzystaniu w takiej sytuacji ze źródeł zewnętrznych a H3 o dominującej roli źródeł wewnętrznych. H5 zdaje się sugerować, choć w sposób zawołany, że przedsiębiorstwa, w których proces sukcesji dokonywany jest po raz drugi i dalszy częściej sięgają po zewnętrzne źródła finansowania, niż te, które czynią to po raz pierwszy.

Realizacja celu rozprawy i weryfikacji hipotez wymagała przeprowadzenia badań empirycznych skierowanych głównie na analizę uwarunkowań i specyfiki procesów sukcesyjnych.

Właściwe badania Autorka podzieliła na dwa etapy:

1. W pierwszym etapie, wybrane w sposób celowy, firmy rodzinne poddano badaniom ankietowym. W tym etapie udział brało 100 przedsiębiorstw (spośród 400, do których rozesłano ankiety). Dobór próby był celowy, co Autorka uzasadnia trudnością stworzenia pełnego operatu losowania (s.101). Autorka dostrzega konsekwencje takiego (uzasadnionego) postępowania, pisząc (s.102), że uzyskane zależności można odnosić tylko do badanej grupy, a nie ogółu polskich przedsiębiorstw. Ten etap realizowano w latach 2016-2017.
2. W drugim etapie, spośród przedsiębiorstw pierwszego etapu wybrano 14, w których przeprowadzono wywiady pogłębione w okresie od kwietnia do czerwca 2017 (s.132), natomiast na stronie 101 podaje inny przedział – przełom maja i czerwca.

Plan badawczy zakładający stosowanie różnych metod - badania ilościowe i jakościowe (IDI) ma standardowy charakter i jako taki nie budzi zastrzeżeń. Z założenia pozwala na osiągnięcie zdefiniowanych celów. Wśród polskich badaczy przedsiębiorstw rodzinnych dopuszcza się, a nawet wręcz zaleca podejście, w którym rezygnuje się z „rygoru reprezentatywności badań i z analizy wyłącznie ilościowej na rzecz konstruowania typologii poglądów, postaw i wzorów działania badanych, którzy wykazywali jedną cechę wspólną swego położenia społecznego – prowadzili działalność gospodarczą w okresie realizacji badań”⁵. Jak się wydaje podejście Autorki nie ogranicza możliwości zrealizowania założeń i tego podejścia.

Warta podkreślenia jest stosunkowo liczna grupa przedsiębiorstw, którą udało się zainteresować badaniami. Wydaje się jednak, że Autorka tylko częściowo wykorzystała

⁵ A. Marcinkowski, Drobny przedsiębiorca i horyzonty kultury organizacyjnej., [w]: Red. A. Marcinkowski, Kapitalizm po polsku, Przedsiębiorca, organizacje, kultura, Kraków 1996.S.94

potencjał poznawczy jaki znajduje się w zgromadzonym materiale. Zwłaszcza badania jakościowo są słabo eksplorowane.

W zakresie badań jakościowych z kolei Autorka, dozuje oszczędnie informacje o przedsiębiorstwach i właścicielach (sukcesorach). Autorka nie charakteryzuje badanych przedsiębiorstw i osób, nie podaje z kim rozmawiała, nie zdradza o co pytała, nie komentuje szczegółowo uzyskanych wyników a jedynie wrywkowo przytacza (choć nie cytuje) uzyskane wyniki). Nie daje to przekonania o solidnych podstawach badań.

Teoretyczną bazą rozważań prowadzonych w pracy są studia literaturowe, w tym analiza wyników badań (raportów) prowadzonych na podobny temat.

Bibliografia wykorzystywanej w pracy literatury przedmiotu liczy 85 pozycji , w tym 73 to pozycje zwarte i artykuły naukowe z zakresu zarządzania, głównie związane bezpośrednio z tematyką pracy. Zarówno dobór źródeł jak i ich wykorzystania budzi zastrzeżenia. Autorka bazuje głównie na literaturze polskiej i nielicznych pozycjach anglojęzycznych⁶. Przy tym także w obszarze dorobku krajowego sięga często do pozycji mających charakter przyczynkowski. Sama Autorka, oprócz okazjonalnych wtrętów nie dokonuje przeglądu i oceny dorobku naukowego w tym obszarze (ani polskiego ani zagranicznego). Praca nie zawiera odrębnego punktu poświęconego takiej analizie. Choć to co samo w sobie nie musi być oceniane negatywnie (choć w opracowaniach naukowych oczekuje się tego typu dowodów na dogłębną znajomość problematyki i wykorzystywanie, weryfikowanie bądź polemikę z dotychczasowymi ustaleniami), jeśli ten deficyt nie rzutuje na proces badawczy i sposób wnioskowania. W przypadku prezentowanej pracy brak odwołań do ważnych pozycji z obszaru zarządzania firmą rodzinną jest zauważalny, choć po części usprawiedliwiony nakierowaniem na główną dyscyplinę.

