

Chorzów, 27.11.2017 r.

**Prof. nadzw. dr hab. Adam Jabłoński**  
**Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu**  
**Wydział Zamiejscowy w Chorzowie**  
**Instytut Zarządzania**

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pana mgr. Andrzeja Sułkowskiego**  
**„Wspieranie procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez**  
**instytucje otoczenia biznesu na przykładzie województwa pomorskiego”**  
**napisanej pod kierunkiem dr hab. Małgorzaty Rozkwitalskiej**  
**Prof. WSB w Gdańsku,**  
**a przedkładanej Radzie Wydziału Finansów i Zarządzania Wyższej Szkoły**  
**Bankowej w Gdańsku**

#### **1. Podstawa formalna opracowania recenzji**

Przedmiotem opracowanej recenzji jest rozprawa doktorska mgr Andrzeja Sułkowskiego pt. **„Wspieranie procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie województwa pomorskiego”**, której Promotorem jest dr hab. Małgorzata Rozkwitalska Prof. WSB w Gdańsku. Recenzja niniejsza została opracowana na podstawie pisma Dziekana Wydziału Finansów i Zarządzania Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku Prof. nadzw. dr hab. Marcina Kalinowskiego, z dnia 9 listopada 2017 roku.

#### **2. Podstawa prawna opracowania recenzji**

- A. Ocena, czy rozprawa odpowiada warunkom określonym w art.13 ust.1 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U.2003 Nr 65 poz. 595 z późn.zm.).
- B. Odpowiedź na pytanie czy rozprawa stanowi samodzielne rozwiązanie przez Doktoranta problemu naukowego oraz świadczy o ogólnej wiedzy kandydata w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu.



### 3. Ocena trafności problemu naukowego i tematu rozprawy

Przedmiotem recenzowanej pracy doktorskiej mgr Andrzeja Sułkowskiego jest zagadnienie wspierania procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie województwa pomorskiego. Temat wspierania procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez Instytucje Otoczenia Biznesu<sup>1</sup> jest niewątpliwie aktualny, nie tylko z teoretycznego punktu widzenia, ale w także z punktu widzenia praktyki biznesu. Osadzenie tego tematu wśród proponowanych rozstrzygnięć teorii nauk o zarządzaniu jest ze wszech miar uzasadnione.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę, iż dynamika zachodzących zmian rynkowych jak i nowe wyłaniające się trendy z nauk o zarządzaniu determinują nowe perspektywy rozwojowe nie tylko dużych organizacji ale również mikroprzedsiębiorstw. Mikroprzedsiębiorstwa stanowią obecnie szczególną siłę napędową gospodarek wielu krajów. Według Raportu PARP z 2017 roku nie słabnie skłonność Polaków do zakładania firm – od 2014 r. odnotowuje się mocny wzrost odsetka mikroprzedsiębiorstw w całej populacji przedsiębiorstw. Rośnie także udział sektora MSP w tworzeniu PKB – do 2012 r. oscylował on między 47,3 a 48,6%, a od 2013 r. wynosi 50%.

Wynika to między innymi z faktu szerokiej dywersyfikacji zasobowej gospodarek kreowanych w kierunku rozwoju wysokich technologii, otwartych innowacji oraz swoistych zmian w postrzeganiu „obrazu” organizacji XXI wieku. Także wyłanianie się nowych typów efektywnej gospodarki opartej na współdzieleniu, współpracy, wymianie, relacjach, sieci, itp. powoduje powstawanie nowych kształtów i konfiguracji przedsiębiorstw, w tym mikroprzedsiębiorstw takich jak organizacje oparte na wiedzy, projektach, sieciach i wirtualnych, cyfrowych zasobach a poprzez to umożliwianiem im większej elastyczności, skalowalności, witalności i trwałości.

Związane jest to również między innymi ze zmieniającymi się, pojawiającymi się a będącymi nowego ciężaru gatunkowego cechami przedsiębiorczymi zarządzających również mikroprzedsiębiorstwami.

Można do owych cech przedsiębiorczych zaliczyć nowy format przywództwa sieciowego, zwiększającej się roli relacji społecznych w podejmowaniu decyzji, twórczości organizacyjnej, twórczej przedsiębiorczości, kreatywnej mobilności. itp. Do tak złożonego i wysublimowanego oprzyrządowania zarządczego potrzebne jest wielowymiarowe wsparcie

---

<sup>1</sup> Recenzent w recenzji w niektórych przypadkach zamiast Instytucje Otoczenia Biznesu używa skrótu IOB.

biznesu z różnych stron wspierających: Państwa i organizacji pierwszego, drugiego i trzeciego sektora wśród, których można podkreślić Instytucje Otoczenia Biznesu. Wtedy to zdolność mikroprzedsiębiorstw do skutecznej i efektywnej realizacji procesów zarządczych może być wyposażona przez instrumentarium wspierające, jakimi są szczególnie ważne właśnie w obecnej nowej kompozycji biznesu instytucje otoczenia biznesu. Zwiększające się i umacniające się miejsce i rola mikroprzedsiębiorstw wynikają z faktu, iż to kapitał intelektualny i jego wykorzystanie, wyznacza aktualnie główny czynnik rozwoju nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstw.

W tak nakreślonym świetle podjęcie tematu wspierania procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie województwa pomorskiego jest jak najbardziej trafne i słuszne i uzasadnione merytorycznie. Właściwie zatem autor niniejszej rozprawy, mgr Andrzej Sułkowski identyfikuje i opisuje tę istotną lukę teoretyczną jak i użyteczną.

