



dr hab. prof. ucz. Yuriy Bilan
Wydział Zarządzania
Politechnika Rzeszowska
Aleja Powstańców Warszawy 12,
35-959 Rzeszów

Rzeszów, dn. 08.02.2021

Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat

Wpł. dn. 16.02.2021
[Signature]

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Biel pt.

„Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi w kontekście realizacji zakładanych celów”

napisanej na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej
pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Beaty Ślusarczyk, prof. PCz

1. Przedmiot recenzji i podstawa formalna

Przedmiotem niniejszej recenzji jest przedłożona przez mgr. Magdalene Biel rozprawa doktorska pt. „Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi w kontekście realizacji zakładanych celów”, przygotowana na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, pod kierunkiem dr hab. inż. Beaty Ślusarczyk, prof. PCz.

Podstawę formalną niniejszej opinii stanowi pismo Kierownika Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Częstochowskiej dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz. Kryteria oceny dorobku w postępowaniu o nadanie stopnia doktora wynikają z Ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595, z późniejszymi zmianami).

2. Ocena zasadności i podjętego tematu rozprawy

Firmy rodzinne są kluczowym elementem gospodarki, zatem badanie ich funkcjonowania jest jednym z niezbędnych kierunków rozwoju nauk o zarządzaniu. Pomimo rosnącej liczby opracowań dotyczących tych podmiotów, brak ujęcia zarządzania rodzinnymi przedsiębiorstwami od strony ustanawianych i realizowanych celów. Recenzowana praca ma wypełnić lukę badawczą w tym zakresie, co zostało przez Doktorantkę dobrze uargumentowane i wyjaśnione we wstępie dysertacji. Wobec tego podjęcie tematu uznaję za w pełni uzasadnione, problem badawczy za



aktualny i interesujący, a podejście Doktorantki za oryginalne i wnoszące wkład w rozwój nauk o zarządzaniu.

Sam temat pracy jest odpowiedni, choć został sformułowany dość ogólnie, gdyż pojęcie zarządzania jest bardzo szerokie. Jego długość i forma odpowiadają jednak obecnym kanonom.

3. Ocena celów i hipotez zawartych w pracy

Doktorantka wyznaczyła w pracy cel główny oraz cele: teoretyczne, badawczy i praktyczny. Celem głównym jest ocena możliwości określania skuteczności zarządzania firmami rodzinnymi na podstawie stopnia realizacji wyznaczonych przez nie celów. Za cele teoretyczne przejęto: przegląd i usystematyzowanie wiedzy dotyczącej specyfiki firm rodzinnych oraz ich dążeń i priorytetów, a także określenie znaczenia tych podmiotów w gospodarce. Celem badawczym jest diagnoza celów ustanawianych przez przedsiębiorstwa rodzinne oraz skuteczności zarządzania tymi podmiotami. Natomiast jako cel praktyczny Doktorantka wyznaczyła stworzenie modelu klasyfikacji firm rodzinnych w oparciu o kluczowe dla tych podmiotów kategorie celów.

Cele zostały sformułowane w sposób precyzyjny i poprawny, dobrze oddają zamierzenia Autorki. Na szczególne uznanie zasługuje cel praktyczny, gdyż jego realizacja pozwala na wyznaczenie ram umożliwiających skategoryzowanie populacji firm rodzinnych.

Opracowano również hipotezy badawcze: główną i pomocnicze. Hipoteza główna zakłada, że możliwa jest ocena zarządzania firmami rodzinnymi na podstawie stopnia osiągnięcia wyznaczonych przez nie celów. Hipotezy pomocnicze zakładają natomiast, iż:

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.

Hipotezy zostały sformułowane poprawnie i dobrze oddają założenia pracy.

4. Ocena źródeł informacji oraz metod badawczych wykorzystanych w dysertacji

W pracy Doktorantka wykorzystwała bogatą literaturę, zarówno polsko- jak i obcojęzyczną. Znalazły się wśród niej 233 książki i artykuły, jeden akt prawny, 30 raportów i opracowań

dotyczące funkcjonowania rodzinnej przedsiębiorczości oraz 3 źródła internetowe. Na uwagę zasługuje znaczna liczba publikacji obcojęzycznych – przede wszystkim anglojęzycznych, jednak wśród raportów znalazły się również pozycje niemieckie i hiszpańskie. Świadczy to, iż Doktorantka przeprowadziła szerokie poszukiwania źródeł i nie skupiła się jedynie na najbardziej oczywistych kierunkach. Pomimo kilku starszych pozycji bibliografia jest aktualna, a jej dobór uważam za prawidłowy. Według mojej wiedzy wykorzystano wszystkie najważniejsze pozycje dotyczące firm rodzinnych, zatem przegląd literaturowy uznaję za pełny i wyczerpujący. Pozwolił on na realizację założonych celów teoretycznych i jednocześnie udowodnił, że Doktorantka dobrze orientuje się w tematyce firm rodzinnych.

