

Wrocław, dn. 28 lipca 2022 r.

dr hab. Patrycja Klimas
Katedra Zaawansowanych Badań w Zarządzaniu
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**Recenzja rozprawy doktorskiej magistra Jerzego Pietruchy pod tytułem
“Znaczenie potencjału relacyjnego polskich przedsiębiorstw
w ekspansji na rynki wschodzące Azji i Afryki”,
napisanej w Politechnice Łódzkiej
pod kierunkiem prof. dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej
przy wsparciu promotora pomocniczego dra inż. Jacka Gralewskiego**

1. Podstawa formalna

Podstawą formalną przygotowania recenzji jest ujęta w Uchwale 7/2022 decyzja Rady ds. Stopni Naukowych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej z dnia 29 czerwca 2022 r. powołująca mnie na recenzentkę rozprawy doktorskiej Magistra Jerzego Pietruchy.

Przedmiotem recenzji jest polskojęzyczny manuskrypt liczący – wraz z referencjami oraz wszelkimi spisami – 305 stron. Praca obejmująca wstęp, pięć rozdziałów (2 teoretyczne, 1 metodyczny, 2 empiryczne) oraz zakończenie zawiera wszystkie niezbędne elementy pracy naukowej, natomiast jej forma merytoryczna, językowa oraz redakcyjna umożliwia jej ocenę.

Na linii Doktorant – Recenzentka nie zachodzi konflikt interesów.

Recenzja jest sporządzona z uwzględnieniem wymogów określonych w artykule 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) w związku z art. 179 ustawy z dnia 3 lipca 2018 roku przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1669).

2. Ocena ogólna rozprawy

Magister Jerzy Pietrucha napisał, pod kierunkiem prof. dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej,

przy wsparciu promotora pomocniczego dra inż. Jacka Gralewskiego, pracę doktorską umiejscawiającą się swoim zakresem merytorycznym w naukach o zarządzaniu i jakości, a dokładniej w następujących subdyscyplinach nurtu praktycznego¹: zarządzanie strategiczne (na strategicznym poziomie zarządzania) oraz zarządzanie organizacjami biznesowymi (z perspektywy typu organizacji). Praca adresuje poprawnie zidentyfikowaną oraz zapełnioną w toku badań empirycznych lukę poznawczą dotyczącą kompleksowego i symultanicznego ujęcia oraz eksploatacji zróżnicowanych relacji międzyorganizacyjnych (tj. uwzględniających heterogeniczne względem typu, zasięgu działania czy znaczenia grupy interesariuszy zewnętrznych) składających się na potencjał relacyjny oraz ich kierunkowego powiązania ze skutecznością strategii internacjonalizacji.

Co ważne, w pracy nie ograniczono się do jednej, celowo wybranej strategii internacjonalizacji, a uwzględniono pełne spectrum możliwych wyborów strategicznych w obszarze umiędzynarodowienia działalności. Należy podkreślić, że Doktorant poza poprawnie wyłonioną i zaadresowaną luką poznawczą, nad wyraz trafnie wybrał także kontekst geograficzny dla podjętych badań terenowych. Obydwa rozpatrywane w pracy kierunki ekspansji (tj. Azja Południowo-Wschodnia oraz Afryka), a także w ogóle na rynki wschodzące są wysoce istotne z punktu widzenia obserwowanych w ostatnim czasie uwarunkowań geopolitycznych. Warto dodać, iż prócz zapełnienia opisanej w pracy luki poznawczej, w mojej opinii praca zmniejsza także inne ograniczenia dotychczasowej wiedzy z obszaru podejścia relacyjnego, w tym potencjału relacyjnego, a zwłaszcza: skuteczność eksploatacji relacji międzyorganizacyjnych (w literaturze światowej dominują badania efektywności oraz koncentracja na przewadze strategicznej opartej na przewadze kooperacyjnej i/lub kooperacyjnej).

Wszystkie części pracy tj. analiza literatury, podejmowane decyzje metodyczne, zrealizowane badania empiryczne, czy wreszcie logikę wywodu oraz trafność wyciąganych wniosków oceniam pozytywnie.

Jako główne osiągnięcie w pracy postrzegam oryginalny – stanowiący zintegrowany efekt analizy literatury oraz trój-etapowych badań mieszanych – model wyboru strategii internacjonalizacji w zależności od specyfiki posiadanego przez firmę potencjału relacyjnego. Atutem opracowanego modelu, poza jego oryginalnością oraz swoistą prostotą, jest także to, że model ten nie tylko może

¹ Zgodnie z wykazem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN pt. Subdyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości 2.0. [https://www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarządzaniu_i_jakoci.pdf; dostęp: 12.07.2022 r.].

służyć podejmowaniu decyzji odnośnie do przyszłości, ale z powodzeniem może być wykorzystywany w analizie wstecznej celem oceny poprawności decyzji strategicznych podejmowanych w przeszłości. Wobec powyższego, uwzględniając poniższe uwagi szczegółowe, recenzowana praca doktorska oceniona jest przeze mnie pozytywnie i może stać się podstawą dopuszczenia Magistra Jerzego Pietruchy do publicznej obrony.

