

Szczecin, 10.04.2019

08.04.2019

Prof. dr hab. Waldemar Gos  
Uniwersytet Szczeciński  
Instytut Rachunkowości

**Ocena rozprawy doktorskiej mgr Dagmary Bogackiej – Iskra pt. Controlling w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem sieciowym napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Wandy Skoczylas w dyscyplinie naukowej „nauki o zarządzaniu”**

**1. Podstawa prawna oraz kryteria przyjęte do oceny rozprawy doktorskiej**

Podstawą prawną niniejszej oceny jest uchwała Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania oraz pismo Dziekana wydziału L.dz. 132/19/WW.

Do oceny rozprawy przyjęto następujące kryteria:

- 1) aktualność i waga tematu pracy,
- 2) struktura, kolejność prezentacji treści i formy edytorskiej,
- 3) realizacja celu (celów) oraz weryfikacja przyjętych hipotez,
- 4) zastosowane metody badawcze,
- 5) umiejętność prowadzenia badań oraz znaczenie pracy dla rozwoju nauk ekonomicznych, dyscypliny „nauki o zarządzaniu”.

**2. Ocena wyboru tematu**

Jak trafnie stwierdza Autorka rozprawy (s. 7) dotychczas niewiele publikacji, a co się z tym wiąże niewiele badań, poruszało problematykę controllingu w małych przedsiębiorstwach. W związku z tym, można stwierdzić, że rozprawa doktorska mgr Dagmary Bogackiej – Iskry wypełnia w pewnym stopniu tę lukę. Wydaje się również, że właściciele i menedżerowie zarządzający małym przedsiębiorstwem potrzebują informacji zarządczych, które dostarcza system controllingu. Informacje są przecież jednym z istotnych czynników produkcji, czyli są niezbędne dla sprawnego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Przedstawione argumenty uzasadniają celowość niniejszej rozprawy doktorskiej.



### 3. Ocena struktury, treści i formy edytorskiej

Rozprawa doktorska mgr Dagnary Bogackiej – Iskra składa się z pięciu rozdziałów, zakończenia, spisu literatury, spisu tabel i schematów oraz załączników. W pracy wykorzystano głównie literaturę polską oraz kilkanaście pozycji literaturowych w języku angielskim i niemieckim.

Podział na rozdziały, podrozdziały jest poprawny. Rozdziały charakteryzują się podobną objętością. Stosuje się jednak różne zasady podziału podrozdziałów na punkty, tzn. niektóre podrozdziały podlegają dalszemu podziałowi, a inne nie. Zauważa się również niewspółmierny podział rozdziałów na podrozdziały, na przykład trzeci rozdział jest podzielony na dwa podrozdziały, a w czwartym rozdziale występuje siedem podrozdziałów.

Dla podkreślenia zalet i wad rozprawy warto scharakteryzować jej zawartość. Na wyróżnienie zasługuje konstrukcja wstępu do pracy. Jest on bardzo czytelny i w syntetyczny sposób omawia cele pracy oraz przyjęte sposoby ich realizacji. W każdym rozdziale występuje wprowadzenie do pracy oraz podsumowanie, co również zasługuje na wyróżnienie.

W rozdziale pierwszym pt. „Controlling w systemie zarządzania przedsiębiorstwem” Autorka przedstawiła poglądy dotyczące istoty controllingu, relacji między controllingiem a rachunkowością zarządczą, koncepcje i rodzaje controllingu, jego zadania w zarządzaniu przedsiębiorstwem, funkcje menedżera i controllera, instrumenty controllingu. Można stwierdzić, że treści zawarte w pierwszym rozdziale są związane z przeglądem literatury i występujących w niej poglądów na temat controllingu. Autora słusznie zauważa (s. 61), że „przeprowadzone rozważania teoretyczne pozwoliły dokonać przede wszystkim definicji controllingu wobec jego wieloaspektowego rozumienia, interdyscyplinarności oraz ewolucji...”. W tym miejscu można zadać pytania jakie są poglądy Autorki w zakresie relacji między zarządzaniem – controllingiem – rachunkowością zarządczą?

Drugi rozdział rozprawy jest związany realizacją celu szczegółowego, a mianowicie diagnozą zewnętrznym i wewnętrznym uwarunkowań funkcjonowania małego przedsiębiorstwa sieciowego oraz analizą rozwiązań stosowanych w małych i średnich przedsiębiorstwach w Wielkiej Brytanii i Niemczech, determinujących koncepcje controllingu w małym przedsiębiorstwie. Po określeniu istoty i znaczenia małego przedsiębiorstwa Doktorantka wskazała na determinanty jego rozwoju oraz uwarunkowania wyznaczające koncepcję controllingu. Stanowiło to podstawę do przeglądu wdrożonych koncepcji controllingu, które mogą wspierać rozwój małych przedsiębiorstw. Warto podkreślić, że w drugim rozdziale Autorka prowadzi rozważania biorąc za podstawę przedsiębiorstwo

sieciowe zajmujące się sprzedażą i serwisowaniem samochodów osobowych, co oznacza, że niniejszy rozdział nie jest wyłącznie rozdziałem teoretycznym.

