

dr hab. Zbigniew Leszczyński, prof. PŁ  
Politechnika Łódzka  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Nauk Społecznych i Zarządzania Technologiami

## RECENZJA

**rozprawy doktorskiej  
mgr Magdaleny Szydelko  
pt. „Partnerstwo benchmarkingowe przedsiębiorstw tworzących klastry”**

**Promotorem pracy jest dr hab. Robert Kowalak, prof. UE**

### 1. Ocena zasadności podjęcia tematu

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej trwa proces, w którym zjawisko konkurencji przybiera nowe formy. Nie będzie ono już dłużej polegać na konkurencji między przedsiębiorstwami, ale raczej między zorganizowanymi strukturami sieciowymi. Współczesne przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na działanie w pojedynkę. Globalizacja gospodarki wymusza na nich współdziałanie i korzystanie z doświadczeń, zasobów oraz wiedzy innych jednostek. Zintegrowanie działań wielu przedsiębiorstw staje się niezbędne jeśli przedsiębiorstwa są zbyt małe, ażeby móc skutecznie konkurować z większymi przedsiębiorstwami. Obecnie, kiedy wspólny rynek europejski pozwala wielkim korporacjom zajmować kolejne rynki bez tworzenia efektywnych barier lub mechanizmów ochronnych dla lokalnych przedsiębiorców, wtedy mniejsze przedsiębiorstwa dążą do podejmowania działań z zakresu kooperacji oraz koopetycji zarówno z przedstawicielami sfery B+R, instytucjami okołobiznesowymi a także innymi przedsiębiorstwami z danego sektora.

Celem działalności tych przedsiębiorstw jest realizacja wspólnych projektów i inicjatyw wpływających na poprawę wyników i konkurencyjności zaangażowanych partnerów oraz wprowadzenie na rynek innowacyjnych produktów. Ważne jest, aby proces ten odbywał się przy jednoczesnym aktywnym uczestnictwie poszczególnych przedsiębiorstw w budowaniu struktur ułatwiających realizację zamierzonego zadania takich, jak organizacje sieciowe, bądź jednej z ich odmian – klastra. Realizacja tego procesu wymaga adaptacji i konfiguracji „dobrych praktyk”, w odniesieniu do procesów produkcyjnych, marketingowych i zarządczych przedsiębiorstw tworzących klastry.

Podstawowym założeniem klastra jako organizacji sieciowej jest: dzielenie się doświadczeniem, jawność informacji, rozwój zaufania i przejrzystość. Klastry jako organizacje sieciowe wymagają również szybko postępującej zmiany w świadomości menedżerów i przedsiębiorców, polegającej na konieczności zrozumienia tendencji do pogłębienia współpracy między przedsiębiorstwami, a przede wszystkim właściwe zrozumienie istoty współpracy sieciowej. W klastrach istotne jest również uwzględnienie relacji biznesu i zaplecza tworzącego wiedzę i asymilowanie tej wiedzy w praktyce efektywnego przedsiębiorstwa.

Stworzenia z klastra efektywnej i konkurencyjnej organizacji sieciowej wymaga budowania partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw tworzących klastry, opartego na nowoczesnej metodycie. W literaturze przedmiotu oraz badaniach empirycznych związanych z sieciami przedsiębiorstw brakuje naukowych, teoretycznych i aplikacyjnych opracowań dotyczących partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw tworzących klastry.

Tematykę, którą Pani mgr Magdalena Szydelko podjęła w swojej pracy należy uznać za aktualną i nowatorską z punktu widzenia rozwoju nauki o zarządzaniu, szczególnie w obszarze benchmarkingu oraz zarządzania organizacjami sieciowymi – konkretnie klastrami.



## 2. Pytania badawcze, cel pracy, tezy i hipotezy

Autorka dysertacji prowadzi rozważania teoretyczne i empiryczne w obszarze badawczym zdefiniowanym jako partnerstwo benchmarkingowe przedsiębiorstw w ramach klastra. Przedmiotowy obszar badawczy wyewoluował z twórczej analizy i syntezy trzech kierunków naukowo-menedżerskich: partnerskie relacje międzyorganizacyjne, klastry i benchmarking. Składowe obszary badawczego są opisywane w literaturze przedmiotu, jednakże ich konsolidacja w jeden obszar badawczy jest w mojej ocenie podejściem innowacyjnym. Zdefiniowany przez Doktorantkę obszar badawczy to problematyka stosunkowo nowa i dotychczas niepodejmowana w bardzo szerokim zakresie przez innych autorów. Nie została jeszcze wypracowana teoria partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw w ramach klastra. Stąd można stwierdzić, że Doktorantka trafnie wkomponowuje się swoimi badaniami w lukę poznawczą – teoretyczną i praktyczną w zakresie metodyki partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw tworzących klastry oraz identyfikacji czynników sprzyjających i ograniczających nawiązywanie tego typu partnerstwa. Doktorantka podejmuje bardzo odważną próbę budowy autorskiej koncepcji partnerstwa benchmarkingowego w usieciowionych organizacjach – klastrach.