Wspieranie procesu zarządzania na wszystkich poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym w mikroprzedsiębiorstwach poprzez instytucje otoczenia biznesu stanowi istotny element ich egzystencji rynkowej. Jest to obecnie ważne zagadnienie z punktu widzenia rozwoju nauk o zarządzaniu i ich dalszej ewolucji.

Szczególnie w sytuacji permanentnego kryzysu gospodarczego obserwowanego od wielu lat istotna jest podjęcie próby identyfikacji i szerokiego rozpoznania wspierania procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu.

Wspieranie procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu i umiejscowienie tego zagadnienia w problematyce nauki o zarządzaniu należy uznać za słuszne i bardzo trafne, co może stanowić o oryginalności tej materii w odniesieniu do współczesnych, wyłaniających się trendów w gospodarce i procesach oraz mechanizmach zarządczych przedsiębiorstw.

Mgr Andrzej Sułkowski w sposób klarowny i zrozumiały dla czytelnika wyznaczył i opisał lukę badawczą w tym obszarze wskazując, że literatura przedmiotu skupia się najczęściej na rozwoju mikroprzedsiębiorstw w oparciu o dostępne zasady pomocy. Jest to kwestia wymagająca szerszego zrozumienia i w pełni podzielam pogląd, że problematyka ta nie była dotąd w sposób pogłębiony badana i analizowana.

Pomysł badawczy zawsze stanowi kluczowe wyzwanie dla naukowca. Ten przedstawiony przez mgr Andrzeja Sułkowskiego w całej rozciągłości nosi w sobie znamiona nowości i świeżości, a w szczególności oryginalności. Być może nie odnosi się bezpośrednio do najnowszych trendów w tym zakresie, niemniej jednak sama konfiguracja relacji:

mikroprzedsiębiorstwo a Instytucje Otoczenia Biznesu wraz z opisanymi i wyznaczonymi interfejsami już sama w swojej istocie jest absorbująca intelektualnie.

Połączenie bowiem zagadnień wspierania procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu jest z wszech miar zasadnym i celowym problemem naukowym do rozwiązania. Zatem jako Recenzent uważam, że podjęcie się tego tematu w ramach podjętej rozprawy doktorskiej jest godne do rozwiązania, rozstrzygnięcia i może stanowić źródło dalszej eksploracji naukowej.

#### **4. Cele i hipotezy rozprawy**

Zaprezentowany tytuł rozprawy jest czytelny, jednoznaczny i nie budzi większych zastrzeżeń. Konfrontując i porównując go do treści rozprawy można wysondować, że pokrywa się z zawartą treścią rozprawy i wyznacza namacalny, możliwy do określenia konkretny, rozwiązywalny problem naukowy. Można zatem stwierdzić, iż w zakresie ocenianej relacji: tytuł pracy, a jej treść zachodzi pełna spójność.

Zaprezentowany przez Autora rozprawy, główny cel badań stanowi przedstawienie w aspekcie teoretycznym, poznawczym oraz aplikacyjnym uwarunkowań wspierania procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu. Celem głównym, poznawczym dysertacji zaproponowanym przez Autora jest natomiast określenie wspierania skuteczności procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB). Cel praktyczny ukierunkowany jest na określenie warunków, w jakich IOB mogą skutecznie wspierać proces zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach. Cele te są trafnie postawione i spójne ze sobą i logiczne w konstrukcji.

W związku z tak sformułowanymi celami poznawczym i praktycznym mgr Andrzej Sułkowski zidentyfikował również cele szczegółowe do których zaliczył:

1. Zidentyfikowanie głównych, wybranych cech sektora mikroprzedsiębiorstw w Pomorskiem.
2. Ocenę współpracy mikroprzedsiębiorstw z IOB w Pomorskiem.
3. Zidentyfikowanie potrzeb mikroprzedsiębiorstw w zakresie współpracy rozwojowej z IOB.
4. Określenie roli IOB we wspieraniu skuteczności zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach.

Problem badawczy i jego rozwiązanie stanowi kluczową determinantę każdej rozprawy doktorskiej. Jest pewnego rodzaju rdzeniem rozprawy a jego rozstrzygnięcie stanowi istotę wkładu w rozwój danych nauk.

Autor rozprawy określił go następująco:

W jaki sposób Instytucje Otoczenia Biznesu mogą wspierać proces zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach?

W ramach badań własnych Autor na potrzeby dysertacji wyodrębnił problematykę badawczą ujętą poniżej:

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 Właściciela -Menedżera?
4. Czy specyfika firmy rodzinnej wzmacnia potrzebę wsparcia ze strony IOB w celu skutecznego zarządzania tym podmiotem?

Z wyodrębnionej problematyki badawczej Autor wyznaczył hipotezę główną oraz cztery szczegółowe hipotezy badawcze. Hipoteza główna wywodzi, że siła wsparcia skuteczności procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie poprzez IOB jest wysoka.

Hipoteza jest postawiona właściwie ,choć trochę budzi wątpliwości użycie słowa „siła” co niekoniecznie może być jednoznacznie rozumiane w naukach o zarządzaniu.

Szczególnie ma to znaczenie, przy próbie wyznaczenia owej „siły” Autor rozprawy postawił następujące szczegółowe hipotezy badawcze:

1. Spośród ogółu IOB, tj. wspierających przedsiębiorczość, finansowych i innowacyjnych jedynie IOB typu finansowego odgrywają bardzo silną rolę wspierającą zarządzanie w mikroprzedsiębiorstwach.
2. Wspieranie zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez IOB ma silny związek z poziomem zaufania, kosztem usług, postrzeganiem ich jakości.
3. Mikroprzedsiębiorstwo rodzinne wymaga silniejszego wsparcia niż pozostałe.
4. Rola, jaką właściciel-menedżer przypisuje IOB w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem ma związek z jego dominującą logiką.

