



**Politechnika Łódzka**

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. PŁ  
Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji  
Politechnika Łódzka

Łódź, dnia 21.08.2019r.

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgra Tomasza Miszczaka  
pt. „Elastyczność małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania  
zewnętrznego z udziałem środków publicznych”  
napisanej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego  
pod kierunkiem naukowym dra hab. Edwarda Stawasza, prof. UŁ  
oraz dra Pawła Głodka (promotora pomocniczego)**

**1. Podstawa formalna sporządzenia recenzji i kryteria oceny rozprawy doktorskiej**

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi uchwała Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego z dnia 10.06.2019 powołująca mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Tomasza Miszczaka pt. „Elastyczność małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych” napisanej pod kierunkiem naukowym dra hab. Edwarda Stawasza, prof. UŁ oraz dra Pawła Głodka (promotora pomocniczego). Przewód doktorski prowadzony jest w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Celem sporządzenia recenzji jest ocena, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz. 595 z późn. zmianami). W ramach oceny uwzględnione zostaną następujące kryteria:

- wybór problemu badawczego i zakres pracy,
- wykorzystane źródła informacji i przeprowadzone prace badawcze,
- struktura i poziom merytoryczny pracy,
- formalne, obejmujące sferę edytorską i językową.

**2. Ocena wyboru problemu badawczego i zakresu rozprawy doktorskiej**

W recenzowanej rozprawie skoncentrowano się na analizie relacji pomiędzy wykorzystaniem finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych a elastycznością małych przedsiębiorstw. Elastyczność, rozumiana jako zdolność dynamicznego dostosowywania się do zmieniających się (zewnętrznych i/lub wewnętrznych) warunków funkcjonowania, w teorii nauk o zarządzaniu uznawana jest za jedną z kluczowych, pożądaných cech organicznych

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Łódzka  
90-924 Łódź, ul. Piotrkowska 266, budynek D3  
tel. 42 631 37 68, e-mail: w-9@adm.p.lodz.pl  
[www.woiz.p.lodz.pl](http://www.woiz.p.lodz.pl) | [www.p.lodz.pl](http://www.p.lodz.pl)

Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. PŁ | tel. 609 886 711  
[matejun@p.lodz.pl](mailto:matejun@p.lodz.pl) | [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) | [www.matejun.com](http://www.matejun.com)



HR EXCELLENCE IN RESEARCH



najmniejszych podmiotów gospodarczych (firm sektora MSP, w tym przede wszystkim mikro i małych przedsiębiorstw). Wysokie zróżnicowanie wewnętrzne tego sektora wpływa jednak na niejednoznaczną ocenę empiryczną poziomu i determinant elastyczności tych organizacji. W szczególności niedostateczne i fragmentaryczne są wyniki badań dotyczące zmian elastyczności MSP w wyniku pozyskiwania i wykorzystywania zewnętrznych źródeł finansowania o charakterze publicznym, oferowanych najczęściej jako kapitały obce na zasadach niekomercyjnych lub preferencyjnych.

Wsparcie tego typu związane jest przede wszystkim ze znaczną aktywnością i dostępnością funduszy Unii Europejskiej oraz – w mniejszym zakresie – środków krajowych i regionalnych. Z jednej strony powinno ono oddziaływać stymulująco na zakres i dynamikę procesów rozwojowych MSP, jednak z uwagi na wysoki poziom biurokratyzacji oraz formalizacji, relatywnie długi okres oczekiwania na przyznanie wsparcia, czy dużą siłę przetargową instytucji pomocowych, może ograniczać elastyczność funkcjonowania tych podmiotów. Przedsiębiorcy nastawieni na wykorzystanie zewnętrznych źródeł finansowania dodatkowo stają przed dylematem ich wyboru i montażu (orkiestracji) z punktu widzenia formy własności (środki publiczne - głównie niekomercyjne versus środki prywatne - głównie komercyjne), co dodatkowo utrudnia procesy decyzyjne i ocenę oddziaływania wsparcia finansowego na procesy rozwojowe MSP.

