

Dr hab. Mirosław Jarosiński, prof. SGH
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Warszawa, dn. 16 września 2017 r.

Sekretariat WNEiZ

wpłynęło dnia 20.09.2017

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Adriany Ćwiertnia
pt. „Wykorzystanie Internetu w procesie internacjonalizacji MSP” powstałej na
Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego
pod kierunkiem dr hab. Ewy Frąckiewicz, prof. US**

Tytuł, cel pracy i pytania badawcze

We wstępie do swojej pracy doktorskiej mgr Adriana Ćwiertnia formułuje jednocześnie dwa główne cele, cel koncepcyjny i cel badawczy: *Głównym celem koncepcyjnym podjętych badań jest identyfikacja form i kluczowych czynników determinujących wykorzystanie Internetu, w tym konstrukcja modelu e-internacjonalizacji przedsiębiorstw. Natomiast głównym celem badawczym jest empiryczna weryfikacja wpływu Internetu na proces internacjonalizacji MSP* (s. 2).

U podstaw tak sformułowanych celów głównych badań znajduje się zidentyfikowanie przez Autorkę luki poznawczej w zakresie wykorzystania Internetu w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, które jest jeszcze stosunkowo słabo opisane w naukach o zarządzaniu. Brak jest całościowej analizy tego zjawiska, zwłaszcza na polskim gruncie. Dlatego taki dobór tematyki rozprawy doktorskiej przez mgr Adrianę Ćwiertnia uważam za bardzo trafny oraz aktualny i ważny dla nauk o zarządzaniu.

Tytuł pracy *Wykorzystanie Internetu w procesie internacjonalizacji MSP* uważam za właściwy. Tytuł bezpośrednio odzwierciedla zakreślony obszar badawczy oraz zawartość pracy.

Wracając do celów rozprawy, przedstawione powyżej dwa cele, jak pisze sama Autorka, odnoszą się do badań. Celem natomiast całej pracy, choć nie jest to podane wprost jako cel, jest ustalenie *w jaki sposób globalna sieć jest wykorzystywana w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw* (s. 5).

Autorka stawia siedem pytań badawczych (s. 6 i 7):

1. *Jak globalna sieć wpływa na zarządzanie przedsiębiorstwem w środowisku internetowym?*
2. *Czy i w jaki sposób Internet wpływa na proces internacjonalizacji MSP?*
3. *Czy i w jaki sposób polityka integracyjna UE sprzyja procesowi internacjonalizacji MSP?*

4. Czy wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania MSP w połączeniu z polityką spójności europejskiej są wystarczające do przeprowadzenia procesu internacjonalizacji na JRE?
5. Jakie można wskazać determinanty o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym oraz ich siłę oddziaływania na proces e-internacjonalizacji MSP.
6. Jaki model internacjonalizacji wykorzystują firmy i na jakim etapie zaczęły wykorzystywać Internet? Dlaczego i w jaki sposób to nastąpiło?
7. W jaki sposób zastosowanie Internetu zmienia model internacjonalizacji?

Przedstawione pytania badawcze są sformułowane poprawnie i korespondują z celami pracy. Cele te zostały zrealizowane poprzez studia literatury, analizę danych wtórnych i analizę danych pierwotnych w badaniach własnych Autorki.

Struktura pracy

Opiniowana rozprawa doktorska składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel, spisu wykresów, spisu rysunków i czterech załączników. Praca jest obszerna – liczy łącznie 252 strony. Rozdziały 1., 2. i 3. mają charakter wprowadzenia teoretycznego, rozdział 4. – teoretyczno-praktycznego, rozdział 5. zawiera opis metodyki badań własnych Autorki, natomiast rozdział 6. przedstawia wyniki jej własnych badań empirycznych. Układ pracy (zarówno rozdziałów i podrozdziałów) uważam za prawidłowy.

Wstęp jest wprowadzeniem w problematykę pracy. Autorka prezentuje w nim Internet jako akcelerator procesów globalizacyjnych, rozwoju ICT (ang. information and communication technologies) i *integracji w każdej sferze życia gospodarczego i społecznego*. Następnie Autorka określa obszar badawczy pracy identyfikując lukę badawczą w zakresie braku dokładnej analizy procesów e-internacjonalizacji, co z kolei stanowi podstawę do sformułowania celów pracy i szczegółowych pytań badawczych. Na koniec Autorka krótko omawia w sposób ogólny sposób prowadzenia badań i strukturę pracy.