Hipotezy są powiązane ze sobą. Wątpliwości budzi postawienie szczegółowej hipotezy badawczej numer 3. Recenzent nie do końca jest przeświadczony, czy tak postawiona hipoteza jest właściwa. Ponadto w hipotezach Autor cały czas posługuje się trudnymi do mierzalności pojęciami takimi jak: „bardzo silną rolę”, „silniejszego wsparcia”, „silny związek”. Ma to pejoratywne znaczenie.

Można było pokusić się także o przedstawienie czytelnego grafu powiązań między hipotezami. Zawsze wizualizacja tego typu zależności ułatwia nie tylko ich prezentację ale również ich zrozumienie.

Przyjęty i zaprezentowany model badawczy obejmujący kluczowe aspekty – teoretyczny, empiryczny i aplikacyjny według autora rozprawy zapewnia kompleksowy sposób rozwiązania postawionego głównego celu badawczego pracy i sprzyja efektywnej realizacji wyznaczonego zadania naukowego. Zdefiniowane w rozprawie obszary badawcze stanowią istotny element przedmiotowego procesu badawczego, gdyż pozwalają na rozwiązanie problemu naukowego z punktu widzenia różnych perspektyw i kierunków. Wyznaczenie celu badawczego determinuje sformułowanie hipotez poddawanych weryfikacji i falsyfikacji.

Fakt, iż wspieranie procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu można analizować przez pryzmat wielu różnych podejść, teorii, koncepcji oraz aspektów, implikuje wskazaną przez autora rozprawy konieczność dogłębnego rozpatrzenia problemów badawczych.

Przygotowana rozprawa przez Autora, na podstawie analizy zebranych w badaniach danych, uwzględnia m.in. informacje o:

- potrzebach i zdolnościach mikroprzedsiębiorstw do współpracy z takimi partnerami, jak inne przedsiębiorstwa, w tym małe, średnie i duże, oraz jednostki badawczo-rozwojowe (B+R), instytucje otoczenia biznesu, itp., z regionu, kraju i zagranicy,
- czynnikach konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw na Pomorzu, głównych barierach ich rozwoju oraz IOB, w tym słabo rozpoznanej w dotychczasowym stanie wiedzy, roli dominującej logiki w kształtowaniu relacji między IOB a mikroprzedsiębiorstwami,
- potrzebach mikroprzedsiębiorstw w zakresie szkoleń, doradztwa, źródeł finansowania,
- kierunkach rozwoju wiedzy i innowacyjności w tych przedsiębiorstwach.

Wskazane w doktoracie cele szczegółowe powinny według autora rozprawy doprowadzić do osiągnięcia niżej opisanych rezultatów:

1. Określenia warunków, w których IOB będą odgrywać aktywną i wspierającą rolę w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami na Pomorzu.
2. Zidentyfikowania istniejących istotnych barier w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem i we współpracy z IOB ze względu na sposób postrzegania otoczenia biznesowego przez W-M (w tym przez pryzmat dominującej logiki).



3. Implementacji koncepcji dominującej logiki do problematyki zarządzania mikroprzedsiębiorstwem.
4. Określenia, czy dominująca logika jest główną barierą współpracy IOB i mikroprzedsiębiorstwami, a co za tym idzie, staje się kluczową barierą w zarządzaniu nimi.
5. Identyfikacji obszarów dalszych badań, m.in. nad problematyką dominującej logiki.
6. Usystematyzowania wiedzy o potrzebach w obszarze wsparcia zarządzania mikroprzedsiębiorstw w województwie.
7. Wytypowania i zdefiniowania potrzeb w zakresie innowacyjnych usług i produktów IOB dla sektora mikroprzedsiębiorstw.

W recenzowanej rozprawie doktorskiej przeprowadzono studia literaturowe i badania empiryczne. Zebrany materiał autor poddał krytycznej analizie, jak i syntezie. Jeśli zaś chodzi o zastosowane metody doboru próby to była ona typu nielosowego. Dobierano więc jednostki w sposób celowy. Zastosowano też dobór tzw. wygodny. W związku z funkcjonowaniem autora rozprawy w systemie konsultacyjno-doradczym użyto doboru sieciowego, czyli takiej techniki doboru nielosowego, która polega na wyborze respondentów spośród klientów określonej sieci usługowej, np. Sieci Punktów Informacji o Funduszach Europejskich.

Prezentowana dysertacja oparta jest na następujących metodach badawczych:

- studiach literaturowych, w tym teorii, jak i wyników dotychczasowych badań,
- analizie źródeł wtórnych, czyli badaniach wtórnych opierających się na wykorzystaniu i analizie istniejących, dostępnych informacji wewnętrznych (m.in. Stowarzyszenia „Wolna Przedsiębiorczość” w Gdańsku i Centrów Wspierania Biznesu w Lęborku, Sopocie, i Kartuzach) oraz zewnętrznych (takich, jak: Agencji Rozwoju Pomorza w Gdańsku, Pomorskiej Agencji Rozwoju Regionalnego w Słupsku, Pomorskiej Sieci Informacyjnej Funduszy Europejskiej, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie z jej projektem Punktów Konsultacyjno-Doradczych (PKD) lub Punktów Konsultacyjnych (PK)), w tym przypadku wielkość próby wyniosła 700 mikroprzedsiębiorstw. Badania prowadzono poprzez analizę ujednoliconych formularzy wypełnionych przez beneficjentów, mikro przedsiębiorców podczas realizacji usług doradczych, informacyjnych i szkoleniowych;
- wywiadach bezpośrednich z 30 W-M mikroprzedsiębiorstw i 30 przedstawicielami IOB z województwa pomorskiego opartych na standaryzowanym wywiadzie, badaniach sondażowych przeprowadzonych przez autora na podstawie



standaryzowanego kwestionariusza wśród 70 mikroprzedsiębiorstw województwa pomorskiego.

