



Łódź, 18 września 2023 r.

**WYDZIAŁ  
EKONOMICZNO-  
-SOCJOLOGICZNY**

Uniwersytet Łódzki

Dr hab. Tomasz Dorożyński, prof. UŁ  
Katedra Wymiany Międzynarodowej  
Instytut Ekonomii  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Uniwersytet Łódzki

**Recenzja rozprawy doktorskiej pana magistra Marka Jerzego Niedbalskiego  
pt. *Bariery internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w branży producentów sprzętu  
medycznego*  
napisanej pod kierunkiem naukowym  
pana dra hab. Mirosława Jarosińskiego, prof. SGH  
oraz pani dr hab. Wioletty Mierzejewskiej, prof. SGH (Promotor pomocniczej)**

#### **1. Podstawa formalno-prawna przygotowania recenzji**

Podstawą prawną sporządzenia recenzji jest art. 14 ust. 2 pkt 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r. poz. 1789 z późn. zm.) w związku z art. 179 ust. 1 i ust. 3 pkt 2 lit b ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1669 z późn. zm.).

Recenzję przygotowałem w odpowiedzi na pismo Przewodniczącej Rady Naukowej dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pani prof. dr hab. Marii Aluchny z dnia 4 lipca 2023 r. o powołaniu mnie na recenzenta w postępowaniu doktorskim pana magistra Marka Jerzego Niedbalskiego.



**WYDZIAŁ  
EKONOMICZNO-  
-SOCJOLOGICZNY**

Uniwersytet Łódzki

**2. Krótki opis pracy**

Recenzowana rozprawa została napisana w języku polskim. Liczy wraz z załącznikami 210 stron. Składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków i tabel oraz scenariusza wywiadów.

We wstępie Autor zarysował historię internacjonalizacji na świecie, jej związki m.in. z globalizacją, postępem technologicznym, liberalizacją handlu oraz integracją europejską. Nawiązał krótko do transformacji gospodarczej w Polsce, oraz podjął próbę uzasadnienia wyboru tematu pracy poprzez objaśnienie luki badawczej. Ponadto sformułował **pięć pytań, cel główny oraz trzy cele szczegółowe** (poznawczy, metodologiczny, aplikacyjny). Wskazał i krótko opisał metodę badawczą, przedstawił strukturę pracy oraz streścił zawartość rozdziałów.

W rozdziale pierwszym Doktorant zdefiniował internacjonalizację, opisał modele umiędzynarodowienia przedsiębiorstw oraz krótko przedstawił zależności pomiędzy ich wybranymi cechami, m.in. wielkością i doświadczeniem, a procesem internacjonalizacji. Następnie zdefiniował i opisał zjawiska **deinternacjonalizacji** oraz **reinternacjonalizacji**. Rozważania w tej części pracy zakończył objaśnieniem wybranych strategii, np. etnocentrycznej, policentrycznej, globalnej.

Rozdział drugi został poświęcony barierom internacjonalizacji. Doktorant przedstawił i scharakteryzował je w podziale na wewnętrzne i zewnętrzne na podstawie klasyfikacji L.C. Leonidou. W zbliżonej konwencji opisał sposoby ich przełamywania. W drugiej części rozdziału skoncentrował się na polskich przedsiębiorstwach, oraz ponownie na barierach umiędzynarodowienia w układzie: wewnętrzne i zewnętrzne.

W rozdziale trzecim zaprezentował analizę producentów sprzętu medycznego, ukierunkowaną przede wszystkim na ocenę potencjału wiodących rynków na świecie. Szczególną uwagę poświęcił rynkowi amerykańskiemu, zachodnioeuropejskiemu, Europie Środkowo-Wschodniej i Chinom. W dalszej części skoncentrował się na polskim rynku sprzętu medycznego, analizując m.in. regulacje, kierunki eksportu, formy wsparcia oraz perspektywy rozwoju.

