

18.04.2019

Warszawa 10.04.2019

Prof. dr hab. Maria Sierpińska
Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna
w Warszawie

Recenzja

pracy doktorskiej mgr Dąmąry Bogackiej- Iskra pt. **CONTROLLING W ZARZĄDZANIU
MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWEM SIECIOWYM**, napisanej pod kierunkiem
prof. dr hab. Wandy Skoczylas

1. Uwagi wstępne

Przedłożona do recenzji praca doktorska składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia oraz stosownych spisów; literatury, tabel, załączników i schematów. Treść pracy zawarta jest na 210 stronach, spis literatury zawierający 214 pozycji zawarty jest na 13 stronach co zwiększa objętość pracy. Rozdział 1 ma 50 stron, rozdział 2 ma 44 strony, rozdział 3 ma 32 strony, objętość rozdziału czwartego to 34 strony, rozdziału piątego 21 stron.

We wstępie określony został cel pracy, cele szczegółowe oraz hipotezy badawcze. Zostały one następnie powtórzone w kolejnych rozdziałach pracy. Cel pracy "opracowanie koncepcji controllingu w ujęciu instrumentalnym, aktywnie wspierającej zarządzanie małym przedsiębiorstwem" został dobrze sformułowany. Wątpliwości nasuwa tytuł rozprawy, który nie wskazuje na rozwiązywany w pracy problem naukowy. Autorka podejmuje próbę stworzenia koncepcji controllingu dla małego przedsiębiorstwa sieciowego, co powinno być uwypuklone w tytule pracy.

Hipoteza główna pracy: Skuteczne i efektywne prowadzenie działalności małego przedsiębiorstwa sieciowego wynika z opracowania oraz wdrożenia instrumentów controllingu przydatnych w rozwiązywaniu własnych problemów zarządzania i dopełniających koncepcję controllingu określoną przez koncern.

Postawiony cel główny pracy oraz cele cząstkowe w postaci pytań badawczych dobrze oddają podjęty przez Doktorantkę problem rozwiązań controllingowych dla małego przedsiębiorstwa sieciowego. Cel ten został w dużym stopniu zrealizowany, a przeprowadzone badania literaturowe i empiryczne potwierdzają przyjęte do badań hipotezy robocze.

2. Struktura i treść pracy

Przechodząc do oceny kształtu i treści recenzowanej rozprawy doktorskiej należy w pierwszej kolejności podkreślić znaczenie podjętego problemu, zarówno z punktu widzenia wypełnienia teoretycznej luki badawczej jak i praktyki gospodarczej. Bezdyskusyjna jest potrzeba przygotowania rozwiązań controllingowych dla małych przedsiębiorstw sieciowych, które zwiększą ich konkurencyjność i poprawią efektywność funkcjonowania. Doktoranta skoncentrowała się na instrumentach poprawiających płynność finansową, gdyż głównym problemem ich funkcjonowania jest zapewnienie racjonalnego doboru instrumentów pozwalających utrzymać krótkoterminową równowagę finansową.

W warstwie teoretyczno-metodycznej rozprawy istotną rolę odgrywa dyskusyjna i krytyczna analiza literatury dotyczącej controllingu oraz własne przemyślenia, propozycje rozwiązań i uogólnienia Doktorantki. Część metodyczno-empiryczna jest samodzielnym przedsięwzięciem badawczym uzasadniającym pozytywną ocenę rozprawy.

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. **W pierwszym z nich** podjęto problem roli controllingu w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Po wyjaśnieniu jego istoty na podstawie literatury krajowej i zagranicznej Autorka zaprezentowała rozważania dotyczące instrumentów, funkcji i zadań controllingu. Ciekawe jest odwołanie do teorii agencji, teorii systemów i etyki w biznesie. Pokazała też systematykę controllingu według różnych kryteriów klasyfikacyjnych. Szczególne miejsce poświęcone zostało instrumentom controllingu. Wiedza ta stała się przydatna w kolejnych rozważaniach, a zwłaszcza przy budowaniu koncepcji controllingu dla spółek sieciowych. W punkcie dwa rozdziału „identyfikacja teorii i klasyfikacja koncepcji controllingu” nie chodzi o koncepcję a o dotychczasowe rozwiązania controllingowe funkcjonujące w podmiotach gospodarczych. Cel szczegółowy zawarty we wprowadzeniu do rozdziału – charakterystyka controllingu w ujęciu funkcjonalnym, instrumentalnym i instytucjonalnym został zrealizowany.