W wypadku badań mikroprzedsiębiorstw i IOB w niniejszej dysertacji ostatecznie zastosowano badania ilościowe i jakościowe.

Całość badań, wywiady i ankiety zostały wykonane i prowadzone osobiście przez autora dysertacji, co niewątpliwie jest ważnym i istotnym w podejmowanej ocenie czynnikiem.

W niniejszej dysertacji przyjęto model dedukcyjny prowadzenia badań naukowych. Sformułowane w niniejszej dysertacji problemy badawcze są efektem dostrzeżenia luki w rozumowaniu innych badaczy lub/i sytuacji badanych obszarów czy przestrzeni problemowych mikroprzedsiębiorstw i IOB.

Na podstawie studiów literaturowych zidentyfikowano i zdefiniowano luki poznawcze. Po pierwsze jak dotąd brak jest wystarczającej wiedzy nt. tego, jakie czynniki i bariery mają znaczenie w zarządzaniu i rozwoju mikroprzedsiębiorstwem. Po drugie, nie zbadano dostatecznie, w jakim stopniu istniejące instytucje otoczenia biznesu odgrywają rolę wspierającą w zakresie zarządzania mikroprzedsiębiorstwem. Po trzecie stwierdzono brak badań nt. tego, jaka jest dominująca logika Właściciela-Menedżera mikroprzedsiębiorstw i jaką rolę odgrywa w kształtowaniu relacji z IOB.

Praca w aspekcie konceptualizacji i operacjonalizacji jest klarowna i wewnętrznie uporządkowana. Zauważalna jest staranność autora w formułowaniu założeń pracy i konsekwencja w jej realizacji. Przyjęty model konceptualny, na co wskazuje merytoryczna strona pracy sprzyja skutecznemu wykonaniu przyjętych badań.

## **5. Konstrukcja pracy**

Układ i strukturę dysertacji podporządkowano metodologii gwarantującej realizację celu głównego oraz celów szczegółowych. Rozprawa składa się z czterech rozdziałów, ułożonych tak, że można w niej wyodrębnić dwie zające się części – teoretyczną oraz empiryczno - aplikacyjną. Należy szczególnie podkreślić, iż całość podejmowanych rozważań ujęto w takiej sekwencji logicznej, w jakiej powinien przebiegać proces wspierania procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu.

Do części pierwszej można przyporządkować dwa teoretyczne rozdziały. W pierwszym z nich, zatytułowanym: „Mikroprzedsiębiorstwo - wybrane zagadnienia” dokonano syntezy dorobku teoretycznego dotyczącego natury, miejsca i znaczenia mikroprzedsiębiorstwa.



Wyjaśniono i omówiono miejsce mikroprzedsiębiorstwa w teorii nauk o zarządzaniu, scharakteryzowano tradycyjne i nowo rozwijające się trendy i rodzaje powiązań między przedsiębiorstwami, zarówno ze statycznego, jak i dynamicznego punktu widzenia.

Zwrócono szczególną uwagę na zależność mikroprzedsiębiorstwo a rodzaje przedsiębiorstw, wybrane cechy mikroprzedsiębiorstw i ich znaczenie w gospodarce, mikroprzedsiębiorstwa a sektor małych i średnich przedsiębiorstw oraz mikroprzedsiębiorstwa rodzinne i ich specyfika.

Rozdział ten jest kluczowy dla zrozumienia przesłania jakie towarzyszyło autorowi rozprawy a także jest ważne z punktu widzenia wskazania środowiska biznesowego w jakim obecnie funkcjonują mikroprzedsiębiorstwa. Rozdział ten stanowi 29 stron tekstu, poświęconego determinantom mikroprzedsiębiorstw.

Rozdział drugi, zatytułowany: „Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem – ujęcie teoretyczne” przedstawia rozważania dotyczące takich zagadnień jak otoczenie, funkcje i obszary zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie, mikroprzedsiębiorstwo a wybrane teorie przedsiębiorstwa, zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem a dominująca logika, cechy i role przedsiębiorcy a zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem, pojęcie, funkcje i cechy przedsiębiorcy, profil przedsiębiorcy mikroprzedsiębiorstwa, skuteczność zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie oraz mikroprzedsiębiorstwo - przegląd wyników badań.

Na szczególne odniesienie zasługuje wyjaśnienie w nim pojęcia dominującej logiki, którą scharakteryzowano oraz przedstawiono między innymi jako sposób działania wynikający z tego, jak Właściciele - Menedżerowie postrzegają swoje otoczenie biznesowe.

Treść rozdziału drugiego pt. Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem – ujęcie teoretyczne zawarto na 39 stronach.

Druga część rozprawy, do której można zaliczyć dwa następne rozdziały, ma charakter empiryczno-aplikacyjny.

W rozdziale trzecim, zatytułowanym: „Instytucje otoczenia biznesu w świetle literatury przedmiotu i wyników badań” scharakteryzowano takie obszary jak charakterystyka działalności instytucji otoczenia biznesu, charakterystyka działalności wybranych polskich i zagranicznych instytucji otoczenia biznesu na podstawie wizyt studyjnych oraz badań literaturowych, przegląd badań poświęconych funkcjonowaniu instytucji otoczenia biznesu. Rozdział ten ujęto na 37 stronach. Rozdział składa się także z podpunktów, które w swoim zakresie są spójne.