Rozdział czwarty (empiryczny) dotyka sedna pracy, tj. **badania bezpośredniego przedsiębiorców** (producentów sprzętu medycznego w Polsce) w zakresie barier internacjonalizacji i sposobów ich przełamywania. Autor wykorzystał **studium przypadku**



**WYDZIAŁ  
EKONOMICZNO-  
-SOCJOLOGICZNY**  
Uniwersytet Łódzki

jako metodę badawczą i zaprezentował wyniki wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami **pięciu podmiotów**. Skoncentrował się na opisie procesu umiędzynarodowienia, zidentyfikowaniu barier wewnętrznych i zewnętrznych (zgodnie z przyjętą i opisaną w poprzednich częściach pracy klasyfikacją) oraz sposobach ich przezwyciężenia. Na końcu zaprezentował autorski model barier internacjonalizacji.

W zakończeniu Autor odniósł się do celów i pytań przyjętych we wstępie. Sformułował również praktyczne wnioski (rekomendacje), które bez wątpienia są ważnym elementem badań w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

### **3. Ocena formalna**

Warstwa redakcyjna nie budzi moich większych zastrzeżeń. Praca została napisana dość poprawną polszczyzną z zachowaniem podstawowych reguł gramatycznych i stylistycznych. Autor nie ustrzegł się jednak kilku błędów językowych i kolokwializmów, np.:

- (...) *nieufność potencjalnych, szczególnie zachodnich, partnerów do rodzącego się w Polsce kapitalizmu* (s. 5);
- *Dzięki dużej skali działalności mają możliwość ponosić gigantyczne nakłady* (s. 5);
- *Mnogość barier internacjonalizacji zidentyfikowanych przez badaczy przez ostatnie 50 lat jest bardzo duża* (s. 103);
- *Prognozy tej instytucji wskazują, że do 2025 r. rynek będzie wynosił ponad 640 mld USD* (s. 126);
- (...) są jedną z głównym przeszkód decydujących o sukcesie lub porażce firmy **na rynku eksportu** (s. 189);
- *Ciekawym obszarem badań byłoby również postrzeganie barier* (s. 195).

Autor zamieścił w pracy 26 rysunków i 15 tabel. W większości opracował je z należytą starannością oraz ze wskazaniem źródeł. Do niektórych mam jednak pewne zastrzeżenia:

- **rysunek nr 4** – okno centralne jest puste, nie rozumiem dlaczego? (s. 23);
- Tytuł **tabeli nr 2** – globalizacja ekonomiczna?, Autor nie używa takiego pojęcia w pracy, czym różni się od „globalizacji”? (s. 32);
- **rysunek nr 7** – nieczytelne objaśnienia dla poziomu B (s. 33);



**WYDZIAŁ  
EKONOMICZNO-  
-SOCJOLOGICZNY**

Uniwersytet Łódzki

- **tabela nr 4** – wsparcie i pomoc **ze strony żony** (ewentualnie powinno być: małżonka / małżonki); czym różni się **wsparcie od pomocy?** (s. 70);
- **tabela nr 5** – Umożliwienie lepszych warunków pracy – powinno być: „lepsze warunki pracy” (s. 86);
- **rysunek nr 14** nie przedstawia wskaźników dynamiki (indeksów) zgodnie z zapowiedzią w podrozdziale 2.4.1 (s. 94);
- **rysunek nr 15**, brak zdefiniowanej skali, nieczytelne kategorie (...), brak ZIB lub pozycji „inne” (s. 96);
- **tabela nr 6**, nieprecyzyjne określenie krajów, w których zidentyfikowano bariery (Europa Zachodnia, Kraje Europy Zachodniej, Kraje Unii Europejskiej, wszystkie kraje, w których polskie firmy prowadzą lub planują działalność) (s. 97);
- **rysunek nr 17** jest niezgodny z opisem w tekście odwołującym się do niego (s. 105-106) i identyczny (sic!) z rysunkiem nr 21 na stronie 116 (inny tytuł i opis);
- w miejsce kopii **rysunków nr 19 i 20** proponowałbym opracowanie własnych rysunków na podstawie wskazanego źródła (s. 109-110).

Bibliografia jest adekwatna do zakresu i zawartości pracy. To ok. 160 pozycji, głównie anglojęzycznych, opublikowanych w prestiżowych czasopismach naukowych oraz wydawnictwach. Autor umiejętnie wykorzystał uznany dorobek ekonomistów i badaczy nauk o zarządzaniu reprezentujących uczelnie polskie i zagraniczne. Korzystał również z raportów, roczników statystycznych i źródeł internetowych.