3. Struktura pracy i ocena merytoryczna

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny, co znajduje odbicie w jej układzie. Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, spisów tabel i rysunków i załączników zawierających kwestionariusze badań. Struktura pracy podporządkowana jest jej celowi. Praca liczy 226 stron i nie przekracza objętości zwyczajowo przyjętej dla tego typu prac. Układ pracy ma tradycyjny charakter zawierający części odnoszące się do teorii,

⁶ Widoczny jest tu brak zwłaszcza takich pozycji: Family Firm(s) Outcomes Model: Structuring Financial and Nonfinancial Outcomes Across the Family and Firm. Daniel T. Holt, Allison W. Pearson¹, Jon C. Carr, and Tim Barnett. Family Business Review, pp. 1–21. 2016, ; Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance, Vincent Molly, Eddy Laveren, Marc Deloof. Family Business Review 23(2) 131–147, 2010; Gallo M.A., Tàpies J., Cappuyns K., *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences* Family Business Review, 17,2004, pp.303-318

opisujący metodę badań i badania oraz wnioski. Teoretyczno-empiryczny charakter pracy znajduje odzwierciedlenie w strukturze - proporcje między obiema częściami są zachowane.

Wydaje się, że Autorka w obu częściach zbyt obficie eksploruje wątki dla pracy mniej istotne. Zastrzeżenia budzi np. potrzeba wyjaśniania w części teoretycznej (pierwszej) wszystkiego *ab ovo*-i definiowanie np. istoty, klasyfikacji i wyzwań współczesnych przedsiębiorstw w ogóle a jedynie na marginesie omawianie specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego. Choć Autorka czyni to w sposób bardzo uporządkowany i logiczny, ale nie wydaje się, aby w pełni uzasadniony.

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, definiuje cel i problemy badawcze, prezentuje i uzasadnia przyjętą konstrukcję pracy oraz metodykę badań własnych. Autorka podkreśla przy tym zarówno problemy definicyjne związane z określeniem przedmiotu badań (co to jest przedsiębiorstwo rodzinne), jak i niedostatki w rozpoznaniu strategii finansowych przedsiębiorstw rodzinnych z procesami sukcesyjnymi.

Autorka podkreśla aktualności poruszanej problematyki – polska przedsiębiorczość rodzinna znajduje się w fazie „fali sukcesyjnej”, gdyż gros właścicieli przedsiębiorstw powstałych po 1989 roku znajduje się w wieku emerytalnym. Wydaje się, że uzasadnienie dla wyboru tematyki pracy powinno być szersze i nie ograniczać się do stwierdzenia, że „nie był jeszcze w dostatecznym stopniu poruszany związek procesu sukcesji i doboru źródeł finansowania”.(s.4). Uzasadnienie jest głębsze i można je łączyć z konsekwencjami zmian generacyjnych dla biznesu i rodziny właścicieli. Wraz ze zmianą generacyjną, bardzo często zmienia się model biznesu, zmienia sposób prowadzenia firmy – skala ryzyka, poziom innowacyjności, co może wymagać zmiany koncepcji finansowania, czy logiki finansowania przedsiębiorstwa w ogóle.