Ostatni rozdział, poświęcony tematowi: Metodyka i wnioski z badań mikroprzedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu w województwie pomorskim



odpowiedział na szereg postawionych problemów badawczych, a także pozwolił na weryfikację założeń pierwotnych, związanych z prezentowanymi celami i hipotezami.

Dokonano w nim między innymi oceny współpracy i relacji mikroprzedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu w Pomorskiem. Analizie poddano również potrzeby mikroprzedsiębiorstw w Pomorskiem w zakresie wsparcia ze strony instytucji otoczenia biznesu. Ponadto, w rozdziale tym, opierając się na przeprowadzonych studiach literaturowych oraz badaniach empirycznych, zaproponowano wsparcie zarządzania mikroprzedsiębiorstwem przez instytucje otoczenia biznesu – wstępne ujęcie modelowe.

Rozdział ten zawiera się na 42 stronach obejmujących szereg wykresów i rysunków poglądowych omawianego problemu.

W zakończeniu przedstawiono wnioski oraz propozycje dla przedsiębiorstw chcących rozwijać mikroprzedsiębiorstwa z wykorzystaniem wsparcia przez IOB.

Należy podkreślić, iż prezentowana dysertacja stanowi podsumowanie wieloletnich badań i zainteresowań autora, dotyczących funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw z uwzględnieniem wsparcia IOB.

Z teoretycznego punktu widzenia rozprawa nie tylko systematyzuje i poszerza spojrzenie na problem, ale także ma zastosowanie aplikacyjne, ułatwiając praktykom, przedsiębiorcom mikroprzedsiębiorstw na skuteczne i efektywne zarządzanie.

Zakończenie zawarto na 7 stronach co wydaje się mało na tle przedstawionych wyników badań i analiz. Pracę kończy bibliografia, spis rysunków, spis tabel, spis wykresów.

Praca stanowi łącznie wraz z załącznikami 272 strony.

## **6. Ocena merytoryczna treści**

Przedłożona do recenzji praca doktorska stanowi kompleksową i krytyczno - wartościującą analizę przydatności wspierania procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie województwa pomorskiego, które zawiera w swojej strukturze zarówno aspekty badawcze jak i autorski wkład Autora w rozwój nauk o zarządzaniu w tym obszarze.

Autor osiągnął szereg celów naukowych o charakterze empirycznym, do których zaliczono także własny autorski wkład: Wkład przeprowadzonych rozważań można określić następująco. Na skutek przeprowadzonych badań poczyniono wnioski, które w konsekwencji scharakteryzowały wyłącznie mikroprzedsiębiorstwa (a nie cały sektor MMSP jak w dotychczasowych badaniach innych autorów). Wydaje się, że autorowi udało się przynajmniej częściowo wypełnić zdefiniowane luki badawcze. W wyniku przeprowadzonych



badania dokonano identyfikacji czynników mających związek ze skutecznością procesu zarządzania i funkcjonowaniem mikroprzedsiębiorstw w województwie pomorskim.

Wskazano, iż do czynników tych zaliczają się następujące: stan i wsparcie instytucji otoczenia biznesu, cechy indywidualne (wykształcenie, wiek, inne) samego menedżera, postrzeganie jego mikroprzedsiębiorstwa i zasady dominującej logiki stosowanych przez Właściciela - Menedżera oraz rodzinny charakter firmy. Przedstawiono rolę instytucji otoczenia biznesu we wsparciu procesu zarządzania mikroprzedsiębiorstw, próbując dowieść, iż IOB siłą wsparcia skuteczności procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach jest wysoka, jednak zależna od tego, czy W-M dostrzega potrzebę korzystania z usług IOB. Podjęto też próbę oceny kompetencji pomorskich IOB do redefiniowania postrzegania przez W-M ich strategii rozwojowych oraz zaproponowania metod usprawniających zarządzanie. Wyniki badań mogą wskazywać, że kompetencje IOB do redefiniowania postrzegania przez W-M ich strategii rozwojowych oraz zaproponowane metody usprawniające zarządzanie, to tak naprawdę w znacznej części motor tych zmian. Zwrócono też uwagę na specyfikę mikroprzedsiębiorstw rodzinnych i uzasadniono istotne znaczenie IOB dla wspierania procesu zarządzania w tych podmiotach. Zakres prowadzonych badań był bardzo szeroki.

1. Na uwagę i pochwałę zasługuje przyjęty przez mgr Andrzeja Sułkowskiego model pisania rozprawy doktorskiej, polegający na założeniu, aby przeprowadzone badania stanowiły sformułowanie pewnych ogólnych wniosków i wskazówek praktycznych: Ze względu, iż w województwie pomorskim istnieje rozbudowana sieć IOB, przedsiębiorcy mogą z nich korzystać w celu poprawy skuteczności zarządzania firmą.
2. Najbardziej skuteczne IOB to te, których siedziba i miejsce działania znajduje się w pobliżu dużych ośrodków władzy samorządowej a więc np. w Trójmieście, zatem wskazane jest korzystanie W-M z tego typu IOB.
3. W praktyce jednostkami wsparcia najbardziej ukierunkowanymi na potrzeby mikroprzedsiębiorstw z Pomorza są: Agencja Rozwoju Pomorza w Gdańsku oraz Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego w Słupsku, które prowadzą punkty konsultacyjne a zarazem są instytucjami decydującym o przyznaniu bądź nie wszelkich grantów, dotacji i wsparcia finansowego. Uznany w sensie profesjonalizmu i jakości wsparcia IOB są te, które świadczą usługi wsparcia finansowego, tj. Pomorski Fundusz Pożyczkowy dla MMSP czy Pomorski Fundusz Poręczeń Kredytowych (patrz rozdz. III).
4. Ważny wydaje się być sposób podejścia oraz swoista duża otwartość samego przedsiębiorcy do korzystania z usług doradczych i wspierających, stąd IOB



szczególne muszą zapewnić ochronę przed wyciekami informacji do firm konkurencyjnych.