Na końcu pracy Autor załączył scenariusz wywiadów. Jego struktura jest poprawna i odpowiada celom pracy. Uwagi szczegółowe do jego treści zamieściłem w części recenzji dotyczącej oceny merytorycznej.

Nie mam większych zastrzeżeń do struktury pracy. Pozytywnie oceniam krótkie podsumowania po każdym rozdziale.



#### 4. Ocena merytoryczna

Jednym z kluczowych kryteriów oceny pracy doktorskiej jest jej oryginalność i wartość dodana dla nauki. Punktem wyjścia jest zawsze umiejscowienie badania w wybranym nurcie teoretycznym. Biorąc pod uwagę podstawy teoretyczne, tematykę i metodę badawczą zastosowaną w dysertacji, praca bez wątpienia wpisuje się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości.

Wybór tematyki pracy oceniam pozytywnie. Jest on aktualny zwłaszcza w kontekście niepewności na rynkach międzynarodowych, silnego wpływu czynników instytucjonalnych na procesy internacjonalizacji czy też zaburzeń globalnych łańcuchów wartości. Umiejętnie łączy aspekty naukowe i praktyczne (zwłaszcza w zakresie sposobów przełamywania barier), co jest cennym walorem pracy.

Mam natomiast zastrzeżenia do lakonicznego uzasadnienia wyboru tematu i zdefiniowania luki badawczej, które nie zostało poparte pogłębionym przeglądem literatury. Mnogość badań w obszarze nauk społecznych oczywiście nie ułatwia poszukiwania obszarów wymagających eksploracji. Jednak zidentyfikowanie luki badawczej stanowi fundament wartościowych poznawczo badań. **Bariera internacjonalizacji** z całą pewnością nie są tematem nowym w obszarze ekonomii międzynarodowej i zarządzania (biznesu) międzynarodowego, podobnie jak ich wpływ na umiędzynarodowienie (polskich) przedsiębiorstw. Jednozdaniowe uzasadnienie luki badawczej na stronie 7 o treści „*analiza badań w Polsce i na świecie wykazała istnienie luki badawczej w zakresie słabo zbadanego wpływu barier internacjonalizacji na rozwój polskich przedsiębiorstw ..., a w szczególności brak badań w tak specyficznej branży jak branża producentów sprzętu medycznego*” uważam za bardzo ogólnikowe i zdecydowanie niewystarczające. Nie ułatwia to recenzentowi identyfikacji wartości dodanej pracy i tym samym jednoznacznej oceny wkładu badawczego opracowania do dorobku dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Jako podstawę teoretyczną badań Autor wskazał wybrane teorie, modele i strategie internacjonalizacji. Ich wybór jako podstawę do sformułowania celów oceniam pozytywnie. Należy dodać, że Doktorant nie ograniczył się jedynie do ich opisanie, ale starał się wykorzystać je w poszczególnych częściach pracy. Odniósł się do nich formułując wnioski końcowe i opracowując **autorski model barier internacjonalizacji**.



Łódź, 18 września 2023 r.

**WYDZIAŁ  
EKONOMICZNO-  
SOCJOLOGICZNY**

Uniwersytet Łódzki

W mojej ocenie cel **główny pracy został sformułowany poprawnie**, choć zaproponowałbym drobną korektę i finalnie następującą jego treść: „... *zidentyfikowanie barier internacjonalizacji polskich producentów sprzętu medycznego*”. Autor zaproponował również trzy cele szczegółowe o charakterze poznawczym, metodologicznym i aplikacyjnym.

Pierwszy z nich jest w połowie powtórzeniem celu głównego. Zdecydowanie ambitniej brzmi fragment o zbadaniu zależności pomiędzy modelami internacjonalizacji a jej barierami. Przy czym przyjęta metoda i zakres badania nie gwarantują osiągnięcia tego celu. Do drugiego celu szczegółowego nie mam uwag. Natomiast cel aplikacyjny zdecydowanie wymaga przeredagowania i doprecyzowania: „*Cel aplikacyjny pracy zakłada **zwrócenie** menadżerom szczególnej **uwagi**...*” (s. 8).