Autor zwraca w pracy uwagę na te niedostatki dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu identyfikując na podstawie literatury 3 luki poznawcze: teoretyczną, empiryczną i praktyczną<sup>1</sup> (s. 5), stanowiące podstawę podjęcia omawianego problemu badawczego. Szerzej rozważa je również w części teoretycznej – przede wszystkim w podrozdziałach 1.1. (Działalność małej skali) oraz 3.3. (Finansowanie a elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw) – budując fundament konceptualizacji dalszego postępowania empirycznego. W efekcie dobór, zakres i uzasadnienie wyboru problemu badawczego podjętego w pracy oceniam pozytywnie i wysoko. Jest on wysoce aktualny, a w związku ze zmianami zachodzącymi w polityce Unii Europejskiej wobec firm sektora MSP – również bardzo perspektywiczny. W warstwie merytorycznej odnosi się do dwóch istotnych czynników sukcesu współczesnego „małego biznesu”: elastyczności oraz skłonności do wykorzystania zewnętrznego wsparcia finansowego. Mimo, iż zagadnienia te wielokrotnie były rozważane teoretycznie i analizowane empirycznie, to jednak prace nastawione na identyfikację, opis i ocenę ich wzajemnych zależności nie są już tak zaawansowane (przede wszystkim w polskiej praktyce badawczej), co zapewnia wysoki poziom oryginalności eksplorowanej tematyki. Podjęty problem badawczy uznaję więc za oryginalny, ważny, aktualny i perspektywiczny, trafnie dopasowany do specyfiki MSP oraz istotny z punktu widzenia rozwoju nauk o zarządzaniu. Został on również prawidłowo wyrażony w temacie pracy, który właściwie odzwierciedla zakres przedmiotowy rozprawy.

Praca obejmuje swoim zakresem rozważania teoretyczne, jak również sprawozdanie z przeprowadzonych badań empirycznych. Część teoretyczna koncentruje się na opisie trzech kluczowych zagadnień merytorycznych: (1) specyfiki i zróżnicowania mikro i małych przedsiębiorstw, (2) ich elastyczności oraz (3) roli i uwarunkowań wykorzystania finansowania zewnętrznego w prowadzonej przez nie działalności. Część empiryczna nakierowana została

<sup>1</sup> Moim zdaniem luka praktyczna powinna zostać określona jako brak/niedostatek (a nie zestaw) „rekomendacji dla przedsiębiorców, praktyków, związanych z połączeniem pozyskania finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych i utrzymaniem bądź poprawą elastyczności organizacji” (s. 5).



**Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Łódzka**  
90-924 Łódź, ul. Piotrkowska 266, budynek D3  
tel. 42 631 37 68, e-mail: w-9@adm.p.lodz.pl  
[www.woiz.p.lodz.pl](http://www.woiz.p.lodz.pl) | [www.p.lodz.pl](http://www.p.lodz.pl)

Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. PŁ | tel. 609 886 711  
[matejun@p.lodz.pl](mailto:matejun@p.lodz.pl) | [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) | [www.matejun.com](http://www.matejun.com)



HR EXCELLENCE IN RESEARCH



natomiast bezpośrednio na identyfikację i ocenę wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw w praktyce gospodarczej. Zakres przedmiotowy pracy nie budzi więc żadnych zastrzeżeń i jest bezpośrednio oraz w pełni spójny z podjętym problemem badawczym. Pewne wątpliwości może budzić jednak zakres podmiotowy rozprawy. Jej tytuł wskazuje na odniesienie rozważań do specyfiki małych przedsiębiorstw, podczas gdy w treści Autor odnosi się przede wszystkim do firm „mikro i małych”, a opis specyfiki działalności gospodarczej prowadzonej w małej skali (podrozdział 1.1.) uwzględnia również średnie przedsiębiorstwa (s. 12). Wynika to z powszechnie przyjętego w naukach o zarządzaniu kanonu teoretycznego grupującego mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w jeden sektor MSP, jednak może być też źródłem nieporozumień interpretacyjnych. Autor na s. 15 uzasadnia wprawdzie, iż mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa „tworzą sektor MSP. (...) Niezależnie od definicji „małe firmy” w ogólnym rozumieniu są traktowane jako podmioty o małym rozmiarze. Z tego względu za „małe firmy” łącznie rozumie się firmy mikro i małe”. W teorii nauk o zarządzaniu można jednak zidentyfikować różne podejścia do tego problemu, w tym przeciwstawiające specyfikę firm mikro odmiennej specyfice małych i średnich przedsiębiorstw. Wydaje się zatem, iż rozważania Autora w odniesieniu do zakresu podmiotowego pracy mogłyby być nieco lepiej uzasadnione, a bezwzględne twierdzenie o podobieństwie mikro i małych firm zastąpione względnym przyjęciem tego układu na potrzeby tej konkretnej pracy badawczej.

Podsumowując, moja ocena wyboru problemu badawczego i zakresu recenzowanej pracy doktorskiej jest pozytywna. Pod względem merytorycznym praca ułożona jest w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, wypełniając jednocześnie zidentyfikowane luki poznawcze w zakresie oddziaływania finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych na elastyczność małych (mikro i małych) przedsiębiorstw.