Ocena przedstawionych celów pracy oraz pytań badawczych została przedstawiona wcześniej stąd ograniczę się tutaj do stwierdzenia, że układ i zawartość wstępu są prawidłowe z tym zastrzeżeniem, że przedstawione we wstępie hipotezy badawcze winny być wyraźnie zaprezentowane dopiero jako rezultat badań jakościowych, które przeprowadziła autorka. Hipotezy badawcze będą bowiem stanowiły punkt wyjścia do badań ilościowych, o których pisze Autorka w Zakończeniu przedstawiając je jako kolejny etap badań nad e-internacjonalizacją małych i średnich przedsiębiorstw.

Rozdział 1. został poświęcony charakterystyce procesów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Rozdział liczy 33 strony i zawiera przegląd najważniejszych zagadnień związanych z internacjonalizacją przedsiębiorstw. Chciałoby się powiedzieć „zgodnie ze

sztuką” przedstawia najpierw i charakteryzuje takie pojęcia jak *internacjonalizacja*, *globalizacja* i *integracja*, a następnie *formy internacjonalizacji* i *modele internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Ostatni podrozdział, jak należałoby oczekiwać, dotyczy *internacjonalizacji przez Internet*.

Rozdział ten jako całość oceniam pozytywnie, choć ostatni podrozdział pozostawia u czytelnika pewien niedosyt. Przykładowo na s. 37 Autorka zauważa, że *Internet daje firmom nieograniczone możliwości do wykorzystania* i dalej podaje kilka przykładów takowego wykorzystania. Przyznam, że oczekiwałbym tutaj szerokiego przeglądu licznych zastosowań Internetu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym np. w prowadzeniu analiz strategicznych, pozycjonowaniu przedsiębiorstwa, promocji i sprzedaży produktów przedsiębiorstwa. Tym bardziej, że w dalszej części pracy, w podrozdziale 4.4. pojawiają się różne zestawienia pokazujące działalność internetową polskich przedsiębiorstw na rynku europejskim. Warto by też wspomnieć o przewijającym się w literaturze światowej powiązaniu powstawania i rozwoju firm typu *born global* z rozwojem Internetu. Widzę też możliwości nieco dokładniejszego omówienia form internacjonalizacji. Zabrakło przykładowo możliwości powiązania eksportu produktów z udzielaniem licencji (s. 27) i franczyzy (s. 28). Na plus oceniam wplecenie integracji ekonomicznej w procesy internacjonalizacji i globalizacji, których niewątpliwie jest składnikiem.

Rozdział 2. „Zarządzanie przedsiębiorstwem w środowisku internetowym” stanowi tło do dalszych części pracy. Rozdział ten liczy 28 stron. W rozdziale tym Autorka najpierw wprowadza pojęcie otoczenia a następnie przedstawia kluczowe trendy i zjawiska we współczesnym otoczeniu firm koncentrując się w pewnym momencie na występujących w otoczeniu zmianach technologicznych, z konieczności przedstawiając je bardzo skrótowo. Następnie Autorka przedstawia wpływ Internetu na sposób działania przedsiębiorstw. Zastosowano tu zatem podejście „od ogółu do szczegółu”, co oceniam pozytywnie. Słabą stroną tego rozdziału jest zbytne opieranie się w niektórych momentach na jednej pozycji literaturowej (Herman, Szablewski, 1999).

Rozdział 3. wprowadza z kolei czytelnika w problematykę małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Rozdział ten liczy 27 stron i po krótkim wprowadzeniu przedstawia pojęcie i cechy MSP, strategie rozwoju firm, rozwój MSP przez ekspansję zagraniczną i na koniec przegląd badań nad procesem internacjonalizacji MSP. Układ rozdziału oceniam prawidłowo jednak mam zastrzeżenia co do dwóch podrozdziałów: 3.2. „Strategie rozwoju firm – podstawowe definicje” i 3.3. „Rozwój MSP przez ekspansję zagraniczną”. Pierwszy z nich (3.2.) jest moim zdaniem zbyt ogólny. Brakuje w nim odniesień do strategii wykorzystywanych

w MSP. Co prawda w tytule podrozdziału nie pojawia się MSP, jednak ponieważ i rozdział i praca odnoszą się wprost do MSP ten problem powinien być poruszony. Po drugie skoro mowa jest tu o strategii ogólnie (od czego i tak należałoby zacząć) to brakuje tu odniesień do prac takich ważnych polskich autorów z zakresu zarządzania strategicznego, jak M. Romanowska, czy R. Krupski. Kolejny podrozdział (3.3.) podobnie jak jego poprzednik jest moim zdaniem zbyt ogólny i za bardzo oparty na jednej publikacji (choć nie tylko). Oczekiwałbym po tak zatytułowanym tekście więcej odniesień do MSP.