Autor (niestety) **nie sformułował hipotez badawczych**. Nie można zatem ocenić ich spójności z celami, pytaniami badawczymi oraz empiryczną częścią pracy.

Pozostałe uwagi krytyczne w zakresie oceny merytorycznej są następujące:

- brak modelu / schematu badania i ewentualnie jego operacjonalizacji;
- brak precyzyjnie wskazanych ram czasowych badania;
- brak jasnego uzasadnienia dla wyboru producentów sprzętu medycznego;
- brak wyodrębnienia wniosków w odniesieniu do różnych kategorii przedsiębiorstw, np. ze względu na ich wielkość, formę umiędzynarodowienia, strukturę własnościową, poziom zaawansowania technologicznego, doświadczenie na rynkach zagranicznych, etc.
- brak skonfrontowania uzyskanych wyników z rezultatami innych badań w tym obszarze;
- zbyt pobieżna (ogólnikowa) analiza producentów sprzętu medycznego, brak podstawowych statystyk, segmentacji, wskaźników koncentracji, udziałów dla przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych (ZIB), etc.;

Ponadto mam zastrzeżenia do sformułowania „rynek producentów sprzętu medycznego”. W mojej ocenie powinno posługiwać się określeniem „rynek sprzętu medycznego”, którego częścią są jego producenci.



**WYDZIAŁ  
EKONOMICZNO-  
SOCJOLOGICZNY**  
Uniwersytet Łódzki

Odnoszę również wrażenie, że Autor położył zbyt duży nacisk na aspekty eksportowe w stosunku do innych form umiędzynarodowienia. Zarówno w tytule pracy jak i w celu głównym Doktorant wskazał na **bariery internacjonalizacji**, tymczasem w pracy, a zwłaszcza w części empirycznej wątek ten został potraktowany marginalnie. Być może jest to konsekwencją wyboru firm, z którymi przeprowadzono wywiady, i które wykorzystują najprostsze formy internacjonalizacji, tj. eksport pośredni i bezpośredni (s. 192).

### **5. Metody i instrumenty badawcze**

Do *Badania internacjonalizacji producentów sprzętu medycznego w Polsce* (s. 128), a w zasadzie badania pięciu polskich producentów tego sprzętu Autor wykorzystał metodę **studium przypadku**. Jest ona powszechnie uznana, akceptowana i ugruntowana w naukach o zarządzaniu i jakości. Nie ukrywam, że zastosowanie bardziej zaawansowanych metod (ilościowych) z pewnością pozwoliłoby pogłębić badanie, przeanalizować zależności i związki przyczynowo-skutkowe, a jego wyniki poddać weryfikacji statystycznej lub ekonometrycznej. Wymagałoby to oczywiście zebrania znacznie większego materiału empirycznego, np. poprzez badanie ankietowe.

Procedura badawcza zaprezentowana w pracy jest prawidłowa. Scenariusz wywiadu jest poprawny. Pewne zastrzeżenia można mieć jednak do treści niektórych pytań. Bywają one nieprecyzyjne i niejasne, np.:

- **pytanie nr 1** ... *rynki docelowe były losowe* (s. 208);
- **pytanie nr 3** – druga część pytania nie jest związana i nie wynika z pierwszej (s. 208);
- **pytania nr 10-13** ... *jakich regionów to dotyczyło (domyślam się, że Autor przez regiony rozumiał grupy państw?)* (s. 209);
- **pytanie nr 23** – brakuje, istotnego moim zdaniem, pytania o doświadczenie na rynkach zagranicznych (liczba lat) (s. 210).

Prezentacja studiów przypadku jest czytelna i poprawna, czasem nawet zbyt szczegółowa. Dostarcza informacji, które są potrzebne do uzyskania odpowiedzi na pytania sformułowane we wstępie do pracy. Najbardziej wartościowe w mojej ocenie są fragmenty dotyczące barier i sposób ich ograniczania. Ich efektem jest **autorski model barier internacjonalizacji**, który oceniam pozytywnie. To jeden z fragmentów pracy, który wnosi pewną wartość dodaną.



