

dr hab. inż. Adam Jabłoński Prof. WSB  
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

Poznań, 27.04.2021 r.

## **Recenzja Rozprawy Doktorskiej**

**Pani mgr Klaudii Migasiewicz**

pt. **„Wybory strategiczne menedżerów w klastrach startupowych”** napisanej pod kierunkiem Promotora Prof. dr hab. Jerzego Niemczyka oraz Promotora Pomocniczego dr Michała Organa a przedkładanej Radzie Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

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

Przedmiotem wykonanej Recenzji jest Rozprawa Doktorska Pani mgr Klaudii Migasiewicz pt. „Wybory strategiczne menedżerów w klastrach startupowych” napisanej pod kierunkiem Promotora Prof. dr hab. Jerzego Niemczyka oraz Promotora Pomocniczego dr Michała Organa a przedkładanej Radzie Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Recenzja niniejsza została opracowana na podstawie Uchwały Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 18 marca 2021 r. oraz otrzymanego pisma o sygnaturze ZIF-BW.4000.10.2018 z dnia 22 marca 2021 r. od Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Pani Prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet.

W ramach przeprowadzenia recenzji rozprawy doktorskiej dokonano oceny jej zasadniczych aspektów merytorycznych, a mianowicie:

- wyboru problematyki badawczej i uzasadnienie wyboru tematu,
- hipotez, celów i problemów badawczych,
- zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych,
- struktury i zawartości merytorycznej rozprawy doktorskiej,
- wniosków i rezultatów rozprawy,

oraz sformułowano ostateczną konkluzję kwalifikacyjną całej dysertacji.





## **2. Problematyka badawcza oraz ocena trafności postawionego problemu naukowego i tematu Rozprawy Doktorskiej**

Przedmiotem Rozprawy Doktorskiej Pani mgr Klaudii Migasiewicz jest zagadnienie wyborów strategicznych menedżerów w klastrach startupowych. Główny obszar badawczy wyznacza swoista triada pojęciowa – klastrowy startup, startup oraz menedżer startupu. W tym ujęciu można przyjąć z całą pewnością, iż mechanizmy funkcjonowania klastrów, zwłaszcza w ich wczesnych fazach rozwoju stanowią obecnie ważny i dynamicznie rozwijający się nurt badawczy. Istotnym jest także permanentne weryfikowanie zasad zarządzania strategicznego klastrów pod kątem wyborów strategicznych menedżerów szczególnie w tzw. klastrach startupowych. Ma to kluczowe znaczenie w odniesieniu do wielu dziedzin nauki, w tym szczególnie w naukach o zarządzaniu i jakości. Potwierdzają to istotnie wyniki badań bibliograficznych w Polsce i za granicą oraz obserwacja rzeczywista zjawisk gospodarczych i społecznych, które wskazują na istotny od wielu lat trend wzrostowy w zakresie pojawiania się publikacji naukowych poświęconych zagadnieniom funkcjonowania i rozwoju klastrów w znaczących periodykach naukowych głównie o zasięgu międzynarodowym. Mimo, iż koncepcja klastrów sięga rozwiązań proponowanych przez Alfreda Marshalla w ramach tzw. okręgów przemysłowych a silnie została spopularyzowana przez Michaela Portera w latach 90-tych ubiegłego wieku, to w procesach kształtowania współpracy o charakterze sieciowym i systemowym zajmuje jedno z czołowych miejsc. Kreowanie zachowań proinnowacyjnych, budowanie wielowymiarowej przestrzeni społecznej, kształtowanie efektu kooperacji oraz dynamiczne relacje oparte na zaufaniu to tylko wybrane atrybuty obecnego rozumienia klastrów i ich miejsca i roli w gospodarce. Warto również zwrócić uwagę, na fakt, że badania klastrów i podmiotów w nich osadzonych w kontekście ich cyklu życia wskazują na poszukiwanie przez nie skalowalnych modeli biznesu oraz takich strategii rozwoju, które zapewnią ich długotrwałą egzystencję przy ciągłym osiąganiu korzyści skali z uwzględnieniem tzw. efektu sieciowego. **Recenzowana rozprawa doktorska wychodzi naprzeciw tak przedstawionej perspektywie poznawczej dotyczącej wyborów strategicznych menedżerów w klastrach startupowych.** Co ważne, koncentracja rozważań naukowych w rozprawie doktorskiej ogniskuje w kierunku klastrów startupowych, co niewątpliwie stanowi wyzwanie dla wypracowania optymalnych rozwiązań organizacyjno-zarządczych o charakterze aplikacyjnym. Specyficzny, dynamiczny ekosystem jaki tworzą klastry sprzyja wywoływanemu właśnie efektowi sieciowemu a w konsekwencji kreowaniu wartości zarówno całej sieci jak i funkcjonujących w nich podmiotów. Innowacyjność i sieciowość to podstawowe cechy struktur klastrowych, które w niniejszej rozprawie doktorskiej określane są terminem klastry startupowe. W Rozprawie Doktorskiej przyjęto



w konsekwencji, że klastry startupowe to klastry, które sprzyjają tworzeniu i rozwojowi startupów, to skoncentrowane przestrzennie (dokładnie geograficznie, czyli na wybranym obszarze) grupy organizacji – startupów pochodzących z tego samego lub pokrewnych sektorów, jak również np. instytucji otoczenia biznesu i jednostek badawczo-rozwojowych, powiązanych ze sobą siecią pionowych i poziomych zależności, konkurujących i współpracujących ze sobą.