Z kolei rozdział 4. „Uwarunkowania rozwoju polskich MSP przez Internet” liczący 46 stron omawia najpierw otoczenie MSP, a następnie przedstawia Jednolity Rynek Europejski jako determinantę rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Kolejny podrozdział przedstawia europejski program cyfryzacji przedsiębiorstw, który powinien stać się motorem rozwojowym również i polskich MSP. Bardzo ważną częścią rozdziału 4. jest jego ostatni podrozdział prezentujący aktywność internetową polskich MSP na tle firm europejskich. Ten podrozdział uważam za bardzo ważny element rozdziału i całej pracy i oceniam go pozytywnie. Podrozdział stanowi dobre tło dla przedstawionych w ostatnim rozdziale pracy wyników badań własnych Autorki recenzowanej dysertacji. Szkoda, że później Autorka już się do niego nie odniosła.

Podsumowując część teoretyczną pracy oceniam ją jako całość pozytywnie choć uważam, że momentami przegląd literatury jest zbyt płytki. Autorka nie dotarła do dzieł kluczowych autorów w niektórych zakresach. Przykładowo, gdy mowa o aliansach strategicznych zabrakło prac takich autorów jak M. Romanowska i A. Sulejewicz, czy w przypadku omówienia i analizy otoczenia przedsiębiorstw pracy G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej, zaś w przypadku firm typu *born global* prac W. Nowińskiego czy E. Duliniec, jeśli wspomnieć tylko o polskich autorach. Przede wszystkim jednak powinna zostać tu zacytowana publikacja: T. Szapiro, M. Ciemniak, *Internet – nowa strategia firmy*, Diffin 1999.

Rozdział 5. (12 stron) i rozdział 6. (60 stron) traktuję wspólnie gdyż dotyczą warstwy empirycznej pracy. W rozdziale 5. Autorka przedstawiła metodykę badań własnych, a w rozdziale 6. wyniki badań. Rozumiem ideę Autorki dotyczącą rozdzielnia tych dwóch tematów, tym bardziej, że rozdział omawiający wyniki badań jest najbardziej obszerny w całej pracy, jednak obydwie części pracy są ze sobą powiązane, a opis metodyki badań jest zbyt krótki aby traktować go jako odrębny rozdział. Moim zdaniem powinien być pierwszym podrozdziałem ostatniego, empirycznego rozdziału pracy.

Na początku rozdziału 5. Autorka przywołuje cel badawczy pracy jakim jest empiryczna weryfikacja wpływu Internetu na proces internacjonalizacji MSP. Ponieważ tak zakreślony obszar badawczy jest obszarem stosunkowo nowym i jeszcze dobrze nie rozpoznanym Autorka zdecydowała się na przeprowadzenie badań jakościowych i tym samym sformułowała 7 pytań badawczych, które zostały omówione na początku recenzji. W badaniach zastosowano następujące techniki badawcze: analizę danych zastanych, wywiady indywidualne i zogniskowany wywiad grupowy. Cały proces badawczy Autorka przeprowadziła cztero-etapowo. Na pierwszy etap złożyły się pogłębione studia literaturowe. W drugim etapie przeprowadzono wywiady z przedsiębiorcami i menedżerami z wybranych do badań małych i średnich przedsiębiorstw, przy czym właściwe wywiady zostały poprzedzone krótkim pilotażem. W trzecim etapie badań miało miejsce badanie fokusowe a w etapie czwartym przeprowadzono badania w grupie kontrolnej – wywiady z przedsiębiorcami z Niemiec.

Tak zaplanowany proces badawczy uważam za prawidłowy, podobnie jak i dobór metod i narzędzi badawczych. Brak jest w pracy informacji jak długo trwał I etap badań jednak wiadomo, że same badania empiryczne prowadzone były w okresie listopad 2015–kwiecień 2017. Wykonanie ich zatem zajęło dość dużo czasu, a długość całego postępowania badawczego świadczy o dużej wytrwałości Autorki w dążeniu do celu. Warto tu zwrócić uwagę, że choć sam formularz wywiadu liczy zaledwie kilka pytań (od 7 do 9 pytań w zależności od grupy badanych przedsiębiorstw) to wywiady indywidualne (w tym bezpośrednie i telefoniczne) przeprowadzono aż z 60 osobami (z planowanych 100). Doktorantka zatem osiągnęła bardzo wysoki i rzadko spotykany wskaźnik odpowiedzi (60%). Niewątpliwie było to możliwe dzięki małej liczbie pytań w wywiadzie. Niemniej jednak na pewno odegrała tu rolę siła przekonywania doktorantki i upór w dążeniu do realizacji celu badawczego.

