

Wrocław 12.10.2016

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

Tobias Koeder

**pt. Unternehmensnachfolge In deutschen Familienunternehmen (Sukcesja
w niemieckich przedsiębiorstwach rodzinnych)**

napisanej pod kierunkiem naukowym

prof. dr hab. Grażyny Światowy (Wrocław) – promotora oraz prof. dr Ruediger’a

Nagel’a (Mainz) -kopromotora

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

W analizach problemów przedsiębiorstw rodzinnych można zaobserwować wyraźną dysproporcję. Ich znaczeniu gospodarczemu towarzyszy nieproporcjonalnie niskie zainteresowanie nimi nauki, co ma m in. ten skutek, że na wiele pytań dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych ważnych z perspektywy teorii i praktyki zarządzania 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 jedne z najważniejszych dla przyszłości przedsiębiorstw rodzinnych kluczowe znaczenie mają procesy sukcesyjne. Corocznie w gospodarce niemieckiej tysiące przedsiębiorstw staje przed koniecznością pilnych rozstrzygnięć co do sposobu przekazania biznesów rodzinnych (od pewnego czasu obserwuje się to zjawisko również w Polsce). Wiele z nich z perspektywy właścicielskiej kończy się niepowodzeniem całkowitym (likwidacją), niektóre częściowych (przekazaniem firm w obce ręce).

2. Metodyka badawcza (założenia, cel, metody)

Główny problem badawczy zidentyfikowany przez Autora dotyczy wyjaśnienia, czy i przy wykorzystaniu jakich rozwiązań możliwe jest przeprowadzenie sukcesji w niemieckich przedsiębiorstwach rodzinnych, gwarantujące ich długookresowe funkcjonowanie i rozwój.

Głównym celem pracy jest wskazanie specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych w Niemczech oraz problemów związanych sukcesją władzy i własności (sposobów i warunków umożliwiających skuteczne przeprowadzenie sukcesji, z punktu widzenia ich długookresowych celów).

Jednocześnie, jak stwierdza Autor, „sformułowane zostały **cele szczegółowe o charakterze poznawczym**, tj.:

- opis cech charakteryzujących przedsiębiorstwa rodzinne i identyfikacja ich właściwości;
- określenie obszarów problemowych sukcesji władzy i własności w przedsiębiorstwie rodzinnym
- wskazanie wyzwań, przed którymi stoją firmy rodzinne w procesie sukcesji;
- zidentyfikowanie obszarów problemowych w zarządzaniu sukcesją jako źródła potencjalnych konfliktów między pracownikami firmy rodzinnej, przedstawienie stylów oraz instrumentów kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych zarówno w aspekcie teoretycznym jak i empirycznym. **Cele praktyczne** będą sprowadzone do:
 - wskazania problemów metodycznych związanych z badaniami i właściwą oceną diagnostyczną kondycji przedsiębiorstwa rodzinnego i gotowości do sukcesji władzy i własności;
 - sformułowania konkretnych wytycznych dla praktycznego zastosowania w zarządzaniu sukcesją w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Cel metodyczny skupia się na określeniu (zaplanowaniu) zestawu działań i narzędzi niezbędnych do zastosowania przez przedsiębiorstwa rodzinne w procesie międzygeneracyjnego przekazania własności i władzy.”

To nagromadzenie celów nie wydaje się sensownym rozwiązaniem, gdyż ma swoje konsekwencje- prowadzi do analiz problemów już w literaturze przedmiotu dobrze rozpoznanych oraz pobieżnej analizy problemów nierozpoznanych i nowatorskich propozycji. Niektóre z nich dotyczą również tej pracy, na co zwrócę uwagę w dalszej części.