Badanie stanowiące podstawę części praktycznej przeprowadzono przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety (umieszczono go w załączniku do pracy). Badanie zrealizowano w 2018 r. na próbie 182 respondentów. Procedura badawcza związana z pozyskaniem danych pierwotnych została przedstawiona na rysunku 13. Stworzony przez Doktorantkę kwestionariusz składa się z 40 pytań, w większości jednokrotnego wyboru, jednak w najbardziej rozbudowanych pytaniach 21 i 25 zastosowano skalę Lickerta. Struktura i zawartość merytoryczna kwestionariusza nie budzą zastrzeżeń. Do analizy pozyskanych danych pierwotnych wykorzystano metodę opisową oraz kilka metod analizy statystycznej m.in. analizę czynnikową, test U Manna-Whitneya, test Fishera. Wybór metod jest poprawny i pozwala na weryfikację postawionych hipotez.

5. Ocena zawartości merytorycznej oraz struktury pracy

Recenzowana praca doktorska liczy 322 strony, jest zatem opracowaniem rozbudowanym. Składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania, bibliografii, niezbędnych spisów, załącznika, którym jest kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu oraz streszczenia w języku angielskim. Układ ten jest prawidłowy, a liczebność stron poszczególnych składowych jest odpowiednia i proporcjonalna.

We wstępie liczącym 6 stron doktorantka przedstawiła główne motywy podjęcia tematu oraz cele i hipotezy badawcze, pokrótce wskazała na zastosowane metody badawcze oraz źródła pozyskania danych, a także omówiła układ pracy.

Rozdział pierwszy liczy 56 stron i składa się z 4 podrozdziałów. Autorka rozpoczęła go od omówienia problemów związanych z definiowaniem firm rodzinnych przytaczając liczne ujęcia tego pojęcia oraz elementy wspólne i odmienne dla różnych podejść. Podkreślić należy w tym miejscu również stworzenie przez Doktorantkę własnej definicji pojęcia „firmy rodzinne” łączącej

elementy różnych koncepcji. W dalszej części rozdziału przedstawione zostały cechy charakteryzujące rodzinną przedsiębiorczość, jej silne i słabe strony oraz etapy cyklu życia podmiotu rodzinnego. Następnie Doktorantka przedstawiła bogaty dorobek literaturowy w zakresie typologii przedsiębiorstw rodzinnych, by na końcu skupić się na mechanizmach *family governance* ułatwiających zarządzanie firmami rodzinnymi. Każdy podrozdział kończy się krótkim podsumowaniem, w którym Autorka zwięźle przedstawiła najważniejsze elementy przeprowadzonych rozważań. Rozdział opracowany został w sposób rzetelny i ma wysoką wartość poznawczą, a liczne tabele i rysunki zwiększają przejrzystość i ułatwiają lekturę.

Drugi rozdział liczy 45 stron i również składa się z 4 podrozdziałów. Rozpoczyna się ogólnym omówieniem celów działalności przedsiębiorstw, co ma stanowić bazę do rozważań na temat celów ustanawianych przez firmy rodzinne. Następnie doktorantka skupiła się na przedstawieniu specyficznych celów firm rodzinny dokonując ich rozróżnienia na cele rodzinne i biznesowe. W dalszej części rozdziału omówiona została sukcesja, którą Autorka uznała za jeden z najważniejszych, a zarazem najbardziej charakterystycznych celów firm rodzinnych. W ostatnim podrozdziale przedstawiony został wpływ specyficznych celów rodzinnych przedsiębiorstw, zwłaszcza celów rodzinnych, na realizację procesów zarządczych. Ponownie każdy z podrozdziałów kończy się zwięzłym podsumowaniem. Rozdział oceniam pozytywnie, a na szczególną uwagę zasługuje fakt, że spora jego część opiera się praktycznie wyłącznie na źródłach anglojęzycznych. Świadczy to o dogłębnych badaniach literaturowych przeprowadzonych przez Autorkę. W tym kontekście żałować można jedynie, że podrozdział dotyczący ogólnych celów przedsiębiorstw w głównej mierze opracowany został na podstawie literatury polskiej.