W trzecim rozdziale Autorka scharakteryzowała instrumenty controllingu stosowane w małym przedsiębiorstwie sieciowym. Stanowiło to podstawę do przedstawienia propozycji uzupełnienia koncepcji controllingu o instrumenty wspierające podejmowanie decyzji przez dealera (zaangażowanie kapitału własnego w zapas nowych samochodów, raport zapasów części zamiennych, raport nieterminowych należności, raport kosztów finansowych, raport godzin i efektywności mechaników i blacharzy, raport brakujących refundacji, raport efektywności doradców serwisowych). Należy podkreślić, że Autorka wartość poznawczą zaproponowanych instrumentów controllingu ocenia z perspektywy finansowych celów przedsiębiorstwa.

Rozdział czwarty to rozdział badawczy. Pierwszym etapem badań był dobór ekspertów na podstawie zbudowanego drzewa kryterialnego ich kompetencji. Stanowiło to bazę do zaprojektowania drzewa kryterialnego oceny użyteczności informacji controllingowej.

Ostatni rozdział rozprawy zawiera studia przypadków dotyczących wykorzystania zaproponowanych narzędzi controllingu w sterowaniu płynnością małego przedsiębiorstwa. Doktorantka prezentuje głównie preliminarze środków pieniężnych według poszczególnych ośrodków odpowiedzialności i dokonuje syntetycznej oceny osiągniętych wyników finansowych.

W zakończeniu rozprawy Autorka odniosła się do realizacji celów i weryfikacji postawionych hipotez badawczych oraz przedstawiła istotne wnioski wynikające z przeprowadzonych badań.

Recenzent celowo dokonał przeglądu zawartości pracy, aby pokazać charakter rozprawy. Można stwierdzić, że ma ona głównie charakter przeglądowy, diagnostyczny a także projektowy.

W tym miejscu należy również zwrócić uwagę na formę edytorską rozprawy, która jest staranna. Treści pracy są zrozumiałe, napisane poprawnym stylem. Mogę wnieść nieliczne uwagi formalne, na przykład niejednorodność odstępów między wierszami oraz puste miejsca w ramach rozdziałów i drobne błędy interpunkcyjne.

#### **4. Ocena realizacji celu i weryfikacji hipotez badawczych**

Celem pracy jest (s. 10) „jest opracowanie koncepcji controllingu w ujęciu instrumentalnym, aktywnie wspierającym zarządzanie małym przedsiębiorstwem sieciowym

 3

(s. 8). Dodatkowo Autora uszczegółowiła cel główny. Cele cząstkowe są sformułowane dla każdego rozdziału. W pracy postawiono następującą hipotezę „skuteczne i efektywne prowadzenie małego przedsiębiorstwa sieciowego wynika z opracowania oraz wdrożenia instrumentów controllingu przydatnych w rozwiązywaniu własnych problemów zarządzania i dopełniających koncepcję controllingu określoną przez koncern” (s. 8). Podobnie, jak w wypadku celów cząstkowych, są sformułowane cząstkowe hipotezy badawcze dla każdego z rozdziałów pracy, co przedstawiono w tabeli 1. Analizując sformułowanie celu pracy oraz hipotezy badawczej można stwierdzić, że są one prawidłowe, a co najważniejsze ambitne i adekwatne do rangi rozprawy doktorskiej. Dodatkowo, jak już stwierdziłem konstrukcja pracy oraz rozważania przedstawione w pracy sprzyjają weryfikacji przyjętych hipotez, o czym będzie mowa we wnioskach do niniejszej recenzji.

W tym miejscu warto dokonać analizy powiązania celów szczegółowych pracy z celem głównym, gdyż jak stwierdza Doktorantka, realizacja celu głównego jest dokonywana w drodze osiągnięcia celów szczegółowych. Pierwszym celem szczegółowym jest charakterystyka controllingu w ujęciu funkcjonalnym, instrumentalnym i instytucjonalnym. Następnie Autora dokonała diagnozy uwarunkowań małego przedsiębiorstwa sieciowego oraz wskazała na stosowane rozwiązania controllingowe w wybranych krajach. W dalszej kolejności próbowała wskazać, że rozwiązania controllingowe stosowane przez koncern nie są wystarczającym wsparciem w procesach decyzyjnych małych przedsiębiorstw sieciowych. Na podstawie przeprowadzonych badań dokonała próby opracowania koncepcji controllingu w aspekcie instrumentalnym, dostosowanym do potrzeb zarządzania małym przedsiębiorstwem sieciowym. Realizując ostatni cel cząstkowy Doktorantka dokonała weryfikacji wartości poznawczej i użyteczności praktycznej zaproponowanych narzędzi controllingu w sterowaniu płynnością finansową wybranego przedsiębiorstwa. Z przedstawionego wywodu wynika, że cele szczegółowe są etapami realizacji celu głównego, co warto wyróżnić.

