

Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. UŁ

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pani mgr Justyny Juchniewicz
pt. „Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce”
napisanej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie
pod kierunkiem naukowym dr hab. Barbary Siuty-Tokarskiej, Prof. UEK
oraz dr Agnieszki Thier – promotora pomocniczego**

1. Podstawa sporządzenia recenzji i kryteria oceny pracy doktorskiej

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi pismo Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Pana prof. dra hab. inż. Stanisława Popka z dnia 26.02.2024 informujące o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pani mgr Justyny Juchniewicz pt. „Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce”. Praca została napisana pod kierunkiem naukowym Pani dr hab. Barbary Siuty-Tokarskiej, Prof. UEK oraz dr Agnieszki Thier w roli promotora pomocniczego. Postępowanie doktorskie prowadzone jest w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Celem recenzji jest ocena, czy praca doktorska spełnia warunki określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” (Dz.U. 2018 poz. 1668 z późn. zmianami) ze szczególnym uwzględnieniem:

- a) kryteriów merytorycznych obejmujących: ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie, umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej (ust. 1) oraz oryginalność przedmiotu pracy (ust. 2),
- b) kryteriów formalnych, obejmujących odpowiednią formę rozprawy (ust. 3) oraz dołączenie wymaganych streszczeń (ust. 4).

Celowi temu podporządkowano strukturę recenzji, w ramach której oceny dokonano w następujących obszarach:

- wyboru problemu badawczego i ogólnego zakresu rozprawy,
- celu, struktury i zawartości merytorycznej pracy,
- wykorzystania literatury naukowej,
- formalnym rozprawy.

Recenzję wykonano na podstawie otrzymanego maszynopisu oraz wersji elektronicznej pracy, przy czym jako wersję pierwotną przyjęto rozprawę w formie drukowanej. Dodatkowo otrzymano streszczenie pracy w wersji elektronicznej.

2. Ocena wyboru problemu badawczego oraz ogólnego zakresu rozprawy doktorskiej

W recenzowanej pracy podjęto problematykę specyfiki, rodzajów oraz determinant wyboru strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych zaliczanych do sektora MŚP (mikro, małych i średnich podmiotów gospodarczych). Zagadnienia te są szczególnie istotne dla polskich, prywatnych firm o charakterze rodzinnym, które powstawały w większości w okresie transformacji ustrojowej końca XX wieku przechodząc szybko przez wiele faz rozwojowych powiązanych ze zmianami otaczających je warunków społeczno-gospodarczych. Po latach funkcjonowania w odradzającej się gospodarce rynkowej wiele z tych firm weszło w fazę dojrzałości, powiązaną niejednokrotnie ze wzrostem zatrudnienia, osiągając wiele sukcesów ekonomiczno-rynkowych i zapewniając dobrobyt prowadzącym je rodzinom. Obecnie jednak przedsiębiorstwa te stają przed wymagającymi wyzwaniem zmiany pokoleniowej oraz odbudowy i ożywienia po pandemii COVID-19. W ich transformacji, rozwoju i osiąganiu kolejnych sukcesów rynkowych coraz większą rolę odgrywać będzie zatem profesjonalizacja kierowania, wyrażająca się między innymi wzrostem roli planowania i zarządzania strategicznego w prowadzonej działalności gospodarczej.

Podjęte w pracy zagadnienie charakteryzuje się zatem bardzo wysokim poziomem oryginalności oraz aktualności. Przygotowanie firm rodzinnych do wykorzystania możliwości i zalet zarządzania strategicznego stanowi również istotne wyzwanie dla nauk o zarządzaniu i jakości, w pełni uzasadniające prowadzenie badań naukowych w tym zakresie. Takie właśnie zadanie stawia przed swoją rozprawą doktorską mgr Justyna Juchniewicz. Operacjonalizuje je poprzez sformułowanie problemu badawczego (s. 9) dotyczącego rodzajów strategii rozwoju realizowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne w okresach o zróżnicowanych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych (przed i w czasie trwania pandemii COVID-19).

Jako uzasadnienie podjęcia badań Kandydatka identyfikuje dwie luki badawcze (s. 9): (1) lukę teorio-poznawczą związaną z niedostatkiem kompleksowych opracowań dotyczących strategii rozwoju firm rodzinnych opartych na bogatym dorobku współczesnych koncepcji zarządzania strategicznego oraz (2) lukę empiryczną dotyczącą braku analiz wykorzystania strategii rozwoju w praktyce funkcjonowania firm rodzinnych z uwzględnieniem zróżnicowania wynikającego z warunków pandemii COVID-19. Dodatkowym walorem pracy jest osadzenie wywodu w kontekście specyfiki mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, co uzupełnia oryginalność prowadzonych rozważań.