Rozdział trzeci liczy 57 stron i przygotowany został na bazie różnego rodzaju raportów i opracowań charakteryzujących funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych. Rozpoczyna się on od przedstawienia znaczenia firm rodzinnych w gospodarkach wybranych państw. Autorka na wstępie zaznacza, że dane te nie mogą być w żaden sposób miarodajnie porównywane, co wydaje się podejściem nader słusznym. Przedstawione dane pozwalają jednak dostrzec różnice i podobieństwa w poszczególnych krajach, a przede wszystkim stanowią dowód ogromnego znaczenia rodzinnej przedsiębiorczości. W dalszej części rozdziału Doktorantka skupiła się na polskich firmach rodzinnych omawiając ich strukturę, rolę, jaką odgrywają w polskiej gospodarce, a także przedstawiając szereg danych dotyczących funkcjonowania tych podmiotów i kwestii związanych z procesami zarządczymi. Część przytoczonych danych pochodzi sprzed kilkunastu lat (co zostało wskazane przez samą Autorkę), jednak wobec braku bardziej aktualnych opracowań nie obniża to wartości merytorycznej. Za niewielki mankament uznać można w tym rozdziale

jedynie brak podsumowania w podrozdziale 3.3, gdyż w pozostałych podrozdziałach podsumowania takie zostały zawarte. Mocną stroną rozdziału jest natomiast duża ilość tabel i wykresów, które znacznie ułatwiają lekturę i pozwalają uporządkować przedstawiane dane. Rozdział oceniam pozytywnie, ma on dużą wartość poznawczą, gdyż przybliży działalność rodzinnej przedsiębiorczości nie tylko w Polsce, ale również w wielu krajach świata.

Rozdział czwarty rozpoczyna część empiryczną pracy. Liczy on 47 stron i składa się z 4 podrozdziałów. Na początku Doktorantka przedstawiła procedurę badawczą pozyskiwania danych pierwotnych, opisała przebieg badania oraz pokrótce omówiła zastosowane metody analizy. Następnie scharakteryzowana została próba badawcza. W kolejny podrozdziale Autorka za przedstawiła dane dotyczące zarządzania w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. Kolejne dwa podrozdziały opracowane zostały przy wykorzystaniu bardziej zaawansowanych metod analitycznych. Stworzone w nich zostały modele klasyfikacyjne firm rodzinnych ze względu na ustanawiane i rzeczywiście realizowane cele. Modele te stanowią znaczny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i mogą zostać wykorzystane w praktyce. W każdym z modeli wyróżniono pięć typów przedsiębiorstw, które dzięki nazwaniu i krótkiemu opisowi mogą stanowić archetypy poszczególnych grup przedsiębiorstw rodzinnych, do których można odnosić poszczególne podmioty. Rozdział wzbogacony został licznymi tabelami i wykresami, dzięki którym łatwiej analizować zebrany materiał. Rozdział oceniam pozytywnie, gdyż opracowany został w sposób rzetelny, ponadto pozwolił na realizację założonych celów: badawczego i praktycznego.

Rozdział piąty liczy 62 strony i w całości został poświęcony weryfikacji postawionych we wstępie hipotez. Wykorzystano w nim liczne metody analizy statystycznej, co stanowi o jego dużej wartości merytorycznej. Docenić należy zwłaszcza fakt, że Autorka nie opierała weryfikacji poszczególnych hipotez jedynie na jednej metodzie, lecz starała się dokonać wieloaspektowej analizy. W związku z wykorzystaniem wielu danych rozdział w dużej mierze opiera się na tabelach i wykresach, których opisy stanowią *clou* tej części pracy. Zwięzłe podsumowania na końcu każdego z podrozdziałów pomagają lepiej zrozumieć przeprowadzone analizy i ułatwiają ocenę stopnia weryfikacji hipotez. Wobec powyższego rozdział oceniam pozytywnie.

