

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr. Macieja Bujana

pt. „Implementacja controllingu w przedsiębiorstwach powiązanych gospodarczo”

przygotowanej pod kierunkiem naukowym

Pana prof. dra hab. inż. Stanisława Nowosielskiego

oraz Pani dr hab. Anny Marciszewskiej, prof. UEW

na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu

I. Przesłanki formalno – prawne opracowania recenzji

Podstawą formalną do sporządzenia recenzji jest pismo nr NE-D.4000.23.2015 z dnia 25.10.2022 r., które wystosowała Pani Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, dr hab. Estera Piwonii-Krzeszowska, prof. UEW, informując mnie o powołaniu na recenzenta ww. rozprawy doktorskiej.

II. Tematyka dysertacji

Controlling, jako metoda wspomagania zarządzania, na trwałe wpisał się już w kanon wykorzystywanych w praktyce i opisywanych w teorii współczesnych metod i koncepcji zarządzania, nie tylko w Polsce, ale i za granicą. Dyskusja naukowa na jego temat trwa na

świecie zgoła 120 lat. W Polsce historia tej metody jest zdecydowanie krótsza, gdyż zainteresowanie controllinglem zarówno w praktyce, jak i w teorii zarządzania obserwuje się dopiero od około 30 lat. Nie zmienia to faktu, że współcześnie controlling cieszy się niesłabnącą popularnością w praktyce współczesnych organizacji, a w teorii wciąż podejmowane są coraz to nowe zagadnienia z nim związane. Nie dziwi zatem, że w przedstawionej do recenzji pracy Pan mgr Maciej Bujan podjął tę wciąż aktualną tematykę.

Recenzowana rozprawa doktorska (zwana dalej rozprawą) wpisuje się zatem w ważny i aktualny nurt badawczy poszukiwania adekwatnych rozwiązań controllingu jako koncepcji wspomagającej zarządzanie. Należy przy tym podkreślić, że adekwatne rozwiązania controllingu muszą być dopasowane między innymi do charakterystyk organizacji, w której są implementowane. Zasadne jest zatem poszukiwanie rozwiązań controllingu dedykowanych przedsiębiorstwom powiązanych gospodarczo. Zarządzanie złożonymi układami gospodarczymi znacząco – według mnie – różni się bowiem od zarządzania w pojedynczych organizacjach. Co więcej – jak pisze Autor – może być różne dla różnych typów tych układów. A zatem obrany przez Doktoranta nurt poszukiwań badawczych oceniam jako ważny zarówno w kontekście teoretycznym, jak i aplikacyjnym. Należy podkreślić, iż mimo znacznego dorobku naukowego krajowych i zagranicznych badaczy w omawianym zakresie, Doktorant trafnie stwierdził, że „istnieje potrzeba zmniejszenia deficytu racjonalności podejmowania decyzji przez kierownictwo grupy przedsiębiorstw powiązanych gospodarczo, poprzez skuteczną i efektywną implementację controllingu, w odniesieniu do różnych typów tych powiązań” (*Rozprawa...*, s.6). Rozpoznał w tym kontekście istniejącą lukę badawczą w odniesieniu do przedsiębiorstw powiązanych gospodarczo twierdząc, że „Literatura przedmiotu (...) nie dostarcza jednak rozwiązań w zakresie metodyki implementacji rozwiązań controllingu do przedsiębiorstw powiązanych gospodarczo, przystępnej i adekwatnej do warunków funkcjonowania takich złożonych podmiotów” (*Rozprawa...*, s. 6). W kontekście rozważań Doktoranta należy zgodzić się z powyższymi konstatacjami.

III. Problem badawczy, cel główny i cele cząstkowe pracy

W powyższym kontekście Autor zdefiniował problem badawczy w formie pytania: „Jakie są przyczyny wprowadzania controllingu do przedsiębiorstw powiązanych gospodarczo, jaki czynniki wpływają na jego kształt oraz jakie sposoby jego wdrażania są stosowane” (*Rozprawa...*, s. 10). W istocie tak sformułowany problem badawczy składa się z trzech części:

(1) określenia przyczyn implementacji controllingu, (2) wskazania czynników wpływających na kształt jego rozwiązań oraz (3) opracowania sposobów jego wdrażania. Obiektem badania są natomiast przedsiębiorstwa powiązane gospodarczo.

