

Dąbrowa Górnicza, dnia 29.01.2021 r.

**dr hab. Joanna Kurowska-Pysz, prof. AWSB**  
Katedra Zarządzania i Inżynierii Produkcji  
Wydział Nauk Stosowanych  
Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. 8.02.2021



### Recenzja rozprawy doktorskiej

**mgr Magdaleny Biel**

*pt. Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi w kontekście realizacji zakładanych celów*  
przygotowanej na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, pod kierunkiem  
naukowym dr hab. inż. Beaty Ślusarczyk, prof. PCz.

#### Podstawa opracowania recenzji

Podstawą formalną opracowania recenzji jest pismo nr R-WZ/BD-510-9/2017 z dnia 16.12.2020 r. Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz w sprawie powierzenia mi oceny rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Biel.

Celem sporządzonej recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa napisana przez mgr Magdalenę Biel spełnia warunki i wymagania niezbędne do nadania stopnia doktora, zgodnie z którymi powinna ona stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, potwierdzać ogólną wiedzę teoretyczną oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej kandydata w danej subdyscyplinie naukowej<sup>1</sup>.

W związku z powyższym, w recenzji dokonałam oceny najważniejszych aspektów rozprawy doktorskiej w zakresie:

- podjętej tematyki pracy oraz tytułu rozprawy,
- celów i hipotez badawczych,
- metod badawczych,
- strony formalnej i źródeł informacji,
- struktury i zawartości merytorycznej pracy.

Recenzję podsumowują uwagi i pytania kierowane do Doktorantki oraz końcowa konkluzja.

<sup>1</sup> Art. 179 ustawy Przepisy wprowadzające ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018, poz. 1669) oraz wynikających z niej przepisów art. 14 oraz 20. z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017, poz. 1789) oraz par. 6 rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 30.01.2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. 2018, poz. 261).



## Ocena podjętej tematyki pracy oraz tematu rozprawy

Firmy rodzinne to jedna z najstarszych form przedsiębiorczości, którą wyróżnia łączenie sfery biznesowej z życiem rodzinnym. Wyróżniają się one nie tylko specyficzną tożsamością, wartościami, normami czy też kulturą organizacyjną, ale także szczególną hierarchią i dużą różnorodnością celów. Rodzina i biznes to odmienne instytucje, których odmienne cele i sposoby działania różnią się od siebie, ale jednocześnie silnie na siebie oddziałują. Działalność gospodarcza może wzmocnić rodzinę i pozwolić jej na realizację ustanowionych celów, ale może także prowadzić do konfliktów i osłabienia więzi. Jednocześnie relacje rodzinne mogą wywierać zarówno pozytywny, jak też negatywny wpływ na codzienne stosunki pracy i długoterminowy rozwój biznesu. Te uwarunkowania wpływają na zarządzanie firmami rodzinnymi, ustanowione przez nie cele i stopień ich realizacji.

Podjęta przez Doktorantkę problematyka zarządzania firmami rodzinnymi to ważne i aktualne zagadnienie, które jednakże nie jest wystarczająco obecne w debacie naukowej. Świadczy o tym m.in. niewielka liczba przekrojowych publikacji o tej tematyce, jak też brak aktualnych i kompleksowych badań dotyczących funkcjonowania firm rodzinnych. Jak podkreśla Doktorantka (s. 129), dostępne dane pochodzą sprzed kilku lub nawet kilkunastu lat (najstarsze z nich dotyczą roku 2009) jednakże „w momencie opracowywania niniejszej rozprawy doktorskiej były to jednak najnowsze dostępne raporty krajowe o odpowiednim zasięgu i tematyce”. W tym kontekście przeprowadzone przez Doktorantkę badania można uznać za wartościowy wkład w debatę naukową dotyczącą przedsiębiorczości rodzinnej. Za szczególnie trafny i oryginalny uznaję problem badawczy odnoszący się do skuteczności zarządzania firmami rodzinnymi w aspekcie realizacji ich celów.

Mając na względzie specyfikę firm rodzinnych i ich relatywnie mniejszą otwartość na dzielenie się informacjami dotyczącymi relacji biznesowych i rodzinnych, uważam, że Doktorantka obrała ambitny cel pracy. Jako główną motywację do podjęcia tematu dysertacji Doktorantka wskazuje „potrzebę zidentyfikowania podstawowych celów, jakie stawiają przed sobą przedsiębiorstwa rodzinne oraz rozpoznanie stopnia ich realizacji w odniesieniu do ustalonego poziomu ich istotności, a przed to zbadanie skuteczności zarządzania firmami rodzinnymi” (s.6). Dostrzegam tutaj pewną niekonsekwencję polegającą na tym, że w rzeczywistości zarówno rozważania teoretyczne (m.in. s. 79 i s. 80), jak też prowadzone badania (np. Tabela nr 38) dotyczą wielu różnorodnych celów (łącznie 22 cele). Z pewnością przyjęte podejście wykracza poza kategorię celów podstawowych. Mimo tego nieprecyzyjnego stwierdzenia, główną motywację Doktorantki do podjęcia tematu pracy odczytuję jako nakreślenie problemu badawczego, który uważam za istotny.

Tytuł rozprawy zdefiniowany jest poprawnie, wskazuje bowiem problem naukowy i jego kontekst. W aktualnym brzmieniu tytuł pracy koncentruje uwagę na kluczowym zagadnieniu, którego dotyczyła dysertacja tj. zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi, choć możliwe byłoby także jego doprecyzowanie, jeśli weźmiemy pod uwagę, że Doktorantka skupia się na ocenie skuteczności zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Dokonując oceny wyboru podjętej tematyki oraz sformułowania tematu rozprawy stwierdzam, że podjęty w dysertacji problem badawczy jest istotny zarówno z punktu widzenia badań naukowych, jak też zagadnień praktycznych i jest on odpowiedni dla rozprawy doktorskiej.