### 3. Ocena wykorzystanych źródeł informacji i przeprowadzonych prac badawczych

Do rozwiązania postawionego problemu badawczego, realizacji celów pracy i weryfikacji wyznaczonych hipotez badawczych wykorzystano podejście badawcze obejmujące (1) przegląd literatury i wyników badań wtórnych oraz (2) przeprowadzenie własnych analiz empirycznych na podstawie badań ankietowych i badań monograficznych (studiów przypadku).

Sprawozdanie z przeglądu literatury przedmiotu przedstawiono przede wszystkim w rozdziałach 1-3. W wykazie literatury (s. 215-231) wykazano łącznie 219 źródeł podzielonych na pozycje książkowe i artykuły naukowe, źródła internetowe oraz akty prawne. Dobór i wykorzystanie literatury uznaję za właściwe i adekwatne do poruszanych zagadnień merytorycznych. Autor wykorzystuje w pracy zarówno literaturę polską, jak również wiele pozycji literatury światowej. Powołania (cytowania) są sporządzone poprawnie, zawierają najważniejsze informacje pozwalające na identyfikację źródeł. Obejmują one zarówno pozycje najnowsze (wydane po 2010 roku), jak również znacznie wcześniejsze, klasyczne prace z zakresu zarządzania wydane na świecie (m.in. J.B. Barneya, P. Druckera, M.E. Portera czy D.J. Storeya) oraz w Polsce (m.in. J. Lichtarskiego, T. Łuczki, B. Piaseckiego czy E. Stawasza). Świadczy to o szerokiej eksploracji literatury związanej z podejmowanym tematem badawczym.

W pracy nie zapewniono jednak pełnej wzajemności powołań źródeł w tekście z wykazem literatury. Części cytowanych pozycji nie wykazano w bibliografii, co dotyczy m.in. takich publikacji, jak:



Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Łódzka  
90-924 Łódź, ul. Piotrkowska 266, budynek D3  
tel. 42 631 37 68, e-mail: w-9@adm.p.lodz.pl  
[www.woiz.p.lodz.pl](http://www.woiz.p.lodz.pl) | [www.p.lodz.pl](http://www.p.lodz.pl)

Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. PŁ | tel. 609 886 711  
[matejun@p.lodz.pl](mailto:matejun@p.lodz.pl) | [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) | [www.matejun.com](http://www.matejun.com)



HR EXCELLENCE IN RESEARCH



- L.L. Koste, M.K. Malhotra, Theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility (s. 56),
- K. Oblój, Strategia sukcesu firmy (s. 80),
- M. Rouse, U. Daellenbach, More thinking on research methods for the resources based perspective (s. 82),
- M. Romanowska, Odporność przedsiębiorstwa na kryzys (s. 88).

Z drugiej strony pozycje wykazane w bibliografii: (66) Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2007 oraz (182) Steczkowski J., Metoda reprezentatywna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych, PWN, Warszawa-Kraków 1995<sup>2</sup> nie zostały zacytowane w pracy.

Do innych, pojawiających się niekiedy mankamentów wykorzystania źródeł zaliczam powoływanie się na monografie pod redakcją naukową bez identyfikacji autorów i tytułów konkretnych rozdziałów (np. s. 15-16, 19-20, 96) oraz powoływanie się na nazwiska (konceptje) określonych badaczy bez odniesienia do oryginalnego źródła (np. s. 57, 58). Mankamentów tych nie jest jednak wiele i nie obniżają one istotnie mojej pozytywnej oceny wykorzystania źródeł.

Prace empiryczne przeprowadzone przez Autora obejmują badania ankietowe (zrealizowane oddzielnie w ramach dwóch etapów w roku 2017 i 2018) oraz studia przypadków 4 wybranych celowo przedsiębiorstw. Na ich podstawie opracowano rozdział 4 i 5 pracy, prezentując wyniki w układzie poszczególnych metod badawczych.

Bardzo pozytywnie i wysoko oceniam szczegółowe przedstawienie przez Autora metodyki zastosowanego postępowania badawczego, zarówno w odniesieniu do metody badań ankietowych (podrozdział 4.1.), jak również metody monograficznej (podrozdział 5.1.). Przyjęcie wymienionych metod badawczych zostało tu szczegółowo uzasadnione, a ich wykorzystanie opisane z uwzględnieniem zastosowanych technik i narzędzi badawczych.