**Wobec powyższego ujęcia słusznie autorka niniejszej rozprawy identyfikuje tu istotną lukę teoretyczną jak i utylitarną w odniesieniu do problemu wyborów strategicznych menedżerów w klastrach startupowych. Lukę badawczą określono jako brak wiedzy na temat skutecznych wyborów strategicznych (cech procesów, rodzajów i uwarunkowań) dokonywanych przez menedżerów startupów w szczególnych warunkach funkcjonowania startupu w specyficznym otoczeniu jakim jest klaster budowany przez i/lub dla startupów. Niniejszą pracą doktorską próbuje tę w/w lukę niewątpliwie wypełnić.**

Ciekawe poznawczo staje się określenie wyborów strategicznych menedżerów w klastrach startupowych w ramach tzw. triady pojęciowej – klaster startupowy, startup oraz menedżer startupu. Ta swoista konfiguracja i konstruktywna konfrontacja tych trzech pojęć wyznacza ciekawy i intrygujący pomysł badawczy, który zawsze stanowi wyzwanie dla naukowca i w całej rozciągłości powinien nosić w sobie znamiona nowości i świeżości, a w szczególności oryginalności.

Jest to ważne zagadnienie szczególnie z punktu widzenia dalszej eksploracji i eksploatacji nauki o zarządzaniu i jakości w procesach myślenia i zarządzania strategicznego.

Przeprowadzenie logicznego wywodu dla czytelnie zdiagnozowanego obszaru eksploracji naukowej w jeden wspólny temat badawczy jest ze wszech miar zasadnym problemem naukowym do rozwiązania, stąd podjęcie się tego tematu w ramach Rozprawy Doktorskiej można uznać, za w bardzo potrzebne i godne do rozstrzygnięcia na polach teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości Podsumowując ten punkt recenzji należy podkreślić, że tematyka rozprawy wpisuje się silnie w aktualne trendy badawcze oraz ich szeroką implementację w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw.



### **3. Postawione cele i hipotezy Rozprawy Doktorskiej, kluczowe źródła informacji oraz przyjęte metody badawcze**

Tytuł Rozprawy Doktorskiej jest czytelny i jednoznaczny a jednocześnie nie banalny. W odniesieniu do treści Rozprawy Doktorskiej tytuł pokrywa się z zawartą w niej treścią i wyznacza namacalny, konkretny problem naukowy do rozwiązania. Należy stwierdzić, iż w zakresie relacji tytuł pracy, a jej treść zachodzi pełna zgodność i spójność.

Za główny cel naukowy rozprawy doktorskiej przyjęto identyfikację cech procesów dokonywania wyborów strategicznych, rodzajów wyborów strategicznych oraz uwarunkowań skutecznych wyborów strategicznych dokonywanych przez menedżerów działających w startupach wchodzących w skład klastrów startupowych. Autorka skoncentrowała się na analizie wyboru strategicznego rozumianego jako decyzja wywołująca długoterminowe i ważne skutki dla organizacji, ważne ze względu na realizowane cele i budowanie wartości startupu.

Ponadto określone zostały cele szczegółowe jako:

- cel poznawczy – opracowanie ram poznawczych wyborów strategicznych menedżerów startupów w klastrach startupowych,
- cel metodologiczny – wskazanie nowych narzędzi analizy wyborów strategicznych dokonywanych przez menedżerów w klastrach, w szczególności w klastrach startupowych,
- cel użyteczny – opracowanie rekomendacji dotyczących skutecznego dokonywania wyborów strategicznych przez menedżerów w klastrach startupowych.

Główne pytanie badawcze niniejszej rozprawy doktorskiej sformułowano następująco: jakie cechy posiadają procesy wyborów strategicznych, jakie są rodzaje wyborów strategicznych oraz jakie są uwarunkowania skutecznych wyborów strategicznych dokonywanych przez menedżerów działających w startupach wchodzących w skład klastrów startupowych?

Wskazano ponadto następujące pytania szczegółowe:

- Jakie są cechy współczesnych klastrów?
- Jakie są specyficzne cechy startupów?
- Jakie są cechy klastrów startupowych?
- Co to są wybory strategiczne menedżerów w klastrach startupowych?
- Jakie są cechy procesów dokonywania wyborów strategicznych przez menedżerów funkcjonujących w klastrach startupowych?
- Jakie są rodzaje wyborów strategicznych menedżerów w klastrach startupowych?
- Jakie są uwarunkowania dokonywania przez menedżerów startupów wyborów strategicznych w klastrach startupowych?



