

Warszawa 30 maja 2017r.  
Dr hab. Jan Klimek Prof. SGH  
Dyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr inż. Jerzego Bara  
***”Model zarządzania firmą rodzinną z uwzględnieniem jej cyklu życia”***  
Promotor dr hab. Joachim Foltys prof. PO

Promotor pomocniczy dr hab. inż. Adam Jabłoński prof. WSB

### 1. Uwagi ogólne

Zagadnienia związane z rozwojem firm rodzinnych stanowią dla mnie obszar badawczy jako praktyka gospodarczego (w tym prowadzenie własnej firmy, także rodzinnej) oraz pracownika nauki (Szkoła Główna Handlowa). Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mgr inż. Jerzego Bara *”Model zarządzania firmą rodzinną z uwzględnieniem jej cyklu życia”* mieści się w obszarze badań nad rozwojem firm rodzinnych. Mieści się ona również w obszarze nauk o zarządzaniu. Nowością jest wykorzystanie modelu znanego w literaturze pod nazwą *„cykl życia organizacji”* do opisanie i wyjaśnienia czynników mających wpływ na sprawność funkcjonowania małych organizacji, w tym przypadku firm rodzinnych..

W naukach o zarządzaniu niezmiennie modne jest pojęcie *cyklu życia*. Odnosi się ono do obszarów tak rozległych jak branża, ale najczęściej stosowane jest w odniesieniu do organizacji. Nawet powierzchowna obserwacja wskazuje, że firmy powstają, rozwijają się, łączą z innymi, bankrutują. Zdarzenia te do złudzenia przypominają życie organizmów i dlatego intuicyjnie wydaje się oczywiste, iż organizacje - podobnie jak wiele innych systemów - przechodzą przez pewne fazy, które mają odmienną logikę problemów i rozwiązań. Wokół tej intuicji rozwinęło się wiele teorii i pomysłów, jak określać poszczególne fazy cyklu. ...

Doktorant określając podstawy teoretyczne opracowania dysertacji przyjął następujące założenie *„...na potrzeby badań ... definicję modelu zarządzania jako – pomysł na skuteczne zarządzanie, określający hierarchię wartości, zasad i procesów konkretnej firmy rodzinnej, która integruje funkcje, metody i style zarządzania,, (str.8)”*. Ponadto doktorant przyjął cykl życia firmy rodzinnej określony fazami rozwojowymi nawiązującymi do życia człowieka: *„...Narodziny...Młodość...Dojrzałość....Schyłek”*. Dużo ciekawszy jest model (koncepcja) R.E. Quinna i K. Camerona, o którym wspomnę w dalszej części recenzji.

## 2. Struktura rozprawy doktorskiej

Praca zawiera pięć rozdziałów, które tworzą logiczną całość. Objętość pracy: 243 stron.

Rozdział pierwszy *Identyfikacja pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego*, objętościowo największy omawia ważne dla stawianych tez pojęcia: rodziny, firmy rodzinnej, funkcjonowania firm rodzinnych na rynku polskim, funkcjonowania firm rodzinnych na rynkach krajów Unii Europejskiej, a nawet szerzej w skali światowej. Na plus należy zapisać przeprowadzenie bardzo szerokiej analizy zróżnicowanych definicji, występujących w literaturze przedmiotu w Polsce, w krajach Unii Europejskiej, a krajach poza europejskich, a w szczególności USA. Wnikliwa analiza obejmuje złożone warianty interpretacyjne, które zostały przytoczone oraz w interesujący sposób omówione w dysertacji.

Rozdział drugi: *Cykl życia firmy rodzinnej* poświęcono cyklowi życia firmy rodzinnej, w różnych układach interpretacyjnych. Wprowadzono nowe zagadnienie badawcze polegające na włączeniu jej w cykl życia rodziny. Powstały ważne wnioski wpływu na życie firmy spowodowane nakładającym się cyklem życia rodziny (zarządzającej w firmie) na cykl biznesowy ze wskazaniem wzajemnego oddziaływania, które powoduje zróżnicowane często trudno przewidywalne komplikacje. Na zakończenie rozdziału podjęto próbę rozważań na temat firmy rodzinne a cykl życia jednostki.

Rozdział trzeci pt. *Współczesne modele zarządzania wykorzystywane w firmach rodzinnych* omawia modele zarządzania wykorzystywane w firmach rodzinnych z uwzględnieniem obszarów terytorialnych oraz krajów funkcjonowania firm rodzinnych. Mamy tutaj ciekawe, choć dyskusyjne zaprezentowanie wybranych koncepcji zarządzania z myślą o ich wykorzystaniu w zarządzaniu firmą rodzinną. Wartość tego rozdziału polega na wykazaniu przez doktoranta znacznego odczytania w podstawowej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. Miejscami autor zapędza się w rozważania o subtelnej naturze semantyczne z których niewiele wynika. Np. (s. 105) „*Zdaniem autora dysertacji, uwzględniając definicję modelu zarządzania firmą rodzinną i definicję modelu biznesu w firmie rodzinnej (zaprezentowane w omawianym opracowaniu), autorzy przedstawionych wyników badań pozostają zdecydowanie bliżej definicji modelu zarządzania firmą rodzinną niż definicji modelu biznesu, chociaż prawdą jest, że obydwie te kategorie miejscami są tożsame, mimo że dość radykalnie różnią się co do zakresu i możliwych obszarów działania organizacji – firmy rodzinnej*”.