3. Ocena szczegółowa w ujęciu strukturalnym

3.1. Wstęp

Klasycznie, rozprawę rozpoczyna wstęp nakreślający oraz uzasadniający przedmiot rozważań. Integralną część wstępu stanowi opis luki poznawczej, celu głównego oraz problemu badawczego sformułowanego w formie dwóch pytań. Zarówno cel jak i problem sformułowano poprawnie. Zwieńczeniem wstępu jest opis zawartości poszczególnych rozdziałów pracy.

3.2. Rozdział pierwszy

Pierwszy rozdział ma charakter teoretyczny i poświęcony jest pierwszemu z dwóch konstruktów ujętych w problemie badawczym tj. potencjałowi relacyjnemu. Jednakże by dojść w swoich rozważaniach do niego, Doktorant w pierwszej kolejności przybliży zagadnienia, na gruncie których rzeczony potencjał relacyjny można rozważać.

Po pierwsze, opisana zostaje orientacja strategiczna w duchu szkoły zasobowej i nurtu relacyjnego. Interesujące w tej części pracy jest mocne osadzenie nurtu relacyjnego (ang. *relational view*) na podejściu zasobowym (ang. *Resource-Based View*), co ważne Autor czyni rozważania także z wykorzystaniem innych ujęć teoretycznych aniżeli zasobowe, ale wykorzystuje je jedynie pomocniczo i dopełniająco, ciągle na gruncie i z perspektywy RBV. Jest to dość oryginalny zabieg. Często nurt relacyjny wyjaśniany jest z wykorzystaniem tylko jednego ujęcia (np. RBV, TCE, kapitał społeczny), albo z wykorzystaniem zbioru równorzędnie postrzeganych ujęć. W pracy Doktorant w ciekawy sposób ukazał (w pewnym sensie hierarchicznie) podwaliny nurtu relacyjnego – w pierwszym rzędzie RBV, a na niższych rzędach, pomocniczo, ale z zachowaniem perspektywy zasobowej – koszty transakcyjne, czy sieci relacji nieformalnych. Nie jest jednak w pełni jasne, czy w pracy finalnie przyjęto, że nurt relacyjny pozostaje nurtem w podejściu zasobowym, czy ewoluował i dojrzał na tyle,

że stał się odrębnym podejściem teoretycznym. Niejednoznaczność stanowiska Autora w tym zakresie potęguje fakt, iż wspomina On o postrzeganiu *relational view* wręcz jako nowego paradygmatu, aczkolwiek także w tym kontekście swojego stanowiska wprost nie określa.

Po drugie, gruntownemu rozpoznaniu poddane zostaje pojęcie potencjału relacyjnego. Warto docenić za bardzo ciekawe poznawczo rozróżnienie (wręcz wyspecyfikowanie kontentych różnic) w zakresach znaczeniowych pojęć kapitał relacyjny i potencjał relacyjny przedsiębiorstwa. Kolejnym, zwracającym uwagę, wartościowym elementem jest autorska propozycja 4-elementowego zbioru cech struktury atrybutowej potencjału relacyjnego. W kontekście rzeczonyj struktury zastanawia, dlaczego zdecydowano się wyodrębnić te konkretne cztery cechy (tj. trwałość, stopień sformalizowania, stopień zależności oraz cel nawiązywania i utrzymania relacji) uznając je tym samym za wyróżniająco ważne.

Po trzecie, w dość sprawozdawczej konwencji przedstawiono determinanty współpracy międzyorganizacyjnej. Dopelnieniem rozważań jest opis barier uniemożliwiających lub utrudniających tworzenie relacji. Autor rozpatruje je na dwóch poziomach wewnątrz- i międzyorganizacyjnym, aczkolwiek wydaje się, że można rzeczony bariery rozpatrywać także na poziomie makro tj. makrootoczenia organizacji w tym uwarunkowań instytucjonalnych, makroekonomicznych, geopolitycznych, prawnych, ekologicznych, etc.