Autorka stawia sześć pytań badawczych w warstwie teoretyczno – koncepcyjnej i trzy pytania badawcze związane z badaniami empirycznymi. Wydaje się, że niektóre pytania badawcze (konkretnie 1 i 2) dotyczące sfery koncepcyjnej są dość dobrze rozpoznane w literaturze przedmiotu. Na szczególną uwagę zasługują postawione przez Doktorantkę pytania badawcze:

- W jaki sposób powinien przebiegać proces budowania partnerstwa benchmarkingowego przez przedsiębiorstwa klastrowe z uwzględnieniem koncepcji partnerstwa i benchmarkingu?
- Która grupa czynników sprzyjających (wewnętrznych lub zewnętrznych) ma większy pozytywny wpływ na nawiązywanie przez przedsiębiorstwa partnerstwa benchmarkingowego w klastrze?
- Która grupa czynników ograniczających (wewnętrznych lub zewnętrznych) ma większy negatywny wpływ na nawiązywanie przez przedsiębiorstwa partnerstwa benchmarkingowego w klastrze?

Znalezienie poprawnych odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze ma fundamentalne znaczenie dla opracowania referencyjnej metodyki (schematów postępowania) partnerstwa benchmarkingowego w klastrze oraz identyfikacji czynników sprzyjających i ograniczających nawiązywanie tego typu partnerstwa, co jest niekwestionowaną wartością dodaną recenzowanej pracy.

Autorka we wstępie pracy doktorskiej sformułowała główny cel

- Przedstawienie charakterystyki złożoności partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw tworzących klastry oraz zaproponowanie modelowych ram jego budowy o charakterze partnerskim oraz identyfikację i analizę kluczowych czynników sprzyjających i ograniczających nawiązywanie tej formy współpracy.

Konstrukcja semantyczna celu głównego jest dość skomplikowana, co czyni go niezbyt czytelnym dla odbiorcy. W mojej ocenie cel główny jest nieco za długi i zbyt złożony. Biorąc pod uwagę, że Autorka formułuje również dziesięć celów szczegółowych, cel główny mógłby być bardziej syntetyczny, a jego rozwinięcie analityczne stanowiłoby cele szczegółowe. Cele szczegółowe pracy korespondują merytorycznie z celem głównym. Należy jednak podkreślić, że od strony merytorycznej cel główny pracy doktorskiej jest poprawny i definiuje szeroki obszar poszukiwań odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Doktorantka, wyznaczonemu celowi głównemu i celom szczegółowym, konsekwentnie podporządkowała strukturę pracy, ścieżkę badań empirycznych i literaturowych oraz wynikające z nich analizy i wywody. Tak wyznaczonym celom pracy towarzyszą sformułowane we wstępie dwie tezy oraz trzy hipotezy.

Tezy sprowadzają się do następujących stwierdzeń:

- Partnerstwo benchmarkingowe jest formą partnerskiej współpracy uzasadnioną do zastosowania przez przedsiębiorstwa tworzące klastry, ze względu na jego cechy sprzyjające wzajemnie korzystnej wymiany informacji o osiągniętych wynikach i najlepszych praktykach stosowanych przez nie w różnych obszarach działalności.
- Prawidłowe ustalenie katalogu głównych czynników sprzyjających nawiązywaniu przez przedsiębiorstwa partnerstwa benchmarkingowego w klastrze, jest niezbędnym elementem procesu zarządzania tą formą partnerstwa.