Rozdział czwarty – noszący tytuł *Model zarządzania firmą rodzinną*, w całości oparty jest na badaniach i stanowi podsumowanie części empirycznej. Przedstawiono w nim metodykę przeprowadzonych działań, a następnie scharakteryzowano próbę (próbkę) badawczą. Zaprezentowano ogólne podstawy funkcjonowania firm rodzinnych. Kolejnym zagadnieniem

opracowanym w pracy jest praktyka zarządzania firmą rodzinną na rynku polskim. Ostatnim punktem rozdziału są elementy strukturalne modelu zarządzania firmą rodzinną z uwzględnieniem etapu rozwoju. Rozdział zawiera wiele elementów poznawczo wartościowych. Nie wiele jest badań, które zmierzały do oceny sposobów zarządzania polskimi firmami rodzinnymi. Można się zgodzić z doktorantem, że „zaprezentowane w (czwartym rozdziale) pracy wyniki badań bezpośrednich i ich analizy posłużyć mogą za podstawę do opracowania strukturalnych modeli zarządzania firmą rodzinną funkcjonującą na polskim rynku” s.178).

Rozdział piąty to specyficzny rozdział, w którym poddano analizie cykl życia rodziny, ze wskazaniem jego wpływu, na funkcjonowanie firmy rodzinnej. Jednocześnie ukazano jak te dwa różne cykle na siebie oddziałują oraz jakie mogą powstawać komplikacje i utrudnienia w funkcjonowaniu biznesu. Uważam, że ten rozdział wnosi istotny wkład do analizy funkcjonowania oraz rozwoju firm rodzinnych (a także biznesowych). Dodatkowym zagadnieniem jest omówiony problem sukcesji, głównie przygotowaniu następnego pokolenia do objęcia firmy rodzinnej dla dalszego pokierowania firmą.

### **3. Metodyczne aspekty recenzowanej rozprawy doktorskiej**

Autor rozprawy zamierzał osiągnąć następujące cele (s. 10): „... opracowanie założeń kształtowania modelu zarządzania firmą rodzinną funkcjonującą na rynku polskim w długiej perspektywie”. Tak sformułowany cel jest bliższy praktyce, niż nauce.

Osiągnięcie celu głównego wymagało realizacji następujących celów cząstkowych:

- stworzenia zbioru zasad funkcjonowania firmy rodzinnej;
- identyfikacji podstawowych cech charakterystycznych dla firm rodzinnych, w tym: własności, wartości, relacji i sukcesji;
- zidentyfikowania elementów struktury modeli zarządzania firmami rodzinnymi z uwzględnieniem ich cyklu życia.

Dla potrzeb osiągnięcia celu głównego i celów szczegółowych sformułowano hipotezę główną. Brzmi ona następująco: *długoterminowe funkcjonowanie firmy rodzinnej zależne jest od zrównoważonej struktury modelu zarządzania, opartej na zasadach przyjętych i respektowanych, z uwzględnieniem etapu cyklu życia oraz cech charakterystycznych (własności, wartości, relacji i sukcesji).*

Nie jasne jest pojęcie „zrównoważona struktura modelu”. Model odzwierciedla interesujący nas fragment rzeczywistości z pominięciem mniej istotnych elementów tej rzeczywistości”. Każdy model jest pewnym (najczęściej dużym) uproszczeniem złożonej rzeczywisto-

ści. Chciałbym, żeby doktorant wytłumaczył co miał na myśli pisząc „zrównoważona struktura modelu zarządzania”.

Hipotezy pomocnicze:

- 1) fundament zarządzania firmami rodzinnymi stanowią przyjęte i respektowane przez nie zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- 2) wartości wyznawane przez właścicieli i sukcesorów firmy rodzinnej determinują jej model zarządzania;
- 3) koncentracja własności firmy rodzinnej determinuje jej model zarządzania;
- 4) sukcesja jest krytycznym etapem w cyklu życia firmy rodzinnej i decyduje o jej trwałości;
- 5) trwałość firmy rodzinnej zależna jest od relacji pomiędzy właścicielem firmy a sukcesorem;
- 6) struktura modelu zarządzania firmą rodzinną musi uwzględniać cykliczność jej życia.

Pierwsza z tych hipotez jest tautologią. Inne (2 i 3) zawierają modne słowo „determinuje”, które nic nie wnosi do myślenia poznawczego. Hipoteza szósta nie jest hipotezą tylko „nakazem”. Szkoda, że doktorant, który ma duży potencjał intelektualny nie przyłożył się w tej części pracy i nie sformułował klasycznych hipotez, zawierających domniemanie związku między zmiennymi, np. wielkością firmy rodzinnej, a zdolnością do innowacji.