Jako główny cel badawczy Doktorant wskazuje: „zebranie i przeanalizowanie danych, w drodze studiów literaturowych i rozpoznawczych badań empirycznych, o przyczynach wprowadzania i kształcie controllingu w przedsiębiorstwach powiązanych gospodarczo i na tej podstawie zaproponowanie i przeprowadzenie praktycznej weryfikacji metodyk (sposobów) jego implementacji (wprowadzenia), adekwatnych do warunków funkcjonowania takich przedsiębiorstw.” (*Rozprawa...*, s. 11). Tak przyjęty cel pracy uszczegółowiono przez sformułowanie celów: poznawczego, metodycznego oraz aplikacyjnego (*Rozprawa...*, s. 11).

W odniesieniu do tak sformułowanych problemu badawczego, celów: głównego i szczegółowych postawiono siedem pytań badawczych, a prace badawcze przeprowadzono w trzech etapach: (1) przeprowadzenie analizy i syntezy źródeł literaturowych, (2) zaproponowanie teoretycznego (modelowego) kształtu controllingu i metodyki jego wdrażania w przedsiębiorstwach powiązanych gospodarczo, (3) przeprowadzenie badań jakościowych z wykorzystaniem metodyki studium przypadku (*Rozprawa...*, s. 12-13). Całość wpisuje się w nurt badań w naukach o zarządzaniu (obecnie nauk o zarządzaniu i jakości). Uważam, że wszystkie wskazane elementy niezbędne do właściwego przeprowadzenia procesu badawczego opracowane są w sposób prawidłowy, są spójne i logiczne. Stwierdzam zatem, że Pan mgr Maciej Bujan wykazał się umiejętnością zaplanowania prac badawczych.

IV. Struktura pracy i metody badawcze

Recenzowana rozprawa składa się z czterech zasadniczych rozdziałów, wstępu oraz zakończenia, a także spisu literatury, dwóch załączników, wykazu skrótów, spisów rysunków i tabel. Łącznie rozprawa liczy 212 stron. Struktura pracy jest klasyczna i charakterystyczna dla tego typu opracowań.

W rozdziale pierwszym przedstawiono istotę funkcjonowania przedsiębiorstw powiązanych gospodarczo podkreślając cechy przesądzające o ich odmienności względem przedsiębiorstw bez takich zależności. W rozdziale drugim przedstawiono koncepcję controllingu ukierunkowując go na implementację w przedsiębiorstwach powiązanych gospodarczo oraz wskazując wyróżniki przesądzające o konieczności opracowania dedykowanych tym podmiotom rozwiązań funkcjonalnych, organizacyjnych

i instrumentalnych controllingu. W rozdziale trzecim zaproponowano najpierw ogólne wytyczne w zakresie metodyki projektowania i wdrażania controllingu, a następnie założenia dedykowane, uwzględniające specyfikę omawianych organizacji. Na uwagę (pozytywną) zasługuje fakt podkreślenia przez Doktoranta konieczności uwzględnienia podejścia dynamicznego przy projektowaniu i następnie rozwijaniu implementowanego systemu controllingu jako odpowiedzi na zmienność otoczenia, w których funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa. Rozdział czwarty natomiast stanowi egzemplifikację wdrażania controllingu w przedsiębiorstwach powiązanych gospodarczo. W czterech różnych przypadkach (typach) przedsiębiorstw powiązanych gospodarczo wykorzystano powtarzalny schemat opisu studiów przypadków: (1) motywy i przyczyny implementacji controllingu, (2) przedmiot wsparcia controllingu, (3) cele i zadania controllingu, (4) narzędzia i wykonawcy, (5) przebieg wdrożenia i jego efekty, co stworzyło możliwości i podstawy do porównań oraz wyciągnięcia wniosków z przeprowadzonych badań empirycznych – zwłaszcza przeprowadzonych wywiadów ustrukturyzowanych i ankietyzacji. Na ich podstawie zmodyfikowano metodykę implementacji controllingu w przedsiębiorstwach powiązanych gospodarczo oraz zaproponowano wnioski dla praktyki minimalizujące przypadkowość procesów implementacji controllingu.