## Ocena celów i hipotez badawczych

Na podstawie zidentyfikowanego problemu badawczego za cel główny dysertacji Doktorantka przyjmuje „ocenę możliwości określania skuteczności zarządzania firmami rodzinnymi na podstawie stopnia realizacji wyznaczonych przez nie celów” (s.7). Moim zdaniem cel ten jest logiczny, merytorycznie poprawny, a jego analiza pozwala stwierdzić, że Doktorantka skupia się na interesującym, zarówno z praktycznego, jak też teoretycznego punktu widzenia problemie, który dotyczy relacji między trzema ważnymi kwestiami tj.: różnorodność celów ustanawianych przez firmy rodzinne, hierarchizacja celów działalności tych przedsiębiorstw oraz skuteczność zarządzania nimi.

Tak przyjęty cel został rozbity na cele szczegółowe (s. 7), prezentowane w trzech obszarach:

- Teoretycznym, w tym:
  - przegląd i usystematyzowanie wiedzy dotyczącej specyfiki firm rodzinnych oraz ich dążeń i priorytetów,
  - określenie znaczenia tych podmiotów w gospodarce.
- Badawczym, w tym:
  - diagnoza celów ustanawianych przez przedsiębiorstwa rodzinne oraz skuteczności zarządzania tymi podmiotami.
- Praktycznym, w tym:
  - stworzenie modelu klasyfikacji firm rodzinnych w oparciu o kluczowe dla tych podmiotów kategorie celów.

Jednocześnie Doktorantka podkreśla (s.7), że model ten „(...) ma pomóc w kategoryzacji firm rodzinnych i przyczynić się do ułatwienia badania skuteczności ich działania nie tylko pod kątem ekonomicznym, ale całościowo, uwzględniając szeroką gamę dążeń rodzinnych”.

Z uznaniem przyjmuję dokonanie przez Doktorantkę klasyfikacji celów szczegółowych na teoretyczne, badawcze i poznawcze, co porządkuje wiele kwestii związanych z realizacją badań, w szczególności analizę i interpretację uzyskanych wyników. Sformułowane cele są ważne i interesujące poznawczo. Ich logika i znaczenie zarówno z punktu widzenia teorii, jak też praktyki gospodarczej nie budzi większych zastrzeżeń, jednakże chciałabym w tym miejscu zasygnalizować dwie uwagi polemiczne. Pierwsza z nich odnosi się do celu teoretycznego dotyczącego określenia znaczenia firm rodzinnych w gospodarce. Uważam, że został on sformułowany zbyt ambitnie i mało precyzyjnie, biorąc pod uwagę materiał badawczy, którym dysponowała Doktorantka. Sposób sformułowania celu nie wyjaśnia, czy chodzi o określenie znaczenia firm rodzinnych w gospodarce międzynarodowej (na co może wskazywać treść podrozdziału 3.1., s. 111) czy w gospodarce krajowej (czego dotyczą z kolei podrozdziały 3.2, s. 129, 3.3. s. 139 i 3.4 s. 150). Z punktu widzenia metodologicznego, realizacja tak przyjętego celu wymaga przekrojowej analizy różnych kategorii danych ilościowych i jakościowych, możliwie najbardziej aktualnych. Doktorantka podjęła wysiłki, aby taki materiał zgromadzić, jednakże, jak sama przyznaje (s.129), brakuje aktualnych przekrojowych badań na ten temat. Jednocześnie już we wstępie do dysertacji Doktorantka stwierdza, że firmy rodzinne mają ogromne znaczenie w gospodarce (s.4), a zatem, jeżeli dalsze rozważania na ten temat mają być prowadzone w dysertacji to cel ten wymaga doprecyzowania. Druga uwaga dotyczy celu praktycznego. Jak wynika z treści rozdziału 4. Doktorantka opracowała dwa modele klasyfikacji firm rodzinnych odnoszące się do ich celów tj. model uwzględniający kluczowe dla tych podmiotów kategorie celów (s. 193) oraz model uwzględniający poziom realizacji ustanowionych przez nie priorytetów (s. 207). Szkoda, że opracowanie drugiego modelu nie zostało wskazane jako drugi cel praktyczny. Jednocześnie sama Doktorantka stwierdza, że prowadzone badania „(...) posłużyły ostatecznie do realizacji praktycznego celu dysertacji, którym jest stworzenie modelu

klasyfikacji firm rodzinnych w oparciu o kryterium kluczowych dla tych przedsiębiorstw kategorii priorytetów”. W mojej ocenie, dopiero ujęcie w celach szczegółowych obu tych modeli daje pełne odniesienie do celu ogólnego dysertacji, tj. umożliwia ocenę możliwości określania skuteczności zarządzania firmami rodzinnymi na podstawie stopnia realizacji wyznaczanych przez nie celów.

Pomimo wskazanych usterek, prezentowane cele posiadają swoje merytoryczne uzasadnienie w temacie dysertacji, wpisują się w problematykę ocenianej rozprawy, mają charakter odpowiedni do poziomu i zakresu prowadzonych badań teoretyczno-empirycznych i umożliwiają jednocześnie osiągnięcie celu głównego.