Tak wyznaczony i uzasadniony problem badawczy uznaję za bardzo aktualny, ważny i perspektywiczny dla teorii i praktyki zarządzania. Jego rozwiązaniu podporządkowano strukturę i zakres recenzowanej pracy. Obejmuje ona szeroki przegląd literatury, jak również sprawozdanie z przeprowadzonych samodzielnie przez Doktorantkę prac badawczych. W rozdziałach teoretycznych zaprezentowano podstawy koncepcji rozwoju oraz zarządzania rozwojem przedsiębiorstw, omówiono naturę, cechy charakterystyczne i specyficzne wyzwania zarządzania firmami rodzinnymi oraz przedstawiono współczesne poglądy na strategię rozwoju firm rodzinnych sektora MŚP. W części analitycznej dokonano prezentacji podstaw metodycznych pracy badawczej oraz wielowymiarowo zaprezentowano wyniki analiz empirycznych nakierowanych na rozwiązanie problemu badawczego.

Tak przyjęty zakres tematyczny rozprawy oceniam pozytywnie. Praca bez wątpienia lokuje się merytorycznie w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Prowadzone

w jej ramach rozważania są reprezentatywne przede wszystkim dla subdyscyplin: przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Są one jednak w wartościowy sposób wyprofilowane rozważaniami lokującymi się w nurcie zarządzania organizacjami biznesowymi, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki firm rodzinnych zaliczanych do kategorii mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Walory teoretyczne pracy uzupełnione zostały wartościowymi badaniami empirycznymi, w ramach których wykorzystano metody i techniki badawcze, charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu i jakości. Zakres merytoryczny przeprowadzonych badań również nie budzi zastrzeżeń, umożliwiając skuteczne rozwiązanie wyznaczonego problemu badawczego.

3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy

Jako cel główny pracy wyznaczono „identyfikację i opis realizowanych strategii rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP w dwóch, zróżnicowanych okresach badawczych, tj. przed i w czasie pandemii COVID-19” (s. 10). Zamierzenie to zostało następnie uszczegółowione poprzez przedstawienie 6 celów cząstkowych (s. 10-11) i zoperacjonalizowane poprzez wyznaczenie głównej hipotezy badawczej oraz 5 hipotez szczegółowych (s. 11). Wyznaczony cel główny i cele cząstkowe są spójne ze sobą, bezpośrednio powiązane z przyjętym problemem badawczym i dobrze opisują całościową koncepcję teoretyczną i badawczą przyjętą w rozprawie. Hipotezy mają natomiast charakter bardziej skonkretyzowany i odnoszą się do specyficznych zjawisk związanych ze strategiami rozwoju firm rodzinnych sektora MSP, możliwych do weryfikacji empirycznej. Całościowo, wyznaczony układ celów i hipotez pracy oceniam więc pozytywnie. Tworzą one dobre podstawy konceptualne dla układu rozprawy stanowiąc odpowiedni fundament dla przeglądu literatury oraz podjęcia badań empirycznych zmierzających do rozwiązania wyznaczonego problemu badawczego. Kwestią dyskusyjną jest w tym przypadku natomiast brak wyraźnego wskazania relacji zachodzącej pomiędzy hipotezą główną, a hipotezami szczegółowymi. W hipotezie Hs2 pojawia się również niezbyt precyzyjne pojęcie dotyczące „przyjętych, utartych zasad działania”, które ma charakter bardziej pospolity, niż naukowy i nie jest osadzone w teorii zarządzania.

Wyznaczonemu układowi celów oraz hipotez badawczych podporządkowano strukturę rozprawy obejmującą wstęp, 6 rozdziałów tematycznych oraz podsumowanie, zawierające także wnioski końcowe. W strukturze wyraźnie wyodrębniono część teoretyczną, na którą składają się rozdziały 1, 2 i 3 oraz część empiryczną, obejmującą rozdziały 4, 5 i 6. Takie założenia wpisują się w klasyczny kanon przygotowywania prac rygorowych na stopień naukowy doktora w naukach o zarządzaniu i jakości.

We wstępie do pracy dokonano solidnego uzasadnienia podjęcia wyznaczonego problemu badawczego. Autorka syntetycznie, ale jednocześnie bardzo trafnie wskazuje na kluczowe wyzwania wyłaniające się przed firmami rodzinnymi na początku XXI wieku. Na tej podstawie identyfikuje określone luki badawcze i uzasadnia podjęcie tematu w aspekcie teoretycznym, metodycznym i empirycznym. W tej części przedstawiono ponadto cele: główny i szczegółowe, hipotezy: główną i szczegółowe oraz omówiono zawartość poszczególnych rozdziałów. W mojej ocenie wstęp został więc zredagowany prawidłowo i rzetelnie, dając dobrą podstawę do dalszych rozważań prezentowanych w rozprawie.

Rozdział 1 poświęcono teoretycznym podstawom koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa. Autorka rozważa tu złożone pojęcie przedsiębiorstwa jako jednostki gospodarczej oraz istotę, rodzaje, modele, warunki i czynniki jego rozwoju z perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej. Zwraca ponadto uwagę na mechanizmy planowania, organizowania i koordynowania rozwoju podmiotów gospodarczych.