Jako grupę docelową badań prowadzonych w ramach niniejszej rozprawy doktorskiej wybrano menedżerów startupów funkcjonujących w klastrach startupowych. Procedura badawcza zrealizowana w ramach prezentowanej pracy doktorskiej objęła:

1) fazę koncepcyjną:

- krytyczna analiza piśmiennictwa w celu identyfikacja luki badawczej,
- sformułowanie problemu badawczego,
- sformułowanie celów badawczych (cel główny oraz cele szczegółowe),
- sformułowanie pytań badawczych (pytanie główne oraz pytania szczegółowe),
- określenie szczegółowej procedury badań empirycznych,

2) fazę empiryczną:

- opracowanie narzędzi badawczych (autorski kwestionariusz ankiety),
- zdefiniowanie próby badawczej na potrzeby badań ankietowych,
- przeprowadzenie badań z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety,
- analiza i ocena efektów badań uzyskanych w wyniku przeprowadzenia badań z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety,
- opracowanie wniosków z badań i określenie rekomendacji skutecznych wyborów strategicznych w klastrach startupowych.

Badania zrealizowano w latach 2018-2021. W pierwszej kolejności przeprowadzona została faza koncepcyjna badań (w okresie 2018-2020), a następnie faza empiryczna (w okresie 2020-2021). Obie fazy były spójne i ściśle powiązane ze sobą. W badaniu finalnie udział wzięło 56 osób, przy czym 46 osób uczestniczyło w całym badaniu, zaś dziesięć osób wzięło udział jedynie w jego części, ponieważ było ono bardzo wymagające dla respondentów.

Przeprowadzenie badań ankietowych składających się na właściwą procedurę badawczą zostało zlecone profesjonalnej firmie – IMAS International sp. z o.o. Badania zrealizowane zostały metodą CATI. Z uwagi na złożoność i wymagający charakter badań, respondenci mieli możliwość dokończyć formularz badania w formie elektronicznej (CATI+CAWI). Badania zostały przeprowadzone w okresie 13.07-13.08.2020. Ze względu na brak dostępu do bazy menedżerów startupów funkcjonujących w klastrach startupowych, na potrzeby badań została stworzona baza potencjalnych respondentów. Ten etap wspomagany był przez autorkę niniejszej rozprawy i dostarczył wielu istotnych, przede wszystkim praktycznych informacji, w zakresie aspektów związanych z funkcjonowaniem startupów i klastrów startupowych, które zostały scharakteryzowane w rozdziale czwartym rozprawy.



#### 4. Zaproponowana konstrukcja Rozprawy Doktorskiej

Strukturę Rozprawy Doktorskiej zbudowano w układzie logicznego przejścia – począwszy od zagadnień ogólnych związanych z pojęciem klastrów i wyborów strategicznych, do aspektów szczegółowych obejmujących kwestie dotyczące klastrów startupowych i dokonywania wyborów strategicznych w klastrach startupowych. Założenie to miało na celu chronologiczne i logiczne uporządkowanie realizowanego w pracy procesu badawczego.

Niniejsza rozprawa doktorska obejmuje pięć spójnych ze sobą rozdziałów. Trzy z nich są przede wszystkim efektem krytycznej analizy piśmiennictwa. Przegląd piśmiennictwa służył głównie zidentyfikowaniu luki badawczej oraz sformułowaniu ram teoretycznych diagnozy i analizy procesów dokonywania wyborów strategicznych. W pierwszym rozdziale dysertacji, na bazie wspomnianego krytycznego przeglądu literatury przedmiotu, przedstawiono ramy teoretyczne pojęcia klastrów. Uwzględniono czynniki determinujące jego powstawanie oraz scharakteryzowano poszczególne etapy rozwojowe. Szeroko przedstawiono wiedzę na temat klastrów w perspektywie nauk o zarządzaniu, co jest zrozumiałe ze względu na dyscyplinę naukową prowadzonych badań. Rozdział drugi zawiera charakterystykę klastrów startupowych. Dokładny opis rozpoczyna identyfikacja teorii startupów w naukach o zarządzaniu, w kontekście których autorka dokonuje analizy ich cech, rodzajów, technik zarządzania – ze szczególnym uwzględnieniem cyklu życia rozpatrywanych układów (aspekt szczególnie istotny w kontekście zagadnień ujętych w kwestionariuszu ankietowym). W dalszej części rozdziału przedstawiony został opis klastrów startupowych oraz procesów ich powstawania. Autorka szczególną uwagę poświęciła kooperacji ujętej jako specyficzna cecha klastra startupowego. Rozdział drugi przygotowany został na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz w oparciu o analizę praktycznych przykładów biznesowych. W rozdziale trzecim dysertacji dokonano krytycznego przeglądu piśmiennictwa na temat wyborów strategicznych w zarządzaniu startupami. Skoncentrowano się na zagadnieniach związanych z procesem, cechami i rodzajami wyborów strategicznych. Szczególnie ważną część stanowi prezentacja uwarunkowań dokonywania wyborów, przedstawiona w pięciu różnych kategoriach. Efektem tych działań było sformułowanie szczegółowych pytań badawczych zamieszczonych w opracowanym kwestionariuszu badawczym. Rozdział czwarty ma charakter metodyczny. Zawiera on szczegółowy opis procedury badawczej oraz wykorzystanych narzędzi badawczych, wraz z odpowiednim uzasadnieniem. Rozdział piąty jest wynikiem badań empirycznych. Ta część pracy zawiera wyniki przeprowadzonych badań identyfikujące cechy procesów wyborów strategicznych, rodzaje wyborów strategicznych oraz uwarunkowania wyborów strategicznych w klastrach startupowych. Na ich podstawie sformułowano w konsekwencji rekomendacje dla skutecznych wyborów strategicznych w klastrach startupowych.