Natomiast postawione hipotezy to:

- Przedsiębiorstwa klastrowe częściej biorą udział w przynajmniej jednym nieformalnym partnerstwie benchmarkingowym, niż w co najmniej jednym sformalizowanym przedsięwzięciu benchmarkingowym.
- Sprzyjające czynniki wewnętrzne (korporacyjne) mają większy pozytywny wpływ na nawiązywanie przez przedsiębiorstwa partnerstwa benchmarkingowego w klastrze niż sprzyjające czynniki zewnętrzne.
- Ograniczające czynniki wewnętrzne (korporacyjne) mają większy negatywny wpływ na nawiązywanie przez przedsiębiorstwa partnerstwa benchmarkingowego w klastrze niż ograniczające czynniki zewnętrzne.

Ilość i jakość tez oraz hipotez wyznaczają Doktorantce bogate spektrum badań teoretycznych i empirycznych w celu ich potwierdzenia (tezy) oraz weryfikacji (hipotezy). Tezy i hipotezy są spójne merytorycznie i są powiązane z przedmiotem badań: partnerstwem benchmarkingowym przedsiębiorstw tworzących klastr.

Analizując sformułowane tezy i hipotezy nasuwa się pytanie: czy przy tak szerokiej liście pytań badawczych sformułowanych przez Doktorantkę, konieczne jest stawianie hipotez. W wielu współczesnych badaniach naukowych zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym odchodzi się od formułowania hipotez na rzecz dobrze postawionych pytań badawczych, a takie są w przypadku przedmiotowej dysertacji. Chciałbym zaznaczyć, że postawione przez Doktorantkę hipotezy są prawidłowe i silnie korelują z pytaniami badawczymi.

### 3. Metodyka badań

W prowadzonych badaniach wykorzystane zostało szerokie spektrum metod i narzędzi badawczych co świadczy o dojrzałości naukowej Doktorantki w zakresie metodyki badań. Poprawna metodyka badań dla tego typu pracy (mnogość pytań badawczych, tez i hipotez) jest kluczem do rozwiązania głównego problemu badawczego dysertacji: opracowanie conceptualnych ram budowy partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw w klastrze oraz modelu kluczowych czynników sprzyjających i ograniczających nawiązywanie tej formy współpracy.

W warstwie metodycznej Doktorantka zastosowała dwa główne podejścia:

- krytyczną analizę literatury, analizę treści dokumentów i witryn internetowych (badania teoretyczno-koncepcyjne),
- badania ilościowe i statystyczne przeprowadzone wśród przedsiębiorstw klastrowych i ekspertów z wykorzystaniem techniki ankietowania (badania empiryczne).

W celu przetworzenia zebranego materiału empirycznego Autorka zastosowała adekwatne metody statystyczne będące elementami programu STATISTICA. Dla potrzeb wnioskowania wykorzystwała odpowiednio: dedukcję w analizach teoretycznych oraz indukcję w badaniach empirycznych. Badania empiryczne obejmowały 434 przedsiębiorstwa uczestniczące w 10 klastrach. Zaprojektowany kwestionariusz ankiety skierowanej do przedsiębiorstw jak i ekspertów pod względem merytorycznym i formalnym nie budzi zastrzeżeń. Metody badawcze konsekwentnie zostały podporządkowane badaniom teoretyczno-koncepcyjnym i empirycznym.

### 4. Ocena formalna i merytoryczna pracy

Przedstawiona praca liczy 370 stron. Składa się z wprowadzenia, zakończenia oraz pięciu rozdziałów, których treści są adekwatne do tytułów i korespondują ściśle ze zdefiniowanymi problemami badawczymi oraz celem rozprawy. Pierwsze cztery rozdziały stanowią rezultat wnikliwej analizy literatury przedmiotu i własnych przemyśleń Doktorantki, mają więc charakter sprawozdawczy i systematyzują podstawowe zagadnienia związane z podjętą problematyką, jak również autorskie koncepcje w zakresie przedmiotowych badań. Rozdział piąty ma charakter analityczny, a jego treść prezentuje wyniki badań empirycznych oraz wnioski dotyczące kluczowych czynników wpływających na nawiązywanie partnerstwa benchmarkingowego przez przedsiębiorstwa w klastrach oraz rekomendacje praktyczne wynikające z badań empirycznych.



Praca doktorska napisana jest bardzo starannie a użyty w niej język jest poprawny. Doktorantka prawidłowo wykorzystuje wszystkie techniki adekwatne dla pisania pracy doktorskiej. W sposób jasny formułuje swoje analizy teoretyczne, jak również bardzo czytelnie prezentuje wyniki badań empirycznych i ich komentarze.