Reasumując należy uznać, że struktura dysertacji jest poprawna, praca stanowi spójną i logiczną w kolejności wywodu badawczego całość.

W pracy - na potrzeby osiągnięcia założonego celu głównego i celów cząstkowych – wykorzystano różnorodne metody badawcze. W badaniach teoretycznych posłużono się krytyczną analizą, a następnie syntezą literatury przedmiotu w sposób rzetelny przedstawiając poglądy wielu autorów zarówno z Polski, jak i zza granicy (głównie z Niemiec – co jest zrozumiałe z uwagi na historię controllingu). Opracowując metodykę projektowania i wdrażania controllingu w przedsiębiorstwach powiązanych gospodarczo posłużono się modelowaniem. W badaniach empirycznych wykorzystano aktywne obserwacje uczestniczące w ramach studiów przypadku, a także wywiad bezpośredni z wykorzystaniem techniki kwestionariuszowej (ustrukturyzowany) oraz ankietyzację. W mojej opinii w pracy poprawnie wykorzystano adekwatne metody badawcze.

Wobec powyższego należy podkreślić, że Pan mgr Maciej Bujan wykazał się umiejętnością przeprowadzenia badań oraz prawidłowego wnioskowania na podstawie analizy ich wyników.

IV. Literatura

W pracy wykorzystano 184 naukowe pozycje bibliograficzne oraz 2 akty prawne, co tworzy wystarczająco obszerny – w mojej opinii – przegląd literaturowy. Większość prac traktuje o teoretycznych lub praktycznych aspektach implementacji controllingu w organizacjach, znacząca część odnosi się do przedsiębiorstw powiązanych gospodarczo. Około połowa publikacji jest zagraniczna (w dużej mierze niemieckojęzyczna – co jest w pełni zrozumiałe ze względu na pochodzenie koncepcji controllingu). Niemal jedna trzecia opracowań datowana jest na okres po 2015 roku (włącznie), zdecydowana większość zaś opublikowana była po 2000 roku – należy uznać, że Autor posługiwał się aktualną bibliografią.

W powyższym kontekście należy uznać, że literatura jest dobrana prawidłowo, jest zróżnicowana i obszerna – w szczególności podkreślenia wymaga dobre jej osadzenie w piśmiennictwie niemieckojęzycznym i odniesienie do najnowszych wyników badań w podjętej tematyce.

V. Uwagi szczegółowe do pracy i aspekty dyskusyjne

Jako, że rozprawa doktorska powinna – w moim odczuciu – stanowić podstawę do naukowej dyskusji, zatem pozwalam sobie zawrzeć uwagi, które mogą ten proces stymulować. Należy jednak podkreślić, że wymienione uwagi oraz aspekty dyskusyjne w żadnym stopniu nie podważają mojego pozytywnego odbioru pracy, jak również jej walorów poznawczych.

(1) Chciałabym zwrócić uwagę na zależność między celami, funkcjami i zadaniami controllingu. O celach controllingu wspomina Autor na stronie 41 dysertacji uznając, że nadrzędnym celem controllingu jest „wspieranie wszelkich działań przyczyniających się do długoterminowego wzrostu przepływów pieniężnych poprzez identyfikowanie działań pozwalających na (...)” (*Rozprawa...*, s. 41). Wydaje się, że Doktorant popełnia tutaj błąd, wydaje się, że semantyczny. Przyjmując bowiem, że cel jest określany, jako stan pożądany, do którego należy dążyć, to samo „wspieranie” nie powinno być celem, a raczej funkcją lub zadaniem. Celem może być natomiast „długoterminowy wzrost przepływów pieniężnych”, do którego controlling pomaga dążyć przez realizację takich funkcji czy zadań jak „wspieranie wszelkich działań...” czy „identyfikowanie działań pozwalających na...”. Na stronie 42 pojawia się natomiast stwierdzenie „celem (i w następstwie zadaniem) controllingu...” – nie

mogę się tu zgodzić z tym, że jedna rzecz może być zarówno celem, jak i zadaniem. Tym bardziej wydaje się to niemożliwe, jak przeanalizujemy listę zaproponowaną przez Autora: „maksymalizowanie wartości kapitału lub zysku” – to cel, a nie zadanie, czy „planowanie i koordynowanie działań...” – to, natomiast, funkcje.