Po czwarte, przybliżona zostaje dynamika potencjału relacyjnego. Wątek ten omawiany jest z wykorzystaniem koncepcji cyklu życia w odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych. Niedosyt budzi fakt, że w pracy przedstawiono jedno z trzech opisywanych w literaturze podejść do cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych tj. podejście ewolucyjne zakładające modelowy przebieg cyklu życia, powtarzalność faz i rosnące sukcesywnie zaangażowanie w relację międzyorganizacyjną (to podejście liniowe określane jest jako ang. *stages theory*). Jednakże, w zależności od przyjętych podstaw teoretycznych oraz założeń szczegółowych, cykl życia rozumiany może być z wykorzystaniem nie tylko podejścia ewolucyjno-liniowego, ale także sytuacyjnego charakteryzującego cykl życia jako rozwój nieustrukturyzowany (to podejście nieliniowe określane jest jako ang. *sates theory*), czy wreszcie podejścia mieszanego (ang. *joinings theory*). W dysertacji ograniczono się do jednego z możliwych ujęć tj. podejścia ewolucyjnego, aczkolwiek ujęcia zdecydowanie dominującego w literaturze

zarządzania strategicznego.

W podsumowaniu rozdziału pojawia się bardzo trafna konstatacja: *„Wobec współczesnych zmiennych, turbulentnych i chaotycznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, coraz większą uwagę przykłada się do zrozumienia procesów kształtowania relacji międzyorganizacyjnych, a relatywnie mniejszą do określania ich warunków początkowych.”* będąca nie tylko dobrą puentą dla ostatniej sekcji rozdziału pierwszego, ale także trafnym podsumowaniem współczesnych kierunków dociekań na gruncie podejścia relacyjnego. Faktycznie o antecedencjach, motywach, czynnikach badań napisano wiele, a wskaźnik sukcesu różnych form współdziałania nadal jest niewielki. Uwaga zatem nie tylko badaczy, ale i praktyków zarządzania relacyjnego skierowała się w stronę mechanizmów współdziałania, zasad koordynacji czy sprawności przebiegu procesu współpracy. W tak trafny sposób dostarczono kolejnego argumentu na zasadność podjęcia tematu potencjału relacyjnego w kontekście wyborów strategicznych.

3.3. Rozdział drugi

Rozdział drugi jest rozdziałem teoretycznym zorientowanym na kierunkowe powiązanie potencjału relacyjnego z wyborem strategii ekspansji na rynki rozwijające się. W pierwszej kolejności w rozdziale drugim omówione są różne pojęcia definiujące najślabiej rozwinięte gospodarki na świecie wraz z metodyką oceny gospodarek światowych. W ciekawy sposób – z uwypukleniem kluczowych dla pracy państw Afryki i Azji – przedstawiono różnice w ocenie poziomu rozwoju gospodarek determinowane rozbieżnościami w metodyce pomiaru tegoż rozwoju (np. rysunki 2.2 oraz 2.3). Pewnym niedociągnięciem jest brak jednoznacznej konstatacji, które z szeroko omawianych ujęć jest przyjęte w dalszej pracy, tym bardziej, że w tytule rozdziału drugiego pojawiają się rynki rozwijające się, natomiast w tytułach rozdziału czwartego i piątego, a także w tytule rozprawy, pojawiają się rynki wschodzące.

Zgodnie z przedmiotem rozprawy, rynki wschodzące zostają poddane głębszemu rozpoznaniu w tym także bardziej szczegółowo podzielone, a każda z ich kategoryzacji zostaje klarownie omówiona, m.in. z wykorzystaniem podziałów agencji ratingowych czy porozumień gospodarczych.

Druga część rozdziału traktuje o globalizacji jako o zjawisku bezpośrednio powiązanim z

internacjonalizacją działalności. Kolejno omówiono ewolucję globalizacji, jej motywy oraz bariery. Ostatnia część skupia się na strategiach umiędzynarodowienia. Interesującym zabiegiem jest ukazanie podejść strategicznych do internacjonalizacji w powiązaniu z kolejnymi falami ewolucji globalizacji. Kolejno omawiane strategie prezentowane są w tej samej konwencji (tj. charakterystyka, główny typ podmiotów implementujący daną strategię, motywy, korzyści) dzięki temu zabiegowi można te odmienne strategie na bieżąco ze sobą konfrontować. W mojej opinii, przy omawianiu strategii przejścia warto było odnieść się do podziału przejęć na inkorporacje oraz fuzje. Brakuje też odniesienia się do strategii (a zdaniem niektórych modelu biznesu) typu *born global*. W kontekście omawianej w tej części globalizacji, pewien niedosyt budzi pominięcie ostatnich zmian w procesie globalizacji, a mianowicie istotnych – w świetle efektów pandemii SARS-Cov-2 oraz konfliktu zbrojnego w Ukrainie – zmian trajektorii jej rozwoju, w których efekcie zdaniem niektórych nastąpi (tylko) drastyczne spowolnienie globalizacji, ale zdaniem innych spodziewać się można wręcz odwrócenia trendu, czyli zjawiska de-globalizacji).