Badania empiryczne w ramach dysertacji zostały sfinansowane ze środków finansowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

## **5. Ocena merytoryczna treści Rozprawy Doktorskiej**

Przedłożona do recenzji Rozprawa Doktorska stanowi według recenzenta kompleksową i krytyczno-wartościującą propozycję i analizę wyborów strategicznych menedżerów w klastrach startupowych, która zawiera w swojej strukturze zarówno aspekty badawcze jak i autorski wkład w zbudowanie założeń i wskazań dla zastosowania w mechanizmach zarządzania strategicznego klastrów startupowych. Autorka rozprawy według recenzenta osiągnęła szereg celów naukowych o charakterze teoretycznym i empirycznym, do których zaliczono między innymi wnioski z przeprowadzonych badań naukowych formułowane w trakcie rozważań naukowych znajdujących się w treści poszczególnych rozdziałów rozprawy jak i we wnioskach końcowych.

W obszarze prowadzonych badań naukowych w zakresie przedmiotowej dysertacji wykonano określony zakres działań, które ocenił recenzent. Przeprowadzono przegląd kluczowych pozycji literaturowych krajowych i zagranicznych w temacie wyborów strategicznych menedżerów w klastrach startupowych. Dokonano procesu wnioskowania i weryfikacji wyników badań w obszarze wyborów strategicznych menedżerów w klastrach startupowych.

Zakres prowadzonych badań dla postawionego celu Rozprawy Doktorskiej uznaje się za kompletny. Na uwagę i pochwałę zasługuje przyjęty przez autorkę rozprawy model pisania Rozprawy Doktorskiej, polegający na założeniu, aby przeprowadzone badania, oprócz warstwy poznawczej stanowiły kanwę dla autorskiego przedstawiania zarówno własnych metodyk jak i definicji i interpretacji związanych z podejmowanym obszarem badań naukowych. Stanowi to wypełnienie celu naukowego rozprawy. Należy przyznać, że autorka osiągnęła założony, ambitny cel, dając inspirację dla dalszego rozwoju tej interdyscyplinarnej tematyki.

**Praca charakteryzuje się, przede wszystkim dużą aplikacyjnością zaprezentowanych rozwiązań, co niewątpliwie w ujęciu praktyki zarządzania ma szczególne znaczenie w konstruktywnej konfrontacji z silnym osadzeniem tematu w teorii nauk o zarządzaniu i jakości. Stosunkowo wąska linia strategiczna tematu i rozważań naukowych ukierunkowana jest silnie i głównie na wybory strategiczne menedżerów w klastrach startupowych.**

Logicznie przeprowadzony wywód naukowy w kierunku postawionego celu rozprawy doktorskiej wyraża się w zapewnieniu właściwego ciągu myślowego rozważań naukowych. Duża liczba własnych konkluzji, wniosków i refleksji w treści rozprawy wskazuje na wysoką znajomość prezentowanej tematyki przez autorkę w rozprawie doktorskiej. Większość prezentowanych rozwiązań



graficznych i aplikacyjnych stanowi opracowanie własne autorki rozprawy doktorskiej, co zdecydowanie potwierdza jej znajomość obszaru poddanego badaniom naukowym. Forma i styl prezentowania wypowiedzi w treści rozprawy doktorskiej wyraża w wielu przypadkach własne przemyślenia jej autorki. Na początku rozprawy doktorskiej autorka przedstawia miejsce i rolę klastrów w naukach o zarządzaniu. Odnosi się do pojęcia klastrów i czynników determinujących ich powstawanie. Interesujące poznawczo jest omówienie klastrów z perspektywy wybranych nauk (nauk o zarządzaniu, ekonomii, nauk socjologicznych, prawnej). To wskazuje i silnie uwypukla interdyscyplinarność przedstawionych badań naukowych w recenzowanej rozprawie doktorskiej. Ważnym elementem rozprawy doktorskiej są rozważania naukowe autorki rozprawy w kontekście klastrów startupowych oraz cyklu życia startupów a następnie wyborów strategicznych menedżerów w zarządzaniu startupami. W obszarze tychże wyborów autorka rozprawy przedstawiła procesy wyborów strategicznych menedżerów w zarządzaniu startupami, rodzaje wyborów strategicznych, uwarunkowania wyborów strategicznych związane z charakterystyką menedżerów startupów, z charakterystyką cech startupu, z charakterystyką cech klastra startupowego, związane z otoczeniem. Autorka badań decydując się na ocenę wyborów strategicznych w klastrach startupowych wybrała badania z wykorzystaniem podejść empirycznych odwołujących się do cech podejść idiograficznych jako podstawy procedury badawczej prowadzącej do rozwiązania problemu badawczego. Ze względu na rodzaj badanego problemu i cele badawcze wskazujące na potrzebę poznania i zrozumienia cech procesów dokonywania wyborów strategicznych w klastrach startupowych zdecydowano się w kolejnym kroku na wykorzystanie badań ankietowych.