Na uwagę i uznanie zasługuje tu bardzo rzetelny przegląd literatury dokonany przez Doktorantkę. Prezentując podstawy teoretyczne omawianych koncepcji odnosi się Ona m.in. do ujęcia zasobowego, systemowej teorii organizacji oraz fazowych modeli rozwoju przedsiębiorstw. Bardzo wnikliwie osadza swój wywód w różnorodnych nurtach teoretycznych, prezentuje różne poglądy teoretyczne na poruszane zagadnienia oraz podejmuje krytyczną dyskusję z literaturą na temat omawianych koncepcji. W efekcie Autorka dotyka sedna złożonej koncepcji rozwoju przedsiębiorstw, co stanowi dobrą podstawę do omówienia istoty strategii rozwoju podmiotów rodzinnych w dalszych rozdziałach pracy.

Do kwestii dyskusyjnych zaliczam w tej części natomiast brak silniejszego zaakcentowania w podrozdziale 1.3. mechanizmu kontroli rozwoju przedsiębiorstw jako uzupełnienia wobec omówionych mechanizmów planowania, organizowania i koordynowania rozwoju. Co ciekawe w modelu systemu zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa na rys. 1.5. (s. 45) Autorka uwzględnia obszar „obserwacji i analizy zmian” oraz „stację monitoringu”, co swoim zakresem merytorycznym wpisuje się przecież w założenia kontroli rozwoju przedsiębiorstwa. Mankamentem jest również zaliczenie fazowego modelu cyklu życia według I. Adizesa do modeli sześciostopniowych (s. 56), podczas gdy w oryginale¹ model ten obejmuje 10 faz rozwojowych.

Rozdział 2 poświęcono problematyce zarządzania rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych. Autorka stanęła tu przed trudnym zadaniem rozważenia różnorodności podejść definiujących firmy rodzinne i prezentujących ich charakterystykę. Z wyzwaniem tym poradziła sobie bardzo dobrze. Doktorantka nie tylko opisuje poszczególne ujęcia, ale prowadzi także krytyczną dyskusję z literaturą, syntetyzując i systematyzując dotychczasowy dorobek teoretyczny w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej. Autorka dodatkowo pogłębia swoje rozważania w wybranych obszarach zarządzania rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych, obejmujących: zasoby ludzkie, innowacje, internacjonalizację i sukcesję. Jest to w mojej ocenie bardzo interesujące i wartościowe podejście, uwzględniające kluczowe aspekty, na których powinien koncentrować się rozwój współczesnej przedsiębiorczości rodzinnej. Jest ono następnie wzbogacone merytorycznie zwróceniem uwagi na kluczowe dylematy i wyzwania w zarządzaniu rozwojem firm rodzinnych, do których Autorka zaliczyła: wyzwania kulturowe (wartości, normy i zasady), relacje między własnością i zarządzaniem, relacje z interesariuszami firmy oraz wielopokoleniowy charakter podmiotów rodzinnych. Rozważania te mają bardziej charakter narzędziowy, dając wgląd w możliwości oddziaływania właścicieli i menedżerów na kształtowanie przebiegu procesów rozwojowych firm rodzinnych. Atutem tej części jest ponadto powiązanie wewnętrznej specyfiki zarządzania rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych z zewnętrznymi uwarunkowaniami funkcjonowania tej grupy przedsiębiorstw.

W efekcie Autorka w rozdziale 2 zaprezentowała bardzo wnikliwe podejście do problematyki zarządzania rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych. Jest ono bardzo silnie ugruntowane w teorii

¹ Np. Adizes, I. (1979). Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), s. 8.

przedsiębiorczości rodzinnej, jednak czerpie również z dorobku innych obszarów, takich, jak m.in. teoria interesariuszy, zarządzanie zasobami ludzkimi, innowacyjność, czy internacjonalizacja. Efektem prowadzonych w tym rozdziale rozważań jest zbudowanie kompleksowego i wielowymiarowego obrazu przedsiębiorstw rodzinnych oraz głębokie ukazanie specyfiki zarządzania rozwojem tej kategorii podmiotów, osadzone przede wszystkim w systemowym nurcie zarządzania organizacjami.

Za kwestie dyskusyjne w tej części pracy uznają natomiast:

- zaliczenie infrastruktury przedsiębiorstwa do zewnętrznych czynników wpływających na zdolność do wdrażania innowacji w firmach rodzinnych (Tabela 2.4., s. 102). Czynnik ten ma bowiem charakter wewnętrzny,
- brak uwzględnienia w ramach determinant wewnętrznych, wpływających na zdolność do wdrażania innowacji w firmach rodzinnych (Tabela 2.4., s. 102), takich istotnych czynników, jak m.in. potencjał badawczo-rozwojowy, zasoby techniczne/technologiczne, zasoby kadrowe oraz zasoby finansowe,
- uznanie, iż „członkowie rodziny są jedynymi interesariuszami wewnętrznymi organizacji” (s. 156). Nie jest to prawda, bowiem do grona interesariuszy wewnętrznych firm rodzinnych można przecież zaliczyć np. udziałowców spoza rodziny oraz pracowników i menedżerów zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Rozdział 3 poświęcono strategiom rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w ujęciu literaturowym. Mocną stroną tej części jest głęboka refleksja nad pojęciem i istotą strategii jako konceptu teoretycznego obecnego w dyskursie nauk o zarządzaniu, a także uporządkowany przegląd dotychczasowego dorobku z zakresu zarządzania strategicznego. Doktorantka bardzo dobrze radzi sobie z mnogością i różnorodnością nurtów w tym obszarze, omawiając kluczowe z nich i zwracając uwagę na wiele istotnych szczegółów merytorycznych. Należy też zwrócić uwagę, iż oprócz klasycznych podejść do definiowania i rozumienia strategii rozwoju przedsiębiorstwa w pracy przedstawiono również znacznie nowsze propozycje, obejmujące m.in. społeczną odpowiedzialność biznesu, czy koncepcję paradoksów (napięcie) strategicznych.