Za sukces doktorantki należy też poczytać przeprowadzone badania fokusowe, stanowiące uzupełnienie wcześniejszych krótkich wywiadów. Już samo skuteczne umówienie pięciu przedsiębiorców/menedżerów w tym samym czasie stanowi wyzwanie. Przede wszystkim jednak należy spojrzeć na aspekt merytoryczny wywiadów grupowych. Pozwoliły one na poszerzenie i pogłębienie wielu zagadnień. Jak stwierdza sama Autorka *pojawiły się nowe kwestie, o które nie pytano wcześniej, a które miały istotny wkład na dalszym etapie analizy jakościowej* (s. 146). W ramach tych badaniach przeprowadzono dwa zogniskowane wywiady grupowe, w których wzięło udział łącznie dziesięć osób (pięć kobiet i pięciu mężczyzn).

Niewątpliwie za sukces doktorantki należy również uznać przeprowadzenie wywiadów w grupie kontrolnej 15 menedżerów niemieckich. Takie porównanie wyników badań jakiego dokonała Autorka uważam za istotne z punktu widzenia metodyki badań i bardzo cenne naukowo, nawet jeśli grupa ta była stosunkowo nieliczna (w porównaniu do grupy polskiej). Szkoda, że Autorka nie przedstawiła sposobu doboru niemieckich respondentów do badań.

Podsumowując przeprowadzone badania jak i całe rozdziały 5. i 6. należy stwierdzić, że ta część rozprawy jest dobrze opracowana. Analiza danych i wyniki badań zademonstrowane zostały poprawnie, w sposób właściwy dla badań jakościowych. Badanie kwestie zostały podzielone na 6 grup, z których każda została podsumowana i skomentowana w odniesieniu do literatury. Część badawczą kończą wspólne wnioski i przedstawiony na ich podstawie autorski model e-internacjonalizacji. W trakcie opisu wyników badań Autorka często cytuje wypowiedzi respondentów.

Za minus poczytałbym brak wyraźnych odniesień do wątków teoretycznych przedstawionych we wcześniejszych częściach pracy. Dużym plusem jest natomiast podział badanych przedsiębiorstw na grupy (nieinternacjonalizujące się, internacjonalizujące się za pomocą Internetu, internacjonalizujące się bez użycia Internetu) oraz na podgrupy (firmy spoza ICT i firmy oparte na ICT) a także zróżnicowanie podatności firm na digitalizację, choć tu nie do końca się zgadzam z subiektywną oceną Autorki co do podatności na digitalizację niektórych sektorów (np. sektora medycznego czy logistyczno-transportowego, zwłaszcza że Autorka sama później opisuje jak bardzo ten ostatni jest obecnie zdigitalizowany). Za plus poczytuję również klasyfikację udzielanych odpowiedzi (na najczęstsze odpowiedzi, powtarzające się wypowiedzi, mniej popularne stwierdzenia i indywidualne spostrzeżenia). Szkoda, że Autorka przedstawiając odpowiedzi w poszczególnych grupach nie wskazała, jak definiuje każdą z grup (tzn. ile razy musiała paść taka lub bardzo podobna odpowiedź aby ją zaklasyfikować do danej grupy).

W Zakończeniu Autorka odniosła się do pytań badawczych postawionych we Wstępie do pracy, choć nie do wszystkich wprost. Szkoda, bo obraz przedstawianych wyników byłby pełniejszy. W pracy jednak uzyskano odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze, tak więc założone cele pracy zostały zrealizowane. Autorka wskazała też obszar przyszłych badań, jakim powinny być badania ilościowe dotyczące omawianych zagadnień. Za punkt wyjścia badań ilościowych mogłyby posłużyć hipotezy, które Autorka sformułowała w pracy.

Uwagi formalne

Recenzowana rozprawa doktorska napisana jest poprawnym, dobrym stylistycznie językiem. Wywód Autorki we wszystkich częściach pracy jest logiczny, wyniki badań są interpretowane właściwie a wnioski formułowane prawidłowo. Za plus uważam podsumowania na końcu każdego z rozdziałów, w których Autorka niejako streszczała zawartość każdego rozdziału podkreślając tym samym jego najważniejsze aspekty.