Celem badań ankietowych realizowanych w tej rozprawie będzie znalezienie odpowiedzi na podstawowe pytania badawcze dotyczące wyborów strategicznych układzie cech procesów wyborów strategicznych, rodzajów wyborów strategicznych i uwarunkowań wyborów strategicznych w klastrach startupowych. Założeniem badawczym jest wykorzystanie próby celowej.

Celem badania jest uzyskanie wiedzy umożliwiającej generalizację na poziomie uogólnień możliwych do przeniesienia na inne podobne przypadki. Nie jest celem badań uzyskanie wiedzy w postaci nomotetycznej teorii.

Znaczącą rolę w badaniach oprócz badań ankietowych odegrało też doświadczenie i wiedza autorki rozprawy wynikająca z wieloletnich obserwacji środowiska startupowego w ramach prowadzonych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu studiów podyplomowych Akademia Startup oraz prowadzenia spotkań z menedżerami startupów w ramach Forum Edukacji Biznesowej. To doświadczenie z jednej strony stało się powodem głębszego zainteresowania środowiskami startupów, z drugiej ułatwiło poruszanie się w obszarze wiedzy dotyczącej startupów i w szczególności klastrów startupowych. W postępowaniu badawczym, na etapie krytycznej analizy



piśmiennictwa zidentyfikowano następującą lukę badawczą - brak wiedzy na temat skutecznych wyborów strategicznych, cech procesów tych wyborów, ich rodzajów i ich uwarunkowań dokonywanych przez menedżerów startupów, w szczególności w warunkach funkcjonowania startupu w specyficznym otoczeniu, jakim jest klastr budowany przez i/lub dla startupów.

Problem badawczy wynikający ze stwierdzonej luki badawczej sformułowano w postaci trzech pytań: 1) jakie cechy posiadają procesy wyborów strategicznych, 2) jakie są rodzaje wyborów strategicznych oraz 3) jakie są uwarunkowania skutecznych wyborów strategicznych dokonywanych przez menedżerów działających w startupach wchodzących w skład klastrów startupowych?

Jako główny cel badania przyjęto identyfikację cech procesów dokonywania wyborów strategicznych, rodzajów wyborów strategicznych oraz uwarunkowań skutecznych wyborów strategicznych dokonywanych przez menedżerów działających w startupach wchodzących w skład klastrów startupowych. Ponadto określone zostały następujące cele szczegółowe:

- cel poznawczy: opracowanie ram poznawczych wyborów strategicznych menedżerów w klastrach startupowych,
- cel metodologiczny: wskazanie nowych narzędzi analizy wyborów strategicznych dokonywanych przez menedżerów w klastrach, w szczególności w klastrach startupowych,
- cel użytkowy: opracowanie rekomendacji dotyczących skutecznego dokonywania wyborów strategicznych przez menedżerów w klastrach startupowych.

W rozprawie wyodrębniono następujące pytania szczegółowe:

- Jakie są cechy współczesnych klastrów?
- Jakie są specyficzne cechy startupów?
- Jakie są cechy klastrów startupowych?
- Co to są wybory strategiczne menedżerów w klastrach startupowych?
- Jakie są cechy procesów dokonywania wyborów strategicznych przez menedżerów funkcjonujących w klastrach startupowych?
- Jakie są rodzaje wyborów strategicznych menedżerów w klastrach startupowych?
- Jakie są uwarunkowania dokonywania przez menedżerów startupów wyborów strategicznych w klastrach startupowych?

Jednym z istotnych wyzwań badawczych było określenie próby badawczej dla potrzeb badań z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, w tym opracowanie bazy respondentów. W badaniach ankietowych przyjęto założenie o wyborze próby w sposób celowy. Takie podejście wynikało ze specyficznych cech oczekiwanych od badanej próby. W oparciu o te cechy trudno byłoby zdefiniować populację generalną. Było to praktycznie niemożliwe. Dlatego też starano się wraz z firmą przeprowadzającą stricte badania ankietowe zidentyfikować grupę menedżerów, po pierwsze



działających w startupach i po drugie działających w startupach ulokowanych w klastrach startupowych i po trzecie mających wpływ na decyzje strategiczne w startupie.