Najbardziej wartościową część rozważań stanowi jednak próba zarysowania problematyki strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze MŚP. Autorka poświęca temu zagadnieniu aż 3 podrozdziały (3.4., 3.5. oraz 3.6.) tworząc bardzo dobre podstawy konceptualne do dalszych prac empirycznych. Specyfika strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze MŚP została tu zbudowana na równoważeniu się i integracji systemów rodziny oraz przedsiębiorstwa nakierowanych na osiąganie określonych, długofalowych celów działalności, uwzględniających również plany w zakresie sukcesji władzy i zarządzania. Autorka silnie reprezentuje przy tym podejście zasobowe, uzasadniając, iż wpływ kontrolującej rodziny oraz jej wartości są istotnym wymiarem wpływającym na przebieg i charakter strategicznych procesów rozwojowych. W mojej ocenie ważne jest również, iż Doktorantka w procesie konceptualizacji strategii rozwoju firm rodzinnych sektora MŚP uwzględnia także specyfikę funkcjonowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Zalicza do niej m.in. mało sformalizowany charakter planowania strategicznego, sporadyczność wykorzystania rozbudowanych technik analitycznych, ograniczone zasoby organizacji, czy tożsamość ról planisty, wykonawcy i kontrolera (s. 226-228). Takie podejście pozwoliło na zbudowanie bardzo kompleksowej i trafnej koncepcji zarządzania strategicznego dostosowanego do specyfiki podmiotów rodzinnych zaliczanych do kategorii

MŚP, dostarczając jednocześnie wartościowych podstaw konceptualnych do przeprowadzenia badań empirycznych.

Do kwestii dyskusyjnych zaliczam tu natomiast ograniczenie precyzji pojęciowej w drugiej części rozdziału. Na początku Autorka bardzo starannie rozważa takie pojęcia, jak: strategia (s. 166-168), strategia rozwoju (s. 165), czy zamierzenie strategiczne (s. 173). W toku dalszych analiz pojawia się jednak wiele pojęć pokrewnych, których istota nie została głębiej rozważona w pracy. Można do nich zaliczyć: myślenie strategiczne (s. 202), wybory strategiczne (s. 203), zachowania strategiczne (s. 205), pytania strategiczne (s. 223), czy procesy strategiczne (s. 224). W mojej ocenie krótkie wyjaśnienie tych pojęć (np. w formie przypisu dolnego) wzbogaciłoby warstwę teoretyczną rozprawy.

Podsumowując, pomimo wskazanych mankamentów i kwestii dyskusyjnych, przegląd literatury dokonany przez Doktorantkę, całościowo oceniam bardzo pozytywnie. Przedstawione rozważania potwierdzają, iż Kandydatka posiada ogólną wiedzę w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości potrafiąc merytorycznie dobierać oraz kompleksowo i krytycznie analizować dotychczasowy dorobek teoretyczny. Istotnym atutem rozdziału jest również wysoka dbałość o klarowność pojęciową. W początkowych fragmentach każdego rozdziału teoretycznego Autorka definiuje i wyjaśnia swoje rozumienie kluczowych pojęć, jak np. rozwój organizacji (s. 19), warunek i czynnik rozwoju przedsiębiorstwa (s. 24-26), czy wspomniane już wyżej: strategia (s. 166-168), strategia rozwoju (s. 165), czy zamierzenie strategiczne (s. 173). Interesującym zabiegiem świadczącym o dojrzałości naukowej i wnikliwości Autorki jest pogłębianie swoich rozważań w przypisach dolnych, np. na s. 111-116. W efekcie część literaturowa pracy wykazuje ponadprzeciętne walory merytoryczne, nie tylko bardzo precyzyjnie omawiając i definiując wyznaczony problem badawczy od strony teoretycznej, ale tworząc też bardzo obiecujące podstawy konceptualne do badań empirycznych, z których sprawozdanie przedstawiono w dalszej części pracy.

Rozdział 4 poświęcono prezentacji założeń koncepcyjno-metodycznych pracy badawczej. Atutem tej części jest rozszerzone uzasadnienie podjęcia problemu badawczego oraz bardzo transparentny opis etapów realizacji badań własnych. Autorka prawidłowo i bardzo szczegółowo omawia także przedmiotowy, podmiotowy, czasowy i przestrzenny zakres badań. Koncentruje się następnie na przedstawieniu założeń doboru obiektów badawczych do badania oraz kryteriów ich podziału.