Swój wywód Autorka bogato ilustruje tabelami oraz rysunkami. Praca zawiera 38 tabel, 15 rysunków i 3 wykresy. Oprócz tego w załączniku 1. znajdują się cztery tabele zawierające dane Eurostatu prezentujące internetową działalność MSP w Europie. Tabelaryczna i graficzna prezentacja zwłaszcza wyników badań, to duża zaleta pracy, choć podział na wykresy i rysunki uważam za niepotrzebny, gdyż każdy wykres jest z definicji rysunkiem.

Niestety Autorka w swojej pracy nie ustrzegła się drobnych uchybień redakcyjnych:

1. Wszystkie, a nie tylko wybrane, słowa obcojęzyczne powinny być pisane w tekście pracy kursywą, jak np. *joint venture* (s. 29 i dalsze).
2. Raz na jakiś czas pojawia się w tekście pracy niewłaściwe lub źle odmienione słowo. Np.: *...poprzez co wzrasta szansa nie przetrwanie...* (s. 31) - winno być oczywiście: *...poprzez co wzrasta szansa na przetrwanie...*, czy: *Klient globalny ma globalna orientację...* (s. 50) zamiast: *Klient globalny ma globalną orientację...*, albo: *...firmy kierują się określonymi strategiami w procesie internalizacji...* (s. 84) zamiast *...firmy kierują się określonymi strategiami w procesie internacjonalizacji...*, albo: *W chwili obecnej jednak odstępne dane...* (s. 139) zamiast: *W chwili obecnej jednak dostępne dane...* itd.
3. Cytowana przez Autorkę A. Zaorska to oczywiście A. Zorska.
4. Osie pionowe wykresów powinny być opisane na osi, aby można je było prawidłowo odczytać (wykres 2 oraz 4–15).
5. Tabele powinny być w taki sposób opisane aby wiadomo było co oznaczają poszczególne liczby (tabele 6–11)
6. W tabelach i na wykresach należałoby używać polskich określeń i nazw państw (tabele 6–12 i wykresy 4–15).
7. Tłumaczenie tytułu tabel i wykresów na język angielski występuje tylko w tabelach 6–12 i wykresach 4–15. Powinno to być ujednolicone w całej pracy.
8. Zbyt długie akapity obejmujące nawet dwie strony tekstu (np. s. 189–191). Tak obszerny tekst zdecydowanie powinien być podzielony na kilka mniejszych fragmentów.

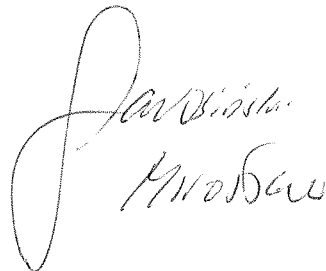
Ogólna ocena rozprawy doktorskiej

Podjęta przez Panią mgr Adrianę Ćwiertnia problematyka wykorzystania Internetu w procesie internacjonalizacji MSP jest relatywnie rzadko spotykana i dlatego podjęcie się tego ważkiego i aktualnego tematu świadczy pozytywnie o doktorantce. Warto tu podkreślić, że warsztat pisarski doktorantki jest poprawny, a metodyka badań jest właściwie dostosowana do zamierzenia badawczego. Dobór przedsięwzięcia do badań został przeprowadzony prawidłowo. Budowa pracy jest prawidłowa.

Dobór i wykorzystanie źródeł w realizacji celów pracy są prawidłowe. Autorka wykorzystuje obszerną literaturę źródłową. Spis literatury zawierający wydawnictwa zwarte i ciągle obejmuje 133 pozycje. Poza tym Autorka posługuje się źródłami internetowymi (30 pozycji) i aktami prawnymi (2 pozycje). Jeżeli chodzi o samą literaturę naukową, to Autorka bazuje w znacznym stopniu na literaturze polskojęzycznej.

Konkludując, uważam że praca Pani mgr Adriany Ćwiertnia pt. „Wykorzystanie Internetu w procesie internacjonalizacji MSP” wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną i metodyczną Autorki w obszarze nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jednocześnie spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim przez ustawę z dn. 14.03.2003 r. o tytule naukowym i stopniach naukowych. Mocne strony pracy przeważają nad słabymi a przedstawione powyżej uwagi mają często charakter polemiczny i nie pomniejszają całościowej, pozytywnej oceny pracy.

W związku z powyższym wnioskuję o przyjęcie rozprawy doktorskiej Pani mgr Adriany Ćwiertnia pt. „Wykorzystanie Internetu w procesie internacjonalizacji MSP” przez Radę Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego w Szczecinie oraz dopuszczenie do publicznej obrony.



J. Wójcik