



dr hab. Anna Wójcik-Karpacz prof. UJK
Instytut Zarządzania
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Kielce 21.11.2017

Recenzja
rozprawy doktorskiej mgr. Andrzeja Sułkowskiego
pt.: „Wspieranie procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia
biznesu na przykładzie województwa pomorskiego”,
napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Małgorzaty Rozkwitalskiej, prof. WSB
w Gdańsku

Wstęp

Podstawą wydania opinii jest pismo prof. nadzw. dr. hab. Marcina Kalinowskiego, Dziekana Wydziału Finansów i Zarządzania Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku z dnia 9 listopada 2017 roku skierowane do mnie z prośbą o ocenę rozprawy doktorskiej mgr. Andrzeja Sułkowskiego „*Wspieranie procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie województwa pomorskiego*”.

Konkluzja i syntetyczne uzasadnienie oceny recenzowanej rozprawy

Konkluzja. Artykuł 13 pkt. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2014, poz. 1852) stanowi, iż: [...] *Rozprawa doktorska przygotowywana pod opieką promotora powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub artystycznego oraz wykazywać wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.* Po zapoznaniu się z pracą doktorską mgr. Andrzeja Sułkowskiego uważam, że spełnia ona w stopniu zadowalającym w/w kryterium ustawowe.

Syntetyczne uzasadnienie. Moja ocena rozprawy doktorskiej „*Wspieranie procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie województwa pomorskiego*” jest jednoznacznie pozytywna. Moim zdaniem stanowi ona samodzielne, oryginalne rozwiązanie zidentyfikowanego problemu naukowego, który

sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób IOB mogą wspierać proces zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach? Jego rozwiązanie przyczyniło się do sformułowania wskazań dla praktyki i nauki, które przedstawione są w zakończeniu niniejszej rozprawy, a które Doktorant zapowiada już we wstępie (s.12). Należy tu nadmienić, że przyjęty sposób rozwiązania problemu badawczego i generalnie jego implementacja jest świadectwem przygotowania pracy na wystarczającym poziomie merytorycznym i metodycznym. Zaprezentowany w pracy tok wywodów odzwierciedla zadowalający poziom wiedzy teoretycznej Kandydata w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu, jak i umiejętność samodzielnego prowadzenia przez Doktoranta badań naukowych.

Szczegółowe uzasadnienie oceny recenzowanej rozprawy

Uzasadnienie wyboru tematu jest zaprezentowane w sposób prawidłowy. U podstaw podjęcia tematu badań leżą trafne spostrzeżenia Doktoranta co do tego, że każde przedsiębiorstwo jest wbudowane w kontekst, który dynamizuje i warunkuje jego funkcjonowanie. Wskazuje to, na jego sytuacyjne uzależnienie i sugeruje, że zarządzanie przedsiębiorstwem jest powiązane z kontekstem, w którym ono prowadzi aktywność biznesową. Takim kontekstem są wszelkie rozwiązania instytucjonalne regulujące funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstwa, których intencją jest wspieranie aktywności biznesowej. Rozpoznanie tego, jak instrumenty wsparcia oferowanego przez OIB są wykorzystywane w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami, w powiązaniu ze specyfiką tej klasy wielkości przedsiębiorstw zasługuje na skierowanie uwagi badawczej w tę właśnie stronę. Wobec tego zasadne jest prowadzenie prac badawczych zmierzających w kierunku rozstrzygnięcia obranego problemu badawczego. Wykorzystanie instrumentów wsparcia oferowanego przez instytucje otoczenia biznesu może zapewnić beneficjentom (w tym szczególnie mikroprzedsiębiorstwom) „organizacyjny luz” w wymiarze niefinansowym (doradztwo lub szkolenia, promocja firmy, bezpłatny dostęp do informacji o inwestycjach w regionie, instytucjach wsparcia biznesu, bazy wynalazków studenckich, portale praca) i w pewnej mierze finansowym, chociażby ze względu na niższe ceny wynajmu pomieszczeń, hal, czy laboratoriów. Liczne przykłady dobrych praktyk (s. 173) między mikroprzedsiębiorstwami, a wspomnianymi instytucjami zachęcają do ich powielania przez te same lub kolejne przedsiębiorstwa, które do tej pory tego nie czyniły.