Autorka do empirycznego rozwiązania wyznaczonego problemu badawczego zastosowała badanie ilościowe przeprowadzone z wykorzystaniem metody badań ankietowych na próbie 130 usługowych firm rodzinnych zaliczanych do kategorii mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego. W badaniu zastosowano celowy dobór próby podyktowany brakiem odpowiedniej bazy danych podmiotów gospodarczych spełniających wymagane kryteria merytoryczne.

Tak przyjęte podstawy metodyczne prac empirycznych uważam za zasadne i odpowiednie do właściwego rozwiązania wyznaczonego problemu badawczego. Również dobór technik i narzędzia badawczego oceniam pozytywnie. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem techniki CAPI, co umożliwiło zebranie odpowiedniego materiału empirycznego poprzez bezpośredni kontakt z respondentami z firm rodzinnych. Narzędziem badawczym był natomiast odpowiednio przygotowany, autorski kwestionariusz ankiety, którego konstrukcja została omówiona i transparentnie zaprezentowana w rozprawie. Respondentami w badaniu byli właściciele lub menedżerowie badanych firm, „zorientowani

w sprawach organizacyjnych przedsiębiorstwa i jego strategii” (s. 240), co stanowi źródło pozyskania danych empirycznych dobrej jakości. W niniejszym rozdziale Autorka dodatkowo omówiła metody analizy statystycznej zebranego materiału empirycznego zastosowane w pracy, co dodatkowo podnosi walory merytoryczne części metodycznej.

Do kwestii dyskusyjnych niniejszego rozdziału zaliczam natomiast:

- założenie, iż „przyjęta próba jest reprezentatywna dla przedsiębiorstw rodzinnych z sektora MŚP z województwa mazowieckiego” (s. 237). W mojej ocenie brakuje przesłanek do stwierdzenia reprezentatywności próby. W szczególności nie zastosowano losowego doboru próby, który stanowi fundament badań reprezentatywnych, nie określono ponadto minimalnej liczebności próby, wymaganej dla zapewnienia pełnych możliwości wnioskowania o populacji generalnej,
- przyjęcie jako kryterium podziału badanych firm ze względu na wielkość jedynie poziomu średniorocznego zatrudnienia w pełnych etatach (s. 237, s. 473). Podejście takie nie jest spójne z rozważaniami teoretycznymi w pracy, w ramach których (słusznie) do klasyfikacji MŚP zaproponowano definicję opartą na ustawie „Prawo przedsiębiorców”, w której klasyfikacja wielkości dokonana została dodatkowo na podstawie wielkości rocznego obrotu netto ze sprzedaży towarów oraz sumy aktywów bilansu (s. 18, a następnie s. 249). W pracy nie wyjaśniono przyczyn redukcji kryteriów klasyfikacyjnych badanych firm sektora MŚP w części empirycznej.

Warto ponadto zwrócić uwagę, iż rozdział ten jest istotnie krótszy od pozostałych, co jednak w mojej ocenie jest uzasadnione z uwagi na metodyczny charakter prowadzonych rozważań.

W rozdziale 5 przeprowadzono analizę wybranych uwarunkowań działalności firm rodzinnych sektora MŚP w Polsce w okresie przed i w czasie globalnego kryzysu, związanego z pandemią COVID-19. Zaprezentowane tu rozważania oparto na literaturze oraz wynikach licznych badań wtórnych i raportów specjalistycznych. W toku analiz przedstawiono prawne, ekonomiczne i społeczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, omówiono ich działalność w świetle cykliczności gospodarki oraz zdiagnozowano podstawowe dylematy i wyzwania w zarządzaniu rozwojem tych podmiotów. W mojej ocenie, głównym atutem merytorycznym tego rozdziału jest jednak zwrócenie uwagi na znaczenie i konsekwencje globalnego kryzysu wynikającego z pandemii COVID-19 dla polskiej gospodarki (w tym funkcjonowania firm rodzinnych) oraz identyfikacja działań pomocowych dla przedsiębiorców w tym trudnym okresie.

Autorka prezentuje tu wiele wartościowych wyników badań wtórnych o charakterze ilościowym, wzbogacając je swoimi komentarzami i krytycznymi uwagami rozszerzającymi poruszane treści. Tworzy w ten sposób bardzo solidny fundament merytoryczny dla prezentacji wyników badań własnych w kolejnym rozdziale. Fundament ten obejmuje przede wszystkim diagnozę i omówienia kontekstu społeczno-gospodarczego, w ramach którego firmy rodzinne funkcjonowały w ostatnich latach. Podejście takie jest szczególnie istotne z punktu widzenia wyznaczonego problemu badawczego i celu pracy, w którym zapowiedziano analizę strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w dwóch okresach: przed i w trakcie pandemii COVID-19. Należy podkreślić ponadto interdyscyplinarny charakter prowadzonego wywodu, w którym Autorka sięga do dorobku dyscypliny ekonomia i finanse prezentując rozważania na temat uwarunkowań makroekonomicznych funkcjonowania firm rodzinnych.