Proces poszukiwania odpowiedzi na zidentyfikowany problem badawczy Autor oparł na czterech hipotezach badawczych:

1. Firmy rodzinne wyróżnia wysoka orientacja na ludzi (współpracowników).

2. Im większe jest przedsiębiorstwo rodzinne, tym częściej proces planowanie sukcesji ma ustrukturyzowany charakter (;

3. Proces sukcesji jest przygotowany i prowadzony w sposób celowy;

4. Silna emocjonalność utrudnia najczęściej podejmowanie istotnych, czysto biznesowych decyzji w procesie sukcesyjnym ;

Hipotezy zostały sformułowane w zasadzie poprawnie i spełniają podstawowe kryteria, w tym (jak chce D.Silvermann są to propozycje , które można testować). Można mieć jednak wątpliwość, czy np. hipoteza druga nie jest oczywista (w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa postępuję w ogóle formalizacja wszelkich procesów i rośnie poziom jego strukturalizacji) oraz czy hipoteza czwarta jest dostatecznie precyzyjna (pojęcie emocjonalności może mieć różne konotacje i znaczenie).

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

Zaprezentowany przez Autora 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. Warte jest podkreślenia np. założenie jakie Autor przyjmuje co do zakresu swoich badań. Zakłada on, iż badania będą zawężone do sukcesji wewnętrznej.

Teoretyczną bazą rozważań prowadzonych w pracy są studia literaturowe, w tym wyniki dotychczasowych badań prowadzonych w podobnym obszarze. Bibliografia wykorzystywanej w pracy literatury przedmiotu liczy około 400 pozycji zwartych i artykułów naukowych z zakresu zarządzania, głównie związanych bezpośrednio z tematyką pracy.

Ocena doboru przez Autora źródeł i ich wykorzystania jest pozytywna. Autor bazuje na literaturze nowej , głównie niemiecko- rzadziej na anglojęzycznej, przy czym przegląd literatury przedmiotu nie polega jedynie na cytowaniu poglądów, lecz również na krytycznej ich ocenie. Wydaje się, że brak jest jednak kilku pozycji, które w pracy naukowej dotyczącej przedsiębiorstw rodzinnych powinny się znaleźć. Chodzi tu głównie o pozycję dokonującą przeglądu dotychczasowego dorobku światowego w zakresie zarządzania biznesem rodzinnym – Benavides-Velasco C.A., Quintana-García C., Guzmán-Parra V.F., *Trends in the family business research*, „Small Business Economics” 2013, Vol.40, no. 1 oraz artykuł odnoszących się bezpośrednio do czynników sukcesji i jej planowania sukcesji np. Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L. P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), ndmills, 2001.

2. Struktura pracy i ocena merytoryczna

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny, co znajduje odbicie w jej układzie. Praca składa się ze wstępu, 5 rozdziałów, zakończenia, spisów tabel i rysunków (znajdują się one na początku) i załączników zawierających kwestionariusze badań. Struktura pracy podporządkowana jest jej celowi. Praca liczy 305 stron i mieści się w granicach objętości zwyczajowo przyjętej dla tego typu prac. Układ pracy ma tradycyjny charakter zawierający części odnoszące się do teorii, opisujące metodę i przebieg badań oraz wnioski.

Praca składa się właściwie w większej części z rozważań teoretycznych i analizy dorobku obcego.

Wstęp pracy. Jego konstrukcja i treść nie budzą i odpowiadają wymogom warsztatowym. Autor w kolejności uzasadnia wybór tematu, podkreśla wagę poruszanego problemu, definiuje cel i problemy badawcze, prezentuje i uzasadnia przyjętą konstrukcję pracy oraz metodykę badań własnych.

Rozdział pierwszy -Besonderheiten von Familienunternehmen aus Fach- (K.S.) Literatursicht
W rozdziale pierwszym omówiona została specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w Niemczech. Autor przytacza definicje oraz odwołuje się do kilku teorii i etapów rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej. Podkreśla zarówno ekonomiczne jak i społeczne znaczenie firm rodzinnych na obszarze Niemiec, odwołuje się do zagadnień historycznych i stanu badań w odniesieniu do tej formy prowadzenia biznesu, jak również wskazuje na czynniki determinujące pomyślne przeprowadzenie sukcesji.