Kolejny podrozdział traktuje o determinantach wyboru konkretnej strategii internacjonalizacji. Cenna w kontekście treści tej części jest tabela 2.7 wielopoziomowo prezentująca czynniki determinujące określone wybory strategiczne w obszarze umiędzynarodowienia działalności. Z punktu widzenia spójności pracy interesujące jest przyjęcie perspektywy zasobowej w toku dyskusji determinant wyboru strategii internacjonalizacji (s.120) rozpatrywanych na poziomie organizacji.

Ostatnim wątkiem poruszonym w rozdziale drugim uczyniono potencjał relacyjny w odniesieniu do wchodzenia na nowy rynek będący rynkiem wschodzącym. Nad wyraz interesująca jest tabela 2.8 *Atrybuty potencjału relacyjnego a strategia wejścia na rynek wschodzący*, w której w oryginalny sposób Autor łączy dwa omawiane wcześniej aspekty teoretyczne tj. atrybuty potencjału relacyjnego oraz strategię internacjonalizacji – tabela, jak i towarzyszący jej opis stanowią nieodzowny wkład Autora w rozwój podejścia relacyjnego, ale i dorobku z obszaru internacjonalizacji.

3.4. Rozdział trzeci

Trzeci rozdział jest rozdziałem metodycznym. Rozdział ten Autor rozpoczyna od uzasadnienia celowej koncentracji na rynkach Azjatyckich i Afrykańskich. Z punktu widzenia zaprezentowanych treści, część

ta w moim odczuciu ma raczej charakter opisujący dynamikę rozwoju wybranych kierunków geograficznych aniżeli argumentujący dobór lokacji geograficznych do badań empirycznych. W zasadzie dopiero ostatni akapit (s. 135-136) przedstawia swoiste i skonkretyzowane uzasadnienie.

Wszystkie przyjęte w pracy założenia badawcze postawione zostały prawidłowo. Problem badawczy przyjął formę dwóch pytań badawczych. Jego dopełnieniem jest cel główny, a pogłębieniem pięć celów szczegółowych. Dla realizacji założeń zaprojektowano trój-etapowe badania terenowe i trafnie dobrano metody oraz techniki ich realizacji. W kolejności chronologicznej zrealizowano badania eksperckie, badania ankietowe oraz analizę studium przypadku Grupy Pietrucha.

Pierwszy etap stanowiły badania ekspertów wykonane techniką wywiadów swobodnych. Bardzo dobrym zabiegiem była realizacja badań na dwóch, równolicznych grupach ekspertów tj. przedstawicielach instytucji państwowych oraz kadrze zarządzającej przedsiębiorstwami. Dobór oraz liczebność próby dla wywiadów z ekspertami (2 x n=7) oceniam pozytywnie. W pewnym sensie zastanawia, dlaczego 2 z 5 instytucji państwowych w badaniu eksperckim były reprezentowane przez 2 osoby (tj. Polska Agencja Inwestycji i Handlu oraz Bank Gospodarstwa Krajowego).

W odniesieniu do badań eksperckich Autor pisze, że *„Dodatkowym utrudnieniem w zebraniu szerszej grupy ekspertów była zidentyfikowana w toku badań niechęć części już funkcjonujących na rynkach wschodzących polskich przedsiębiorstw do dzielenia się wiedzą oraz swoimi doświadczeniami, która skutkowałą rezygnacją z uczestnictwa w badaniu”* (s. 145). Wobec powyższego można przypuszczać, że docelowo skub-próby badawcze w badaniach eksperckich miały być większe niż 7 (celowy dobór obejmował inne wyłonione wg przyjętych kryteriów podmioty). Dla poprawności metodycznej warto było podać przynajmniej liczebność docelowej próby, tak by móc ocenić zwrotność. Niejasnym pozostaje, czy odmowy udziału dotyczyły panelu eksperckiego praktyków, czy może także panelu „instytucjonalnego” (czy/jakie inne instytucje były zaproszone do badań?). O ile informacje te nie są kluczowe dla oceny metodyki badań to pozwoliłyby szerzej spojrzeć głównie na proces gromadzenia danych.

Drugi etap badań empirycznych zakładał realizację badań ankietowych z wykorzystaniem techniki CATI. Niestety, typowo dla badań internetowych, mimo licznych i zróżnicowanych form dotarcia do potencjalnych respondentów (warto podkreślić podjęcie działań na rzecz budowy odpowiednio

licznego i reprezentatywnego operatu losowania) wskaźnik zwrotu oscylował wokół 1,3% dając w efekcie 13 wypełnionych kwestionariuszy ankietowych. W opisie narzędzia brakuje informacji o zastosowanej skali pomiaru (o jej symetrii i szerokości dowiadujemy się częściowo z opisu wyników w rozdziale 4 oraz z samego narzędzia zamieszczonego w załączniku).