Analiza treści przedstawionej rozprawy doktorskiej pozwala na stwierdzenie, że wsparcie instytucji otoczenia biznesu i proces zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach, choć są opisywane dosyć szeroko, nie są jednak ujmowane we wzajemnej konfiguracji. Jest to istotna luka badawcza, której wypełnienia Kandydat się podjął. Przeświadczenie to było motywem do podjęcia badań nad oddziaływaniem instrumentów wsparcia IOB w procesie zarządzania tej klasy wielkości organizacjami biznesowymi. Wpisuje to zatem przeprowadzone rozważania w ważny nurt badań w obszarze zarządzania związane z kontekstualizacją zarządzania przedsiębiorstwem. W literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej argumentów teoretycznych i rezultatów badań empirycznych, które wskazują, że takie podejście przyczynia się do lepszego poznania i wyjaśnienia złożonej natury tego procesu. Trafne jest także podejmowanie rozważań w oparciu o opinię nie tylko właścicieli-menedżerów, ale i konsultantów reprezentujących instytucje otoczenia biznesu.

Jak wcześniej podkreślałam, zarówno sformułowanie problemu badawczego, jak i sposób w jaki Doktorant zdecydował się go rozwiązać nosi wszelkie znamiona nowatorstwa. W świetle ustaleń literaturowych tego rodzaju badania nie były jeszcze prowadzone.

Kandydat słusznie zakładał, że wyniki ilościowych badań empirycznych, wsparte wynikami badań jakościowych umożliwią wypełnienie tej luki, jednocześnie odkrywając przyszłe kierunki badań. Wykorzystanie pakietu zróżnicowanych metod w wystarczającym stopniu pozwoliło Kandydatowi na uzyskanie spójności podstaw empirycznych do wnioskowania. Generalnie Kandydat ujmuje rzeczywistość z wielu różnych perspektyw, zestawia i konfrontuje pozyskane dane, ale zdarza się, że czasem nie są one względem siebie komplementarne. Przejawia się to tym, że z jednej strony, zgromadzone dane nie pozwalają na ukierunkowane badań na odkrywanie oraz formułowanie praw ogólnych, a z drugiej strony, dostrzegalny jest niedosyt ukierunkowania badań na zjawiska indywidualne i niepowtarzalne, które powinny być wsparte odpowiednią interpretacją i wskazaniem na ich implikacje naukowe, a takich ustaleń badawczych mogłoby być więcej niż w obecnie przedstawionej do recenzji rozprawie. Przykładowo zabrakło adekwatnego nazwania problemu naukowego i wytyczenia dalszych badań w kierunku np. „pułapek sukcesu” i ich konsekwencji na przewagę konkurencyjną „[...] w momencie, kiedy coś mi się nie udawało, stawałem się ostrożny i niemal konserwatywny. Byłem przekonany, że jeśli nie zmieniałem swoich decyzji i postrzegania rzeczywistości gospodarczej oraz nie nauczę się pełnej ostrożności, to moje „firmowe dziecko” może nie przeżyć.” (s. 185) Zabrakło tu zwrócenia uwagi, że powodzenie firmy powinno ostrzegać przed tendencją do wpadania w pułapkę sukcesu lub kompetencji, gdzie sukcesy

wzmacniają wykorzystanie istniejących kompetencji i wypierają eksplorację nowych kompetencji, hamując rozwój zdolności dynamicznych. Poza tym skoro badania jakościowe, zdaniem Kandydata, miały dać szerszy kontekst badanych zjawisk to w pytaniach skierowanych do właścicieli- menedżerów zabrakło pytań o ich zaangażowanie w relacje z tymi instytucjami. W badaniach jakościowych praktycznie brakuje pytań o ramy współpracy, modele biznesowe, które zwiększyłyby zaangażowanie mikroprzedsiębiorców w sieć współpracy w regionie, a nie zatrzymanie się na pytaniach o bariery nawiązywania relacji mikroprzedsiębiorstwo-IOB, czy identyfikację potrzeb mikroprzedsiębiorstw.