Mimo pewnych zastrzeżeń, ogólna ocena strony metodologicznej (metodycznej) rozprawy jest pozytywna. Układ rozprawy jest logiczny. Tekst napisany dobrym językiem, choć zdarzają się naleciałości w rodzaju „oparty o..”. Na wyróżnienie zasługuje wykorzystanie literatury zawierającej podstawową pozycje w języku polskim i liczne pozycje międzynarodowe w języku angielskim, także niemieckim.

#### **4. Ocena merytoryczna rozprawy**

Nie budzi zastrzeżeń poziom merytoryczny rozprawy doktorskiej, poświęconej badaniu różnych aspektów funkcjonowania, zwłaszcza zarządzania firmami rodzinnymi. Wszystkie rozważane problemy są bardzo ważne jako zagadnienia gospodarcze (biznesowe) i społeczne oraz problemy naukowe. Ciekawe jest spojrzenie na firmę rodzinną w świetle pełnego cyklu życia: od jej narodzin, przez rozwój, aż do wycofania z działalności. Doktorant przyjmuje cztery fazy w cyklu funkcjonowania firmy rodzinnej: narodziny, młodość, dojrzałość, schyłek. Zamieszczając rysunek jako (źródło: opracowanie własne), jest to uproszczone, starsze

podejście do analizy cyklu życia firmy. Dużo ciekawszy jest model R.E. Quinna i K. Camerona, którzy na podstawie badań zaproponowali model sumaryczny:

**Etap I:** *przedsiębiorczość* – kładący nacisk na innowację, twórczość i pozyskanie niezbędnych zasobów.

**Etap II:** *budowanie zespołowości* – akcentuje zwartość, zaangażowanie, współpracę i osobiste przywództwo.

**Etap III:** *formalizacja i kontrola* – w którym organizacja staje się bardziej konserwatywna; zwraca się uwagę na sprawność oraz opracowuje reguły i procedury sprzyjające stabilizacji i kontroli.

**Etap IV:** *dopracowanie struktury* – charakteryzuje się ponownym dostosowaniem się do otoczenia, samoodnową, dywersyfikacją działalności; następuje decentralizacja struktury z równoczesną dbałością o integrację.

Alternatywą dla etapu IV jest organizacyjny schyłek i śmierć organizacji.

Wpływ rodziny na ustawienia organizacji, a następnie zarządzania nią ma bardzo duże znaczenie, co przekonująco wykazał doktorant. Na szczególne podkreślenie wymaga wprowadzenie badania zachowań rodziny, aby na podstawie tych interpretacji wprowadzać modyfikację organizacji i zarządzania firmą.

W rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki badań dotyczących specyfiki zarządzania i strategii działania firmy, gdy jest ona „skażona rodzinnością” w strukturach firmy. Te wyniki mają duży walor poznawczy i praktyczny. Pokazują nowe problemy, implikują nowe interpretacje wzbogacające analizy i koncepcje biznesu firm rodzinnych.

Wysoko oceniam rozdział piąty, w którym ukazane i starano się wytłumaczyć wiele zachowań powstających w firmach rodzinnych. Mało odkrywczе, ale ważne jest twierdzenie, że „najwyższy status wartości fundamentalnych, na których oparty jest rozwój i długoterminowość działania firmy rodzinnej uzyskały doświadczenie i odpowiedzialność. Jednocześnie badania wykazały, że przedsiębiorstwa rodzinne to organizacje nastawione na biznes i w przypadku konieczności wyboru pomiędzy rodziną czy firmą, stawia się na firmę (a także innych Firmach, bo choć nie rządzą rodziny, to jednak każdy ma jakąś rodzinę i jej udział w jego życiu przenosi się do firmy”.

Metodyczna i merytoryczna strona rozprawy jednoznacznie wskazuje, że doktorant stworzył dobry warsztat naukowy. Rozprawa doktorska pokazuje nowe kierunki prowadzenia złożonych badań naukowych, o istotnym znaczeniu dla praktyki biznesowej.

## 5. Ocena strony formalnej

Jak wspomniałem wcześniej praca nie budzi zastrzeżeń pod względem lingwistycznym i redakcyjnym, poza drobnymi błędami językowymi. Bardzo starannie wykonano przypisy do źródeł. Na wyróżnienie zasługują wszelkie materiały graficzne (tabele, wykresy). Są nie tylko czytelne i dobrze opisane, ale pomysłowo przygotowane.

### Wnioski końcowe

Temat podjęty przez doktoranta należy ocenić jako nowatorski, trudny i ważny w kontekście rozwoju nauk o zarządzaniu. Przedłożona mi do recenzji dysertacja doktorska przygotowana przez mgr Jerzego Bara jest opracowaniem, które należy ocenić pozytywnie. Jest to praca stanowiąca dowód wysokich kompetencji Autora w zakresie projektowania i przeprowadzania badań ilościowych i jakościowych, analizy danych i konstruowania samodzielnych, krytycznych wniosków. Praca spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim:

- a) stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego,
- b) wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu,
- c) potwierdza umiejętność doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Recenzowana praca doktorska mgr Jerzego Bara *”Model zarządzania firmą rodzinną z uwzględnieniem jej cyklu życia”*, spełnia kryteria 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., dlatego wnioskuję o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