Przyjęty cel główny pracy, jej przedmiot, podmiot i zakres skłoniły Doktorantkę do sformułowania hipotezy głównej, w której zakłada, że: „ (...) możliwa jest ocena zarządzania firmami rodzinnymi na podstawie stopnia osiągnięcia wyznaczonych przez nie celów” (s. 7). Potwierdzenie lub odrzucenie hipotezy głównej wiązało się z koniecznością weryfikacji czterech hipotez pomocniczych (s. 7):

1. możliwe jest wykazanie dużej różnorodności celów określanych przez firmy rodzinne jako kluczowe;
2. w przedsiębiorstwach, których właściciele planują sukcesję, kładzie się większy nacisk na realizację celów rodzinnych, niż w pozostałych firmach rodzinnych;
3. stosowanie naukowych metod i narzędzi zarządzania wpływa w istotny sposób na skuteczność realizacji celów ustanawianych przez firmy rodzinne;
4. stosowany w firmach rodzinnych styl kierowania nie wpływa w istotny sposób na wybór pomiędzy celami rodzinnymi i biznesowymi.

Poprawne zdefiniowanie celu głównego oraz przyjętej hipotezy głównej, wraz z umiejętnym rozbiciem jej na szereg kwestii pomocniczych pozwoliło Doktorantce prawidłowo rozplanować badania oraz uchroniło przed pominięciem ważnych aspektów analizowanego problemu, czy też przed zabrnięciem w obszary niezwiązane ściśle z przedmiotem badań. Badania służące weryfikacji postawionych hipotez obejmowały pogłębioną analizę takich problemów jak: zróżnicowanie celów uznawanych przez firmy rodzinne jako kluczowe; powiązanie sukcesji z realizacją celów rodzinnych; wykorzystanie naukowych metod i narzędzi zarządzania w zarządzaniu firmami rodzinnymi; wpływ stosowanych w firmach rodzinnych stylów kierowania na realizację celów rodzinnych i biznesowych. Nasuwa się pytanie, czy tak zdefiniowany zakres badań pozwala na realizację celu dysertacji? Wnioski płynące z rozważań teoretycznych Doktorantki w podrozdziale 1.2 wskazują na istotną rolę faz (etapów) cyklu życia w zarządzaniu firmami rodzinnymi i w osiąganiu zaplanowanych przez nie celów. Dlatego zapewne warto byłoby rozważyć uwzględnienie w badaniach hipotezy pomocniczej dotyczącej tej kwestii. Jak stwierdza Doktorantka: „Fazy te charakteryzują się odmiennymi wymaganiami, przynoszą różne wyzwania i możliwości, a cechy rodzinnego biznesu ujawniają się w nich z różnym natężeniem. To wszystko sprawia, że firmy rodzinne znajdujące się na poszczególnych etapach cyklu życia pod wieloma względami mogą być do siebie niepodobne”. A zatem problem ten Doktorantka dostrzega w części teoretycznej dysertacji (s. 32 – 38), ale nie znajduje on kontynuacji w części empirycznej pracy.

Przedstawiona uwaga nie wpływa na całościową, pozytywną ocenę sposobu formułowania przez Doktorantkę celów i hipotez, których poprawność i logika potwierdza jej kwalifikacje w zakresie umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy badawczej.

## Ocena metod badawczych

Zastosowana przez Doktorantkę procedura badawcza obejmowała zasadniczo dwa etapy. W pierwszym etapie, związanym z opracowaniem części teoretycznej rozprawy, wykorzystano metodę *desk research* (analiza danych zastanych), dzięki której dokonano analizy piśmiennictwa krajowego i zagranicznego związanego z postawionym problemem badawczym, a w szczególności umożliwiającego postawienie hipotez i realizację celów teoretycznych pracy. Drugi etap procedury badawczej dotyczył pozyskania i analizy danych pierwotnych. Jak wynika z treści podrozdziału 4.1. dane te pozyskano wyłącznie w oparciu o badanie ankietowe, którego wyniki były analizowane przy wykorzystaniu różnych metod statystycznych i opisowych. W tym celu Doktorantka korzystała z licencjonowanych pakietów statystycznych (m.in. Statistica v.7.1. firmy StatSoft). Dużym walorem pracy jest właśnie wykorzystanie wielu zaawansowanych metod analizy statystycznej, którymi Doktorantka bardzo sprawnie się posługuje. Podkreśla to jej warsztat badawczy i pozytywnie wpływa na ocenę całokształtu zrealizowanego postępowania badawczego. Postawione hipotezy weryfikowane były m.in. parametrycznym testem t-Studenta, nieparametrycznym testem sumy rang U Manna-Whitneya, testem dokładnym Fishera oraz testem niezależności chi-kwadrat ( $\chi^2$ ) z oceną opartą na analizie największej wiarygodności (NW), zaś w analizie korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi wykorzystano test korelacji liniowej Pearsona i nieparametryczny test korelacji rang Spearmana (s. 165). Wszystkie hipotezy zweryfikowane zostały bardzo rzetelnie i wieloetapowo, co potwierdza wysokie walory naukowe tych badań. Doktorantka w sposób klarowny przedstawia w dysertacji obrany sposób postępowania. Oba opracowane modele klasyfikacji firm rodzinnych przetestowane zostały na przykładzie przedsiębiorstw biorących udział w badaniu. Jest to niewątpliwie ważnym elementem części empirycznej pracy. Choć w pracy nie zastosowano triangulacji metod badawczych, trudno czynić z tego zarzut. Nie można bowiem jednoznacznie stwierdzić, czy w odniesieniu do postawionych przez Doktorantkę hipotez badawczych, zastosowanie takich metod badawczych jak np. pogłębione wywiady indywidualne czy zogniskowane wywiady grupowe skutkowałoby zdobyciem informacji i danych wykraczających poza te, które uzyskano w oparciu o bardzo obszerne badania ankietowe. Analiza treści załącznika nr 1 do dysertacji wskazuje, że narzędzie badawcze, którym posłużyła się Doktorantka (tj. zawierający 40 pytań formularz ankiety, s. 309-319) zostało przygotowane prawidłowo i uwzględniało pełny zakres badań. Niewątpliwie poddanie wyników badań ankietowych wielowymiarowym analizom statystycznym potwierdza ich prawidłowość i wysoką wartość poznawczą. Na uznanie zasługuje duży wysiłek Doktorantki, związany z przeprowadzeniem badań firm rodzinnych na dużej próbie 182 podmiotów. Z uwagi na ogromne zróżnicowanie firm rodzinnych pod względem cech i rodzajów oraz wynikającą z tego trudność ich jednoznacznej klasyfikacji, na co zwraca uwagę sama Doktorantka w części teoretycznej rozprawy (s. 38), pozytywnie należy ocenić nielosowy dobór próby, w oparciu o ustalone kryteria. Takie postępowanie pozwoliło objąć badaniami w miarę jednorodną grupę podmiotów. Próbę badawczą Doktorantka wyczerpująco scharakteryzowała w podrozdziale 4.1 dysertacji (s. 166 – 175).

