

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

Kielce, 30.04.2021 r.

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Klaudii Migasiewicz

pt.: „Wybory strategiczne menedżerów w klastrach startupowych”

napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dra hab. Jerzego Niemczyka

oraz dra Michała Organy jako promotora pomocniczego

Wstęp

Podstawą wydania opinii jest pismo prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet, Dziekana Wydziału Zarządzania, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 22 marca 2021 roku stwierdzające, iż uchwałą Rady Naukowej Dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 18.03.2021 r. zostałam powołana na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Klaudii Migasiewicz pt.: *Wybory strategiczne menedżerów w klastrach startupowych*.

Konkluzja oceny recenzowanej rozprawy

Uważam, że rozprawa doktorska mgr Klaudii Migasiewicz stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazuje pogłębioną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie naukowej – nauki o zarządzaniu i jakości, jak i wysoką umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Uzasadnienie oceny recenzowanej rozprawy

W moim przekonaniu rozprawa doktorska stanowi nowatorskie rozwiązanie poprawnie zidentyfikowanego problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości sprowadzającego się do udzielenia odpowiedzi na **główne pytanie badawcze**:

Jakie cechy posiadają procesy wyborów strategicznych, jakie są rodzaje wyborów strategicznych oraz jakie są uwarunkowania skutecznych wyborów strategicznych dokonywanych przez menedżerów (s.9).

a w dalszej kolejności na **szczegółowe pytania badawcze**:

- *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?*

Powyższe pytania badawcze wskazują, że w badaniach naukowych pozostają wciąż niezagospodarowane luki poznawcze dotyczące wyborów strategicznych dokonywanych przez menedżerów startupów funkcjonujących w klastrach startupowych, a które powinny być akceleratorem ich rozwoju i zapewnić ciągłość, i skuteczność tych innowacyjnych firm.

Współcześnie wiele ciekawych i innowacyjnych przedsięwzięć biznesowych realizuje się przy udziale startupów, co sprawia, że przedstawione w dysertacji problemy intrygują do dalszych eksploracji naukowych. Przy czym taki charakter prac badawczych, jak obecnie oceniana, ma także swoje implikacje dla interesariuszy zewnętrznych, a zatem oni także mogą być beneficjentami rezultatów takich prac naukowych.

Realizacja wskazanych powyżej **zamierzeń badawczych (głównych i szczegółowych)** rozprawy doktorskiej wiązała się z uprzednim rozpoznaniem istniejących ustaleń badawczych. Staranny przegląd literatury krajowej i zagranicznej umożliwił Kandydatce zbudowanie podstaw teoretycznych konstruktów takich jak startupy, klastry, decyzje, wybory strategiczne. Jednocześnie przegląd ten wydaje się zbyt wąski, biorąc pod uwagę istniejące koncepcje teoretyczne, ponieważ Kandydatka pominęła koncept ekosystemu przedsiębiorczości, który jest klamrą spajającą podejmowane kwestie i ujawnia przesłanki do dalszych eksploracji zagadnienia wyborów strategicznych w startupach funkcjonujących w klastrach startupowych i wyłonioną lukę poznawczą. Co więcej, rezultaty przeglądu literatury pozwoliły na opracowanie odpowiedniej do podjętego przedsięwzięcia badawczego procedury badawczej (jej ocena zawarta jest w dalszej części recenzji) i następnie jej wdrożenie.

Podstawowym przedmiotem rozprawy są wybory strategiczne dokonywane przez menedżerów startupów funkcjonujących w klastrach startupowych w Polsce.