5. Z badań wynika, że wsparcie doradcze ze strony IOB jest niezbędne również ze względu na nieposiadanie etatów specjalistycznych w mikroprzedsiębiorstwach oraz wysokie koszty pracy w sytuacji zatrudnienia specjalisty w zakresie rzadkiej specjalizacji czy umiejętności, gdy zadanie do wykonania byłoby jednorazowe lub krótkotrwałe, do czasu wdrożenia. Ów doradca, IOB i jego usługa staje się wtedy swoistym tłumaczem rzeczywistości organizacyjnej i zarządczej. Stanowi to wypełnienie aplikacyjnego celu rozprawy.

Należy przyznać, że autor osiągnął założony, ambitny cel, dając inspirację dla dalszego rozwoju tej interdyscyplinarnej tematyki. Odnosząc się szczegółowo do treści rozprawy pracę tą otwiera rozdział zatytułowany „Mikroprzedsiębiorstwo wybrane zagadnienia”. Omówiono w nim szczegółowo definicje pojęcia mikroprzedsiębiorstwa wskazując różne podejścia do tego zagadnienia. Na podkreślenie zasługuje odwołanie się do wiodących teorii związanych z kwestią rozumienia pojęcia mikroprzedsiębiorstwa odnosząc się między innymi do kryteriów klasyfikacji przedsiębiorstw oraz ich cech i znaczenia w gospodarce. W dalszej kolejności zdefiniowano także relację mikroprzedsiębiorstw a sektor MŚP.

Wskazano także na opis pojęcia, rodzaje i cechy firm rodzinnych. Stanowi to kluczową kwestię poruszaną w rozdziale pierwszym przez autora w odniesieniu do między innymi kultury organizacyjnej firmy rodzinnej, która wskazuje na pewne różnice w porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych. Odnosząc się do treści merytorycznej tego rozdziału należy zauważyć, że prowadzona w nim analiza dorobku teoretycznego potwierdza, że mikroprzedsiębiorstwo odgrywa obecnie istotną rolę w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstw, a jego charakter zależy od bardzo wielu czynników. Szkoda, że autor tak słabo odniósł się do nowych typów i form mikroprzedsiębiorstw takich jak organizacje wirtualne, cyfrowe i uczące się, zwinne itp. W odniesieniu do definicji mikroprzedsiębiorstwa warto było także zwrócić uwagę na jego nowe definicje ukierunkowane na ujęcie projektowe, gdzie mikroprzedsiębiorstwo może być rozumiane jako suma zachodzących projektów w czasie.

Warto tutaj zwrócić uwagę, iż autor podejmuje w rozdziale próbę opisu zarządzania mikroprzedsiębiorstwem w kontekście dominującej logiki, lecz zbyt wąsko ją osadza w mechanizmach zarządczych mikroprzedsiębiorstwa w ujęciu strategicznym. Nie wskazuje jednoznacznie jak jest ona powiązana ze strategią, modelem biznesu, procesami i projektami biznesowymi. Autor nie precyzuje zbyt dokładnie, co rozumie pod pojęciem dominującej

logiki odnosząc się często do dominacji przedsiębiorcy, można było zdefiniować szczegółowe kryteria jakie odnoszą się do dominującej logiki mikroprzedsiębiorstw. Autor nie odnosi się więc do swoistego DNA mikroprzedsiębiorstwa, także w ujęciu behawioralnego podejmowania decyzji. W ogóle nie opisuje modelu biznesu mikroprzedsiębiorstwa a to właśnie w nim osadzona jest logika generowania dochodów i propozycja wartości dla klienta a więc także dominująca jego logika. Warto było w rozprawie na to zwrócić uwagę. W rozprawie ponadto brak jest szerokiego odniesienia do cyklu życia mikroprzedsiębiorstwa i jego wpływu za zachowania przedsiębiorcze menedżerów.

Wartościowym jest odniesienie rozważań do firm rodzinnych, warto było jednak wykazać wielowymiarowe różnice w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem jako firmą rodzinną lub nie, a nie tylko z perspektywy kultury organizacyjnej.

Rozdział drugi zatytułowany „ Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem – ujęcie teoretyczne ” stanowi bardzo ważny element całej rozprawy doktorskiej. Autor wskazuje w nim podstawowe definicje związane z otoczeniem, funkcjami i obszarami zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie. Autor opisuje mikroprzedsiębiorstwo i jego wybrane teorie. Odnosi je jednak do mikroprzedsiębiorstwa a nie do zarządzania mikroprzedsiębiorstwem a nie jest to jednorodne ujęcie. Autor ponadto odnosi się do zarządzania mikroprzedsiębiorstwem w ujęciu klasycznym. Warto było pokusić się o przeprowadzenie wyводу ujmującego nowoczesne trendy w tym zakresie, choćby opisanie coraz większej roli organizacji wirtualnych, cyfrowych, sieciowych. W rozprawie autor się nie odniósł do paradygmatu sieciowego mającego obecnie istotne znaczenie w zachowaniach opartych na relacjach i transakcjach , które niewątpliwie występują między mikroprzedsiębiorstwami a instytucjami otoczenia biznesu. Paradygmat sieciowy przecież zmienia warunki kreowania biznesu także mikroprzedsiębiorstw, gdzie zamiast klasycznego konkurowania i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez permanentną konfrontację rynkową powstają nowe formy prowadzenia biznesu oparte na tworzeniu platform wymiany, współpracy także z wykorzystaniem Internetu.