W przypadku metody badań ankietowych wykorzystano 2 techniki badawcze: CAWI (etap 1) oraz CATI (etap 2). Badania w ramach etapu 1 zostały przeprowadzone samodzielnie przez Autora na próbie 140 mikro i małych przedsiębiorstw, natomiast prace badawcze w 2 etapie miały charakter zespołowy, a technicznie zostały przeprowadzone przez firmę zewnętrzną na próbie 400 małych podmiotów. W przyjętej metodyce badań ankietowych identyfikuję dwie słabości:

- brak głębszej refleksji nad zasięgiem geograficznym przeprowadzonych badań. We wprowadzeniu (s. 8) oraz na s. 129 Autor wskazuje, iż badania w 1 etapie zostały przeprowadzone na próbie 140 firm „zlokalizowanych w Polsce”, tymczasem bardziej szczegółowy opis na s. 130 wyjaśnia, iż były to jedynie podmioty z województwa łódzkiego i lubelskiego. W przypadku 2 etapu badań również wskazano, iż analizą objęto próbę „krajowych małych przedsiębiorstw” (s. 132), jednak bez bardziej precyzyjnego określenia ich rozkładu terytorialnego. Informacja ta powinna być moim zdaniem podana, zwłaszcza w kontekście aspiracji do reprezentatywności uzyskanych wyników,
- brak prezentacji narzędzia badawczego wykorzystanego w 2 etapie badań, zawierającego choćby zestaw pytań wykorzystanych przez Autora do analiz przeprowadzonych w niniejszej pracy.

W ramach metody studium przypadku wykorzystano 3 szczegółowe metody badawcze: metodę wywiadu, badania dokumentów oraz obserwację uczestniczącą (s. 184). Bardziej

<sup>2</sup> Na s. 130 i 134 Autor odnosi się wprawdzie do pracy J. Steczkowskiego, jednak nie powołuje jej w przypisie dolnym.





szczegółowo opisano jednak tylko metodykę wywiadu, w pracy brakuje natomiast pogłębionych informacji na temat metodyki badania dokumentów oraz obserwacji uczestniczącej (m.in. zastosowanych technik i narzędzi badawczych/źródeł informacji). W szczególności nie podano też informacji na temat długości prowadzonych obserwacji, wskazując jedynie, iż było to „długookresowe śledzenie zachowań wytypowanych firm” (s. 184).

Podsumowując, pomimo zidentyfikowanych słabości, wykorzystanie źródeł informacji oraz przyjęcie metodyki badawczej i przeprowadzenie badań empirycznych oceniam pozytywnie. Zastosowane metody są w pełni adekwatne do rozwiązania postawionego problemu badawczego, a prace badawcze zostały wykonane z uwzględnieniem rygoru metodologicznego charakterystycznego dla dyscypliny nauki o zarządzaniu.

#### 4. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy doktorskiej

Jako główny cel pracy wyznaczono „poznanie i ocenę wpływu finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych na elastyczność małych, polskich przedsiębiorstw oraz opracowanie rekomendacji dla praktyki gospodarczej pozwalających intensyfikować pozytywne i minimalizować negatywne efekty wykorzystania środków współfinansowanych z Unii Europejskiej” (s. 5). Cel ten został następnie zdekomponowany na 3 cele poznawcze: teoretyczny, empiryczny i praktyczny (nakierowane na bezpośrednie ograniczenie zidentyfikowanych luk poznawczych) oraz zoperacjonalizowany poprzez wyznaczenie 6 celów szczegółowych (s. 6). W mojej ocenie cele zostały prawidłowo sformułowane, są powiązane z wyznaczonym problemem badawczym oraz tworzą spójny i logiczny układ wyznaczający ramy merytoryczne dla prowadzonych w rozprawie rozważań teoretycznych i prac empirycznych. Drobnym zastrzeżeniem może być jedynie znaczne podobieństwo celu szczegółowego nr 6 do celu głównego pracy.

Konsekwencją przyjętego układu celów było wyznaczenie 6 hipotez, w tym jednej badawczej (w mojej ocenie lepszym określeniem byłoby: głównej) i 5 hipotez szczegółowych (s. 6-7). Hipotezy te koncentrują się wokół oceny relacji zależności pomiędzy trzema głównymi konstruktami: (1) wykorzystaniem finansowania zewnętrznego, (2) elastycznością przedsiębiorstw oraz (3) możliwością realizacji założonych celów prowadzonej działalności. Zostały one wykorzystane do budowy modelu badawczego w dalszej części pracy, jak również – wraz z celami – stały się podstawą sformułowania 6 pytań badawczych (s. 7).

Tak zaprezentowany układ metodyczny pracy stał się fundamentem dla określenia jej struktury, która obejmuje: wprowadzenie, 5 rozdziałów merytorycznych oraz część zawierającą wnioski z badań. Struktura pracy jest moim zdaniem logiczna, wpisując się w klasyczny podział treści na wyraźnie wyodrębnioną część teoretyczną i empiryczną. Tytuły rozdziałów i podrozdziałów są sformułowane poprawnie, precyzyjnie wskazują na zawartość merytoryczną i nie budzą większych zastrzeżeń. Wśród ewentualnych modyfikacji sugerowałbym przeniesienie podrozdziału 2.6. do 3 rozdziału pracy oraz doprecyzowanie tytułu podrozdziału 4.6. w którym nie wskazano o jakie zależności chodzi.