Wobec niskiej liczebności próby Autor zrezygnował z planowanych wcześniej analiz testujących. Podjętą decyzję z punktu widzenia metodyki badań oraz wiarygodności ich wyników ocenić należy bezwzględnie pozytywnie.

Ostatni etap badań terenowych stanowiła analiza studium przypadku, a dokładniej dwóch historycznych przykładów wyboru strategii internacjonalizacji przez Grupę Pietrucha. Chciałabym zwrócić uwagę, że w moim przekonaniu mamy tutaj jeden przypadek oraz dwa przykłady wyborów strategicznych, a nie jak w niektórych miejscach wskazuje Autor dwa studia przypadku.

Trafność doboru przypadku tj. Grupy Pietrucha nie rodzi zastrzeżeń, aczkolwiek względem opisanych wcześniej uwarunkowań aplikacyjności tej konkretnej metody badawczej szersza argumentacja (podano 3 argumenty: doświadczenie w internacjonalizacji i chęć jej kontynuacji, skuteczność internacjonalizacji, dostęp do danych) byłaby wskazana. W analizie przypadku poprawnie wykorzystano triangulację technik badawczych (tj. obserwacji uczestniczącej oraz analizy dokumentacji). Odmiennie aniżeli w przypadku poprzednich etapów badań terenowych nie zdecydowano się na dołączenie narzędzia gromadzenia danych podczas obserwacji uczestniczącej. Z punktu widzenia kompletności opisu metodyki badań oraz dochowania warunku replikacyjności brak narzędzia pomiaru tj. dziennika obserwacji uznać należy za pewne ograniczenie pracy.

3.5. Rozdział czwarty

Rozdział czwarty jest jednym z dwóch rozdziałów empirycznych. W rozdziale zaprezentowano wyniki pierwszych dwóch etapów badań terenowych tj. badań eksperckich oraz ankietowania. Wyniki odnoszące się do kwestii ujętych w kolejnych celach szczegółowych zaprezentowano wykorzystując każdorazowo cytaty oraz interpretacje własne wywiadów z ekspertami instytucjonalnymi, cytaty oraz interpretacje własne wywiadów z praktykami i wreszcie częstości wskazań oraz interpretacje własne badań ankietowych. Przyjęta konwencja omawiania wyników ujęciu tematycznym, a nie wg

zrealizowanych kolejno badań pozwala na głębsze i wieloperspektywiczne przedstawienie kolejno omawianych kwestii teoretycznych. Zdecydowanie konwencja ta (odmiennie od konwencji zakładającej prezentację wyników chronologicznie wg gromadzenia danych) pozwala na lepszy odbiór wyników badań.

W kolejnych częściach Autor charakteryzuje rynki wschodzące, prezentuje zidentyfikowane motywy i bariery ekspansji na rynki wschodzące, typy strategii wejścia na rynki wschodzące wykorzystywane w praktyce, potencjał relacyjny umiędzynaradawiających się przedsiębiorstw, i wreszcie ocenę wpływu tegoż potencjału na wybory strategiczne w sferze internacjonalizacji.

Chciałabym podkreślić, że wnioski z badań są trafne oraz wiarygodne (to także dzięki triangulacji informatorów). Niedosyt budzi interpretacja rozbieżności w wynikach uzyskanych w kolejnych badaniach terenowych. Autor tłumaczy je odmiennością postrzegania badanych zjawisk przez uczestników kolejno realizowanych przez Niego badań. W moim przekonaniu tego typu konstatacje wydają się – zwłaszcza wobec posiadanej przez Autora wiedzy – być dość błahe.

W odniesieniu do możliwości pogłębienia wywodów interpretacyjnych, w niektórych przypadkach, warto było przywołać konkretną literaturę, o której Autor wspomina – np. *„Interesującą obserwacją, która odnajduje potwierdzenie w literaturze, jest korelacja pomiędzy wielkością organizacji a gradacją wyboru określonych strategii wejścia przez ankietowanych.”* (s. 188) – w jakiej literaturze konkretnie owo potwierdzenie można odnaleźć?

W odniesieniu do powiązań potencjału relacyjnego z wyborem określonej strategii internacjonalizacji szczególnie ciekawym wnioskiem jest konstatacja o braku świadomości instytucji publicznych o poziomie istotności ich wpływu na sposób umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw. Wniosek jest wręcz zaskakujący wobec powszechnie panującej skłonności do przywłaszczania zasług przez różne, publiczne i prywatne, instytucje wsparcia biznesu.

Kolejny, wyjątkowo ciekawy wniosek sformułowany jest na stronie 210 -” *chęć wejścia oraz realizacja określonych strategii ekspansji zagranicznej ma istotny wpływ na rozwój potencjału relacyjnego*”. Przywołana konstatacja wskazuje, że zależność kierunkowa zakładana w pracy ma w praktyce także charakter odwrotny, albo rozpatrywane powiązanie potencjał relacyjny - wybór strategii internacjonalizacji jest współzależnością.