W rozprawie nie nawiązano zbyt szczegółowo do koncepcji interesariuszy (kilka sentencji i jedna tabela), bądź aktorów sieci w ujęciu podmiotowym definiując zależności między mikroprzedsiębiorstwem a IOB w kryterium wzajemnych zależności.

Autor słusznie dostrzega w rozdziale drugim miejsce i rolę przedsiębiorcy w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem wraz z określeniem stylu kierowania przedsiębiorcy. Niekłą część tego ujęcia wykorzystuje do przedstawienia mechanizmów przywództwa opartego na wiedzy i doświadczeniu. Uwzględnia w swej istocie zatem nie wszystkie właściwości, które są

kluczowe dla procesu podejmowania decyzji przez przedsiębiorców w mikroprzedsiębiorstwach.

Ważnym aspektem rozdziału drugiego jest rozwinięcie teoretycznych skuteczności zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie. Celnie autor rozprawy wskazuje, że ważnym są różne modele skuteczności. Nie odnosi się jednak do pojęcia efektywności, w tym wysokiej efektywności. Warto było uwzględnić to także w rozważaniach naukowych. Stąd istotnym było szerzej odnieść się do pojęcia skuteczności i efektywności głównie w kontekście instrumentarium mikroprzedsiębiorstw w kontekście systemu zarządzania wynikami wspieranego współpracą z IOB.

W rozdziale nie zdefiniowano czytelnie poziomów na których odbywa się wspieranie mikroprzedsiębiorstw przez IOB, czy na poziomie strategicznym, taktycznym czy operacyjnym i w jakim zakresie.

Ostatnim zagadnieniem poruszonym w tym rozdziale jest przegląd wyników badań dotyczący mikroprzedsiębiorstw. Jest to ważny rozdział przybliżający zagadnienia badawcze mikroprzedsiębiorstw. Reasumując zawarte w niniejszym rozdziale treści są zasadne i stanowią ważne wprowadzenie do kolejnego rozdziału.

Zasadniczym dla postawionego celu głównego pracy jest rozdział trzeci zatytułowany „Instytucje otoczenia biznesu w świetle literatury przedmiotu”. Opisano w nim charakterystykę działalności instytucji otoczenia biznesu, w tym pojęcie, rodzaje i cechy charakterystyczne instytucji otoczenia biznesu. Ciekawe stanowi przedstawienie mapy gęstości obłożenia IOB oraz wielkości ośrodka w Polsce. Ciekawe jest również przedstawienie wybranych rodzajów instytucji otoczenia biznesu działających na rzecz mikroprzedsiębiorstw wraz z ujęciem zagranicznych instytucji otoczenia biznesu.

Rozdział niewątpliwie wzmacnia przegląd badań poświęconych funkcjonowaniu instytucji otoczenia biznesu obejmujący badania krajowe i badania przeprowadzone za granicą.

Rozdział dotyczący metodyki i wniosków z badań mikroprzedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu w województwie pomorskim kończy rozprawę doktorską. Próba badawcza jak i przyjęty model badawczy, w tym instrumenty pomiaru nie budzą zastrzeżeń.

Widoczne jest zaangażowanie autora w staranny dobór próby badawczej i dążenie do eliminacji potencjalnych błędów w ramach przyjętej metodyki doboru próby oraz metody badań i charakterystyki próby badawczej. Autor zadbał także o zapewnienie atrakcyjności sposobu prezentacji wyników badań i analiz co ujawnia się na tabelach, rysunkach i wykresach. Autor w dysertacji zastosował badania ilościowe



i jakościowe. Badanie ilościowe przeprowadzono w trzech etapach. Wykorzystano do badań kwestionariusze ankietowe. W badaniach w drugim etapie uwzględniono wywiady przeprowadzone na próbie 70 mikroprzedsiębiorstw województwa pomorskiego w latach 2012-2015. Dla wzbogacenia prezentacji modelu badawczego można było opracować go graficznie prezentując wzajemne zależności między badaniami ilościowymi a jakościowymi. Warto było również precyzyjniej opisać teoretycznie zagadnienia badań ilościowych i jakościowych z uwzględnieniem między innymi triangulacji badań naukowych. Badania zawarte w rozdziale czwartym obejmują charakterystykę badanych mikroprzedsiębiorstw w Pomorskiem, ocenę współpracy i relacje mikroprzedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu, potrzeby mikroprzedsiębiorstw w zakresie wsparcia ze strony instytucji otoczenia biznesu oraz wsparcie procesu zarządzania mikroprzedsiębiorstwami przez instytucje otoczenia biznesu – ujęcie modelowe. Nie ulega wątpliwości, że rozdział ten stanowi szereg cennych wniosków służących poznaniu relacji między mikroprzedsiębiorstwami a IOB. Określono jednak relacje, ale nie korelacje. Niewątpliwie wykazanie korelacji byłoby bardziej wartościowe i lepiej oddawałoby wzajemne zależności.

Niemniej jednak badania zaprezentowane w rozdziale czwartym pozwoliły na odpowiedzenie na problem badawczy jako istotny poznawczo.