**WYDZIAŁ  
EKONOMICZNO-  
-SOCJOLOGICZNY**

Uniwersytet Łódzki

Brakuje mi przede wszystkim daty rozpoczęcia działalności za granicą, na podstawie której można ocenić doświadczenie przedsiębiorcy w tym obszarze. Ponadto nieprecyzyjne są informacje określające motywacje internacjonalizacji. Warto by je przyporządkować do jednej z przyjętych w literaturze klasyfikacji.

Wiele opinii formułowanych przez respondentów wynika z ich indywidualnych, szczególnych doświadczeń lub osądów, które bardzo trudno uogólnić na całą populację. Wyjaśnienia wymaga również sformułowanie „główne rynki eksportu”. Czy były zatem inne „mniej ważne”? Jakie kryterium przyjął Doktorant dla wyodrębnienia „głównych rynków”? Brakuje także porównania wyników badania z wnioskami innych badaczy. W tym kształcie ta część pracy niebezpiecznie zbliża się do formy raportu a nie opracowania naukowego.

Biorąc pod uwagę powyższe wątpliwości chciałbym poprosić Autora, aby podczas publicznej obrony pracy doktorskiej udzielił odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) co jest „specyficznego” w branży producentów sprzętu medycznego (w odniesieniu do sformułowania na s. 7)?
- 2) co nowego rozprawa wnosi do wiedzy o umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw?
- 3) czy wyniki badania, a przede wszystkim autorski model barier internacjonalizacji, można odnieść (uogólnić) także do innych branż, sektorów, etc.?
- 4) czy przedstawione w pracy bariery internacjonalizacji i sposoby ich przełamywania są skorelowane z formą umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa?
- 5) jakie cechy (charakterystyki) przedsiębiorstwa ułatwiają przełamywanie barier i tym samym sprzyjają ekspansji na rynki zagranicznej (w różnej formie)?
- 6) czy należy wspierać rodzimych przedsiębiorców w ekspansji zagranicznej (w różnych formach)?
- 7) jakie instrumenty (zachęty, formy wsparcia) oferowane przez kraj pochodzenia mogą ograniczyć negatywny wpływ zidentyfikowanych w pracy barier internacjonalizacji?





Łódź, 18 września 2023 r.

**WYDZIAŁ  
EKONOMICZNO-  
SOCJOLOGICZNY**

Uniwersytet Łódzki

## 6. Podsumowanie


Pomimo uwag krytycznych sformułowanych powyżej ogólna ocena przedłożonej rozprawy doktorskiej jest **umiarkowanie pozytywna**. Wynika ona z następujących przesłanek:

- Autor zaplanował i zrealizował własne badanie oraz rozwiązał problem naukowy;
- wykazał się dość dobrą znajomością zagadnień teoretycznych oraz literatury krajowej i zagranicznej poświęconej umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw;
- potwierdził umiejętność samodzielnej pracy badawczej, choć nie ustrzegł się błędów merytorycznych i formalnych.

Wskazane w recenzji uwagi krytyczne mają na celu przede wszystkim zachęcenie Autora do doskonalenia warsztatu badawczego i podnoszenia jakości realizowanych w przyszłości projektów naukowych. Mam również nadzieję, że moje komentarze będą pomocne, jeżeli Doktorant zdecyduje się na publikację częściowych lub pogłębionych rezultatów badań. Moją intencją było także uwrażliwienie Autora na większy krytycyzm wobec wyników badań jakościowych oraz ich teoretycznych i empirycznych ograniczeń.

Liczę, że podczas publicznej obrony Doktorant rozwieje moje wątpliwości.

Konkludując stwierdzam, że rozprawa pana magistra Marka Niedbalskiego pt. Bariery internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w branży producentów sprzętu medycznego napisana pod kierunkiem naukowym pana dra hab. Mirosława Jarosińskiego, prof. SGH oraz pani dr hab. Wioletty Mierzejewskiej, prof. SGH (Promotor pomocniczej) **spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim** w obowiązujących przepisach, zgodnie z treścią art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2016 r. poz. 882,1311 ze zm.) i może stanowić podstawę dalszego postępowania we wszczętym przewodzie doktorskim. W związku z powyższym rekomenduję Radzie Naukowej dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie **dopuszczenie jej do publicznej obrony**.

  
18.09.2023