Synteza wyników badań eksperckich oraz ankietowych znalazła wyraz w opracowaniu modelu procesu decyzyjnego wyboru strategii internacjonalizacji oraz modelu wyboru strategii internacjonalizacji w oparciu o posiadany przez dany podmiot potencjał relacyjny. Przygotowany model wyboru strategii (tabela 4.10) stanowi jeden z ważniejszych atutów pracy – jest efektem konfrontacji teorii z praktyką, stanowi wyraz triangulowanych badań, ale posiada także wysoką wartość użyteczną przy jednoczesnej prostocie wykorzystania praktycznego.

Z metodycznego punktu widzenia swoistym zaskoczeniem jest brak kodowania wywiadów indywidualnych, których fragmenty ujęto w rozdziale czwartym. O ile w przypadku przedstawicieli instytucji państwowych jest to logiczne i wydaje się być naturalne, skoro uczestnicy IDI reprezentują instytucje państwowe oficjalnie, to w przypadku przedstawicieli praktyki gospodarczej dość rzadko się zdarza.

3.6. Rozdział piąty

Ostatni rozdział ma charakter empiryczny i prezentuje wyniki studium przypadku Grupy Pietrucha wykorzystując w szczególności dwa przykłady strategii internacjonalizacji w kontekście wykorzystanego w ich przypadku potencjału relacyjnego.

Pierwsza część syntetycznie prezentuje bogatą historię badanego podmiotu – jest to jedyna część rozdziału pośrednio powiązana z założeniami badawczymi (uwagam, że dla większej spójności pracy tę część można było ulokować w rozdziale poprzednim, o czym szerzej w dalszej części recenzji).

Kolejna, jak i następne części rozdziału nawiązują wprost do przedmiotu założeń badawczych. Autor wykorzystując dane z terenu, w pierwszej kolejności charakteryzuje potencjał relacyjny Grupy Pietrucha. Biorąc pod uwagę szczegółowość opisu teoretycznego potencjału relacyjnego stanowiącego ważny element teoretycznej części pracy opis tegoż potencjału badanej firmy mógłby być głębszy i gęstszy. Zupełnie odmiennie wygląda kwestia głębokości opisu strategii wejścia na rynek azjatycki (sekcja 5.3) oraz afrykański (sekcja 5.4.). Deskrypcja przebiegu internacjonalizacji w wybranych kierunkach geograficznych jest logiczna, pogłębiona i co ważne wybory strategiczne (ale także taktyczne i operacyjne) analizowanego podmiotu są argumentowane. W analizie opisowej warto zwrócić uwagę na tabele 5.2-5.5 ukazujące możliwość zastosowania opracowanego modelu

wyboru strategii internacjonalizacji w praktyce gospodarczej (tutaj w analizie wstecznej, ale dzięki temu jasnym jest, że zastosowanie narzędzia przybliżyć może do wyboru najlepszej, skutecznej strategii umiędzynarodowienia). Atutem doboru analizowanych przykładów jest odmienna – mimo wielu zbieżnych założeń – trajektoria przebiegu internacjonalizacji, w tym odmienność efektów implementacji strategii (skutecznie *versus* nieskutecznie). Fakt, że opracowany model wyboru strategii implementacji wg potencjału relacyjnego z powodzeniem został wykorzystany we wstecznej analizie tak odmiennych przykładów dodatkowo wzmacnia przekonanie o adekwatności modelu. Rozdział piąty wieńczę implikacje menadżerskie stanowiące zbiór cennych sugestii dla podmiotów interesujących się ekspansją na rynki wschodzące, ze szczególnym uwzględnieniem rynków Azjatyckich oraz Afrykańskich. Dla lepszego odbioru rekomendacji zarządczych warto było zebrać je w zgrabnej, syntetycznej formie graficznej.

3.7. Zakończenie

Ostatnią część pracy stanowi zakończenie stanowiące syntetyczne podsumowanie treści rozważań oraz stopnia osiągnięcia przyjętych założeń badawczych. Zdecydowanie, bardzo dobrym zabiegiem jest bezpośrednio odniesienie się do postawionych pytań badawczych, stanowiących o adresowanym problemie badawczym. Autor poprawnie i wielopłaszczyznowo udziela na postawione pytania odpowiedzi wykorzystując przy tym rezultaty wszystkich czterech etapów badań, dowodząc tym samym rozwiązania problemu badawczego.

Wobec dużej szczegółowości wywodów w przekroju całej dysertacji, tutaj pewien niedosyt wzbudzić może brak odniesienia się do stopnia osiągnięcia celów (głównego oraz pięciu szczegółowych opisanych w rozdziale trzecim) postawionych na początku procesu badawczego. Należy podkreślić, iż biorąc pod uwagę treści przedstawione w empirycznej, ale także i teoretycznej części rozprawy kwestia osiągnięcia celów nie wzbudza wątpliwości, aczkolwiek szkoda, że Autor pozostawił kwestię oceny ich osiągnięcia Czytelnikom.