W rozdziale drugim Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung strategischer und normativer Fragestellungen) Autor koncentruje się na teoretycznych podstawach procesu sukcesji – analizie pojęcia, znaczenia sukcesji oraz modelach i koncepcjach zarządzania procesem. Rozdział stanowi swoiste kompendium wiedzy o procesie sukcesji. Autor zwraca uwagę na różne możliwości transferu własności i władzy (i przejęcia firmy). Przy czym, jak zaznaczono wyżej, przyjmuje zasadnie, że sukcesja w firmie rodzinnej polega na przeniesieniu władzy i własności na jednego lub kilku członków następnego pokolenia w obrębie rodziny)s.64. W dalszej części Autor dokonuje przeglądu głównych badań nad procesami sukcesyjnymi w Niemczech. Autor zwraca uwagę na znaczenie regulacji tego procesu (pkt. 2.5) oraz różne oczekiwania i interesy obu głównych aktorów procesu (pkt.2.6). Bardzo cenne jest podjęcie, choć tylko na marginesie głównego nurtu rozważań problemu wartości przedsiębiorstwa. Wskazuje przy tym nie tylko wartości majątkowe przedsiębiorstwa (oraz ich wycenę) , lecz także , co niezmiernie rzadkie w tego typu analizach, na wartość

emocjonalną biznesu. Autor wskazuje na znaczenie tych elementów dla przebiegu procesu sukcesji (np. powstrzymanie się od sprzedaży).

Rozdział trzeci Nachfolgemanagement in deutschen Familienunternehmen, ukazuje znaczenie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych z uwzględnieniem czynników determinujących jej pomyślny przebieg. Rozdział ten oprócz klasycznego omówienia czynników sukcesów procesu sukcesyjnego na bazie kilku modeli, zawiera również analizę procesu sukcesu jako procesu zmian. Przekłada się to później na analizę zarządzania sukcesją z perspektywy zarządzania procesem zmiany. Można dyskutować nad słuszością takie właśnie doboru trzech modeli (Autor nie wyjaśnia kryteriów doboru), ale uznaję, że stanowią one kolejne przybliżenie do własnych propozycji.

Autor, opisując sukcesję jako proces zarządzania uwzględnia, słusznie, szeroki krąg uczestników tego procesu -akcjonariuszy, dostawców, klientów, współpracowników). Wskazuje w sposób względnie usystematyzowany na cały katalog uwarunkowań, korzystając z wyników prac teoretycznych i konsultantów oraz doradców firm rodzinnych. W rozdziale tym ważnym elementem są emocjonalne uwarunkowania sukcesu transferu międzypokoleniowego. Autor lokuje je na równi z aspektami ekonomicznymi, prawnymi i podatkowymi, podkreślając ich szczególne znaczenie dla procesu.

Rozdział ten wieńczy umowną część teoretyczną pracy. Należy uznać, że Autor wykazał się bardzo dobrą znajomością tematyki sukcesji i przedsiębiorczości rodzinnej; umiejętnością doboru i selekcji źródeł literaturowych (w tym raportów i opracowań banków, izb gospodarczych, firm konsultingowych), dużą klarownością wywodów. Cenne wydaje się definicyjne uporządkowanie i dobre przygotowanie gruntu do badań i analiz empirycznych oraz podjęcie wątków rzadko występujących w literaturze fachowej i ciekawy sposób ujęcia tradycyjnych perspektyw badawczych (sukcesja jako proces zmiany, emocjonalna wartość przedsiębiorstwa rodzinnego, czy zawężenie sukcesji do transferu wewnątrzrodzinnego).

W rozdziale czwartym Prozess der Nachfolge in deutschen Familienunternehmen im Lichte der empirischen Forschung) zaprezentowane zostały wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez Autora w przedsiębiorstwach rodzinnych. Autor przedstawia i analizuje wyniki, weryfikuje postawione hipotezy badawcze i definiuje konkretne działania niezbędne w poszczególnych etapach procesu sukcesji.