Realizacja tego zamierzenia pozwoliła Kandydatce poszerzyć wiedzę w zakresie:

- wybranych charakterystyk startupów (tj.: wielkość przedsiębiorstwa, okres funkcjonowania samego przedsiębiorstwa i w klastrze startupowym, rodzaj działalności gospodarczej, najważniejsze obszary działania startupu, rodzaj rynku (B2B, B2C, B2G), fazę rozwoju w której startup znajdował się w fazie badań, cel funkcjonowania);
- wybranych charakterystyk klastrów startupowych (tj.: okres funkcjonowania klastrów w których działają badane przedsiębiorstwa, sposób jego utworzenia, charakter klastra formalny vs. nieformalny, sposób finansowania klastra, formułę działania (tj.: inkubator, akcelerator, klastr uczelniany itd.), liczbę przedsiębiorstw i innych podmiotów w klastrze, fazę rozwoju klastra;
- wybranych charakterystyk menedżerów klastrów (tj.: doświadczenie zawodowe menedżerów w samym startupie i w czasie, kiedy badane przedsiębiorstwo funkcjonowało w klastrze startupowym, rodzaj zajmowanego stanowiska w startupie);
- pojmowania przez menedżerów startupów pojęcia „skuteczności” wyborów strategicznych.

Kolejny wkład mgr Klaudii Migasiewicz w tworzenie teorii polega na ustaleniu cech wyborów strategicznych (wstępna lista cech została wyłoniona przez Kandydatkę na bazie studiów literatury) wraz z ich rodzajami, wyniki badań pozwoliły Jej na scharakteryzowanie dominujących aspektów strategicznych wyborów: od automatycznego i schematycznego podejścia do dokonywania wyborów strategicznych przez menedżerów startupów do wspomagania się przez nich przy podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym różnorodnymi technikami, a na emocjonalnych aspektach ich wyborów kończąc. Warto dodać, że autorskie wnioski badawcze konfrontowane były przez Kandydatkę generalnie sukcesywnie z ustaleniami innych badaczy. Czasem także Kandydatka chcąc uzyskać szczegółową wiedzę w kwestionariuszu ankiety ujmowała pytanie dodatkowe otwarte (np. prosiła o wskazanie wyborów, które podejmowane są automatycznie i schematycznie, w odpowiedzi respondenci wskazali na problemy: administracyjne, operacyjne – ogólnie,

księgowo – kadrowe, IT- sprzęt, oprogramowanie, procedury/logistyka zamówień i dostaw).

Poza tym Kandydatka poszerzyła wiedzę w zakresie:

- (nie)występowania procedur i/lub wytycznych, które określają w jaki sposób powinno nastąpić zgłoszenie pojawienia się jakiegoś problemu w startupie;
- identyfikacji osób, które dokonują wstępnej i właściwej analizy problemu dotyczącego wyboru strategicznego; jak i osób, które przedstawiają warianty rozwiązań tych problemów, dokonują ostatecznych wyborów, wdrażają i kontrolują ich implementację; osób, które analizują zmiany w otoczeniu startupu. W tej kwestii analiza udziału poszczególnych stanowisk w procesie rozwiązywania problemów i podejmowania wyborów strategicznych pozwala Kandydatce na stwierdzenie, że decyzje w startupach i sam proces podejmowania decyzji przypisany jest do najwyższych szczebli zarządzania. Wyniki badań wskazują, że w zdecydowanej większości to prezes/CEO lub kadra zarządzająca jako zespół decyduje o najważniejszych wyborach startupu. Kandydatka na bazie wyników badań ustaliła, że udział pracowników jest istotnie zauważalny dopiero na etapie wdrożenia rozwiązań. Poza tym wyniki badań, zdaniem mgr Klaudii Migasiewicz, wskazują na stosunkowo niski udział *board advisors*, konsultantów, organizacji zewnętrznych i inwestorów w podejmowaniu decyzji o długookresowym charakterze. Kandydatka tłumaczy ten fakt charakterem startupów bazujących głównie na wiedzy wewnętrznej oraz silnym ukierunkowaniem na przedsiębiorcze działania samych menedżerów. Moim zdaniem zabrakło tu szerszej dyskusji, bowiem ekosystem przedsiębiorczości musi charakteryzować się wzajemnymi powiązaniem i podejściem opartym na współpracy pomiędzy różnymi podmiotami, które składają się na niego. Aby być dynamicznym ekosystemem, ludzie i idee wymieniają się między sobą w celu tworzenia nowych przedsięwzięć, łączenia obecnych firm i wspólnego wymyślenia nowych innowacji;
- wykorzystywanych metod i narzędzi wspomagających proces dokonywania wyborów strategicznych w startupie (wstępną listę tych metod i narzędzi Kandydatka opracowała na podstawie literatury). Na podstawie wyników badań Kandydatka identyfikuje dominujący udział narzędzi związanych z analizami danych historycznych, analizy rentowności, technik kreatywnych np. *design thinking*;