W zakończeniu Autor określa również wkład rozprawy w rozwój dorobku Nauk o Zarządzaniu i Jakości. O ile wyspecyfikowany wkład oceniam poprawnie, to żałuję iż nie podano żadnej konkretnej literatury referencyjnej, do której rzeczony wkład Autor odnosi. W zakończeniu ujęto także syntezę implikacji menadżerskich oraz prawidłowo zidentyfikowane ograniczenia zrealizowanego procesu badawczego

wraz z sugestiami ich minimalizacji w przyszłych badaniach naukowych.

3.8. Zagadnienia do dyskusji

Recenzowana praca porusza wiele ciekawych merytorycznie wątków lokujących się na styku potencjału relacyjnego oraz strategii umiędzynarodowienia. O ile jakość czynionych wywodów, poprawność decyzji metodycznych, czy wiarygodność wyciąganych wniosków nie wzbudzają zastrzeżeń to w toku czytania pracy pojawiały się pewne kwestie dyskusyjne, co do których nie byłam w stanie jednoznacznie ustalić podejścia Doktoranta, a chętnie bym je poznała.

Po pierwsze, w pracy względnie naprzemiennie wykorzystywane jest pojęcie „organizacja” i „przedsiębiorstwo”. Badania empiryczne odnoszą się do przedsiębiorstw. Rodzi się zatem pytanie o możliwości transponowania opracowanego modelu wyboru strategii internacjonalizacji na organizacje nie będące przedsiębiorstwami.

Po drugie, na stronie 42 Autor puentuje wywody dotyczące determinant relacji międzyorganizacyjnych stwierdzeniem *„Jednak tym co zawsze składnia do podjęcia współdziałania z innymi podmiotami jest chęć uzyskania korzyści”*. Pytanie jakie się u mnie pojawiło jest następujące, czy Doktorant widzi opcję na podjęcie współdziałania, gdy rzeczony chęci uzyskania korzyści nie ma, albo gdy chęć uniknięcia zjawisk, zdarzeń, wyników niekorzystnych jest motywem przewodnim (albo i jedynym) tworzenia relacji?

Po trzecie, zgodnie z założeniami metodycznymi opisanymi w pracy badania eksperckie miały za zadanie uzupełnić wyniki badań z za biurka. W świetle przyjętego harmonogramu prac badawczych, a także wyników pierwszego etapu badań terenowych rodzi się pytanie, czy badania eksperckie miały lub mogły mieć także cel weryfikacyjny. Jeśli tak, to czy i na ile wystąpiła weryfikacja negatywna wyników badań z za biurka?

Po czwarte, w odniesieniu do wykorzystanej w trzecim etapie badań terenowych obserwacji uczestniczącej, jej zakres czasowy podano jako 2013-2016. Tutaj z punktu widzenia warsztatu badawczego interesuje mnie jaki, przy takim okresie badania, przyjęto czasookres oraz częstotliwość sprawozdawania w dzienniku obserwacji.

Po piąte, w kontekście wyników analizy studium przypadku Grupy Pietrucha, można wysunąć

wniosek, że strategie internacjonalizacji *per definition* są emergentne?

4. Ocena edycyjnej strony rozprawy

4.1. Struktura

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Rozdziały kolejno mają charakter teoretyczny (1-2), metodyczny (3) oraz empiryczny (4-5). Struktura pracy jest spójna, logiczna, a rozłożenie treści względnie symetryczne i adekwatne dla pracy doktorskiej. Mocną, strukturalną stroną pracy są wprowadzenia oraz podsumowania we wszystkich kolejnych rozdziałach.

W strukturze pracy, a dokładniej w strukturze rozdziału metodycznego opisy wad i zalet wywiadów swobodnych, CAWI, czy studium przypadku są zbędne. Recenzowana praca doktorska nie ma charakteru metodycznego, a zatem opisy samych metod na tak szczegółowym poziomie nie są potrzebne. W podobnym kontekście, w odniesieniu do trzeciego etapu badań terenowych, zamiast opisu sytuacji, w których ogólnie rekomenduje się wykorzystać metodę studium przypadku można było zawęzić się wyłącznie do opisu uwarunkowań zgodnych z realizowanym procesem badawczym. Zabieg ten pozwoliłby dodatkowo uzasadnić dobór tej metody badawczej.