Autor przyjmuje (za Bortz i Doeringiem), że podstawową metodą pozyskiwania danych w badaniach empirycznych (w naukach społecznych) jest badania ankietowe. Autor, w ślad za tym założeniem, przygotował badania opierające się na kwestionariuszu ankiety rozsyłanej tradycyjną pocztą. Autor usprawiedliwia również brak reprezentatywności swoich

badania. Dostrzeżenia i zaznaczenie tego faktu jest ważne, ale jest to stan poniekąd oczywisty. W polskiej praktyce badawczej (ale również w wielu źródłach anglojęzycznych) , co podkreśla prof. Ł. Sułkowski (Przedsiębiorstwa rodzinne) przy badaniu przedsiębiorstw rodzinnych rezygnuje się często z rygoru reprezentatywności badań i z analizy wyłącznie ilościowej na rzecz konstruowania typologii poglądów, postaw i wzorów działania badanych przedsiębiorstw. Uznać należy, że podjęte wybory są usprawiedliwione i poprawne metodologicznie.

Ta część rozdziału zawiera również omówienie konstrukcji ankiety. Jej konstrukcja jest logiczna- wiąże się z przyjętymi etapami procesu sukcesji. W odniesieniu do konkretnych pytań, sformułowań i kafeterii odpowiedzi można mieć zastrzeżenia. Ogólna uwaga dotyczy dość odważnego założenia, że respondenci jako zrozumiałe i oczywiste będą traktować zastosowane pojęcia i sformułowania. Czyni tak wiedząc, że część z nich nawet nie obsługuje komputera, co świadczyć może o ograniczonej chęci poznawania świata przez niektórych z nich. Autor nie definiuje na wstępie podstawowych pojęć takich jak sukcesja, emocjonalność, orientacja pracownicza.

Rozdział piąty, Trends zur Verbesserung des Prozesses der Nachfolge in Familienunternehmen, omawia kierunki usprawnienia procesu przekazania i przejęcia firmy rodzinnej oraz przedstawia cele, oczekiwania i sugestie istotne dla przeprowadzenia sukcesji w podmiotach rodzinnych jak również wskazuje na potrzebę dalszych badań w tym obszarze. Autor kończy swoje rozważania prezentując praktyczny model zarządzania sukcesją(wewnętrzną) z uwzględnieniem możliwości wyboru modelu sukcesji, poszczególnych etapów zmiany pokoleniowej w obszarze przedsiębiorstwo – rodzina oraz konkretnych rozwiązań – zaleceń i instrumentów. Jak stwierdza Autor, model ten stanowi nie tylko koncepcję uwzględniającą zindywidualizowane potrzeby przedsiębiorstwa (np. związane z jego wielkością. Liczbą udziałowców), lecz zawiera również zalecenia praktyczne pozwalające na efektywne zarządzanie procesem sukcesji.

Konkluzje recenzji

Przeprowadzona ocena pozwala stwierdzić, że recenzowana praca spełnia ustawowe kryteria określone w art. 13, ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, Dz. U. z 2003 r., nr 65, poz. 595 z późn. zm.). Rozprawę doktorską **Tobias’a Koeder’a Unternehmensnachfolge in deutschen Familienunternehmen/Sukcesja w niemieckich przedsiębiorstwach rodzinnych** można uznać za rozwiązanie problemu z obszaru nauk o zarządzaniu. Doktorant wykazuje

bardzo dobrą ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Zastrzeżenia i wątpliwości zgłaszane w recenzji mają często charakter dyskusyjny i odzwierciedlają punkt widzenia recenzenta i nie muszą być traktowane jako mankamenty a jedynie inne spojrzenia na problem lub inny sposób rozwiązania problemu. Wskazują one także na aktualność, dyskusyjność i wagę poruszonych problemów dla rozwoju dyscypliny i ich znaczenie dla praktyki gospodarczej.

Wobec powyższych ocen wnioskuję do Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o dopuszczenie rozprawy Unternehmensnachfolge in deutschen Familienunternehmen autorstwa Tobias'a Koeder'a do publicznej obrony.

Dr hab. Krzysztof Safin, prof. WSB we Wrocławiu