We wprowadzeniu przedstawiono i uzasadniono podjęty problem badawczy, zidentyfikowano luki poznawcze, wyznaczono cele pracy, a także sformułowano hipotezy i pytania badawcze. Omówiono następnie skrótowo metody realizacji celów oraz strukturę pracy. Część wstępna przygotowana została więc zgodnie z wymogami stawianymi przed pracami naukowymi, zapewniając dobrą podstawę do dalszej lektury rozprawy.

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Łódzka  
90-924 Łódź, ul. Piotrkowska 266, budynek D3  
tel. 42 631 37 68, e-mail: w-9@adm.p.lodz.pl  
[www.woiz.p.lodz.pl](http://www.woiz.p.lodz.pl) | [www.p.lodz.pl](http://www.p.lodz.pl)

Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. PŁ | tel. 609 886 711  
[matejun@p.lodz.pl](mailto:matejun@p.lodz.pl) | [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) | [www.matejun.com](http://www.matejun.com)





Rozdział 1 poświęcono specyficie i różnicowaniu mikro i małych przedsiębiorstw, jako istotnych komponentów szerszego sektora MSP. Rozdział ten definiuje podmiotowy zakres prowadzonych rozważań, prezentując najważniejsze koncepcje dotyczące definiowania, cech charakterystycznych, wyzwań procesów zarządzania oraz społeczno-gospodarczej roli firm sektora MSP. Poziom merytoryczny wywodu oceniam pozytywnie i wysoko. Autor wykazuje wysoką świadomość specyfiki „małego biznesu”, wskazując jednocześnie na określone problemy interpretacyjne wynikające z wewnętrznego różnicowania sektora MSP. W tej części pracy identyfikuję dwa drobne mankamenty:

- na s. 15 Autor wskazuje, iż „zgodnie z rozporządzeniem 364/2004, wyróżniono cztery kategorie podmiotów gospodarczych”: mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie oraz duże firmy. W rozporządzeniu tym jednak duże podmioty gospodarcze nie zostały zdefiniowane, są bowiem traktowane w sposób logiczny, jako dopełnienie zbioru firm sektora MSP,
- brak szerszego zwrócenia uwagi na działalność na rynkach o ograniczonym zasięgu (przede wszystkim w niszach rynkowych) oraz bliższe, często afektywne relacje z klientami, jako istotne cechy charakterystyczne firm sektora MSP (głównie mikro i małych przedsiębiorstw).

Rozdział 2 poświęcono omówieniu zagadnienia elastyczności przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki tego zjawiska w „małym biznesie”. Przedstawione tu rozważania oceniam bardzo wysoko. Autor dobrze radzi sobie z różnorodnością podejść do definiowania, konceptualizacji i interpretacji elastyczności organizacyjnej, a także syntetyzuje rozważania wyrażając własne, twórcze poglądy, w tym przede wszystkim model zarządzania elastycznego (s. 67-74). Prowadzone wywody opiera na znanych podejściach teoretycznych nauk o zarządzaniu, wiążąc zagadnienie elastyczności ze zmianami organizacyjnymi, rozważając je również w kontekście okazji przedsiębiorczych oraz nurtu zasobowego organizacji. W efekcie ta część pracy stanowi dobrą podstawę koncepcyjną do operacjonalizacji postępowania badawczego. Jako zastrzeżenie do tego rozdziału wskazuję dyskusyjne potraktowanie pracownika jako organu decyzyjnego w firmie (w V etapie modelu zarządzania elastycznego, s. 73), a także brak uwzględnienia w tym etapie menedżerów szczebli pośrednich pomiędzy właścicielem a pracownikiem. Ponadto na s. 74 Autor stwierdza, iż „każda wprowadzana zmiana pogarsza wydajność organizacji”, co jest jednak prawdziwe przede wszystkim dla krótkiego okresu (tzw. „prawo dołka”), natomiast w długim okresie zmiany często przyczyniają się bezpośrednio do wzrostu wydajności organizacyjnej.