Reasumując, chciałabym podkreślić, że Doktorantka podjęła się analizy zjawiska o złożonej naturze i uważam, że z tego zadania wywiązała się bardzo dobrze. Przeprowadzone analizy wyników badań nie budzą zastrzeżeń, można je uznać za rzetelne i wiarygodne. Szczególnie pozytywnie oceniam wykorzystane w części badawczej wielowymiarowe metody statystyczne, rzetelne przygotowanie narzędzia badawczego oraz opisy procedur testowania opracowanych modeli klasyfikacji firm rodzinnych. Na podkreślenie zasługuje również umiejętność łączenia przez Doktorantkę zagadnień teoretycznych, zaprezentowanych w rozdziałach pierwszym i drugim z konkretną analizą empiryczną, ukazaną w rozdziale czwartym, prezentującym wyniki badań. Tym samym Doktorantka potwierdziła swoje kwalifikacje naukowe do samodzielnego planowania i realizacji pracy badawczej.



## Ocena strony formalnej i źródeł informacji

Przedstawiona mi do oceny dysertacja w pełni spełnia wymogi formalne stawiane tego typu pracom. Została przygotowana z dbałością o kwestie edytorskie, z troską o szczegóły i wysoką starannością. Praca jest napisana zrozumiałym i poprawnym językiem. Stosowane pojęcia są precyzyjne i zgodne z terminologią prezentowaną w literaturze przedmiotu. Na uznanie zasługuje sprawność narracyjna Doktorantki, świadcząca o bardzo dobrym opanowaniu warsztatu pisarskiego oraz wnikliwym przestudiowaniu podjętej problematyki.

Bogata bibliografia, będąca wyrazem rozległej wiedzy, a nawet erudycji Doktorantki, została zastosowana w sposób prawidłowy. W pracy wykorzystane zostały 233 pozycje bibliograficzne, 30 raportów, jeden akt prawny oraz informacje pozyskane z trzech stron internetowych. Na podkreślenie zasługuje nie tylko staranny dobór literatury, ale także znaczący udział publikacji zagranicznych (ogółem 147 pozycji) oraz publikacji nie starszych niż 10 lat (ogółem 187 pozycji). Świadczy to o bardzo dobrej znajomości piśmiennictwa, w tym przede wszystkim publikacji aktualnych.

Walorem pracy jest także bogate zilustrowanie wyników badań czytelnymi i atrakcyjnymi wizualnie wykresami oraz zestawieniami tabelarycznymi, które ułatwiają analizę kolejnych kroków w procedurze badawczej. Jedyne kilka dłuższych tabel (np. tabela nr 38, tabela nr 47, tabela nr 49) jest mniej czytelnych, z uwagi na ich podział między kolejnymi stronami tekstu. Mimo tych drobnych niedociągnięć, można stwierdzić, że użyte wykresy i tabele bardzo dobrze wizualizują wyniki badań, do czego przyczyniło się także umiejętne operowanie kolorami.

Stronę formalną pracy i wykorzystane źródła informacji oceniam bardzo pozytywnie.

## Ocena struktury i zawartości merytorycznej pracy

Przechodząc do merytorycznej oceny problematyki recenzowanej dysertacji chciałabym jeszcze raz podkreślić duże znaczenie podjętego tematu, ważnego i interesującego z punktu widzenia zarówno dyskursu naukowego, jak i praktyki gospodarczej. Moim zdaniem praca charakteryzuje się dużą pracochłonnością. Z pewnością część teoretyczna wymagała pogłębionych studiów literaturowych, a część empiryczna - dużego zaangażowania w realizację procedury badawczej, umiejętności analitycznego myślenia oraz dokonywania syntezy wyników studiów literaturowych i badań empirycznych.

Rozprawa składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania, bibliografii, spisu tabel, spisu rysunków i spisu wykresów. W końcowej części pracy zamieszczono załącznik nr 1 prezentujący wykorzystane w pracy narzędzie badawcze. Pracę kończy streszczenie w języku angielskim. Całość obejmuje 322 strony druku komputerowego, z czego 279 stanowi zasadniczą część pracy. W tekście rozprawy zamieszczono 81 tabel, 13 rysunków oraz 81 wykresów. Wzbogaciły one wysoką wartość poznawczą pracy, jednocześnie ułatwiając jej odbiór i przekaz. Uważam jednak, że niektóre z tabel (np. tabele nr 70 – 74, 78, 79 czy np. 81) można by również umieścić w załączniku do pracy.

W przedstawionej rozprawie część teoretyczna (rozdziały pierwszy i drugi) jest wprowadzeniem do jej części empirycznej (rozdziały trzeci, czwarty i piąty). Przyjęty przez Doktorantkę porządek poruszanych w treści pracy zagadnień jest właściwy i wynika z kolejności prowadzonych badań. Na końcu każdego podrozdziału dysertacji znajduje się podsumowanie, które ułatwia ocenę jego treści. Wszystkie części pracy stanowią zgodną, wzajemnie się uzupełniającą i logiczną całość,

merytorycznie poprawną i podporządkowaną realizacji celu głównego pracy. Strukturę pracy oceniam pozytywnie.