Rozdział pierwszy pod tytułem *Uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju firm rodzinnych w Polsce*. Najważniejszym elementem tego rozdziału jest próba nakreślenia specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego. Jednakże problem ten ginie w rozważaniach szerszych i wielu wątkach pobocznych. Większą część rozdziału Autorka poświęca, jak wspomniano, zagadnieniom ogólnym. Omawia typologie przedsiębiorstw, elementy konstytuujące przedsiębiorstwa w ogóle, wyzwania rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw. Ważny dla tej

części rozważań problem określenia specyfiki działania przedsiębiorstw rodzinnych Autorka analizuje poprzez rozważania definicyjne. Tak dokonana analiza choć daje pewien pogląd z jakim przedsiębiorstwem mamy do czynienia, ale problemu nie wyczerpuje i nie w pełni pokazuje konsekwencje uznania, że własność, zarządzanie, praca członków rodziny a także ich chęć posiadania firmy przez pokolenia (kryteria identyfikacji firm rodzinnych) niesie zazwyczaj konsekwencja dla sposobu zarządzania, doboru kadr, stylu kierowania i logiki finansowej.

Ważne w tej części byłoby wyraźniejsze wskazanie, w jaki sposób Autorka rozumienia pojęcie sukcesji w swojej pracy i jak szeroko rozciąga jego granice. Ma to bowiem konsekwencje dla badań i wnioskowania. W kilku miejscach rozdziału pierwszego spotkamy się z różnym ujęciem. Na stronie 29 Autorka stwierdza, że poszczególne etapy sukcesji obejmują przekazywanie wiedzy i doświadczenia, a dalej władzy i własności. Z kolei na stronie 30 uznaje, że zatrudnienie na stanowisku menedżera (prezesa) spoza rodziny to również sukcesja. Są to zagadnienia szczegółowe, dla osiągnięcia celu pracy z pewnością nie najważniejsze, ale na tyle ważne, że warto byłoby je akcentować.

Rozdział drugi *Finansowanie firm rodzinnych na tle dostępnych źródeł finansowania przedsiębiorstw* stanowi kompendium wiedzy na temat finansowania przedsiębiorstw. Autorka wykazuje tu dużą sprawność w akcentowaniu problemów najistotniejszych.

Są to wątki ważne o ile wynikają z nich konsekwencje dla głównego celu pracy. Tak szerokie omówienie różnych możliwości finansowania działalności przedsiębiorstwo, w tym szczegółowe analizowanie np. dostępności programu *Jermie* dobrze świadczy o poziomie wiedzy Doktorantki, choć momentami utrudnia śledzenie głównego nurtu wywodów. Główny nurt tego rozdziału należałoby to odkrywanie logiki finansowej przedsiębiorstwa rodzinnego, jej istoty i narzędzi (teorii) pozwalających ją odkryć i zrozumieć. Jest to ważne, gdyż założenia wyjściowe pracy wskazują, że pod wpływem sukcesji może się ona zmieniać.

Na stronie 91 Autorka cytując A. Winnicką -Popczyk identyfikuje kilka istotnych elementów zachowań finansowych przedsiębiorstw rodzinnych. Wokół takich problemów Autorka zasadnie prowadzi główne rozważania, bo one tworzą ramy odniesienia dla wyników badań a nawet dla ich podstaw (np. konstrukcji ankiety).

Wydaje się, że w zakończeniu tej części rozważań brak jest puenty - wskazania tych immanentnych cech przedsiębiorstw rodzinnych, które decydują o ich specyfice (odmienności w obszarze finansów)

Rozdział trzeci *Działalność przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce- badania empiryczne*, jest poświęcony badaniom prowadzonym przez Autorkę. Zawiera on zarówno zagadnienia metodyczne (pkt. 3.1) , charakterystyki badanych przedsiębiorstw (ogólne) jak i analizę

wyników wywiadów pogłębionych. Autorka omawia cel, sposób badania - metody, narzędzia badawcze, metodę doboru próby dla badań ilościowych. Chociaż sam sposób postępowania badawczego nie budzi większych zastrzeżeń, to należało oczekiwać, że Autorka dokona szerszego uzasadnienia przyjętego postępowania i ich konsekwencji. Pozwoliłoby to ocenić na ile dokonane wybory czerpią z doświadczeń innych badaczy i są pewnym standardowym sposobem postępowania, na ile Autorka dostosowuje w sposób świadomy proces badawczy do specyfiki problemu i specyfiki badanych podmiotów.

Prowadzone przez Autorkę badania ilościowe opierają się na badaniach ankietowych (s.101). Jak stwierdza Autorka, „Arkusze ankietowe zostały rozesłane do około 400 celowo wybranych podmiotów”. Nie wiemy czy wysłano drogą mailową czy pocztą tradycyjną. Byłoby to ważne dla oceny wiarygodności i rzetelności odpowiedzi (większe prawdopodobieństwo, że wypełnił sam właściciel).