Literatura ujęta w pracy zawiera 382 pozycje o zasięgu krajowym i zagranicznym. Można uznać tę ilość źródeł bibliograficznych za bardzo dużą, świadczącą o doskonałym odczycaniu Doktorantki w przedmiotowych problemach badawczych. Osobno Autorka umieściła w pracy pozostałe źródła obejmujące akty prawne oraz strony internetowe. Zakres literatury jest interdyscyplinarny, co świadczy o tym, że praca jest bardzo dobrze udokumentowana literaturą przedmiotu. Analizując powoływaną literaturę należy stwierdzić, że została ona poprawnie dobrana i wykorzystana. Na końcu pracy został umieszczony załącznik zawierający kwestionariusz badania ankietowego.

Poniżej przedstawiam bardziej szczegółową prezentację zawartości poszczególnych rozdziałów, koncentrując się na ich ocenie z punktu widzenia podporządkowania rozważań teoretycznych i analiz empirycznych przyjętym celom i hipotezom badawczym (pytaniom badawczym).

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym *Partnerstwo przedsiębiorstw jako kategoria relacji międzyorganizacyjnych*, Doktorantka dokonała syntezy stanu wiedzy teoretycznej dotyczącej problematyki partnerstwa przedsiębiorstw. Rozdział rozpoczyna rozważania dotyczące istoty i jakości relacji między przedsiębiorstwami a także czynników rozróżniających relacje od interakcji. Wartością dodaną tej części rozdziału pierwszego jest prezentacja graficzna i opisowa autorskiej koncepcji *istoty relacji międzyorganizacyjnych*. W dalszej części rozdziału Autorka dokonuje skrupulatnego przeglądu wybranych definicji partnerstwa oraz ich atrybutów, co daje podstawy do sformułowania przez Doktorantkę koncepcji partnerstwa przedsiębiorstw. Definicja partnerstwa na stronie 38 wydaje się bardzo trafna i zbudowana na solidnej analizie literatury. Następnie Autorka prowadzi rozważania dotyczące typologii relacji międzyorganizacyjnych rozpatrywanych z perspektywy partnerstwa przedsiębiorstw. Rozważania kończy graficzną prezentacją partnerstwa przedsiębiorstw na tle wybranych typologii relacji międzyorganizacyjnych. W ostatnim podrozdziale została przeprowadzona wnikliwa analiza procesu kształtowania partnerstwa oraz oporu przedsiębiorstw wobec współpracy opartej na partnerskich relacjach. Rozważania przeprowadzone przez Doktorantkę w rozdziale pierwszym należy uznać za satysfakcjonujące w kontekście tematyki rozprawy. Jednak interesującym uzupełnieniem rozważań w tej części pracy byłaby prezentacja partnerstwa występującego pomiędzy przedsiębiorstwami wyrażonego za pomocą wspólnej dyrekcji (*interlocking directorates*), która pojawia się pomiędzy podmiotami gospodarczymi, a odnosi się do osoby stowarzyszonej z jednego przedsiębiorstwa i zasiadającej w zarządzie – radzie innego przedsiębiorstwa. Jest to przypadek powstania luźnego sieciowego powiązania inter-organizacyjnego.

Rozdział drugi, *Kształtowanie partnerskich relacji między przedsiębiorstwami w klastrze*, przedstawia pogłębione rozważania dotyczące ewolucji koncepcji klastra od roku 1890 do roku 1996. Autorka starannie i bardzo czytelnie prezentuje w ujęciu historycznym koncepcję i charakterystykę klastra. Dokonuje przeglądu definicji i typów klastrów oraz prawnych aspektów funkcjonowania klastrów w Polsce. Ta część rozdziału drugiego pracy jest bardzo rozbudowana. Należy jednak przyznać, że Doktorantka starannie systematyzuje oraz wprowadza uporządkowanie terminologiczne i historyczne badanych problemów. Prowadzone rozważania imponują ilością powoływanej literatury. W kolejnej części rozdziału drugiego Autorka wprowadza do rozważań bardzo interesujący obszar badawczy jakim jest – „zarządzanie klastrową siecią wartości”. Stanowi on lukę teoretyczno-empiryczną w obszarze zagadnień teorii wartości przedsiębiorstwa. Bardzo szkoda, że ten problem badawczy nie został szerzej rozwinięty, stanowiłby w mojej ocenie istotną wartość dodaną rozdziału drugiego. W ostatnim podrozdziale zostały zaprezentowane wyniki badań empirycznych dotyczących partnerskiej współpracy przedsiębiorstwa w klastrach. Badania zostały przeprowadzone przez B. Bembenka w latach 2006-2007, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w latach: 2010, 2012, 2014 oraz Autorkę w roku 2015. Wyniki badań zostały zaprezentowane w formie tabelarycznej i opisowej, a dotyczyły takich danych, jak: wskaźniki obszaru współpracy przedsiębiorstw oraz wspólne przedsięwzięcia realizowane przez przedsiębiorstwa w klastrach. Autorka w zakończeniu rozdziału twierdzi, że wyniki badań empirycznych nie wskazują jednoznacznie, że przedsiębiorstwa skupione w klastrach stosują wymianę najlepszych praktyk jako etapu benchmarkingu, jak również, że przedsiębiorstwa klastrowe nie stosują benchmarkingu wewnątrz-klastrowego. A więc wyniki badań