Do kwestii dyskusyjnych w tej części pracy zaliczam natomiast:

- powtórzenie rozważań na temat definicji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z części teoretycznej pracy (s. 18 i 249),
- brak wyraźnego przypisu do przedstawionych wyników „wskaźnika ogólnego klimatu koniunktury dla przetwórstwa przemysłowego” (s. 281).

W rozdziale 6 zaprezentowano wyniki badań własnych na temat czynników i strategii rozwoju firm rodzinnych sektora MŚP przed i w czasie kryzysu związanego z pandemią COVID-19. Rozważania rozpoczyna prezentacja próby badawczej, w ramach której omówiono podstawowe cechy charakterystyczne badanych przedsiębiorstw. Mankamentem jest w tym przypadku brak omówienia charakterystyki respondentów odpowiadających na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety.

W dalszej części rozdziału zaprezentowano wyniki badań własnych podzielone na określone obszary merytoryczne, dotyczące:

- czynników rozwoju badanych przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w zróżnicowanych warunkach ich gospodarowania,
- procesów, mechanizmów i działań charakterystycznych dla realizacji strategii rozwoju badanych firm,
- realizowanych strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw w obu przyjętych okresach badawczych (przed i w trakcie pandemii COVID-19), w tym również z uwzględnieniem klas ich wielkości,
- wizji rozwoju badanych firm i ich planów rozwojowych na lata 2023-2025.

Przeprowadzone analizy bazują bezpośrednio na konceptualizacji teoretycznej zaprezentowanej w części literaturowej pracy, są ściśle powiązane merytorycznie z wyznaczonym problemem badawczym i konsekwentnie wspierają realizację celów rozprawy. Autorka prowadzi zaawansowane analizy statystyczne wykorzystując porównania średnich, testy niezależności chi kwadrat oraz wskaźniki podobieństwa struktury, co pozwala na uzyskanie wartościowych wyników oraz interpretację umożliwiającą sformułowanie wielu interesujących wniosków. Układ rozważań empirycznych jest bezpośrednio nakierowany na weryfikację postawionych hipotez badawczych, co świadczy o przemyślanej i uporządkowanej strukturze logicznej i merytorycznej rozdziału.

Do głównych atutów tej części zaliczam identyfikację strategii rozwoju stosowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne zaliczane do sektora MŚP (z uwzględnieniem różnych klas wielkości) oraz porównanie zachowań strategicznych tych podmiotów w warunkach kryzysu spowodowanego pandemią COVID-19. Mocną stroną rozważań jest również prowadzenie przez Autorkę dyskusji nad uzyskanymi wynikami poprzez ich konfrontację z literaturą przedmiotu i wynikami badań wtórnych. Bardzo wartościowe są również rozważania na temat wizji i planów rozwojowych badanych przedsiębiorstw, które mogą dostarczyć wielu wartościowych wniosków aplikacyjnych dla właścicieli i menedżerów firm rodzinnych stojących przed aktualnymi wyzwaniami rozwojowymi. Z uwagi na istotne znaczenie tego zagadnienia proszę Autorkę o odpowiedź na **pytanie P1**: Jakie strategie rozwoju, zdaniem Autorki, będą miały największe znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych w perspektywie kolejnych 3-5 lat?

Do mankamentów tej części zaliczam natomiast:

- brak głębszej refleksji teoretycznej nad pojęciem „utartych (zwyczajowych) zasad i metod działania” firm rodzinnych zaliczanych do kategorii MŚP (s. 339-340 oraz s. 369),

- stwierdzenie na s. 373 iż „badane przedsiębiorstwa rodzinne w większości - 41,5% posiadały strategię”. Nie jest to prawda. Z tabeli 6.31 (s. 372) wynika, iż większość badanych firm (łącznie 58,5%) nie posiadało strategii rozwoju.

Zachęcając Autorkę do refleksji nad powyższymi uwagami proszę Ją o odpowiedź na następujące **pytanie P2**: jakie utarte (zwyczajowe) zasady i metody działania występują w największym stopniu w badanych podmiotach i w jaki sposób można opisać specyfikę tych zasad i metod na podstawie teorii nauk o zarządzaniu i jakości?

W podsumowaniu i wnioskach końcowych bardzo szczegółowo przeanalizowano zakres przeprowadzonych rozważań i osiągnięcia rozprawy. Dokonano tego zarówno w sposób opisowy, jak również syntetyczny, prezentując główne założenia naukowo-badawcze dysertacji wraz z uzyskanymi rezultatami w tabeli PODS.1. (s. 429-432). Zabieg ten umożliwia bardzo szczegółowe prześledzenie całej logiki teoretyczno-empirycznej pracy oraz powiązanie przeprowadzonych rozważań z lukami poznawczymi, celami szczegółowymi i hipotezami badawczymi. Dodatkowo Autorka prezentuje i uzasadnia wartość dodaną rozprawy w aspekcie poznawczym, metodycznym, empirycznym i użytkowym. Ważną funkcję w zakończeniu pełni też sformułowanie szeregu rekomendacji o charakterze praktycznym dla systemu wspierania rozwoju firm rodzinnych. Z kolei z punktu widzenia pogłębienia rozpatrywanej problematyki, istotnym atutem jest sformułowanie dalszych, obiecujących kierunków badań związanych z ewolucją strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, szczególnie w warunkach 4. rewolucji przemysłowej.