W ramach tego zadania autorka rozprawy intensywnie współpracowała z firmą przeprowadzającą badanie. Ze względu na trudności z dostępem do bazy menedżerów startupów funkcjonujących w ramach klastrów startupowych baza respondentów została zbudowana praktycznie od podstaw. Działania te polegały na pozyskaniu jak największej liczby danych z ogólnodostępnych stron internetowych klastrów, a następnie żmudnym weryfikowaniu każdego rekordu. Wcześniejsze działania sprawdzające pozwoliły założyć, że istnieje wiele stron internetowych prezentujących klastry startupowe i nie powinno być problemem z dostępem do ich członków. Jednak w trakcie pozyskiwania rekordów okazało się, że wiele z tych stron jest nieaktualnych i zawiera informacje o klastrach, które już nie funkcjonują (dotyczyło to choćby klastrów finansowanych ze środków unijnych, które po zakończeniu programu i finansowania przestały funkcjonować pozostawiając aktywną stronę klastra). Spotkano również wiele stron internetowych zapowiadających uruchomienie działania różnych klastrów startupowych, nigdy jednak te klastry realnie nie działały.

W celu zwiększenia efektywności w budowaniu bazy respondentów zostały przesłane zapytania e-mailowe do parków technologicznych i innych instytucji otoczenia biznesu z prośbą o wskazanie czy w ich ramach funkcjonują klastry startupowe, bądź czy są one same są częścią takiego klastra. Większość z nich nie udzieliła odpowiedzi zwrotnej, natomiast te odpowiedzi, które zostały odesłane nie wniosły żadnych dodatkowych danych. Istotnym utrudnieniem był fakt, że strony internetowe klastrów zawierały nieaktualne bazy swoich członków. W wielu przypadkach próby kontaktu telefonicznego okazywały się nieskuteczne, poszczególne startupy często już nie funkcjonowały na rynku.

W trakcie pozyskiwania informacji ze stron internetowych klastrów rekordy były weryfikowane przez dwa pierwsze filtry: czas funkcjonowania oraz rodzaj branży, w której działał dany klastr. Celem było wyeliminowanie podmiotów prowadzących tradycyjną, mało innowacyjną działalność gospodarczą. Dodatkowo, by zwiększyć bazę respondentów, osoby biorące udział w badaniu były proszone o wskazanie menedżerów startupu, w którym pracują lub kontakt do innych menedżerów reprezentujących startupy wchodzące w skład klastrów startupowych.

Przed przystąpieniem do badań właściwych przeprowadzono badanie pilotażowe, aby sprawdzić poziom zrozumienia wszystkich pytań i zagadnień zawartych w kwestionariuszu ankiety oraz określić czas trwania badania. W trakcie przeprowadzenia badania pilotażowego okazało się, że badanie trwa o wiele dłużej w stosunku do pierwotnie zakładanego czasu. Średni planowany czas badania został przed przystąpieniem do realizacji badań pilotażowych określony na 30 minut. Badania pilotażowe zweryfikowały to założenie, ponieważ okazało się, że badania trwały około 60 minut.



W efekcie przeprowadzonych badań pilotażowych nastąpiły drobne korekty w kwestionariuszu ankiety sprowadzające się do uszczegółowienia wybranych sformułowań i pytań. Ze względu na to, że zmiany te nie miały wpływu na budowę kwestionariusza ani całościowe wyniki badania, to odpowiedzi respondentów z badań pilotażowych zostały uwzględnione w zbiorczych wynikach badań.

Ogólna liczba połączeń wykonanych w ramach badania wynosiła 1267. W badaniu z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wzięło udział 56 respondentów. Wśród nich 46 odpowiedziało na wszystkie pytania. Natomiast 10 respondentów udzieliło odpowiedzi na część pytań. Średnia długość badania wynosiła 53 minuty. Ze względu na ograniczoną grupę i ważność każdej z odpowiedzi analizie i charakterystyce zostały poddane wszystkie 56 odpowiedzi. Badania ankietowe przeprowadzono w okresie lipiec–sierpień 2020 r.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska w interesujący sposób przedstawia ujęcie pojęcia „startup”. Na potrzeby rozprawy doktorskiej, po wnikliwej analizie literatury przedmiotu oraz raportów biznesowych dotyczących rozważanej tematyki, przyjęto następującą, autorską definicję startupu. Startup jest to innowacyjne przedsięwzięcie będące na wczesnym etapie rozwoju, nastawione na skalowalność modelu biznesowego i szybki wzrost. Zbyt mało jednak poświęcono samej skalowalności, jako jednego z kluczowych atrybutów biznesu dla rozpatrywanego z perspektywy skalowalności modelu biznesu startupu i skalowalności klastra klastrowego i wzajemnej relacji między tymi podmiotami w omawianym kryterium skalowalności.