Kontynuując recenzję rozprawy mgr. A. Sułkowskiego stwierdzam, że sformułowanie tytułu pracy *„Wspieranie procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie województwa pomorskiego”* tak z punktu widzenia przyjętego celu, jak i treści w niej zawartych należy uznać za poprawne. Jest zwarte i komunikatywne oraz precyzyjnie wyznacza przedmiot badań. Poszczególne części z jakich składa się praca tworzą spójną i logiczną całość nawiązującą do wyznaczonego celu głównego, którym było określenie wspierania skuteczności procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez IOB oraz celów szczegółowych odnoszących się do:

- zidentyfikowania głównych, wybranych cech sektora mikroprzedsiębiorstw w Pomorskiem;
- oceny współpracy mikroprzedsiębiorstw z IOB w Pomorskiem;
- zidentyfikowania potrzeb mikroprzedsiębiorstw w zakresie współpracy rozwojowej z IOB;
- określenie roli IOB we wspieraniu skuteczności zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach. (s. 9-10)

W rozdziale pierwszym *„Mikroprzedsiębiorstwo – wybrane zagadnienia”* Kandydat dokonał prezentacji mikroprzedsiębiorstwa na tle pozostałych rodzajów przedsiębiorstw oraz wskazał rolę w gospodarce tych pierwszych. Tematyka ta jest dobrze zaprezentowana i wsparta stosownymi odsyłaczami do literatury. Poza tymi informacjami poprawnie ujęte są kwestie odnoszące się do firm rodzinnych. Sposób prezentacji treści w tym rozdziale świadczy o tym, że Kandydat zna specyfikę działania mikroprzedsiębiorstw i jej uwzględnianie w badaniach naukowych.

Treści zaprezentowane w rozdziale drugim *„Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem – ujęcie teoretyczne”* są logiczną kontynuacją rozpoznania natury tej klasy wielkości przedsiębiorstw. Specyfikę tę Kandydat pokazuje w kilku odsłonach. Rozpoczyna od kwestii

związanych z zarządzaniem takimi właśnie organizacjami biznesowymi, następnie prezentuje wybrane teorie przedsiębiorstwa i osobę przedsiębiorcy, a kończy na przedstawieniu wyników dotychczasowych badań naukowych prowadzonych w mikroprzedsiębiorstwach.

W kolejnym trzecim rozdziale „*Institucje otoczenia biznesu w świetle literatury przedmiotu i wyników badań*” przedmiot analizy stanowią IOB jako instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości. Punktem wyjścia rozważań uczyniono specyfikę aktywności poszczególnych instytucji wsparcia biznesu. W tym celu zdefiniowano IOB, przedstawiono charakterystykę poszczególnych instytucji, ze szczególnym uwzględnieniem tych spośród nich, które działają na rzecz mikroprzedsiębiorstw. Kolejno przedstawiono IOB funkcjonujące nie tylko w województwie pomorskim, czy w Polsce, ale i w innych państwach europejskich. Przedstawiono również rezultaty przeglądu badań krajowych i tych prowadzonych za granicą odnoszących się do funkcjonowania IOB.

Treść rozdziału czwartego „*Metodyka i wnioski z badań mikroprzedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu w województwie pomorskim*” została skoncentrowana na kwestiach natury metodycznej oraz omówieniu wyników i wniosków z badań empirycznych. Najpierw przedstawiono zastosowane metody i techniki badawcze, dobór próby, wskazano respondentów i narzędzia pomiaru. Przy czym niektóre fragmenty tekstów opisujące badania ilościowe i jakościowe są niejasno zaprezentowane. (s. 144, 145, 146). Jednakże na docenienie zasługuje samodzielne prowadzenie badań, co niewątpliwie pozwoliło Kandydatowi zgłębić wiedzę o analizowanych zjawiskach, która jest użyteczna nie tylko w analizowaniu wyników tych badań, ale i formułowaniu wniosków. Ponadto sama struktura pytań, chociażby przedstawionych w załączniku 2, na które respondenci odpowiadali, pozwala Kandydatowi na bardzo wnikliwą identyfikację nie tylko aspektów ogólnych o firmie (wiek firmy, forma prawna, rodzaj działalności), ale i szczegółowe rozpoznanie rodzaju wsparcia wykorzystywanego przez tę klasę wielkości przedsiębiorstwa w podziale na usługi o charakterze finansowym, informacyjnym, doradczym i szkoleniowym. Informacje po jakie sięgał Kandydat dotyczyły także przeznaczenia otrzymywanych już dotacji, jak i zgłaszanych potrzeb na różne rodzaje wsparcia oferowanego przez IOB. Przedmiotem zainteresowania było również określenie źródeł docierania z informacją o wsparciu IOB do mikroprzedsiębiorstw. Przy czym ustalenie tego, czy atrybuty firmy rodzinnej w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw rzutują na rodzaj wykorzystywanego wsparcia oferowanego przez IOB powinna jednak być stwierdzona w oparciu o analizę danych pozyskanych od przedsiębiorstw rodzinnych w porównaniu z danymi otrzymanymi od przedsiębiorstw nie klasyfikowanych do tej grupy, a nie sposobem obecnie