Ankieta składa się z 24 pytań. Zawiera ona głównie pytania ogólne dające jednak możliwości rzeczywistej diagnozy stopnia zaawansowania procesów sukcesyjnych i możliwości powiązania ich z problemem strategii finansowych. Dużą część ankiety zajmuje identyfikacja wielkości przedsiębiorstwa (3 pytania) wykorzystywana sporadycznie w prowadzonych analizach. Zakres wyborów (kafeteria odpowiedzi) jakie Autorka przygotowała w odniesieniu do niektórych pytań nie dają możliwości zróżnicowania, niuansowania odpowiedzi (np. pyt. 12, czy w firmie został przeprowadzony proces sukcesji – odpowiedzi brzmią - tak 1,2 3 razy/nie) Wydaje się, że to badacz powinien orzec, na podstawie swoich kryteriów, czy uznać określony zabieg za proces sukcesji (zakończony/w trakcie) a nie ankietowany, który może rozumieć proces sukcesji inaczej. W innym pytaniu (14) Autorka prosi o określenie głównych przyczyn procesów sukcesyjnych i daje tylko dwie możliwe odpowiedzi – przejście na emeryturę lub śmierć /choroba dotychczasowego właściciela. Powodów sukcesji jest więcej – np. ultimatum sukcesorów, potrzeba (dostrzeżona przez właściciela) chęć wzmocnienia zarządzania; rosnąca konkurencja i trudności w zarządzaniu, presja banku, inne pomysły na życie właścicieli.

Przy ogólnych pytaniach i zawężonych wariantach wyborów, nie mogą dziwić „oczywiste” odpowiedzi, z których wynika na przykład, że firmy starsze częściej planują sukcesję niż firmy młodsze – s.110. Zestawienie wieku badanych przedsiębiorstw od 1-do 71 lat rodzi z kolei pytanie o kryteria doboru próby. Przyjęcie do badań sukcesyjnych firmy, która na rynku działa 1 rok jest ryzykowne, gdyż, z dużym prawdopodobieństwem problem sukcesji w tego typu przedsiębiorstwie nie jest w ogóle analizowany. Można usprawiedliwić ich obecność celami porównawczymi – struktura finansowania młodych i starszych biznesów,

leczy wydaje się, że należało przyjąć ostrzejsze kryteria, np. poprzez potencjał sukcesyjny (chętni sukcesorzy w odpowiednim wieku).

W rozdziale trzecim ważnym i ciekawym elementem badań są dociekania co do istoty sukcesji (w odczuciu pytanych) jej rola w perspektywie krótko – i długoterminowej a także sposób poszukiwania i włączania sukcesora w sprawy firmy. (s.s.141- 142). Ważne jest tu również podnoszenie w rozmowach i wnioskach problemu związków źródeł finansowania z cyklem rozwoju przedsiębiorstwa (s.138). Dostrzeganie tego związku i zależności dobrze świadczy o poziomie wiedzy i sposobie analizy problemu.

Rozdział czwarty, *Kompleksowa analiza zależności między czynnikami charakteryzującymi podmioty rodzinne.*

Autorka w rozdziale tym opisuje metodę, która posłużyła do „sprawdzenia zależności pomiędzy różnymi charakterystykami cechującymi badaną zbiorowość” (s.144) oraz przeprowadza analizy uzyskanych danych. W tytule pracy Autorka wprowadza pojęcie *podmioty rodzinne*, należy założyć (choć Autorka tego nie wyjaśnia, że jest ono synonimem pojęcia przedsiębiorstwa rodzinne.

Wydaje się, że zaproponowane techniki analizy zależności są ciekawym rozwiązaniem, pozwalającym w sposób syntetyczny dokonywać ocen. Należy je oczywiście traktować jako narzędzie pomocnicze do analiz i ocen Autorki. Autorka opisuje jakie zależności badała- w pierwszej kolejności bada zależność pomiędzy rodzajem działalności a charakterystykami określonymi w rozdziale trzecim- m.in. zasięg terytorialny, rodzinny charakter, sukcesja, forma organizacyjno-prawna, itp. Badania i analizy wykazują szereg zależności, które służą Autorce do wyciągania wniosków uogólniających.