uzasadniają dalsze prowadzenie badań teoretycznych i empirycznych w obszarze partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw w klastrze. Warto podkreślić, że Autorka analizując powyższe zagadnienia nie ogranicza się do ogólnie znanej tradycyjnie cytowanej literatury przedmiotu, a sięga po źródła nowe i przedstawia aktualne koncepcje i podejścia.

W pierwszej części rozdziału trzeciego, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Doktorantka dokonuje bardzo wnikliwej analizy istoty i rodzajów benchmarkingu. Analiza prowadzona jest na podstawie bogatej literatury przedmiotu i własnych przemyśleń. Efektem prowadzonej analizy literatury przedmiotu jest usystematyzowanie i prezentacja podstawowych zagadnień związanych z definicją, istotą, atrybutami i rodzajami benchmarkingu. Szczególnie pozytywnie oceniam rozważania teoretyczne Doktorantki zawarte w drugiej części rozdziału trzeciego, dotyczące zarządzania wiedzą w aspekcie informacyjnego wspomagania benchmarkingu. Wnioski z prowadzonej przez Autorkę analizy przedmiotowego problemu badawczego są bardzo ciekawe i nowatorskie. Słusznie Doktorantka twierdzi, że zarządzanie wiedzą może być wspomagane przez benchmarking zewnętrzny i wewnętrzny, a w końcowej części podrozdziału kategorycznie formułuje konkluzję, że benchmarking powinien stanowić nieodzowny element systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. W mojej ocenie, w tej części rozdziału trzeciego, Autorka wyznacza miejsce benchmarkingu w zarządzaniu wiedzą, w przedsiębiorstwie (nie tylko klastrze). W zakończeniu rozdziału Doktorantka prezentuje dane empiryczne wraz z komentarzem, dotyczące barier i rozwoju benchmarkingu. Szczególnie interesujące są komentarze dotyczące polskich przedsiębiorstw. Doktorantka w swoich rozważaniach nie zgadza się z K. Zimniewiczem, który uważa za nadużycie konstatacje wielu badaczy, iż dzięki benchmarkingowi przedsiębiorstwa odniosą sukces. W mojej ocenie, K. Zimniewicz stawia prawidłową diagnozę w odniesieniu do wielu polskich przedsiębiorstw. Podobne oczekiwania były w latach 90. w stosunku do rachunku kosztów działań, ale niestety wielu przedsiębiorstwom wdrożenie ABC nie przyniosło oczekiwanych sukcesów. Prowadzona w tym rozdziale wnikliwa analiza barier i korzyści związanych z budową benchmarkingu w polskich przedsiębiorstwach upoważniła Doktorantkę do bardzo optymistycznej i ostrożnej konkluzji, że podnoszenie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw zmusi je do podjęcia wysiłku na rzecz procesu uczenia się od innych. Ta konkluzja oznacza uruchomienie w niedalekiej przyszłości procesów budowy benchmarkingu jako narzędzia zarządzania w organizacji sieciowej. Końcowe wnioskowanie Doktorantki wynikające z analizy literatury przedmiotu i zaprezentowanych wyników badań empirycznych uważam za bardzo trafne.