We wstępie do pracy Doktorantka zwraca uwagę na różne ujęcia definicyjne przedsiębiorstwa rodzinnego, problemy ze stosowaniem właściwego nazewnictwa, a także na heterogeniczność tej grupy podmiotów i lukę w ujmowaniu ich jako odrębnej kategorii w oficjalnych statystykach (s. 5). Następnie Doktorantka odnosi się do problemu zarządzania firmami rodzinnymi, w szczególności z uwagi na ustanawiane przez nie cele. Ten fragment stanowi dobre wprowadzenie do przedstawienia przekonującego uzasadnienia wyboru tematu rozprawy doktorskiej, celów rozprawy i hipotez badawczych, opisu sposobu doboru metod i procedury badawczej, a także charakterystyki poszczególnych rozdziałów rozprawy.

Rozdział pierwszy rozprawy pt. „Specyfika zarządzania firmami rodzinnymi” składa się z czterech podrozdziałów. W pierwszym z nich Doktorantka zawarła rozważania dotyczące konceptualizacji pojęcia „firmy rodzinne” i w tym zakresie wykazała się bardzo dużą dociekliwością, przedstawiając w ujęciu tabelarycznym m.in. 37 różnorodnych definicji przedsiębiorstwa rodzinnego (s. 11). Dzięki przeprowadzonej umiejętnie syntezie różnych podejść i poglądów naukowych, Doktorantka określa także kluczowe kryteria definiujące firmy rodzinne (s.17). Następnie Doktorantka formułuje własną definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, którą obrała za punkt wyjścia do dalszych rozważań. W dalszej części rozdziału scharakteryzowano przedsiębiorstwa rodzinne, m.in. analizuje ich cechy, mocne i słabe strony, cykl życia oraz styl kierowania. Tym dwóm ostatnim zagadnieniom poświęcono w dysertacji niewiele miejsca. W mojej ocenie problematykę stylu zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym należało przeanalizować szerzej, gdyż bezpośrednio wiąże się ona z czwartą hipotezą pomocniczą. Szkoda również, że Doktorantka nie zajmuje się szerzej zagadnieniem powiązania celów przedsiębiorstwa rodzinnego z etapem cyklu jego życia, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak też empirycznym. Ta zależność mogłaby zostać również zweryfikowana w oparciu o hipotezę pomocniczą. W kolejnej części rozdziału Doktorantka prezentuje obszerny przegląd kilkunastu typologii przedsiębiorstw rodzinnych, które określa jako „dobrą bazę do stworzenia autorskiej koncepcji typologii opartej o wyniki przeprowadzonych badań własnych” (s. 56), jednakże nie wskazuje, która z omówionych typologii jest jej najbliższa. Nie negując wysokiej wartości poznawczej problematyki zawartej w tej części dysertacji, uważam, że przedstawienie jej w bardziej syntetyczny sposób przyczyniłoby się do większej przejrzystości, bez jednoczesnej straty merytorycznej. Rozdział kończy się rozważaniami dotyczącymi *family governance* jako mechanizmu wsparcia zarządzania firmami rodzinnymi. Mimo, że ta część dysertacji również przybliżyła interesujące aspekty funkcjonowania firm rodzinnych, w mojej ocenie luźno wiąże się ona z omawianą problematyką, a przede wszystkim z postawionymi hipotezami. Doktorantka nie formułuje w tym miejscu żadnych wniosków użytecznych dla realizacji celu rozprawy.

Rozdział drugi dysertacji pt. „Ustanowione cele jako determinanta zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi” słusznie rozpoczyna się od analizy celów działalności przedsiębiorstwa. Dokonując wnikliwego przeglądu definicji celów przedsiębiorstwa oraz kryteriów ich klasyfikacji i hierarchizacji Doktorantka wykazała się w mojej ocenie dużą pracowitością. Zaprocentowało to w dalszej części rozdziału rzetelną analizą specyfiki celów przedsiębiorstw rodzinnych, które Doktorantka przedstawia m.in. w czterowymiarowym ujęciu (Tabela 15). Tę część rozdziału oceniam bardzo wysoko. Wykazana w oparciu o studia literaturowe duża różnorodność celów, jakie stawiają sobie firmy rodzinne daje dobre podstawy do pogłębionych studiów nad tym problemem, wiążącym się z pierwszą hipotezą pomocniczą, w której Doktorantka weryfikuje cele kluczowe firm rodzinnych. Na uznanie zasługuje także odrębna analiza problemu sukcesji jako jednego z podstawowych celów