Ujęty w rozdziale piątym opis Grupy Pietrucha można było ulokować w rozdziale metodycznym (rozdział 3) jako że charakterystyka ta nie jest powiązana z przedmiotem badań terenowych, a jest opisem badanego podmiotu. Analogicznie opis interlokutorów wywiadów indywidualnych oraz specyfikację próby badania ankietowego ujęto właśnie w rozdziale 3 metodycznym, a nie w rozdziale 4 empirycznym prezentującym wyniki badań przeprowadzonych na tychże interlokutorach.

W tym miejscu chciałabym podkreślić, że struktura pracy jest poprawna, ale przede wszystkim spójna i symetryczna, a powyższe drobne niedoskonałości nie obniżają w żadnej mierze walorów poznawczych rozprawy.

4.2. Literatura

Na potrzeby przygotowania rozprawy wykorzystano 409 pozycji literatury akademickiej (wydawnictwa zarówno ciągłe jak i zwarte, prace w znacznej części anglojęzyczne) oraz 36 wiarygodnych źródeł internetowych (w tym strony instytucji państwowych powiązanych

przedmiotem działania z tematyką pracy oraz elektroniczne źródła publikacji naukowych). Dobór literatury ocenić należy pozytywnie.

4.3. Redakcja

Rozprawę napisano z wykorzystaniem poprawnej terminologii naukowej, językiem adekwatnym dla prac doktorskich. Warto zwrócić uwagę na bardzo przejrzystą, zrozumiałą linię wywodu, a także wyjątkowo lekką w odbiorze narrację. Pracę, gdyby nie jej pokaźna objętość, można byłoby przeczytać „jednym tchem”, co ważne z niesłabnącym zainteresowaniem. Gratuluję Doktorantowi lekkości pióra, aczkolwiek rzeczona lekkość narracji to nie tylko efekt zdolności lingwistycznych, zdecydowanie to także rezultat dużego odczytania oraz wiedzy zarówno teoretycznej jak i praktycznej o eksplorowanym zjawisku internacjonalizacji.

Praca jest napisana starannie, aczkolwiek można znaleźć w niej drobne błędy typu tzw. „zbędne spacje”, „literówki” (np. „spot” zamiast „splot” na s. 6; Resource-based View zamiast Resource-Based View na s. 11; „kodowa” zamiast „kodowana” na s. 16; „kulturę” zamiast „kultury” na s.19; powtórzony w środku tabeli 1.3 wiersz nagłówek na s.30; zbędne słowo „jego” na s. 71; „zdobywania” zamiast „zdobywanie” na s. 75, „pytaniach” zamiast „pytań” s. 137; „odnośnie wyboru” zamiast „odnośnie do wyboru” s. 212), czy edytorskie nieścisłości (w niektórych miejscach przy wyrażeniach anglojęzycznych pojawia się skrót ang. np. „ang. *assembly*” na s. 89, w innych skrót ang. jest pomijany np. „*export consortia*” na s. 91).

Z punktu widzenia lepszej organizacji manuskryptu chciałam zwrócić uwagę, iż obszerna i bogata w treści merytoryczne tabela 2.6 syntezująca poczynione rozważania na temat strategii internacjonalizacji mogła być przedstawiona w orientacji poziomej, wówczas zajęłaby mniej stron, a dzięki temu zyskałaby na czytelności.

Na stronie 136 czytamy „*Przebieg przyjętej procedury badawczej, uwzględniającej poszczególne kroki i etapy badań empirycznych, przedstawiono na rysunku 3.3.*” Jednakże w sąsiedztwie przywołanego stwierdzenia nie znajduje się żaden rysunek. Natomiast na stronie 138 zamieszczono rysunek 3.3., który jednak nie przedstawia procedury badawczej, a zakres przedmiotowy badań.



Domykając wątek kwestii redakcyjnych chciałabym jednoznacznie podkreślić, że drobne potknięcia edytorskie nie przekładają się na odbiór merytorycznych, metodycznych czy empirycznych wywodów.

4. Konkluzja

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w artykule 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) w związku z art. 179 ustawy z dnia 3 lipca 2018 roku przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1669) tj. stanowi oryginalne opracowanie naukowe zawierające oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Ponadto jakość treści teoretycznych (tj. szerokość i głębokość przeglądu literatury, trafność syntezy) oraz empirycznych (poprawność i szczegółowość analiz oraz adekwatność wniosków), a także metodyka badań (tj. wieloetapowość i heterogeniczna triangulacja) dowodzą zarówno wiedzy Doktoranta jak i umiejętności projektowania oraz rzetelnej realizacji badań naukowych.

Wobec jednoznacznie pozytywnej oceny rozprawy, w świetle licznych omówionych w recenzji jej atutów, wnioskuję o dopuszczenie Doktoranta do publicznej obrony.

Biorąc pod uwagę wysoki poziom jakości recenzowanej rozprawy wnoszę o jej wyróżnienie przez Radę ds. Stopni Naukowych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

Polycja Klimek