(2) W kontekście powyższego należałoby odnieść się do funkcji controllingu, którym poświęcił Autor punkt 2.1.3. dysertacji. Proszę zwrócić uwagę na dwa sformułowania ze strony 42 rozprawy: „Cele controllingu determinują funkcje, które są w jego ramach zapewniane (wspomagane)” oraz „Podstawową funkcją controllingu jest wspomaganie planowania i kontroli” oraz jedno ze strony 43 rozprawy: „Kolejnym ważnym elementem controllingu (jego funkcją) jest wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach”. O ile należy się zgodzić z dwoma pierwszymi stwierdzeniami, bo w istocie to wspomaganie (co wprost wynika z definicji controllingu) czy zapewnienie planowania i kontroli są funkcjami controllingu (nie zaś samo planowanie i kontrola, które należą oczywiście do funkcji zarządzania), o tyle „wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach” może być co najwyżej celem controllingu, ale jeśli rozumieć je (w kontekście następującego po nim zdania) jako motywowanie, to nie może to być funkcją controllingu (bo jest funkcją zarządzania). Uważam, że Autor powinien w toku dalszych swoich prac przyjrzeć się w sposób bardziej wnikliwy zagadnieniom celów, funkcji i zadań controllingu, jako metody wspomagania zarządzania.

(3) Kontrowersyjne wydaje się być również stwierdzenie, że „treść tego narzędzia (controllingu – dop. AB) zależna jest od dyscypliny naukowej, w ramach której jest rozpatrywane” (*Rozprawa*, s. 34). Wydaje się bowiem, że treść pojęcia controllingu jest taka sama i niezależna od dyscyplin naukowych – choć różnie może być przedstawiana przez różnych autorów i choć różnie może być wskazywany zakres implementowanych jego rozwiązań (zgodnie z teorią uwarunkowań sytuacyjnych). Możliwe jest jednak, że w ramach różnych dyscyplin mogą być akcentowane różne aspekty tego zagadnienia.

(4) W rozdziale 2.3. Autor wspomina o czynnikach kształtujących organizację i funkcjonowanie controllingu w przedsiębiorstwach powiązanych gospodarczo. Zagadnienie to wydaje mi się szczególnie ważne. Mając w pamięci czynniki wpływające z jednej strony na samą implementację controllingu w organizacji, z drugiej zaś na kształt wdrożonych rozwiązań funkcjonalnych, organizacyjnych czy instrumentalnych tj. m.in. wielkość przedsiębiorstwa, dynamika otoczenia, w którym przedsiębiorstwo to funkcjonuje, czy branża, pojawia się

pytanie które z czynników są najważniejsze dla przedsiębiorstw powiązanych gospodarczo? Czy przeprowadzony proces badawczy pozwolił na wyszczególnienie takich czynników? Które z nich są specyficzne dla analizowanej grupy organizacji?

(5) Mam pewne zastrzeżenia również do enumeracji „motywów” implementacji controllingu w przedsiębiorstwach powiązanych gospodarczo. Zastanawiam się, czym różnią się one od celów, czy spodziewanych korzyści. Zastanawiam się ponadto, czy konieczne jest wyróżnienie w tab. 3 osobnych motywów dla przedsiębiorstw powiązanych zależnościami wertykalnymi oraz horyzontalnymi.

(6) Wydaje się ponadto, że warto byłoby operacjonalizując cele controllingu i formułując jego zadania (rozdział 3.2.4, *Rozprawa...*, s. 122) uwzględnić wcześniej wzmiankowany podział na controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwach powiązanych gospodarczo. Zwłaszcza, że zaproponowano również dedykowane tym rodzajom controllingu instrumentarium w omawianym względzie.

(7) Ciekawi mnie przynajmniej dwukrotnie przytaczane stwierdzenie, że „w przypadku grupy przedsiębiorstw dynamika zachodzących zmian jest zwiększona z uwagi na powielanie czynników wpływających na kształt controllingu występujących w każdym pojedynczym przedsiębiorstwie” (*Rozprawa...*, s. 139). Czy istnieją w literaturze publikacje potwierdzające tę tezę lub czy wniosek taki wynika z przeprowadzonych przez Doktoranta badań? W jakim zakresie czynniki, o których pisze Autor są addytywne? Lub w jakim zakresie addytywna jest siła wpływu tych czynników na kształt rozwiązań controllingu?