W rozdziale 3 skoncentrowano się na omówieniu problematyki zewnętrznego finansowania przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem środków komercyjnych i publicznych. Autor w wielu miejscach zwraca uwagę na specyficzne uwarunkowania pozyskiwania i wykorzystywania finansowania zewnętrznego przez firmy sektora MSP. Rozważania przedstawione w podrozdziałach 3.1 i 3.2 są bardzo dobrze opisane i ugruntowane w dotychczasowej literaturze. Dość nowatorskie jest natomiast podejście reprezentowane w podrozdziale 3.3., który stanowi kolejny element konceptualizacji postępowania badawczego. Autor koncentruje się tu na identyfikacji i opisie kluczowych determinant (moderatorów) relacji finansowania zewnętrznego i elastyczności mikro i małych przedsiębiorstw. W tym rozdziale identyfikuję następujące mankamenty:

- w mojej ocenie dyskusyjny jest zaprezentowany podział zewnętrznych źródeł finansowania na komercyjne oraz ze środków publicznych. W części środków komercyjnych Autor prezentuje bowiem np. ofertę funduszy pożyczkowych (s. 104), w przypadku których wiele podmiotów

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Łódzka  
90-924 Łódź, ul. Piotrkowska 266, budynek D3  
tel. 42 631 37 68, e-mail: w-9@adm.p.lodz.pl  
[www.woiz.p.lodz.pl](http://www.woiz.p.lodz.pl) | [www.p.lodz.pl](http://www.p.lodz.pl)

Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. PŁ | tel. 609 886 711  
[matejun@p.lodz.pl](mailto:matejun@p.lodz.pl) | [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) | [www.matejun.com](http://www.matejun.com)





dysponuje środkami publicznymi oferując wsparcie na zasadach niekomercyjnych (preferencyjnych). Wydaje się, że warto było tu rozdzielić rozważania dotyczące podmiotowego (rodzaje instytucji) i przedmiotowego (rodzaje źródeł finansowania) ujęcia eksplorowanej tematyki,

- jako jedną z determinant wykorzystania finansowania zewnętrznego Autor wymienia „skalę” firmy. Opis tego czynnika (s. 123) nie jest dla mnie jasny, dopiero z części empirycznej wynika, iż chodzi o wielkość przedsiębiorstwa i taką właśnie nazwę zalecałbym w przypadku tej determinanty.

W kolejnych rozdziałach pracy przedstawiono sprawozdanie z prac empirycznych przeprowadzonych przez Autora w układzie poszczególnych metod badawczych. Wyniki obu etapów badań ankietowych omówiono w rozdziale 4. Ważną część stanowi tu metodyka badań, w tym prezentacja modelu badawczego (s. 29), nakierowanego na weryfikację hipotez badawczych. Model ten oceniam jako interesujący, dobrze odzwierciedlający przyjęty układ metodyczny pracy. W mojej ocenie jego mankamentem jest brak wskazania kierunku i siły relacji między zmiennymi, a także wyodrębnienie w zmiennej „finansowanie zewnętrzne” finansowania o charakterze mieszanym, które nie zostało szerzej opisane w części teoretycznej pracy.

Weryfikację modelu badawczego zrealizowano przede wszystkim w oparciu o I etap badań ankietowych. Przeprowadzone prace badawcze należy uznać za szerokie. Ich atutem jest bezpośrednio nakierowanie rozważań na weryfikację hipotez badawczych i realizację celów pracy, a także oddzielna analiza wyników różnych grup podmiotów badanych (korzystających i niekorzystających z finansowania zewnętrznego), co pozwala na wyprowadzenie dodatkowych wniosków. Pozytywnie oceniam również sprawozdanie z II etapu badań ankietowych i porównanie wyników, co dodatkowo wzmacnia trafność wnioskowania.

Mankamentem jest natomiast bardzo niewielki zakres wykorzystania przeprowadzonych rozważań teoretycznych w operacjonalizacji modelu badawczego. Przede wszystkim Autor nie wykorzystuje wnikliwych rozważań na temat elastyczności do operacjonalizacji tego konstrukt w postępowaniu badawczym. Elastyczność empirycznie opisana jest tu przez pryzmat determinant, jednak analiza treści na s. 148-149 wskazuje raczej, iż Autorowi chodziło o wymiary elastyczności, co byłoby zbieżne z podejściem przyjętym w części teoretycznej. Autor nie analizuje ponadto w ramach badań różnych rodzajów elastyczności, co z pewnością wzbogaciłoby walory poznawcze pracy. W odróżnieniu od części teoretycznej, w postępowaniu badawczym konstrukt i różnorodność elastyczności są więc bardzo spłycone merytorycznie. Jest wprawdzie ujęta istota tego zjawiska, jednak warto było lepiej wykorzystać dotychczasowy, omówiony w pracy dorobek nauk o zarządzaniu. Do innych mankamentów rozdziału 4 zaliczam:

- mało precyzyjny podział korzyści i wad (zagrożeń) wynikających z wykorzystania finansowania zewnętrznego na bezpośrednie (s. 144, 146) i pośrednie (s. 145, 147). Do bezpośrednich korzyści zaliczono np. finansowanie innowacyjnych przedsięwzięć, natomiast do pośrednich wdrożenie innowacji, co moim zdaniem jest tożsame. Podział ten nie jest także oparty na rozważaniach przeprowadzonych w części teoretycznej pracy,
- brak precyzyjnego określenia zmiennych zależnych w modelach probitowych omawianych w rozdziale 4.6.,
- rozbieżności w sformułowaniu hipotez badawczych na s. 158 z ich sformułowaniem ze wstępu pracy. W części badawczej uzupełniono hipotezy o kierunek oddziaływania (wpływ pozytywny), czego brakuje we wcześniejszych rozważaniach.



Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Łódzka  
90-924 Łódź, ul. Piotrkowska 266, budynek D3  
tel. 42 631 37 68, e-mail: w-9@adm.p.lodz.pl  
[www.woiz.p.lodz.pl](http://www.woiz.p.lodz.pl) | [www.p.lodz.pl](http://www.p.lodz.pl)

Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. PŁ | tel. 609 886 711  
[matejun@p.lodz.pl](mailto:matejun@p.lodz.pl) | [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) | [www.matejun.com](http://www.matejun.com)



HR EXCELLENCE IN RESEARCH



Również część sformułowanych wniosków ma charakter dyskusyjny. Np. na s. 159 Autor stwierdza, iż „w ocenie firm, finansowanie wyłącznie ze źródeł komercyjnych ma słabszy wpływ na możliwość realizacji celów w porównaniu z finansowaniem ze źródeł wyłącznie publicznych lub mieszanych”. Nie zgadzam się z takim wnioskowaniem, bowiem brak istotności zmiennej „finansowanie zewnętrzne mieszane” (a także brak uwzględnienia wyłącznego finansowania ze środków publicznych) w finalnym modelu wyjaśniającym możliwość realizacji celów badanych przedsiębiorstw wskazuje, iż finansowanie ze źródeł mieszanych nie ma wpływu na poziom realizacji celów, a oddziaływanie wyłącznego finansowania publicznego nie było w ogóle rozważane empirycznie. W efekcie weryfikacja hipotezy H1 jest dyskusyjna. W pracy brakuje również bardziej wnikliwych rozważań dotyczących weryfikacji hipotezy H2 (s. 160).

W ostatnim rozdziale merytorycznym pracy przedstawiono studia przypadków 4 celowo dobranych mikroprzedsiębiorstw. Autor umiejętnie wykorzystuje atuty badań jakościowych, w interesujący sposób prezentując pogłębione wnioski dotyczące relacji między elastycznością przedsiębiorstw, a wykorzystaniem zewnętrznych źródeł finansowania. Atutem tej części pracy jest próba kwantyfikacji zidentyfikowanych rodzajów zależności w postaci czteropolowej matrycy wyrażającej określone przypadki występujące w praktyce gospodarczej. Mankamentem tego rozdziału jest natomiast wskazywany już wcześniej w recenzji problem zakresu podmiotowego badań. Studiami przypadków objęto bowiem wyłącznie mikroprzedsiębiorstwa, bez głębszej analizy tej problematyki w odniesieniu do małych firm (co zapowiada tytuł pracy).

W zakończeniu pracy przedstawiono wnioski wynikające z przeprowadzonych rozważań teoretycznych i prac empirycznych, ze szczególnym uwzględnieniem weryfikacji hipotez badawczych. Atutem tej części jest również sformułowanie 9 rekomendacji dla praktyki gospodarczej (s. 211-212). Mankamentem jest natomiast wniosek dotyczący weryfikacji hipotezy głównej pracy. Na s. 210 Autor stwierdza, iż „w wyniku przeprowadzonych badań oraz analiz weryfikujących hipotezy szczegółowe, zweryfikowana w sposób pozytywny, została główna hipoteza badawcza mówiąca, że finansowanie zewnętrzne z udziałem środków publicznych, poprzez swój sformalizowany charakter oraz rygorystyczny harmonogram prac wpływa na elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw”. Tak sformułowana hipoteza główna nie powinna być weryfikowana jako wypadkowa hipotez szczegółowych, a jej weryfikacja powinna być objęta odrębną procedurą. W postępowaniu badawczym nie analizowano jednak „sformalizowanego charakteru finansowania” oraz „rygorystycznego harmonogramu prac”, co uniemożliwia weryfikację hipotezy głównej.

Po zakończeniu wnioskowaniu Autor zapowiada dodatkowo dalsze prace badawcze, jak również wskazuje na ograniczenia przeprowadzonych badań, co dobrze świadczy o refleksji metodologicznej badacza i nakierowaniu na dalsze doskonalenie warsztatu naukowego.