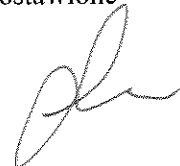
Rozdział czwarty, *Koncepcja partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw tworzących klastry*, wprowadza w zasadniczą tematykę rozprawy. Prowadzone tu rozważania są bardzo szerokie i interesujące. Koncentrują się na aspektach związanych z konceptualnymi ramami budowy partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem klastrów. W pierwszym podrozdziale Autorka podejmuje udaną próbę przeniesienia idei benchmarkingu na grunt klastra, a więc integracji elementów teorii relacji międzyorganizacyjnych, klastrów i benchmarkingu. Efektem tych rozważań jest graficzna prezentacja z adekwatnym komentarzem koncepcji i istoty partnerstwa benchmarkingowego w klastrze. Należy zgodzić się z Doktorantką, że rozważania w tej części rozdziału potwierdziły słuszność przyjętej pierwszej tezy dysertacji. W kolejnej części rozdziału Autorka, wykorzystując bogatą literaturę przedmiotu, prowadzi analizę różnych metodyk benchmarkingu w aspekcie budowania i rozwijania partnerstwa benchmarkingowego w klastrze. Na podstawie bardzo skrupulatnie przeprowadzonej analizy metodyk benchmarkingu Doktorantka formułuje autorską, referencyjną metodykę partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstwa w klastrze w dwóch wariantach. Uzupełnieniem zaprezentowanych metodyk jest szczegółowy opis kroków (faz) w ramach każdej z prezentowanych metodyk. Stwierdzam, że rozważania, wnioski i propozycje dotyczące referencyjnej metodyki partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw w klastrze, zawarte w tej części rozdziału czwartego, mają gruntowny charakter dla teorii i praktyki, i są kluczowe dla całościowych rozważań w dysertacji. W mojej ocenie przedstawione propozycje stanowią istotną wartość dodaną rozprawy. W kolejnym podrozdziale Doktorantka koncentruje się na problemach prawnych i etycznych w kontekście partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw w klastrze. Wnikliwe analizy teoretyczne dają Autorce podstawę do sformułowania bardzo istotnego wniosku, że w ramach benchmarkingu wewnątrzklastrowego istnieje prawdopodobieństwo zachowani niezgodnych z prawem i etyką biznesu. W podrozdziale zostały zaprezentowane w bardzo jasny i czytelny sposób zakazane praktyki w ramach partnerstwa benchmarkingowego w klastrze na tle przepisów prawa. Bardzo pozytywnie oceniam rozważania Doktorantki dotyczące wytycznych i zasad etycznych dla



uczestników partnerstwa benchmarkingowego w klastrze. Kwestie etyki w organizacjach sieciowych odgrywają w mojej ocenie bardzo istotną rolę. Szkoda, że tytuł tego podrozdziału nie brzmiał następująco: *Prawne i etyczne aspekty partnerstwa benchmarkingowego w klastrze*. Tak skonstruowany tytuł podrozdziału podkreślałby znaczenie aspektu etycznego w partnerstwie benchmarkingowym w klastrach. W dalszej części rozdziału czwartego zostało zaprezentowane podejście do identyfikacji rodzajów i obszarów ryzyka w procesie budowania oraz rozwijania partnerstwa benchmarkingowego w klastrze. Udanym podsumowaniem podrozdziału jest prezentacja głównych kategorii ryzyka oraz obszarów ryzyka z adekwatnym komentarzem. W ostatnim podrozdziale zostały opisane i zaprezentowane graficznie w postaci modelu, czynniki determinujące skuteczne budowanie partnerstwa benchmarkingowego przez przedsiębiorstwa w klastrze. Model stanowi solidną, teoretyczną podbudowę do badań empirycznych. Rozważania przedstawione w tym podrozdziale potwierdziły słuszność przyjętej we wstępie dysertacji drugiej tezy. Lektura tego rozdziału pozwala na wysunięcie wniosku, że Autorka posiada szeroką wiedzę teoretyczną w obszarze badawczym związanym z budową partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw w klastrze. Dotychczasowe rozważania i analiza przedmiotowej literatury silnie potwierdzają słuszność postawionych dwóch tez we wstępie pracy doktorskiej.