Część merytoryczna pracy kończy się podsumowaniem, w którym Doktorantka dokonała *resume* rozważań zawartych w dysertacji. Poza krótką analizą treści ujętych w poszczególnych częściach Autorka wykazała realizację celów postawionych we wstępie pracy (wraz ze wskazaniem konkretnych elementów pracy stanowiących realizację tych celów) oraz omówiła stopień weryfikacji hipotez. Zaletą podsumowania jest wykazanie możliwości praktycznego wykorzystania przedstawionych analiz i stworzonych modeli, a także wskazanie możliwości

dalszego rozwoju badań w tematyce pracy. Doktorantka udowodniła zatem zarówno praktyczną, jak i naukową przydatność swojej pracy.

Wobec powyższego zawartość merytoryczną oraz układ pracy oceniam wysoko. Doktorantka wykazała się szeroką wiedzą teoretyczną, a analizy dokonane w części praktycznej pozwoliły na realizację celów pracy i weryfikację hipotez. Zarówno sposób prowadzenia wywodów jak i walory poznawcze recenzowanej pracy decydują o wysokiej jakości dysertacji.

Podczas lektury pracy nasunęły mi się pytania, które w tym miejscu chcę zadać Autorce.

Pytanie 1:

W podrozdziale 3.4 przy okazji analizowania danych zawartych na wykresie 41 Doktorantka wspomniała, że firmy rodzinne w Polsce niezbyt chętnie eksponują swoją rodzinność. Proszę o rozwinięcie, z czego to zdaniem Autorki wynika i jakie kroki należałoby podjąć, by zmienić ten stan rzeczy.

Pytanie 2:

W podrozdziałach 4.3 i 4.4. Doktorantka stworzyła dwa modele klasyfikacyjne przedsiębiorstw rodzinnych. Podstawą jednego są cele ustanawiane przez przedsiębiorstwo, natomiast podstawą drugiego poziom realizacji poszczególnych celów. Zastosowanie którego z tych modeli zdaniem Autorki przyniesie większe korzyści i w jaki sposób można wykorzystać uzyskane dzięki niemu informacje?

6. Ocena strony formalnej pracy

Praca została napisana poprawnym stylem, odpowiednim dla tego rodzaju opracowań naukowych. Autorka posługuje się zrozumiałym językiem, a liczne tabele, rysunki i wykresy ułatwiają zapoznanie się z treścią i uatrakcyjnijają lekturę. Doktorantka wykazała się dużą starannością zarówno pod względem merytorycznym, jak i edytorskim. Nie udało się jej co prawda całkowicie uniknąć drobnych literówek i błędów technicznych (np. rysunki 2 i 3 mogłyby być wyraźniejsze, na wykresie 47 niektóre liczby są nieco nieczytelne, tabele 44, 50, 52 czy 66 powinny zaczynać się na kolejnych stronach), jednak uchybienia te nie wpływają na wysoką ocenę wartości merytorycznej pracy.

7. Konkluzja

Doktorantka wykazała się dobrą znajomością przedmiotu badań. Łącząc dostępną wiedzę z własnymi przemyśleniami, podjęła się rozwiązania ważnego problemu naukowego. Ważność i aktualność podjętej tematyki, zarówno z punktu widzenia nauki i oczekiwań praktyki, stanowi niekwestionowany walor tejże pracy. Wskazane w recenzji uwagi czy niedociągnięcia, często

jako głos w dyskusji, nie mają większego znaczenia dla całościowej, zarówno pod względem merytorycznym, metodycznym jak i empirycznym, pozytywnej oceny recenzowanej pracy.

Recenzowana dysertacja jest poprawna z formalnego i merytorycznego punktu widzenia. Stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego i cechuje się wartością aplikacyjną. Wybór problemu badawczego, sposób jego omówienia i rozwiązania pozwalają stwierdzić, że praca spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim. Przyjęte metody są poprawne i umożliwiły realizację celów i weryfikację hipotez. Autorka wykazała się dużą wiedzą z analizowanego przez siebie obszaru i posiada warsztat umożliwiający prowadzenie dalszych badań naukowych.

Biorąc powyższe pod uwagę uważam, że przedstawiona do recenzji praca mgr Magdaleny Biel pt. „Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi w kontekście realizacji zakładanych celów” spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim zawarte w Ustawie z dn. 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony przed Radą Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Juraj Bilon