zrealizowanym, kiedy to kwestie te oceniał sam respondent (pyt. II.11 w zał. 2, s. 243; pyt. 15 w zał. 4, s. 271). Uwaga ta dotyczy też pyt. 14 kwestionariusza ankiety wersji „A” (zał. 3, s. 262), w którym to respondent sam oceniał rolę IOB wobec własnej firmy, podczas gdy ocena relacji mikroprzedsiębiorstwo-IOB powinna być mierzona np. użytecznością wykorzystanych usług oferowanych przez te instytucje, a co także Kandydat badał w ten sposób, lecz przy użyciu innego kwestionariusza ankiety, w innym etapie badań i ta forma była adekwatna do rozpoznania tej kwestii i należało kontynuować tę formę w kolejnych badaniach ze względu na jej wysoką użyteczność, by chociaż część z odpowiedzi wykorzystać w celach porównawczych. Tym bardziej, że sam Kandydat pisze *„Wywiady, ..., stały się niejako uaktualnionym i uzupełniającym źródłem danych dla badań prowadzonych w zasadzie systemem ciągłym od 2004 roku.”* (s. 152) Poza tym treść pytania I.8 (zał. 2, s. 236) powinna zawierać wyróżniki pozwalające zaklasyfikować poszczególne przedsiębiorstwa jako rodzinne lub nie spełniające tych cech, a nie formułować wprost pytania *„Czy Pan/i uważa swoją firmę za firmę rodzinną?”*.

Pomimo wspomnianych powyżej mankamentów niektórych narzędzi pomiaru (zał. 2), to pozostałe pozwoliły w drugim etapie badań na zgromadzenie danych, które dają podstawę do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze (tab.11, s. 151):

1. Czy IOB odgrywają wspierającą i prorozwojową rolę w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami?
2. Jaki jest charakter związków (relacji) między IOB a mikroprzedsiębiorstwami w opiniach konsultantów i przedsiębiorców?
3. Jaką rolę w zarządzaniu w mikroprzedsiębiorstwach spełnia dominująca logika oraz postrzeganie otoczenia przez W-M?
4. Czy specyfika firmy rodzinnej wzmacnia potrzebę wsparcia ze strony IOB w celu skutecznego zarządzania tym podmiotem?

Kolejno realizowane wywiady bezpośrednie z 30 wybranymi konsultantami IOB i 30 wyselekcjonowanymi przedsiębiorcami (trzeci etap badań) także dały podstawę do udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze przedstawione w tabelach 12 i 13.

W dalszej części rozdziału czwartego w oparciu o dane pozyskane w trakcie pierwszego etapu badań Kandydat, dokonał charakterystyki badanych mikroprzedsiębiorstw. Charakterystyka tych podmiotów obejmowała m.in.: motywy założenia własnej firmy, określenie rodzaju wspólników, identyfikację problemów innych niż finansowe występujące przy zakładaniu firmy, czynniki determinujące przedmiot prowadzonej aktywności biznesowej, formę prawną, zmianę stanu zatrudnienia w okresie objętym badaniem, źródła finansowania,

problemy z rekrutacją pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Przy czym w części dotyczącej motywów założenia firmy (s. 157) Kandydat powinien nadać właściwą etykietę cytowanej wypowiedzi menedżera, czyli „autonomia działania”. Kolejno dostrzegalny jest błąd tautologii „wśród barier i czynników, które stanowią problem ...” (s. 162) Poza tym w temacie związanym z identyfikacją korzyści z prowadzenia aktywności biznesowej, zamiast terminu „zarobki” powinien zostać użyty termin „dochody”. Dostrzegalne są także błędy w numeracji tabel w tekście i w miejscu prezentacji tabeli (tab.15 czy 16, s. 166, 167).