Udanym zakończeniem dotychczasowych rozważań i analiz literaturowych są wyniki badań empirycznych zaprezentowane w rozdziale piątym zatytułowanym *Czynniki sprzyjające i ograniczające nawiązywanie partnerstwa benchmarkingowego przez przedsiębiorstwa w klastrach w świetle badań empirycznych*. Doktorantka, chcąc odpowiedzieć na postawione pytania badawcze i zweryfikować hipotezy, opracowała autorską procedurę badań empirycznych. Procedura badań to dwie metody ilościowe: badanie ankietowe i metody statystyczne obejmujące analizę danych pierwotnych z wykorzystaniem programu STATISTICA oraz narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety. Kwestionariusz ankiety przygotowany przez Doktorantkę dla celów badań jest bardzo obszerny i dzięki temu jest źródłem ogromnej ilości danych. W próbie badawczej znalazło się 434 przedsiębiorstw uczestniczących w 10 klastrach oraz 30 ekspertów. Dobór próby był bardzo staranny i reprezentatywny. Należy uznać, że warstwa metodyczna badań empirycznych jest precyzyjna i adekwatna do sformułowanych problemów badawczych. Na uwagę zasługuje także klarowność opisu procedur badań, metod badawczych i narzędzi badań. Doktorantka, w oparciu o analizę danych statystycznych przeprowadzoną z wykorzystaniem programu STATISTICA, pozytywnie weryfikuje pierwszą hipotezę, co oznacza, że przedsiębiorstwa klastrowe zdecydowanie częściej realizują nieformalny benchmarking niż sformalizowaną współpracę benchmarkingową. Potwierdza również, w świetle wyników badań empirycznych, słuszność postawionych tez. W dalszej części rozdziału czwartego Doktorantka prowadzi wnikliwe – wieloaspektowe analizy danych empirycznych przetworzonych przez metody statystyczne z programu STATISTICA. Prowadzone analizy uprawniają Autorkę dysertacji do sformułowania wniosków o prawidłowości postawionej hipotezy drugiej i trzeciej oraz nadrzędności wewnętrznych czynników sprzyjających nawiązywaniu partnerstwa benchmarkingowego w klastrach w stosunku do czynników zewnętrznych. Pozytywna weryfikacja hipotezy trzeciej łączy się z wnioskiem, że wewnętrzne czynniki ograniczające mają większy negatywny wpływ na nawiązywanie przez przedsiębiorstwa partnerstwa benchmarkingowego w klastrze niż ograniczające czynniki zewnętrzne. Doktorantka bardzo precyzyjnie definiuje i charakteryzuje wszystkie czynniki przynależące do obu wyżej wymienionych grup czynników. Po dokonaniu przez Autorkę oceny materiału empirycznego przetworzonego statystycznie przez program STATISTICA, a pochodzącego z badań ankietowych prowadzonych wśród ekspertów, w końcowej części rozdziału czwartego został zaprezentowany autorski model prezentujący sprzyjające i ograniczające czynniki wpływające na nawiązywanie partnerstwa benchmarkingowego w klastrze. Uważam, że jest on ukoronowaniem przeprowadzanych badań empirycznych i stanowi znaczący wkład Autorki w rozwój aplikacyjnego podejścia do nawiązywania partnerstwa benchmarkingowego w klastrze. Budzi mój wielki podziw wiedza i włożona praca w statystyczne przetworzenie danych ankietowych, merytoryczne komentarze oraz wnioski formułowane przez Doktorantkę. Uważam, że zasadne byłoby w tym rozdziale, kosztem niewielkiego ograniczenia badań ilościowych, przeprowadzić badanie jakościowe w formie jednego lub dwóch studiów przypadku (pisze o tym również Doktorantka w zakończeniu pracy). Tego typu badanie empiryczne wzmocniłoby rekomendacje praktyczne zawarte w dysertacji.

Zakończenie pracy jest bardzo merytoryczne i w swojej konstrukcji logiczne. Należy się zgodzić, że założone cele (główny i szczegółowe) Doktorantka osiągnęła, jak również potwierdziła postawione



tezy i zweryfikowała hipotezy. W podsumowaniu pracy doktorskiej, zawartych jest bardzo wiele cennych wniosków i spostrzeżeń. Na uwagę zasługują także ciekawe rekomendacje praktyczne sformułowane przez Doktorantkę. W zakończeniu Doktorantka wskazuje również kierunki dalszych badań teoretycznych i empirycznych w przedmiotowym temacie.

Warto zaznaczyć, że Doktorantka budzi uznanie rzetelnością, szeroką znajomością literatury przedmiotu, znajomością zasad prowadzenia badań, a także umiejętnością formułowania wniosków. W części empirycznej Doktorantka wykazała się wyjątkowymi umiejętnościami w zakresie wnioskowania na podstawie zebranego materiału empirycznego, przetworzonego przez różne metody statystyczne pochodzące z programu STATISTICA. Wskazane w tekście recenzji uwagi nie podważają znaczenia rozprawy, są tylko głosami w dyskusji oraz wynikają z chęci głębszego poznania opisywanego przez doktorantkę problemu badawczego.