przedsiębiorstw rodzinnych. Zagadnienie to omawia Doktorantka opierając się na krytycznej analizie wielu polskich i zagranicznych źródeł literaturowych, co pozwala uchwycić różne aspekty tego problemu w sposób przejrzysty i wyczerpujący. Zawarte w tej części dysertacji rozważania teoretyczne z pewnością ułatwiają postawienie drugiej hipotezy pomocniczej. W ostatniej części rozdziału Doktorantka skupia się na problematyce zarządzania specyficznymi celami ekonomicznymi i nieekonomicznymi w firmach rodzinnych. W tym miejscu stawia ona bardzo istotną dla dalszych rozważań tezę, iż „zbilansowanie celów rodzinnych i biznesowych jest jednym z największych wyzwań podczas opracowywania strategii działania przedsiębiorstwa” (s. 104). Następnie tezę tę Doktorantka weryfikuje w oparciu o krytyczną analizę piśmiennictwa, by ostatecznie sformułować wniosek podkreślający znaczenie satysfakcji rodziny, jako czynnika rozstrzygającego o pierwszeństwie celów nieekonomicznych nad ekonomicznymi (s. 109). Traktuję te rozważania jako ciekawą i wnikliwą część pracy. Mimo wysokiej oceny tego rozdziału chciałabym zwrócić uwagę na dwie kwestie polemiczne. Po pierwsze, rozważania dotyczące celów Doktorantka odnosi jedynie do rodziny właścicielskiej, pomijając m.in. bardzo istotną grupę interesariuszy, którą stanowią pracownicy nie będący członkami rodziny. Po drugie, spodziewałam się znaleźć w tej części pracy także odniesienie do sformułowanej przez Doktorantkę czwartej hipotezy pomocniczej, która weryfikuje wpływ stosowania w firmach rodzinnych naukowych metod zarządzania na skuteczność realizacji ustanowionych przez nie celów. Tego elementu w mojej ocenie wyraźnie tam zabrakło, choć z pewnością stanowiłby on odpowiednie wprowadzenie do weryfikacji tej hipotezy w części empirycznej pracy. Mimo wykazanych niewielkich usterek, rozdział ten oceniam jako mocny fundament do dalszych rozważań, zwłaszcza zawarty w rozdziałach czwartym i piątym.

Rozdział trzeci dysertacji poświęcony jest działalności firm rodzinnych na świecie i w Polsce. Doceniam pracowitość Doktorantki, która posługując się wieloma źródłami informacji, przedstawia w ujęciu przekrojowym sytuację firm rodzinnych w wybranych krajach świata. Takie międzynarodowe ujęcie problemu jest pożyteczne dla realizacji celów pracy, chociaż część analizowanych informacji i danych pochodzi nawet sprzed kilkunastu lat (np. Tabela 17). Sama Doktorantka zauważa, że „dane analizować trzeba niezwykle ostrożnie, gdyż nie sposób powiedzieć, które z nich najlepiej odzwierciedlają rzeczywistość”. Poruszenie tego problemu w dysertacji wiąże się, jak sądzę, z zamiarem realizacji drugiego celu teoretycznego pracy tj. określenia znaczenia tych podmiotów w gospodarce. Odnosząc się z uznaniem do wysiłku podjętego przez Doktorantkę w celu przeanalizowania międzynarodowego kontekstu przedsiębiorczości rodzinnej uważam, że był on niewspółmierny do osiągniętego efektu, o czym świadczą ogólne wnioski sformułowane w ostatniej części pierwszego podrozdziału. W mojej ocenie, gdyby Doktorantka zawężyła drugi cel teoretyczny i oceniła znaczenie firm rodzinnych w polskiej gospodarce, nie stanowiłoby to uszczerbku dla całości pracy. Kolejne części rozdziału drugiego zawierają omówienie sytuacji firm rodzinnych w Polsce i ich charakterystykę. Doktorantka podejmuje wysiłek, aby przeanalizować te zagadnienia opierając się na dostępnych źródłach informacji, niestety częściowo także na publikacjach i raportach sprzed kilkunastu lat oraz na raportach, które nie zostały opatrzone datą (np. Tabela 30). W rozdziale trzecim Doktorantka prezentuje także wnioski powiązane z trzecią hipotezą pomocniczą dotyczącą braku znajomości przez firmy rodzinne naukowych metod zarządzania lub ich nie docenieniu (s.145) oraz z czwartą hipotezą pomocniczą, dotyczącą potrzeby zastosowania w przedsiębiorstwach bardziej demokratycznego stylu zarządzania (s.150). Kompensują one w pewnym stopniu marginalizację tych zagadnień w rozdziałach pierwszym i drugim. Za ważny element dysertacji uznaje rozważania Doktorantki dotyczące przyszłości firm rodzinnych, zawarte w podrozdziale 3.4. Stanowią one dobre uzasadnienie dla celu dysertacji, ukazując jednocześnie potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. W tej części pracy Doktorantka formułuje interesujące wnioski, wpisujące się w realizację drugiego celu teoretycznego pracy. Podsumowując stwierdzam, że Doktorantka przedstawia



znaczenie firm rodzinnych w gospodarce w sposób jasny i w stopniu wystarczającym, biorąc pod uwagę możliwość pozyskania informacji, danych oraz raportów z wcześniejszych badań.

W pierwszej części rozdziału czwartego Doktorantka przedstawia metodykę badań. Wyjaśniony został sposób realizacji celów teoretycznych pracy, a także procedura badawcza (Rys. 13) umożliwiająca realizację celu badawczego i celu praktycznego pracy jak też weryfikację postawionych hipotez. Na potrzeby ilościowych badań empirycznych Doktorantka wykorzystuje dane pierwotne zebrane w ramach badania ankietowego przeprowadzonego w roku 2018, na relatywnie dużej próbie badawczej tj. 182 respondentów. Badanie oparto na kwestionariuszu ankiety zawierającym 40 pytań, w tym 16 pytań charakteryzujących grupę badawczą i 24 pytania dotyczące problematyki pracy. W pierwszej części rozdziału Doktorantka klarownie wyjaśnia także zastosowanie w badaniu metod statystycznych i opisowych oraz charakteryzuje grupę badawczą. Choć metodyka badań przedstawiona jest w tej części pracy jedynie w podstawowym zakresie, jej uzupełnieniem są szczegółowe opisy wykorzystanych metod zawarte w poszczególnych podrozdziałach. Taki sposób przedstawiania metodyki badań oceniam jako prawidłowy i wystarczający. W kolejnym podrozdziale, posługując się wykresami i tabelami Doktorantka prezentuje wyniki swoich badań w kolejności odpowiadającej pytaniom w ankiecie, uzupełniając je stosownymi komentarzami i sformułowanymi na podstawie wyników badań wnioskami, które są także użyteczne dla dalszej części pracy. Ta część dysertacji w sposób uporządkowany prezentuje stosunek respondentów do problematyki będącej przedmiotem badania. Zrozumiała i czytelna struktura tabel, a także syntetycznie i przejrzysto zaprezentowana treść pozwala uchwycić meritum badań. Pragnę jedynie zwrócić uwagę na niewielki mankament edycyjny, polegający na tym, iż w niektórych tabelach dane prezentowane są jedynie liczbowo, bez przeliczania na procenty, zaś w innych tabelach – w obu wartościach. Uważam, że ta część pracy posiada bardzo dużą wartość poznawczą.