## **5. Organizacja i wyniki eksperymentu naukowego**

Recenzowana praca ma głównie charakter poznawczy, diagnostyczny i projektowy. Podmiotem badań są małe przedsiębiorstwa sieciowe. W pracy wykorzystano wiele metod badawczych, a mianowicie: krytyczny przegląd literatury, badania ankietowe, analizę



4

sieciową ANP, grupowanie lingwistyczne – ELECTRE TRI, reguły wnioskowania lingwistycznego teorii zbiorów przybliżonych.

Charakterystykę badań Autorka określiła na s. 141, gdzie stwierdza: „... pierwszym etapem badań był dobór ekspertów na podstawie zbudowanego drzewa kryterialnego kompetencji ekspertów. Następnie, na podstawie opinii ekspertów i analizy literatury, Doktorantka zaprojektowała drzewo kryterialne modelu oceny użyteczności informacji controllingowej, co syntetycznie przedstawia tabela 4.7. (s. 157). Można więc stwierdzić, że badania, oprócz krytycznej analizy literatury, koncentrują się na ocenie cech informacji controllingowej przez wybranych ekspertów. Właśnie potrzeby informacyjnych ekspertów (właścicieli, dyrektorów, kierowników, specjalistów) oraz wyspecyfikowane kryteria użyteczności informacji controllingowej (użyteczność, skuteczność, funkcjonalność, efektywność, zadowolenie) są najciekawszym fragmentem pracy.

Do niniejszej pracy wnoszę następujące uwagi:

1. Na s. 63 występuje niezrozumiałe sformułowanie „przedsiębiorstwa sieciowe zajmujące się sprzedażą i serwisowaniem samochodów to większości podmioty małe bądź średnie (z reguły jeśli podmiot ma więcej niż jeden oddział). Wydaje się, że zbędne jest słowo „jeśli”.
2. W tabeli 3.2., która zawiera ewolucję rachunku kosztów, są następujące kolumny: etap, lata, źródło, charakterystyka. Do poszczególnych etapów podaje się źródło w postaci literatury. Można więc odnieść wrażenie, że na przykład w pierwszym etapie rozwoju rachunku kosztów, czyli w XIX wieku istotne znaczenie na jego rozwój miał R. Kaplan, który jednak nie żył w tamtych latach.
3. Tabela 5.15. jest zatytułowana „Rachunku zysków i strat ...”, powinno być „Rachunek zysków i strat”.
4. W tabeli 3.3. występuje miernik „ilość sztuk ...”. Powinno być „Liczba sztuk ...”.

Warto, aby podczas publicznej obrony Doktorantka odpowiedziała na następujące pytania:

1. Które z zaproponowanych instrumentów controllingu są przydatne w zarządzaniu operacyjnym, a które w zarządzaniu strategicznym?
2. Czy użytkownicy informacji controllingowej właściwie interpretują informacje finansowe?



5

## 6. Konkluzja końcowa

W wypadku rozprawy będącej przedmiotem niniejszej recenzji można stwierdzić, że Doktorantka:

1. Posiada wiedzę teoretyczną w zakresie istoty, poglądów, klasyfikacji koncepcji i narzędzi oraz znaczenia controllingu.
2. Wnioskowanie przedstawione w pracy jest prawidłowe. Autorka potrafi zaprezentować poglądy różnych autorów i słusznie w niektórych częściach pracy nie zajmuje jednoznacznego własnego stanowiska, na przykład relacji między controllingiem a rachunkowością zarządczą.
3. Postawione cele pracy są osiągnięte a przyjęte hipotezy badawcze zweryfikowane.
4. Przeprowadzone badania są ciekawe a propozycje instrumentów controllingu, które można wykorzystać w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem sieciowym, są użyteczne, co potwierdzają opinie ekspertów. Można więc stwierdzić, że recenzowana praca posiada wiele rozwiązań, które są lub mogą być wdrożone w praktyce.
5. Wkładem w rozwój nauk o zarządzaniu są przeprowadzone badania oraz zaproponowanie narzędzi controllingu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem sieciowym, które z pewnością mogą być wykorzystane w jednostkach funkcjonujących w innych warunkach organizacyjnych.

Stwierdzam, że przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mgr Dagmary Bogackiej – Iskra pt. „Controlling w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem sieciowym” **spełnia wymagania ustawowe** i rekomenduję ją Radzie Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego o jej **dopuszczenie do publicznej obrony**.