Badania, których jakościową część Autorka analizuje w tym rozdziale przynoszą ciekawe zestawienia. Znajdują one potwierdzenie w innych badaniach, które można znaleźć w publikacjach znanych autorów. (niektóre z nich przytoczono poniżej)

Z kolei niektóre z wniosków Autorki wydają się oczywiste lub wymagałyby szerszych komentarzy. Dla przykładu, Autorka stwierdza, że „czynnik związany z posiadanymi udziałami w podmiocie gospodarczym jest równie ważny dla każdego z nich, bez względu na branżę” (s.149), lecz nie podaje powodów, dla których podejrzewała, że mogłoby być inaczej. Z kolei na s.150 Autorka pokazuje zależności, w myśl których wpływ rodziny na zarządzanie zależny jest od branży. W literaturze przedmiotu nie znajdziemy potwierdzenia dla tych wyników, należałoby więc dokonać szerszej argumentacji, zwłaszcza, powodów takich wyników mogło być wiele.

~~Brak struktury wewnętrznej rozdziału i dosyć ogólne określenie jego celu – zgodnie z założeniem, „został poświęcony ocenie zależności pomiędzy czynnikami przedstawionymi w rozdziale trzecim” (s.7) utrudnia zrozumienie znaczenia prowadzonych analiz dla celu głównego.~~

Badaniom mieszczącym się w nurcie zasadniczym (dotyczące związków sukcesji i struktur finansowania) Autorka poświęciła drugą część rozdziału („Kolejnym bardzo istotnym zagadnieniem (...) jest zmiana międzypokoleniowa” s.164).

W czwartym rozdziale głównym wątkiem analiz jest wątek sukcesyjny, rozpatrywany w kontekście finansowania, ale także z perspektywy ogólnej. Tutaj Autorka prezentuje kilka ciekawych wniosków, chociaż kilka istotnych problemów pomija. Ciekawe i wartościowe są analizy procesów sukcesyjnych w szerszym kontekście, np. w perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa i procesów inwestycyjnych. Z badań wynika, że skłonność do inwestycji wspierana jest klarowną sytuacją sukcesyjną, w tym posiadaniem planów/procedur. (s.175-176). Interesujące są również wątki dotyczące problemów sukcesyjnych i sposobów traktowania przedsiębiorstwa rodzinnego przez rodzinę właścicieli (jak źródło dochodów vs cele prestiżowe). Z obserwacji Autorki wynika, że większą wagę do procesów sukcesyjnych przejawiają ci właściciele, dla których przedsiębiorstwo jest nie tylko źródłem zysków (s.178). Tego typu spostrzeżenia warto było rozwijać, ale Autorka poprzestała na ogólnych konstatacjach.

Niektóre zestawienia i zależności zaproponowane przez Autorkę przynoszą dość zaskakujące wnioski, np. Autorka zestawia rodzaj prowadzonej działalności i liczbę sukcesji (wydaje się, że tu raczej wiek firmy/właścicieli odgrywa rolę istotniejszą niż branża), s.155, Literatura przedmiotu nie uprawdopodobnia istnienia takich zależności a Autorka nie uzasadnia potrzeby dokonania sprawdzenia ich istnienia, wskazuje, że zależność istnieje, ale jest słaba (s.153). Nie wiemy jednak, dlaczego rodzaj działalności miałby determinować chęć opracowania procedury sukcesyjnej. Można by oczywiście wskazywać, że branże „rzemieślnicze” (bazujące głównie na doświadczeniu i kompetencji właścicieli), czy branże o mniejszej dynamice zmian wymagają wczesnych rozstrzygnięć sukcesyjnych, ale udowodnienie takich zależności wymagałoby to znacznie szerszych badań.

Są też wątki, które powinny być opatrzone szerszym komentarzem, gdyż nie są jednoznaczne i oczywiste, nie tyle w badaniach Autorki, co w praktyce funkcjonowania firm rodzinnych w ogóle.