Trzecia i czwarta część rozdziału czwartego służyła realizacji celów badawczego i praktycznego dysertacji, aczkolwiek Doktorantka wskazuje tutaj jedynie na realizację celu praktycznego, zaś o realizacji celu badawczego wspomina dopiero w podsumowaniu pracy (s. 277). Na pozytywną ocenę zasługuje klarowne objaśnienie i zaprezentowanie przez Doktorantkę procedury badawczej tj. kolejnych etapów analizy czynnikowej prowadzącej do opracowania modelu klasyfikacji firm rodzinnych w oparciu o kryterium kluczowych kategorii celów oraz modelu klasyfikacji firm rodzinnych w oparciu o kryterium realizacji ustanowionych przez nie priorytetów. Traktuje to jako uzupełnienie i rozszerzenie przedstawionej na wstępie rozdziału metodyki, ale także jako potwierdzenie umiejętności prowadzenia przez Doktorantkę pracy badawczej. W wyniku analiz statystycznych, w przypadku pierwszego modelu zidentyfikowano pięć celów zagregowanych (dwa o charakterze rodzinnym i trzy – o charakterze biznesowym), co ostatecznie pozwoliło wyróżnić pięć kategorii firm rodzinnych. Potwierdzeniem udowodnionej wcześniej na płaszczyźnie teoretycznej różnorodności celów ustanowionych przez firmy rodzinne jest wyraźnie podkreślony brak możliwości zakwalifikowania każdego z przedsiębiorstw tylko do jednej kategorii (s. 196). W przypadku drugiego z modeli, odnoszącego się do skuteczności zarządzania, rezultatem analiz statystycznych było również zaproponowanie pięciu kategorii firm rodzinnych. Doktorantka nadaje zidentyfikowanym w obu modelach kategoriom firm rodzinnych oryginalne, ciekawe nazwy. Naturalną konsekwencją opracowania modeli jest ich przetestowanie na grupie firm biorących udział w badaniu, co dobrze ilustruje ich walory aplikacyjne.

W mojej ocenie rozdział czwarty, o charakterze empiryczno-aplikacyjnym, ma wysoką wartość poznawczą i stanowi sedno ocenianej rozprawy, a jednocześnie jest dowodem dojrzałości badawczej Doktorantki, która stara się tutaj zaprezentować autorskie i unikatowe w swoim zakresie rezultaty

dotyczące swoistej relacji pomiędzy trzema odrębnymi aspektami tj. skutecznością zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi, różnorodnością ich celów oraz stopniem ich realizacji.

Rozdział piąty dysertacji poświęcony jest analizie i ocenie roli wybranych czynników wpływających na zarządzanie firmami rodzinnymi. Podobnie jak w przypadku rozdziału czwartego, Doktorantka w sposób jasny przedstawia zastosowaną procedurę badawczą, służącą ocenie postawionych na wstępie hipotez pomocniczych. W celu weryfikacji pierwszej hipotezy pomocniczej Doktorantka posługuje się podskalami celów wyszczególnionych w podrozdziale 4.3. tj. wynikających z opracowanego wcześniej modelu. Potwierdzając tę hipotezę Doktorantka wykazuje, że: „(..) przyjmowanie konkretnej optyki (rodzinną lub biznesową) ma wpływ na wybór poszczególnych priorytetów”. W kolejnej części rozdziału, Doktorantka poddaje weryfikacji bardzo istotną hipotezę szczegółową dotyczącą wpływu sukcesji na hierarchię celów firm rodzinnych. W wyniku analizy statystycznej wybranych pytań zadanych respondentom w badaniu ankietowym, Doktorantce udaje się potwierdzić tę hipotezę jedynie częściowo, jednakże na uznanie zasługuje jej docieklivość w zakresie wyboru sposobów jej weryfikacji. Kolejna hipoteza pomocnicza dotyczy znaczenia stosowania w firmach rodzinnych naukowych metod zarządzania dla skutecznej realizacji tego procesu. Aby zweryfikować tę hipotezę w kilku krokach Doktorantka wykorzystuje podskale opracowane dla modelu prezentowanego w podrozdziale 4.4. Analizowane odpowiedzi na pytania dostarczają szerokiej wiedzy o realizacji procesu zarządzania w badanych firmach, ale pozwalają na jedynie częściową pozytywną weryfikację trzeciej hipotezy pomocniczej. Doktorantka formułuje natomiast wniosek, iż „(...) stosowanie naukowych metod i narzędzi zarządzania wpływa na poziom realizacji zarówno celów biznesowych, jak i rodzinnych”. Ostatnia z weryfikowanych hipotez dotyczy wpływu kierowania na efektywność zarządzania firmami rodzinnymi. Jest ona weryfikowana zgodnie z procedurą zastosowaną w odniesieniu do pozostałych hipotez. Choć w ocenie Doktorantki ta hipoteza została zweryfikowana pozytywnie, nasuwają się drobne spostrzeżenia. Doktorantka przyznaje bowiem, że respondenci „nie do końca mogli zrozumieć pojęcie delegowania uprawnień i odpowiedzialności” (s.272) oraz dodaje: „(...) styl kierowania w firmach rodzinnych pozostaje pojęciem niejednoznacznym, a być może nawet nieznanym”. Ponieważ w części metodycznej rozdziału czwartego nie zauważyłam informacji o badaniu pilotażowym, być może właśnie jego brak w tym przypadku skutkował niejednoznacznymi wynikami. Celem powyższej uwagi nie jest w żadnym stopniu podważenie zasadności wysuniętych wniosków, lecz jedynie zachęcenie Doktorantki, która wykazała się bardzo dobrymi kompetencjami metodycznymi, do doskonalenia postawy ostrożności w stawianiu hipotez i procesie ich weryfikacji.