Na startup spojrzano także w kontekście wybranych konkursów o pozyskanie środków finansowych czy też przedsięwzięć inwestycyjnych. Autorka rozprawy odnosi się do różnych technik powstałych niezależnie od koncepcji startupów takich jak: Lean Analytics, Agile Software Development, Design Thinking, Agile Management i Pivot. Zwraca także uwagę na narzędzie zarządzania startupami Business Model Canvas (BMC). Wydaje się, iż temu zagadnieniu można było w rozprawie doktorskiej poświęcić więcej rozważań naukowych, gdyż w ujęciu aplikacyjnym może to mieć istotne znaczenie dla rozwoju nie tylko samych startupów ale również inicjatyw klastrowych. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na model biznesu startupu jako określoną propozycję wartości dla klienta i logikę generowania dochodów w procesie tworzenia strumienia dodatknych przepływów pieniężnych (zdolność do monetyzacji) o charakterze ciągłym (dojrzałość modeli biznesu start-upów). Kluczowym elementem rozprawy jest także odniesienie do procesu wyborów strategicznych menedżerów w zarządzaniu startupami. Można było w tych rozważaniach zwrócić uwagę nie tylko na rozumowanie intuicyjne i logiczne ale także na intencje zarządcze jakimi się kierują menedżerowie startupów. Ma to znaczenie szczególnie w kontekście długoterminowej perspektywy rozwoju inicjatywy klastrowej. Wydaje się, iż zbyt mało treści w rozprawie doktorskiej poświęcono



wysublimowanych strategiom adekwatnym dla organizacji w początkowej fazie rozwoju (w tym strategiom inwestycyjnym). Ciekawe odniesienie w rozprawie dotyczy tzw. miękkich cech osobowościowych menedżerów startupu, gdzie kluczowym jest skłonność do podejmowania ryzyka. Szerzej można było przedstawić podejście w tym obszarze do tzw. apetytu na ryzyko menedżera startupu i szybkości podejmowania decyzji. W rozprawie doktorskiej poruszane jest bardzo ważne ujęcie miejsca i roli kultury organizacyjnej w startupach (kultura start-upowa lub sposób myślenia twórców start-upów w ujęciu elastycznej i dynamicznej kultury organizacyjnej oraz permanentnej zdolności do rozwoju, przy ograniczonych zasobach). Należy jednak zwrócić uwagę, iż na etapie kształtowania się podmiotów we wczesnej fazie rozwoju wymaga ona szerokiego spojrzenia i wielowymiarowej interpretacji przy początkowym procesie ich funkcjonowania. W rozprawie doktorskiej autorka przedstawia uwarunkowania wyborów strategicznych menedżerów w zarządzaniu startupami związane z otoczeniem. Można było w tym miejscu odnieść się także do specyficznych uwarunkowań sektorowych, szczególnie do konkurencyjności, stabilności, atrakcyjności i dojrzałości sektorów na tle kształtowania strategii i modeli biznesu startupów (specyfika ekosystemu start-upów jako obiektów dynamicznych oraz jego naturalna różnorodność).

Autorka w rozprawie doktorskiej definiuje wiele cech jakie powinien spełniać menedżer w klastrach startupowych. Odnosi się również do systemu wartości, ale nie definiuje i agreguje kluczowych jego kompetencji oraz kluczowych, precyzyjnie zdefiniowanych wartości. Jakże zatem powinien on mieć kluczowe kompetencje i jakie wartości wyznawać? Warto było także odnieść się do pojęcia dynamiki klastra zwłaszcza we wczesnej fazie jego rozwoju i wytwarzanego efektu sieciowego we wstępnej fazie rozwoju? Jak zatem powinno się dynamizować działania klastra startupowego w kontekście przyjętych strategii rozwoju zwłaszcza w odniesieniu do modeli dojrzałości ekosystemu start-upów? Ważne jest także szersze zwrócenie uwagi na to, jakie czynniki decydują o powodzeniu działalności start-upów i pozyskiwaniu przez nie określonych kwot dofinansowania, w tym zastosowanie venture capital? Chodzi tu także o odpowiedź na pytanie, w jaki sposób należy definiować atrakcyjność inwestycyjną poszczególnych start-upów. Można było także poświęcić więcej uwagi w Rozprawie Doktorskiej koncepcji Customer Development, która uchodzi dziś za najskuteczniejszą i w dużej mierze dedykowaną start-upom metodę komunikacji z klientami. Można było także szeroko wykazać zasady współpracy pomiędzy start-upami a ich partnerami gospodarczymi przede wszystkim jako wzajemnej płaszczyzny inwestycyjnej. Autorka rozprawy doktorskiej definiuje między innymi założenia dla oceny efektywności klastrów startupowych w obszarze ich wyborów strategicznych, lecz nie przedstawia złożonego systemu pomiarowego dla oceny tej efektywności. Można było również uwzględnić to w rozważaniach naukowych.





Powyższe uwagi i sugestie recenzenta są tak skonstruowane i przedstawione i takie jest kluczowe założenie, aby stanowiły dalszą inspirację dla autorki rozprawy doktorskiej w kierunku poszerzania spektrum naukowego tego jakże ważnego tematu i nie umniejszają jednocześnie jakości samej rozprawy doktorskiej. Bardziej wskazują na dużą złożoność interpretacyjną tego bardzo ważnego zagadnienia w naukach o zarządzaniu jakim są wybory strategiczne menedżerów w klastrach startupowych.