Dla przykładu, w badanej populacji 58% to jednoosobowa działalność gospodarcza, która z perspektywy zarówno istoty przedsiębiorstwa rodzinnego jak i sukcesji jest

przypadkiem szczególnym, który wymaga dodatkowych komentarzy. W przeciwnym przypadku dochodzi do nieporozumień. Autorka zamieszcza w tab. 4.19 zestawienie, z którego wynika, że w 3 przypadkach sukcesja w takim przedsiębiorstwie nastąpiła w drodze przekazania pakietu większościowego (sic!). W komentarzu (s.168) stwierdza co prawda, że to przekazanie jest rozumiane jako „przekazanie całego podmiotu”, lecz to wyjaśnienie bazuje na nieostrym terminie *przekazanie firmy* i nie wynika ani z treści pytania (s.207) ani zaproponowanych odpowiedzi. Można mieć wątpliwości, czy właściciele jednoosobowej działalności potrafili znaleźć w tych zawężonych kafeteriach odpowiedzi swoją sytuację.

Te niezbyt precyzyjne czy błędne sformułowania można w dużej części usprawiedliwić. Identyfikacja tych specyficznych postaw w obszarze finansów spotykana w literaturze przedmiotu zarówno polskiej⁷ jak i obcej⁸ nie daje bowiem podstaw jednoznaczności, co do zachowań firm rodzinnych. Wynika z nich bowiem, że⁹

- firmy rodzinne charakteryzują się niższym poziomem zadłużenia długoterminowego (A. Agrawal, N. Nagarajan, 1990),
- duże publiczne firmy rodzinne wykorzystują niższe poziomy zadłużenia niż pozostałe firmy (1994 D.Mc Conaughy),
- firmy rodzinne wykorzystują niskie poziomy zadłużenia (1997 Arthur Andersen Survey),
- firmy rodzinne szczególnie unikają zadłużenia krótkoterminowego (C.S.Mishra, D.Mc Conaughy), lecz M. Lyagoubi wykazał w 2003, że firmy rodzinne emitują głównie dług krótkoterminowy,
- firmy rodzinne unikają długu, bo nie chcą stracić kontroli(istotnym zagrożeniem dług krótkoterminowy)
- kredytodawcy mogą preferować dług krótkoterminowy ze względu na istotną asymetrię informacyjną firm rodzinnych
- struktura finansowania firmy rodzinnej nie jest uzależniona od pokolenia sprawującego kontrolę lub własność,
- firmy rodzinne o statusie spółek publicznych mają wyższy udział długu długoterminowego
- firmy rodzinne nie wymagają istotnych poziomów zadłużenia ze względu na niższy poziom zjawiska tzw. wolnej gotówki”¹⁰

⁷A.Winnicka Popczyk, Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych-wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań. Przegląd Organizacji nr 3, 2008

⁸ M.Stradomski , Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym, PWE, Warszawa 2010 , s. 187

⁹ M.Stradomski ...op.cit. s. 187

¹⁰ M. Stradomski, tamże

- firmy rodzinne wykazują mniejsze poziomy zadłużenia oraz odmienne niż w przypadku pozostałych firm przesłankami doboru źródeł finansowania (T. Zellweger, 2006)¹¹

-firmy rodzinne w niewielkim stopniu uwzględniają korzyści podatkowe jako determinantę wyborów źródeł finansowania Zellweger (2006);

-to czy i na ile przesłanki ekonomiczno-finansowe odgrywają przy podejmowaniu decyzji o źródłach finansowania jakkolwiek rolę zależy zarówno od otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego jak i struktury celów rodziny (López-Gracia/Sánchez-Andújar (2007)¹²,

Zakończenie

Autorka dokonuje podsumowania zawierającego ciekawe wnioski, w którym jednak brak rozgraniczenia, które spostrzeżenia i wnioski są wynikiem prowadzonych badań, które studiów literaturowych, a które obiegowych opinii.

Ciekawym wnioskiem jest np. sposób postrzegania „rodzinności” przez badane przedsiębiorstwa (s.198). Z badań Autorki wynika, że uwzględniają one zarówno udział rodziny w zarządzaniu, udziały właścicielskie oraz partycypację w zyskach. Nie jest to pogląd powszechny i wart silniejszego podkreślenia.

Wiele spostrzeżeń co do zachowań finansowych odnosi się do zachowań przedsiębiorstw małych i na określonych etapach rozwoju i nie są one związane z charakterem przedsiębiorstwa (rodzinny-nierodzinny) s.200.