- podejść menedżerów startupów do podejmowania wyborów strategicznych według zajmowanych przez nich stanowisk w badanym startupie. W tym obszarze Kandydatka ustaliła, że przeprowadzane przez nich wybory strategiczne dokonywane są w wyniku wcześniejszych działań i wpisują się w model startupu. Ponadto Kandydatka ujawniła, że menedżerowie startupów zdecydowanie częściej dokonują racjonalnych i logicznych wyborów strategicznych, opierając się zarówno na informacjach wewnętrznych, jak i zewnętrznych, zdecydowanie rzadziej natomiast kierują się w takich wyborach emocjami, czy dokonują ich w przypadkowy sposób, chociażby w wyniku pojawiających się okazji;
- rodzajów wyborów strategicznych (tj.: określenie/zmiana formy prowadzenia działalności gospodarczej startupu, określenie/zmiana formy finansowania działalności, określenie/zmiana modelu biznesu, określenie rynku zbytu i/lub wejście na nowe rynki, dołączenie do klastra startupowego, (nie) dołączenie do ośrodka wspierającego startupy, itd.) dokonywanych na poszczególnych etapach funkcjonowania startupów (tj.: pomysłu, tworzeniu koncepcji, angażowaniu zasobów, walidacji, skalowaniu, ugruntowaniu pozycji). Między innymi Kandydatka ustaliła, że początkowe etapy funkcjonowania startupu badani menedżerowie przypisują wyborom związanym z określeniem zasad funkcjonowania startupu (forma działalności, finansowania, model biznesowy, zakres kompetencji, dołączenie do klastra startupowego). Natomiast końcowe etapy zostały przez nich przypisane decyzji związanej z wejściem na giełdę lub zmianą formy finansowania. Przy czym listę rodzajów wyborów strategicznych Kandydatka opracowała wcześniej na bazie przeglądu literatury przedmiotu oraz rozmów przeprowadzonych ze środowiskiem startupowym;
- rodzajów wyborów strategicznych związanych m.in. z przystąpieniem do klastra/projektu startupowego, formą finansowania klastra, itd., w podejmowaniu których uczestniczyli respondenci, jak również w perspektywie poszczególnych etapów funkcjonowania startupu; Kandydatka ustaliła m.in., że na początkowych etapach funkcjonowania startupu powinny zostać podjęte decyzje dotyczące funkcjonowania startupu w klastrze takie jak nawiązanie współpracy z ośrodkiem

badawczo-rozwojowym, innymi startupami, czy dołączenie do projektu realizowanego w ramach klastra. Natomiast ustalenia Kandydatki co do dalszych etapów funkcjonowania startupu w klastrze sugerują, że może nim być przystąpienie do rady klastra;

- uwarunkowań skutecznych wyborów strategicznych menedżerów w klastrach startupowych związanych z osobą menedżera startupu (np.: doświadczenie, motywacja i skłonności decydenta do ryzyka, system wartości decydenta), startupem (np.: dostęp do informacji wewnętrznych, poziom zasobów finansowych, dostęp do informacji wewnętrznych, struktura i kultura organizacyjna, atmosfera i klimat w organizacji, system motywacyjny, polityka rekrutacyjna, system rekrutacji i doboru pracowników, delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji strategicznych), klastrem startupowym (np. dostęp do informacji wewnętrznych klastra, zaawansowana infrastruktura klastra, kultura organizacyjna klastra), otoczeniem bliższym (np.: klienci, istniejący i potencjalni konkurenci), i otoczeniem dalszym (otoczenie techniczne i technologiczne, otoczenie ekonomiczne oraz otoczenie polityczno-prawne).