(8) W podsumowaniu Autor zawarł odpowiedzi na wszystkie wcześniej wyszczególnione pytania badawcze. Pewien niedosyt budzi brak wskazania ograniczeń i mankamentów przeprowadzonych prac badawczych. Być może dotyczących części teoretycznej, a być może empirycznej opracowania. Dobrą praktyką naukową wydaje się być krytyczne spojrzenie na własne prace badawcze. Również rozwinięcia i głębszego uzasadnienia wymagają wskazane przez mgr. Macieja Bujana kierunki dalszych prac – skąd wynikał dobór takich, a nie innych przyszłych obszarów badawczych? Czy na podstawie analizy literatury przedmiotu można wskazać w tych obszarach luki badawcze? Czego konkretnie one dotyczą?

VI. Język i formalna strona pracy

Od strony formalnej i językowej praca nie budzi większych zastrzeżeń. Doktorant posługuje się poprawnym i zrozumiałym językiem, choć mam zastrzeżenia do sformułowań takich jak na przykład „manager” (gdzie wydaje mi się, że lepiej jest używać występującego już chyba jako nomen językowa „menedżer”), czy „firma” w rozumieniu innym niż „nazwa” organizacji (przedsiębiorstwo działa pod firmą...). Pomimo drobnych niedociągnięć praca jest staranna i dopracowana (zauważam jednak samotne litery na końcach wierszy).

Odnośniki literaturowe od strony technicznej sporządzone są poprawnie. Odnotowuję jednak występujący czasem brak przypisów literaturowych w miejscach, gdzie powinny się one znaleźć. Na przykład na s. 6 rozprawy pojawia się stwierdzenie: „Można bowiem znaleźć w niej (literaturze – dop. AB) jedynie opracowania poświęcone implementacji controllingu w pojedynczych przedsiębiorstwach, controllingu w łańcuchu dostaw lub grupach kapitałowych”. Wydaje się, że w tego typu miejscach zamieszczenie odnośników literaturowych jest niezbędne. Swoją drogą użycie słowa „jedynie” bardzo radykalizuje powyższą konstatację. Czyżby rzeczywiście w całej literaturze nie było publikacji na temat przedsiębiorstw powiązanych gospodarczo?

VII. Konkluzja

Konkludując należy stwierdzić, że w pracy zaproponowano ogólną metodykę implementacji controllingu, dedykowaną różnym typom powiązań gospodarczych, a następnie przedstawiono jej modyfikacje dla wyszczególnionych przez Doktoranta typów przedsiębiorstw powiązanych gospodarczo, a zatem zrealizowano postawiony cel badawczy i wypełniono zidentyfikowaną lukę badawczą w ważnym i aktualnym obszarze kształtowania rozwiązań w zakresie nowoczesnych metod i technik zarządzania, tu: controllingu. Przedłożoną do recenzji dysertację doktorską należy więc ocenić pozytywnie. Dowodzi ona biegłej orientacji mgr. Macieja Bujana w obranej jako przedmiot badań tematyce, a także w projektowaniu i przeprowadzeniu badań naukowych, analizie danych i formułowaniu wniosków. Do przedstawionych w recenzji uwag i wątpliwości, mających na celu wskazanie obszarów możliwych udoskonaleń przedstawionej do oceny pracy, Doktorant będzie miał możliwość odnieść się podczas obrony.

Stwierdzam zatem, że rozprawa doktorska Pana mgr. Macieja Bujana pt. „Implementacja controllingu w przedsiębiorstwach powiązanych gospodarczo” spełnia wymagania art. 13 ust. 1 ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule sztuki z dnia 14 marca 2003 r. wraz z późn. zm. (Dz. U., z 2017 r., poz. 1789) w związku z art. 179 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U., z 2018 r., poz. 1669). Dlatego też wnoszę o dopuszczenie recenzowanej rozprawy doktorskiej do publicznej obrony w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Agnieszka Breńkowska