Autorka konsekwentnie również w zakończeniu przywołuje wnioski, które mają kontrowersyjny charakter. Zauważa np. że nawet samo posiadanie procedur związanych z sukcesją sprawia, że wzrasta udział zewnętrznych źródeł finansowania. Autorka nie dokonuje interpretacji tego wniosku choć budzi on wątpliwość podstawowej natury. Być może pod wpływem efektów tych prac (nad sukcesją i samo wyznaczenie sukcesora) wzrasta otwartość banków, instytucji finansowych na dalszą współpracę, jednak charakter pytań zawartych w ankiecie nie pozwala na takie wnioski a scenariusza wywiadów pogłębianych Autorka nie załącza.

Zarówno dla przygotowania Zakończenia pracy jak i wniosków z ważna byłaby propozycja modelowego zestawienia uwarunkowań procesów sukcesyjnych (samodzielny, bądź zapożyczony z literatury obcej¹³), z którego by wynikało jakie determinanty dostrzega, jakie uznaje za ważne. Autorka to w zasadzie robi, lecz w formie rozproszonej.

¹¹ T. Zellweger, Risk, Return and Value in the Family Firms, Dissertation Universität St. Gallen, 2006

¹² López-Gracia, J., Sánchez-Andújar, S. (2007): Financial Structure of the Family Business: Evidence From a Group of Small Spanish Firms, in: Family Business Review, 20 (4), S. 269-287

¹³ Np. I. Le Breton-Miller, D. Miller, L.P. Steier, *Toward an integrative model of effective FOB succession*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2004, 28 (4), s. 318

4. Ocena języka i strony formalnej dysertacji

Od strony językowej i formalnej recenzowana dysertacja doktorska może zostać oceniona pozytywnie.

Mankamentem rozprawy są liczne powtórzenia, które już sygnalizowano przy omawianiu aspektów metodologicznych i momentami potoczny język. Wydaje się również, że Autorka dąży nie zawsze zasadnie do definiowania pojęć, które nie stanowią w pracy „głównego nurtu”, w tym także takie, które mają marginalne znaczenie, natomiast pomija pojęcia istotne. (zakres pojęcia rodzina, pojęcie sukcesji, przedsiębiorstwo wielogeneracyjne, itp.). W obszarze wymogów formalnych mieści się również zastrzeżenie co do zakresu studiów literaturowych przejawiających się w załączonej bibliografii. Na merytoryczną stronę tego problemu zwrócono uwagę wyżej. Wymogi formalne nie obejmują liczebności bibliografii, ale w spisie brak jest wielu pozycji istotnych dla badań nad sukcesją i przedsiębiorstwami rodzinnymi.

5. Konkluzje recenzji

Przeprowadzona ocena i przedstawiona krytyczna 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 rozwiązać w toku dyskusji w czasie obrony. Pomocne mogą tu być trzy pytania do Doktorantki:

- Na ile problematyka badań i zaprezentowane hipotezy znajdują swoje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu a na ile są nowatorskim ujęciem Autorki ?
- Czy z badań Doktorantki (głównie jakościowych) wynikają różnice w ocenie i akceptowalnej skali ryzyka dokonywanej przez właścicieli/seniorów i sukcesorów PR?
- Czy i w jakim stopniu na wybór źródeł finansowania w przedsiębiorstwach rodzinnych ma wpływ rodzina właścicieli, jej doświadczenie, mentalność?

Większość krytycznych uwag recenzenta odnosi się do zagadnień ważnych dla funkcjonowania firm rodzinnych i dla procesu sukcesji, jednak dotyczących zagadnień nie związanych bezpośrednio z dyscypliną naukową, z którą związana jest Doktorantka i która podlega ocenie.

Przytoczone zaś pozytywne argumenty co do wartości pracy, w tym zwłaszcza interesujący problem badawczy, sposób jego rozwiązania i sprawność analityczna zaprezentowana w rozprawie doktorskiej mgr Anny Zalewskiej pozwala stwierdzić, że

recenzowana praca doktorska zasługuje na pozytywną jej ocenę i skierowanie wniosku do Rady Wydziału o dopuszczenie do publicznej obrony. Recenzowana praca spełnia wymogi określone w art. 13. Ust.1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. Nr 65, poz. 595, z późn. zm.), w tym stanowi oryginalne rozwiązanie problemu oraz wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie finanse.

Krzysztof Safin

Handwritten signature of Krzysztof Safin in black ink, appearing as 'Krzysztof Safin'.