Ustalenia Kandydatki wskazują, że skuteczność wyborów strategicznych jest powiązana z zestawem czynników, które związane są z funkcjonowaniem startupu, przy czym mogą być one różne skonfigurowane dla każdego z nich. Wyniki badań ujawniają, że największą rolę odgrywają takie czynniki jak uwarunkowania związane z dostępem do informacji wewnętrznych startupu i klastra, a także informacji zewnętrznych, kolejno poziom zasobów finansowych startupu, wysoka jakość infrastruktury klastra. Kandydatka potwierdziła swoimi badaniami także ciągle podkreślane w literaturze znaczenie klientów i konkurentów zarówno tych istniejących, jak i potencjalnych, a także rolę otoczenia technicznego i technologicznego, ekonomicznego i prawno-politycznego jako czynników o dużej wadze przy podejmowaniu decyzji strategicznych w klastrach startupowych. Wnioski z tej części Jej autorskich badań prowadzą także do konstatacji, że uwarunkowania związane z osobą menedżera mają realny wpływ na implikacje dokonywanych przez nich wyborów strategicznych, podkreślają one znaczenie doświadczenia przejawiającego się w wysokiej znajomości branży i umiejętności dostosowania swoich działań do charakterystyki sektora,

motywacji, a także indywidualnych skłonności menedżera do podejmowania ryzyka i pewności siebie. Kandydatka słusznie zatem konkluduje, że każdy z obszarów objętych badaniem empirycznym wpisuje się w potrzebę identyfikacji cech, rodzajów i uwarunkowań wyborów strategicznych dokonywanych przez menedżerów startupów funkcjonujących w klastrach startupowych.

Następnie, by zrealizować postawiony przed rozprawą **cel utylitarny** Kandydatka na bazie autorskich wniosków z badań empirycznych formułuje rekomendacje dla trzech grup interesariuszy, a mianowicie:

- podstawowa grupa rekomendacji skierowana jest do menedżerów startupów działających w klastrach startupowych. Ta grupa rekomendacji jest efektem wnioskowania na podstawie wyników przeprowadzanych badań (rozdział 5);
- grupa rekomendacji skierowana do osób kierujących klastrami startupowym oraz osób reprezentujących instytucje otoczenia biznesu związane z tworzeniem i rozwojem startupów. Ta grupa rekomendacji jest efektem wnioskowania na podstawie tych wypowiedzi respondentów w badaniach, których wyniki przedstawiono w rozdziale 5, które wskazywały na słabości działania klastrów startupowych w obszarze wsparcia działalności startupowej;
- grupa rekomendacji skierowana do osób stanowiących prawo i decydujących o krajowych programach wsparcia inicjatyw klastrowych i startupowych.

Ranga autorskich ustaleń wzrasta wraz ze wzmaganiem się problemów rzutujących na wybory strategiczne, a których część może być rozwiązana dzięki skorzystaniu z rekomendacji sformułowanych przez Kandydatkę, które są skierowane do konkretnych osób i organizacji. Wspomniane autorskie rekomendacje wskazują, że usprawnienie ekosystemu przedsiębiorczości, tworzone przez różne elementy, generuje wsparcie dla rozwoju i pomaga rosnać powstającym startupom, co warto docenić.

Poza tym procedurę badawczą oceniam pozytywnie, gdyż ujmuje ona przebieg realizowanego badania w sposób przejrzysty i rzetelny. Pragnę także podkreślić, że kwestionariusz ankiety posiada autorski charakter, a jego opracowanie poprzedzały liczne przeglądy literatury i dyskusje prowadzone z uczestnikami studiów podyplomowych pn. Akademia Startup na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Te dyskusje stanowiły

jedno ze źródeł pozyskiwania stosownej wiedzy, w obszarach dotychczas nie ugruntowanych w literaturze. Dodam, że kwestionariusz ankiety zawierał też metryczkę, dzięki której Kandydatka pozyskała interesujące dane do opisu badanej zbiorowości respondentów według wcześniej przyjętych kryteriów. Co ważne, autorski kwestionariusz ankiety stanowi załącznik do pracy. Dzięki temu może on być użyty w kolejnych badaniach empirycznych albo stanowić punkt odniesienia przy tworzeniu nowych narzędzi pomiaru zmiennych, co jest trafnym posunięciem Kandydatki, jeśli chodzi o realizację **celu metodologicznego**.