Pomimo wskazanych w recenzji kwestii dyskusyjnych strukturę i zawartość merytoryczną pracy oceniam bardzo pozytywnie. Autorka przeprowadziła bardzo pogłębione rozważania teoretyczne na temat problematyki rozwoju organizacji oraz zarządzania strategicznego rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze MŚP osadzając je w reprezentatywnych nurtach nauk o zarządzaniu i jakości oraz formułując wartościową konceptualizację badań. Na tej podstawie przeprowadziła następnie bardzo szerokie i zaawansowane analizy empiryczne nakierowane na weryfikację postawionych hipotez badawczych, które umożliwiły jednocześnie sformułowanie wielu wartościowych wniosków poznawczych i aplikacyjnych. W efekcie poziom merytoryczny pracy uznaję za wyróżniający, a cel główny i cele szczegółowe rozprawy – za w pełni zrealizowane.

4. Ocena wykorzystania literatury naukowej

Bibliografia pracy liczy 506 pozycji literatury, 4 akty prawne, 32 raporty specjalistyczne oraz 22 źródła internetowe. Na uznanie zasługuje dobór i różnorodność powoływanych źródeł. Autorka wykorzystuje bogaty zestaw, dobrze dobranej tematycznie oraz aktualnej literatury naukowej. Wśród pozycji naukowych dominują publikacje polskie, choć Autorka korzysta również ze źródeł międzynarodowych (głównie anglojęzycznych i niemieckojęzycznych). W pracy sprawnie powoływane są zarówno artykuły z czasopism naukowych, pozycje zwarte, jak również rozdziały z monografii naukowych. Kwestią dyskusyjną jest w tym przypadku kilkukrotne cytowanie tej samej pozycji literatury wydanej w różnych latach, co dotyczy np. publikacji M. Armstronga „Zarządzanie zasobami ludzkimi” (pozycja 13-16 w bibliografii, s. 437). Oprócz nowych źródeł Doktorantka wykorzystuje również starsze pozycje literatury naukowej, osadzając swoje rozważania w klasycznych teoriach zarządzania.

Pozytywnie oceniam także pracę Autorki z literaturą od strony formalnej. Źródła są odpowiednio opisane pod względem bibliograficznym i umiejętnie włączane w tok prowadzonego wywodu merytorycznego umożliwiając krytyczne zaprezentowanie różnych poglądów literaturowych na poruszane tematy. Jako dodatkowy atut uznaję sprawne wykorzystanie wyników wielu badań wtórnych, które wzbogacają powoływaną literaturę naukową umożliwiając głębsze osadzenie poruszanych treści w szerszym kontekście empirycznym.

Mankamenty związane z wykorzystaniem literatury naukowej pojawiają się sporadycznie. Można do nich zaliczyć wykazanie w bibliografii ok. 10 źródeł, które nie zostały zacytowane w pracy. Dotyczy to m.in. takich pozycji, jak:

- poz. 49. Bluszkowski Ł., Mider D., Wywiad jako metoda badawcza...,
- poz. 75. Certo S., Peter J., Strategic Management...,
- poz. 193. Kauf S., Badania rynkowe w sferze marketingu...,
- poz. 264. Majchrzak J., Techniki badawcze w pracach doktorskich...,
- poz. 271. Mała Encyklopedia Powszechna PWN...,
- poz. 293. Miciuła I., Globalne uwarunkowania funkcjonowania...,
- poz. 309. Noga-Bogomilski A., Specyfika wybranych metod...

Całościowo wykorzystanie literatury naukowej przez Autorkę oceniam zatem pozytywnie i wysoko.

5. Ocena formalna rozprawy doktorskiej

Przedstawione do recenzji dzieło ma charakter pracy pisemnej. Obejmuje ono łącznie 505 stron, w tym 436 stron tekstu głównego oraz 69 stron uzupełniających, zawierających bibliografię, spis tabel, rysunków i wykresów oraz załączniki, w których zaprezentowano narzędzie wykorzystane w procesie badawczym oraz uszczegółowione wyniki przeprowadzonych badań. Dodatkowo otrzymano streszczenie pracy w wersji elektronicznej. Należy zatem stwierdzić, iż rozprawa spełnia kryteria formalne stawiane przed pracami doktorskimi.