Po przeczytaniu pracy nasuwa się kilka pytań:

1. Czy Autorka dysertacji zgadza się z następującym twierdzeniem: partnerstwo benchmarkingowe przedsiębiorstw jest ustanowionym paradygmatem zarządzania w organizacjach sieciowych - klastrach? Proszę uzasadnić odpowiedź.
2. Czy Autorka dysertacji mogłaby przedstawić relację między procesowym zarządzaniem wiedzą i procesowym modelem zarządzania przedsiębiorstwem ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw klastrowych?
3. Czy usieciowienie występujące pomiędzy podmiotami wyrażane wspólną dyrekcją (*interlocking directorates*), która pojawia się pomiędzy przedsiębiorstwami a odnosi się do osoby stowarzyszonej z jednego przedsiębiorstwa i zasiadającej w zarządzie, radzie innego przedsiębiorstwa, tworzy przesłanki budowania partnerstwa benchmarkingowego?
4. Jakie są merytoryczne relacje między benchmarkingiem, analizą procesową, analizą wartości w doskonaleniu procesów i działań przedsiębiorstw tworzących klaster?
5. Czy w *klastrach innowacyjnych*, które stanowią skupiska niezależnych przedsiębiorstw – firm innowacyjnych oraz organizacji badawczych (np. z produktem finalnym w postaci cyfrowej) oraz *organizacjach sieciowych tworzonych* w oparciu o wykorzystanie infrastruktury internatu możliwe jest budowanie partnerstwa benchmarkingowego z wykorzystaniem referencyjnej metodyki zaprezentowanej w dysertacji?

## 5. Wnioski końcowe

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście, wyniki przeprowadzonych studiów literaturowych i analiz empirycznych, należy pokreślić, że mimo nielicznych uwag o dyskusyjnym charakterze, praca doktorska jest w pełni udaną próbą rozwiązania aktualnego problemu naukowego o dużych walorach poznawczych i praktycznych.

Recenzowana rozprawa opiera się nie tylko na dostępnych w literaturze przedmiotu badaniach i poglądach, ale także na badaniach własnych i doświadczeniu praktycznym Autorki, dlatego stanowi wartościowo poznawcze dzieło naukowe. Na korzyść takiego stanowiska przemawia rozległa wiedza Doktorantki z dyscypliny nauk o zarządzaniu oraz wiedza na temat prowadzenia badań, a także walory metodyczne i utylitarne rozprawy. Rozprawa ma wymiar oryginalności wynikający nie tylko z podjętego tematu, ale i własnego, autorskiego sposobu rozwiązania postawionych problemów badawczych. Przedłożone w pracy autorskie rozwiązania, dotyczące referencyjnej metodyki partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw tworzących klaster oraz zbudowany autorski model czynników sprzyjających i ograniczających nawiązywanie partnerstwa benchmarkingowego, stanowią znaczącą wartość dodaną dla nauk o zarządzaniu, tak w aspekcie teoretycznym jak i aplikacyjnym.

Podsumowując, rozprawa doktorska Pani Magdaleny Szydelko *Partnerstwo benchmarkingowe przedsiębiorstw tworzących klaster* stanowi oryginalne i wartościowe dzieło naukowe, które wnosi ciekawe, bo uwzględniające złożoność podjętej problematyki, podejście do budowania partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw tworzących klaster.

Rozprawa spełnia wymogi stawiane w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki i może stanowić podstawę do nadania stopnia doktora w dziedzinie



nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. W związku z tym wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Rekomenduję jednocześnie, aby praca doktorska mgr Magdaleny Szydelko została nagrodzona stosowną nagrodą za wkład, jaki może wnieść w rozwój nowoczesnych narzędzi zarządzania, jakim jest benchmarking. Bardzo szeroko zakrojone badania empiryczne przeprowadzone w przedsiębiorstwach skupionych w klastrach, przedstawione rekomendacje związane ze stosowaniem i budowaniem partnerstwa benchmarkingowego przedsiębiorstw mogą wpłynąć na zwiększenie efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw tworzących klastry. Autorka wykazuje się dużym potencjałem badacza stosunkowo nowej problematyki związanej z partnerstwem benchmarkingowym przedsiębiorstw tworzących klastry, co powinno być adekwatnie do włożonej pracy nagrodzone.



dr hab. Zbigniew Leszczyński, prof. PŁ

Łódź, dn. 01.09.2017