Doceniam także podjęty przez Kandydatkę zakres i staranność prac na rzecz udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze, gdyż są one wartościowe wobec dostrzegalnego deficytu tego typu inicjatyw, co można stwierdzić chociażby po ograniczonej liczbie publikacji na ten temat.

Dodatkowym walorem metodycznym pracy jest jej przejrzysta konstrukcja, w której mgr Klaudia Migasiewicz wyodrębniła pięć spójnych pod względem treści rozdziałów. Poszczególne części z jakich składa się praca tworzą spójną i logiczną całość również ściśle korespondując z przytoczonymi powyżej pytaniami badawczymi i celami ujętymi w pracy. Dodam, że uzasadnienie wyboru tematu jest także zaprezentowane w sposób prawidłowy.

Co ważne, mgr Klaudia Migasiewicz dostrzega też ograniczenia realizowanego przez siebie badania empirycznego. Uważam, że Jej sugestie są słuszne. Twierdzi Ona, że przeprowadzone badanie wyborów strategicznych w klastrach startupowych na próbie celowej 56 menedżerów pracujących w startupach nie pozwala na sformułowanie uogólnień na poziomie budowania teorii. Pozwala Jej na wnioskowanie jedynie w obrębie próby badawczej, co jest ważną informacją także z punktu widzenia **celu poznawczego**.

Należy też docenić, że Kandydatka przestrzega reżimu terminologicznego, co jest niezwykle ważne w pracach naukowych. Jest to szczególnie istotne np. w sytuacji porównywania wyników i wniosków z badań empirycznych.

Obrany tok autorskich wywodów jest wyrazem wysokiego poziomu wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Klaudia Migasiewicz wykazała się wspomnianą już umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

Część uzupełniającą rozprawy doktorskiej stanowi pokaźny wykaz pozycji bibliografii (satisfakcjonujący pod względem ilościowym i jakościowym), w tym znaczna część w języku

angielskim. Odkrywa to szeroki przegląd dotychczasowych ustaleń badawczych, jaki Kandydatka uwzględniła przy wyłonieniu i następnie rozwiązaniu problemów badawczych.

Wobec tego podjęte i zrealizowane w pracy problemy badawcze nie tylko wypełniają dostrzeżoną w literaturze lukę poznawczą, którą Kandydatka określiła w rozprawie doktorskiej (s. 8), ale i odpowiadają na zapotrzebowanie praktyki.

Podsumowując rozprawa doktorska:

- stanowi argument odzwierciedlający dogłębną znajomość podjętej tematyki,
- jest poprawna pod względem treści,
- udowadnia umiejętność korzystania przez Kandydatkę z wybranych metod naukowych i korzystania ze źródeł naukowych,
- odpowiada aktualnie obowiązującym normom bibliograficznym,
- wykazuje powiązania problemów teoretycznych z zagadnieniami praktyki,
- obejmuje ograniczenia realizowanej pracy naukowej, które wynikają z ograniczonej liczby próby na jakiej zostały przeprowadzone badania.

W świetle powyższego mogę stwierdzić, że przygotowana pod kierunkiem naukowym prof. dra hab. Jerzego Niemczyka oraz dra Michała Organy jako promotora pomocniczego praca doktorska autorstwa magister Klaudii Migasiewicz pt.: *Wybory strategiczne menedżerów w klastrach startupowych* spełnia ustawowe wymagania stawiane rozprawom doktorskim. W związku z tym wnioskuję o jej dopuszczenie do publicznej obrony.