Praca została napisana bardzo dobrym i klarownym językiem. Autorka bardzo sprawnie posługuje się słownictwem specjalistycznym, charakterystycznym dla nauk o zarządzaniu i jakości. Prowadzony wywód jest logiczny, spójny, uporządkowany pod względem metodycznym i merytorycznym. Cechuje się ponadto bardzo wysokim poziomem rygoru językowego, stylistycznego, gramatycznego i ortograficznego. W pracy pojawiają się jedynie drobne uchybienia w tym zakresie, w tym np.:

- pojęcia „menadżerowie” (s. 97) lub „menagerowie” (s. 237, 305) zamiast klasycznej i powszechnie akceptowanej w naukach o zarządzaniu i jakości formy „menedżerowie”,
- pojęcie strategii „genetyczne” M.E. Portera (s. 181) zamiast strategii „generyczne”.

Również układ graficzny, formatowanie rozprawy oraz osadzenie obiektów w tekście nie budzi większych zastrzeżeń. Tabele, rysunki i wykresy z reguły mają odpowiednią czytelność, dobrze syntetyzują prezentowane treści i są każdorazowo zapowiadane w toku prowadzonego wywodu. Problemem jest jedynie czytelność rysunku 5.2. na s. 300, w którym zastosowano bardzo małą czcionkę, utrudniającą odczytanie treści.

W mojej ocenie atutem pracy jest również zamieszczenie szczegółowych wyników badań w formie załącznika. Świadczy to o transparentności procesu analizy wyników prac empirycznych, a jednocześnie umożliwia ograniczenie objętości rozprawy.

Jako mankament formalny traktuję natomiast manipulację graficzną wynikami badań własnych. Dotyczy to np. wykresu 6.1. (s. 324). Z ilustracji (interpretacji) graficznej wynika, iż średnia wartość oceny wpływu rodziny na rozwój badanych przedsiębiorstw była ok. 3-krotnie wyższa w latach 2020-2021 w stosunku do okresu 2018-2019. W rzeczywistości faktyczna różnica liczbowa wynosi 0,11 w skali 5-stopniowej, co daje różnicę na poziomie jedynie 2,68%. Jest to spowodowane przyjęciem skali na osi OY w zakresie 4,04 – 4,24 zamiast zaprezentowania na niej pełnej skali 1-5. Sytuacja taka powtarza się też na innych wykresach (np. wykres 6.2., s. 325, wykres 6.3., s. 326, wykres 6.4., s. 327) bardzo negatywnie wpływając na percepcję interpretacji graficznej prezentowanych wyników badania.

Wskazane uchybienia nie ograniczają znacząco mojej pozytywnej oceny formalnej rozprawy. Charakteryzuje się ona odpowiednim dla prac naukowych poziomem spójności i klarowności językowej oraz przygotowania technicznego.

6. Konkluzja

Recenzowana praca stanowi oryginalne i jednocześnie bardzo udane rozwiązanie ważnego i trudnego problemu naukowego dotyczącego identyfikacji i oceny strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w zróżnicowanych warunkach społeczno-gospodarczych wywołanych pandemią COVID-19. Jej wartość poznawczą upatruję przede wszystkim w uporządkowanym, bardzo szerokim i wnikliwym uporządkowaniu wiedzy teoretycznej na temat zarządzania strategicznego rozwojem firm rodzinnych oraz w zaawansowanej analizie empirycznej rozwiązań praktycznych w tym obszarze.

W ramach rozprawy Autorka prawidłowo zidentyfikowała lukę teorio-poznawczą oraz empiryczną, wyznaczyła cel główny, cele szczegółowe oraz sformułowała hipotezy badawcze. Część teoretyczna pracy potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, przede wszystkim w obszarze przedsiębiorczości rodzinnej oraz zarządzania strategicznego. Zrealizowane prace empiryczne potwierdzają natomiast wysokie kompetencje do samodzielnego prowadzenia działalności badawczej obejmującej konceptualizację badania, projektowanie metodyki badawczej, przygotowanie narzędzi badawczych oraz zebranie, analizę i interpretację materiału empirycznego.

W ostatecznej konkluzji stwierdzam zatem, iż rozprawa doktorska Pani mgr Justyny Juchniewicz pt. „Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP w Polsce” spełnia warunki określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” (Dz.U. 2018 poz. 1668 z późn. zmianami) i wnoszę do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Jednocześnie, w mojej ocenie, recenzowana praca charakteryzuje się ponadprzeciętnym poziomem merytorycznym wyrażającym się:

- w warstwie teoretycznej: zbudowaniem, na bazie bardzo wnikliwego i szerokiego przeglądu literatury polskiej, międzynarodowej oraz wyników badań wtórnych, kompleksowej i wielowymiarowej

konceptualizacji specyfiki zarządzania strategicznego rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych sektora MŚP, osadzonej mocno w systemowym nurcie zarządzania organizacjami,

- w warstwie empirycznej: uchwyceniem, na bazie szerokich i dobrze przygotowanych metodycznie badań naukowych, różnorodności działań i zachowań strategicznych firm rodzinnych sektora MŚP w zróżnicowanych warunkach gospodarowania spowodowanych pandemią COVID-19 oraz identyfikacją perspektyw rozwojowych tej kategorii podmiotów gospodarczych w najbliższych latach.

Na tej podstawie proponuję wyróżnienie rozprawy stosowną nagrodą.

Marek Matejun,