W rozdziale czwartym przedstawiona została także ocena relacji między mikroprzedsiębiorstwami a instytucjami otoczenia biznesu w województwie pomorskim (wyniki drugiego etapu badań). Zwrócono tu m.in. uwagę na kwestie zaufania przedsiębiorców do tego typu instytucji, ich oczekiwania co do cen i jakości wsparcia ze szczególnym uwzględnieniem tego o charakterze finansowym dla mikroprzedsiębiorstw. W także rozdziale prowadzone są rozważania na temat implikacji specyfiki firm rodzinnych na charakter wsparcia oferowanego przez IOB.

Ponadto Kandydat rozpoznał w ramach trzeciego etapu badań potrzeby mikroprzedsiębiorstw w zakresie wsparcia ze strony instytucji otoczenia biznesu w województwie pomorskim identyfikując m.in. najpopularniejsze potrzeby doradcze i szkoleniowe oraz zidentyfikował rolę IOB we wspieraniu procesu zarządzania tej klasy wielkości przedsiębiorstwami.

W rozdziale czwartym Kandydat przedstawił również model wspierania procesu zarządzania mikroprzedsiębiorstwem przez instytucje otoczenia biznesu. Model ten akcentuje etapy procesu zarządzania takie jak: planowanie, organizowanie i kontrolowanie oraz powiązanie z zasobami organizacji. Jednakże pewne twierdzenia mające odnosić się do mikroprzedsiębiorstw nie mogą być formułowane na podstawie dwóch przytoczonych wypowiedzi właścicieli-menedżerów (s. 189) Uwaga ta dotyczy następujących twierdzeń Kandydata, że „[...] większość funkcji wypełnia sam W-M nie zatrudniając specjalistycznej kadry.”, kolejne twierdzenie to „[...] W-M nie zatrudniając nikogo więcej –niejako decyduje się na nieobiektywne rynkowo zasady rządzenia [...]”. Chcę podkreślić, że mikroprzedsiębiorstwo nie należy utożsamiać z samozatrudnieniem, gdyż można znaleźć wiele mikroprzedsiębiorstw zatrudniających wysoko kwalifikowaną kadre. Trudno zgodzić się ze stwierdzeniem Kandydata, że samozatrudnienie wskazuje na „nieobiektywne rynkowo zasady rządzenia”.

Poza tym omawiany model (rys. 8, s. 190) nie uwzględnia kwestii związanych z cyklem życia organizacji, chociaż problem rozwoju mikroprzedsiębiorstwa jest dostrzeżony przez Kandydata „*Głównym sprawcą rozwoju mikroprzedsiębiorstw jest osoba W-M.*”, *jak i cyklu życia mikroprzedsiębiorstwa [...] w wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że w początkowym okresie, przy zakładaniu mikroprzedsiębiorstwa rola IOB jest jeszcze minimalna a znaczenie IOB w zarządzaniu wzrasta dopiero wraz z kolejnymi etapami rozwoju przedsiębiorstwa.*” (s. 194)

Szkoda, że Kandydat nie rozwinął równoległe wątku o alternatywnym sposobie zarządzania mikroprzedsiębiorstwem nie wykorzystującym wsparcia IOB w powiązaniu z osiąganymi wynikami w odniesieniu do konkurentów.

Podsumowując rozprawa doktorska wykazuje:

- wystarczającą znajomość tematyki badań,
- jest poprawna pod względem treści,
- udowadnia umiejętność korzystania przez Kandydata z wybranych metod naukowych i korzystania ze źródeł naukowych,
- odpowiada aktualnie obowiązującym normom bibliograficznym,
- wykazuje umiejętność powiązania problemów teoretycznych z zagadnieniami praktyki.

W świetle powyższego mogę stwierdzić, że przygotowana pod kierunkiem naukowym dr hab. M. Rozkwitalskiej, prof. WSB w Gdańsku praca doktorska autorstwa magistra Andrzeja Sułkowskiego pt.: *„Wspieranie procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie województwa pomorskiego”* spełnia ustawowe wymagania stawiane rozprawom doktorskim.

dr hab. Anna Wójcik-Karpacz, prof. UJK

Anna Wójcik-Karpacz