Na podstawie rozważań przedstawionych w części teoretycznej oraz w oparciu o wnioski wynikające z przeprowadzonych badań stwierdzam, iż cele pracy zostały zrealizowane, a hipotezy zweryfikowane (oprócz hipotezy głównej). Mój niedosyt budzi jednak brak wyraźnych, wyodrębnionych odpowiedzi na postawione pytania badawcze, bowiem trzeba się ich doszukiwać w sformułowanych wnioskach. Pozytywnie oceniając strukturę i zawartość merytoryczną pracy zwracam się jednocześnie do Autora o udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- jakie konkretne rodzaje/typy elastyczności mogą być szczególnie zagrożone poprzez wykorzystanie finansowania zewnętrznego ze środków publicznych przez mikro i małe przedsiębiorstwa?



Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Łódzka  
90-924 Łódź, ul. Piotrkowska 266, budynek D3  
tel. 42 631 37 68, e-mail: w-9@adm.p.lodz.pl  
[www.woiz.p.lodz.pl](http://www.woiz.p.lodz.pl) | [www.p.lodz.pl](http://www.p.lodz.pl)

Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. PŁ | tel. 609 886 711  
[matejun@p.lodz.pl](mailto:matejun@p.lodz.pl) | [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) | [www.matejun.com](http://www.matejun.com)



HR EXCELLENCE IN RESEARCH



- w jaki sposób można wykorzystać zaproponowany w pracy model zarządzania elastycznego do zapewnienia wysokiego poziomu elastyczności mikro i małych firm korzystających z finansowania zewnętrznego ze środków publicznych?

## 5. Ocena formalna rozprawy doktorskiej

Praca obejmuje 253 strony, w tym 214 stron tekstu podstawowego i 39 stron uzupełniających, zawierających: wykaz literatury, spis rysunków, tabel i wykresów, załączniki oraz streszczenie w języku angielskim. Rozprawa napisana jest poprawnym i klarownym językiem, z wykorzystaniem słownictwa naukowego charakterystycznego dla dyscypliny nauki o zarządzaniu. Układ tekstu, jego formatowanie i jasność prezentacji oceniam wysoko. Obiekty graficzne osadzone w tekście (tabele, wykresy, rysunki) są poprawne, dość dobrze czytelne i odpowiednio zapowiadane oraz omawiane w trakcie prowadzonego wywodu. W obszarze formalnym identyfikuję nieliczne mankamenty:

- wykorzystanie pojęcia „wysoka konkurencyjność” (s. 23) zamiast wysoka konkurencja,
- stosowanie pojęcia „metodologia” zamiast metodyka (np. s. 9, 130, 132),
- drobne, bardzo rzadko występujące błędy literowe, np. „bariery rozboju firm sektora MSP” (s. 26),
- prezentację wyników badań przeprowadzonych na próbie 101 podmiotów z dokładnością do jednego miejsca po przecinku (np. s. 133-135),
- pojawiającą się personifikację podmiotów gospodarczych, np.: „wśród badanej grupy 400 małych przedsiębiorstw dominują mężczyźni” (s. 174).

Błędy te nie obniżają jednak znacząco mojej wysokiej oceny formalnej pracy.

## 6. Konkluzja

Recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie aktualnego, perspektywicznego i ważnego z punktu widzenia społeczno-gospodarczego problemu naukowego związanego z oddziaływaniem zewnętrznego finansowania ze środków publicznych na elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw. Autor w sposób adekwatny do przyjętego problemu wyznaczył cele pracy oraz sformułował hipotezy badawcze. Dokonany przez Niego przegląd literatury i wysoki poziom merytoryczny części teoretycznej rozprawy wskazują, iż wykazuje się On ogólną wiedzą w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Wykazał się również zdolnością do projektowania i prowadzenia prac badawczych, zarówno samodzielnie, jak również w zespole projektowym. Umiejętnie wykorzystał atuty ilościowego i jakościowego podejścia badawczego do sformułowania interesujących wniosków poznawczych. Na tej podstawie stwierdzam, iż praca Pana mgra Tomasza Miszczaka pt. „Elastyczność małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych” spełnia wymogi ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz. 595 z późn. zmianami) i wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Marek Matejun




Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Łódzka  
90-924 Łódź, ul. Piotrkowska 266, budynek D3  
tel. 42 631 37 68, e-mail: w-9@adm.p.lodz.pl  
[www.woiz.p.lodz.pl](http://www.woiz.p.lodz.pl) | [www.p.lodz.pl](http://www.p.lodz.pl)

Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. PŁ | tel. 609 886 711  
[matejun@p.lodz.pl](mailto:matejun@p.lodz.pl) | [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) | [www.matejun.com](http://www.matejun.com)



HR EXCELLENCE IN RESEARCH