Pięć rozdziałów dysertacji domyka podsumowanie, w którym Doktorantka podsumowuje zrealizowane badania teoretyczne i empiryczne oraz ujmuje szereg słusznych i ważnych wniosków dla teorii i praktyki zarządzania. Na zakończenie Doktorantka odnosi się do celu głównego pracy, wykazując, iż został on osiągnięty dzięki przeprowadzonej ocenie możliwości określania skuteczności zarządzania firmami rodzinnymi na podstawie stopnia realizacji wyznaczonych przez nie celów. Na szczególnie podkreślenie zasługuje oryginalne podejście Doktorantki do postawionego problemu badawczego, którego rozwiązanie daje pełniejszy obraz zarządzania firmami rodzinnymi. Wymagało to poszerzenia wykorzystywanych zwykle w takim celu obiektywnych wskaźników finansowych o mierniki jakościowe, które Doktorantka określa jako „nieobiektywne (lecz równie ważne) odczucia zainteresowanych stron dotyczące stopnia realizacji celów rodzinnych” (s. 278). Na zakończenie przedstawiono kierunki dalszych badań, świadczące o dojrzałości analitycznej Doktorantki.

## Uwagi i pytania do Doktorantki

Mimo wysokiej wartości recenzowanej rozprawy Doktorantka nie ustrzegła się pewnych usterek i nieścisłości, na które wskazałam w recenzji. Pragnę jednak podkreślić, iż moje uwagi i spostrzeżenia mają charakter pomocniczy i nie mają wpływu na ogólną, bardzo wysoką ocenę całej pracy. Nie umniejszając pracowitości Doktorantki w pozyskiwaniu bogatych i różnorodnych źródeł informacji do dalszych badań, zalecam jedynie, aby w dalszej pracy naukowej koncentrowała się na analizie danych zastanych z kompletnych i aktualnych źródeł. Takie podejście uchroni ją przed prezentacją tych danych z jednoczesnym zastrzeżeniem ich ograniczonej wartości poznawczej. Analiza treści rozprawy skłoniła mnie do postawienia Doktorantce następujących pytań:

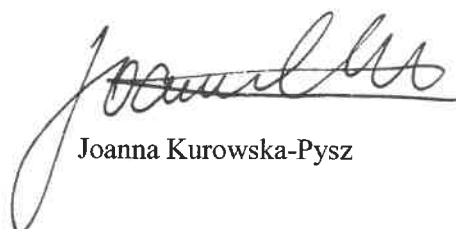
1. *W jaki sposób wyłoniono zestaw 22 celów, które zostały objęte badaniami empirycznymi (m.in. pytanie nr 21 w załączniku nr 1) i stanowiły podstawę opracowania obu modeli?*
2. *Jakie jest znaczenie użytych w pracy pojęć i związków między nimi: orientacja rodzinna, orientacja biznesowa, orientacja ekonomiczna i orientacja nieekonomiczna (s.82).*
3. *Jakie potencjalne skutki dla interesariuszy nie będących członkami rodziny właścicielskiej niesie zarządzanie firmą rodzinną w sposób zapewniający pierwszeństwo realizacji celów rodzinnych nad celami biznesowymi?*

## Konkluzja

W podsumowaniu recenzji pragnę wyrazić przekonanie, że rezultat ostateczny przedłożonej mi do recenzji dysertacji stanowi oryginalne rozwiązanie zagadnienia naukowego oraz potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki i jej umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Zaprezentowane w pracy wyniki badań pozwalają wzbogacić istniejącą wiedzę w zakresie zarządzania firmami rodzinnymi, szczególnie w kontekście sposobu realizacji przez te firmy ustanowionych celów, rodzajów tych celów oraz hierarchii ich ważności. Rozprawa jest pracą cenną pod względem poznawczym, wnoszącą wiele nowych treści i posiadającą walory zarówno w warstwie teoretycznej, jak też metodycznej i aplikacyjnej. Została ona przygotowana z dużą starannością, w oparciu o rozległe i pogłębione studia literaturowe oraz badania empiryczne. Niewątpliwie walorem dysertacji jest wysoki poziom prowadzonych rozważań, bardzo dobry dobór źródeł literaturowych, różnorodność wykorzystanych materiałów, szczegółowe przedstawienie procedury badawczej, czytelna struktura i zaprezentowanie w klarowny sposób założeń wyjściowych, w tym celów pracy oraz hipotez, a także właściwy podział treści między częścią teoretyczną i praktyczną.

**Reasumując, stwierdzam jednoznacznie, że rozprawa doktorska mgr Magdaleny Biel pt. *Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi w kontekście realizacji zakładanych celów* spełnia ustawowe wymogi stawiane pracom doktorskim. Wobec tego wnoszę o przyjęcie recenzowanej dysertacji i dopuszczenie jej do publicznej obrony.**

Zważywszy na zaprezentowane w recenzji liczne atuty pracy, składam wniosek o wyróżnienie rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Biel nagrodą zgodnie z zasadami stosowanymi w Politechnice Częstochowskiej. Pragnę zaznaczyć, iż w mojej opinii zaprezentowane w pracy wyniki badań zasługują na upowszechnienie w formie monografii.



Joanna Kurowska-Pysz