Wyniki badań empirycznych zawarte w rozdziale czwartym pozwoliły na potwierdzenie założonych hipotez. W zakończeniu autor przypomniał cele i hipotezy badawcze oraz syntetycznie sposób, stopień ich realizacji, oraz wyniki dotyczące potwierdzenia postawionych hipotez. W zakończeniu odniesiono się do wszystkich kluczowych założeń dysertacji, wyników przeglądu literatury przedmiotu, wyników badań, a także nawiązano do zidentyfikowanej luki badawczej potwierdzającej dotychczasowy stan niewiedzy wynikający z tematu dysertacji. Trzeba przyznać, że zakres przeprowadzonych badań był bardzo szeroki. Ocena treści merytorycznej rozprawy w kontekście postawionych do potwierdzenia hipotez szczegółowych daje podstawę do przyjęcia stanowiska, że wszystkie one zostały zweryfikowane, a cele pracy zostały osiągnięte. Doceniam skalę i zakres przeprowadzonych studiów literaturowych i badań co świadczy o dużej interdyscyplinarnej wiedzy autora, a także pasji i dociekliwości naukowej.

## **7. Ocena doboru i wykorzystania źródeł**

Liczba cytowanych pozycji jest właściwa i wynosi 405 pozycji w tym aktów prawnych i stron internetowych. Pozycje zagranicznych – anglojęzycznych jest za mało. Udział pozycji



anglojęzycznych stanowi mały odsetek wszystkich cytowanych pozycji. Pozycje literaturowe obejmują zarówno prace tzw. klasyków, a więc kluczowe pozycje, stanowiące dorobek polskiej i światowej nauki i zarządzaniu. Szkoda, że pozycji z lat 2015 – 2017 jest stosunkowo mało na tle wszystkich pozycji. Nie umniejsza to jednak walorów teoretycznych rozprawy.

#### **8. Ocena formalnej strony rozprawy**

Strona formalna rozprawy charakteryzuje się odpowiednią starannością, dobrze dobranymi ilustracjami, ciekawymi ujęciami otrzymanych wyników badań i dużą ilością wykresów co bardzo wzbogaca i uwiarygadnia wyniki badań. Auto posługuje się językiem fachowym i klarownym. Jednocześnie wyraźnie praca nie jest „przegadana” i syntetycznie odnosi się do poruszanych zagadnień – dobrze się ją czyta. Za ważną i wartościową cechę pracy uważam zastosowanie w każdym rozdziale przypomnienia celu tej części pracy i syntetyczne podsumowanie z wskazaniem kluczowych treści, które były poruszane w przedmiotowym rozdziale. Pozwala to na zweryfikowanie treści przeczytanych w ramach rozdziału i przypomnienie kluczowych założeń, jakie autor chciał w treści rozdziału wyrazić. Nie stwierdzono błędów literowych czy większych błędów stylistycznych.

#### **9. Wartość dodana rozprawy**

Wartość dodana ocenianej pracy doktorskiej do dotychczasowego dorobku nauki o zarządzaniu polega przede wszystkim na ukazaniu specyfiki zarządzania w obszarze wspierania procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie województwa pomorskiego. Na uwagę zasługuje wskazanie istoty procesu zarządzania mikroprzedsiębiorstwem z wykorzystaniem potencjału IOB.

Dotychczas w kontekście tego specyficznego rodzaju zależności nie prowadzono tak szerokich badań naukowych i prac aplikacyjnych. Na wyróżnienie zasługuje zakres prowadzonych badań, który jest bardzo szeroki obejmujący wiele istotnych kwestii mających kluczowe znaczenie.

Ambitny cel opracowania w ocenie recenzenta powiódł się. Twórczy charakter owej dysertacji jest widoczny. Z pewnością może ona zostać przez autora w zakresie kontynuacji dalszych prac naukowych autora doskonalona. Należy wskazać jej istotne walory poznawcze i cechy aplikacyjne, które mogą stanowić dużą wartość użyteczną dla menadżerów mikroprzedsiębiorstw. Trzeba zaznaczyć, że zawarte w recenzji krytyczne uwagi i wątpliwości nie pomniejszają poznawczych walorów pracy. Recenzent ma nadzieję, że będą





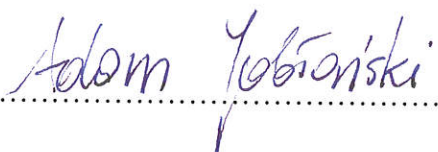
one stanowiły źródło dalszych przemyśleń naukowych Autora rozprawy. Będą one tym bardziej wartościowe, gdy skłonią Autora do aktywnego prowadzenia kolejnych badań w zakresie bez wątpienia ważnego poznawczo obszaru naukowego jakim jest wspieranie procesu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach przez instytucje otoczenia biznesu.

#### **10. Ocena pracy – konkluzja recenzji**

W świetle całości przedstawionych w niniejszej recenzji ocen stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska stanowi istotny i w dużym stopniu oryginalny wkład Autora w rozwój wiedzy o zarządzaniu. Uważam, że praca doktorska mgr Andrzeja Sułkowskiego odpowiada kryteriom stawianym pracom na stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych o specjalności nauki o zarządzaniu, zatem odpowiada warunkom określonym w art.13 ust.1 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U.2003 Nr 65 poz. 595 z późn.zm.).

Jednocześnie rozprawa stanowi samodzielne rozwiązanie przez Doktoranta problemu naukowego oraz świadczy o ogólnej wiedzy kandydata w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu. Charakteryzuje się ona wysokim poziomem merytorycznym, a w wielu obszarach ma charakter twórczy. Oceniam ją wysoko, bardzo pozytywnie. Wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

**Podpis autora recenzji:**



.....

**Adam Jabłoński**

**Chorzów, dnia 27.11.2017 r.**