## **6. Ocena doboru i wykorzystania źródeł literaturowych w Rozprawie Doktorskiej**

Przedstawiona do recenzji Rozprawa Doktorska składa się z 288 stron. Liczba cytowanych pozycji naukowych jest obszerna i właściwa dla tego typu prac i wynosi 286 pozycji wraz z pozycjami zagranicznymi – anglojęzycznymi. Raporty, sprawozdania i pozostałe to 120 pozycji. Akty prawne to 18 pozycji. Pozycje literaturowe obejmują zarówno prace tzw. klasyków, a więc kluczowe pozycje, stanowiące dorobek polskiej i światowej nauki o zarządzaniu oraz nowe pozycje głównie publikowane w znanych światowych czasopismach naukowych z ostatnich lat. Rozprawa doktorska zawiera także spis schematów, spis tabel i spis załączników.

## **7. Ocena formalnej strony Rozprawy Doktorskiej**

Strona formalna rozprawy charakteryzuje się dużą starannością, dobrze dobranymi ilustracjami, ciekawymi ujęciami otrzymanych wyników badań przede wszystkim w formie grafów, rysunków, głównie autorskich, co bardzo wzbogaca i uwiarygadnia wyniki badań. Autorka posługuje się językiem naukowym, klarownym i przyjaznym dla użytkownika pracy. Jednocześnie wyraźnie praca nie jest „przegadana” i syntetycznie odnosi się do poruszanych zagadnień – dobrze się ją czyta i weryfikuje. Za ważną i wartościową cechę pracy recenzent uważa logiczne przesuwanie się wzdłuż głównej linii ideowej rozprawy doktorskiej związanej z wyborami strategicznymi menedżerów w klastrach startupowych ze wskazaniem kluczowych treści, które były poruszane w konkretnym rozdziale. Pozwala to na transparentne weryfikowanie treści przeczytanych w ramach danego rozdziału i przypomnienie kluczowych założeń, jakie autorka chciała w treści rozdziału wyrazić. Nie stwierdzono w treści rozprawy błędów literowych czy większych błędów stylistycznych.





## **8. Wartość dodana recenzowanej Rozprawy Doktorskiej**

**Wartość dodana ocenianej rozprawy doktorskiej do dotychczasowego dorobku nauki o zarządzaniu i jakości polega przede wszystkim na ukazaniu, omówieniu i prezentacji wyborów strategicznych menedżerów w klastrach startupowych.**

Temat ten zdecydowanie jest interesujący i zasługuje na miano bycia tematem Rozprawy Doktorskiej. Ambitny cel opracowania w pełni powiódł się. Twórczy charakter przedstawionego spojrzenia na problem naukowy jest zdecydowanie widoczny. Z pewnością zastosowane podejście i autorskie koncepcje oraz praktyczne implikacje mogą zostać przez autorkę rozprawy w zakresie kontynuacji dalszych prac naukowych szeroko rozwijane i doskonalone. Należy wskazać jej istotne walory poznawcze i cechy aplikacyjne, które mogą stanowić dużą wartość użyteczną dla menedżerów klastrów startupowych. **Trzeba zaznaczyć, że zawarte w niektórych punktach recenzji uwagi i stwierdzenia nie pomniejszają poznawczych walorów pracy. Będą one tym bardziej wartościowe, gdy skłonią autora rozprawy doktorskiej do przemyśleń i aktywnego prowadzenia dalszych badań w zakresie bez wątpienia ważnego poznawczo obszaru naukowego jakim są wybory strategiczne menedżerów w klastrach startupowych. Jednocześnie należy podkreślić, że podjęta w rozprawie doktorskiej problematyka zdecydowanie inspirowa do dalszych badań, zwłaszcza o charakterze empirycznym.**

### **Końcowa ocena Rozprawy Doktorskiej**

#### **– Finałowa Konkluzja Kwalifikacyjna Recenzji Rozprawy Doktorskiej**

**W świetle opisanej i przedstawionej powyżej całości niniejszej opinii recenzent stwierdza, że recenzowana Rozprawa Doktorska autorstwa Pani mgr Klaudii Migasiewicz pt. „Wybory strategiczne menedżerów w klastrach startupowych” napisanej pod kierunkiem Promotora Prof. dr hab. Jerzego Niemczyka oraz Promotora Pomocniczego dr Michała Organa a przedkładanej Radzie Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.**

**Recenzent uważa, że przedstawiona do oceny Rozprawa Doktorska Pani mgr Klaudii Migasiewicz pt. „Wybory strategiczne menedżerów w klastrach startupowych” odpowiada kryteriom stawianym pracom na stopień naukowy doktora**



w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu w świetle ustawy o tytule naukowym i stopniach naukowych z dnia 14 marca 2003 r. (Dz.U. nr 65, poz. 595).

Rozprawa Doktorska charakteryzuje się bardzo wysokim poziomem merytorycznym, a w wielu obszarach ma wręcz charakter twórczy.

**Recenzent ocenia rozprawę doktorską pozytywnie.**

**Podsumowując, Recenzent Rozprawy Doktorskiej  
wnosi z pełną świadomością o jej dopuszczenie do publicznej obrony.**

Podpis autora recenzji

.....  
dr hab. inż. Adam Jabłoński Prof. WSB  
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

Poznań, 27.04.2021 r.