Rozdział drugi dotyczy controllingu w małym podmiocie gospodarczym funkcjonującym w sieci. Wychodząc od prezentacji specyfiki tych podmiotów i czynników determinujących ich rozwój zaprezentowano zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania małego przedsiębiorstwa sieciowego. Na uwagę zasługuje prezentacja rozwiązań controllingowych w małych przedsiębiorstwach W. Brytanii i Niemczech. Na ich tle pokazane zostały instrumentalne i instytucjonalne rozwiązania controllingowe w małych przedsiębiorstwach sieciowych. W tytule rozdziału drugiego i podrozdziale 2.4. nie chodzi o

uwarunkowania wdrożenia przygotowanej przez Autorkę koncepcji lecz o istniejący stan i o przegląd rozwiązań wdrożonych do praktyki gospodarczej. Nie uzasadnione jest więc użycie słowa koncepcja. W punkcie 2.3. zawarte są rozważania teoretyczne dotyczące istoty oraz zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania małego przedsiębiorstwa sieciowego wyznaczające koncepcję controllingu. Należało wydzielić z treści tego punktu opis funkcjonowania dealera i wymogi jakie są mu stawiane. Część tekstu z punktu 2.3 powinna znaleźć się w punkcie 2.4 zawierającym przegląd wdrożonych koncepcji controllingu wspierających rozwój małych przedsiębiorstw, np. problem wydzielania centrów odpowiedzialności.

W rozdziale trzecim pokazane zostały instrumenty controllingowe przedsiębiorstw sieciowych. Ich dobór zależy od potrzeb informacyjnych koncernu, który w warunkach dynamicznego otoczenia zmuszony jest stale dostosowywać się do zmieniających się potrzeb klienta. Instrumenty wdrożone przez koncern nie uwzględniają problemów zarządzania płynnością finansową przez dealerów. Wprawdzie dealer raportuje do koncernu poziom płynności finansowej, ale potrzebuje instrumentów do zarządzania płynnością i do utrzymania równowagi finansowej. Autorka wykazała w swoich rozważaniach, że instrumenty controllingu wdrożone przez koncern są niewystarczające w procesie decyzyjnym i wymagają uzupełnienia. Koncern nie zabezpiecza płynności finansowej małego przedsiębiorstwa sieciowego, powstaje zatem potrzeba uzupełnienia instrumentarium dealera o instrumenty przydatne w rozwiązywaniu bieżących problemów finansowych związanych z płynnością i rentownością dealera. Rozważania na ten temat zawarte są również w kolejnych rozdziałach.

W rozdziale tym merytorycznie słaba jest treść punktu dotycząca instrumentów controllingu – budżetowanie i planowanie. Treści dotyczące rachunku kosztów powinny poprzedzać rozważania o budżetowaniu i planowaniu. Należało pokazać zastosowanie tego rachunku w procesie budżetowania kosztów. Historia rozwoju rachunku kosztów jest tu zbędna i mało powiązana z controllinglem. Ciekawe są natomiast rozważania zawarte w p.3.2. dotyczące zakresu instrumentów controllingowych, które należałoby wdrożyć obok instrumentów wdrożonych przez koncern.

Rozdział czwarty zawiera ocenę użyteczności instrumentów controllingu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem sieciowym. Ma ona stanowić podstawę sformułowania całościowej koncepcji controllingu w aspekcie instrumentalnym. Doktorantka podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie czy wszystkie instrumenty controllingowe wdrożone przez koncern samochodowy są jednakowo użyteczne dla dealerów oraz czy instrumenty te zaspokajają w pełni potrzeby informacyjne kadry zarządzającej. W celu odpowiedzi na tak

postawione pytanie Doktorantka przeprowadziła badania użyteczności tych instrumentów przyjmując jako kryterium oceny tej użyteczności, skuteczność, funkcjonalność, efektywność i zadowolenie. Przeprowadziła ankiety wśród dealerów samochodowych. W ocenie użyteczności instrumentów controllingowych posłużyła się kilkoma metodami; ANP, ELECTRE TRI oraz Teorią Zbiorów Przybliżonych. Przy pomocy wielokryterialnej metody oceny zweryfikowała hipotezę cząstkową - narzędzia controllingowe opracowane na potrzeby własne dealerów samochodowych istotnie dopełniają spektrum instrumentów dostarczanych przez koncern i są podstawą konstrukcji całościowej koncepcji controllingu w aspekcie instrumentalnym. Doktorantka potwierdziła, że większe znaczenie i wartość poznawczą dealerzy samochodowi czerpią z zaproponowanych raportów własnych dotyczących sterowania płynnością finansową aniżeli instrumentów służących w większym stopniu ocenie funkcjonowania firm niż do podejmowania decyzji zarządczych.

W ostatnim **piątym rozdziale** pracy Doktorantka pokazała zakres wykorzystania zaproponowanych narzędzi controllingu w sterowaniu płynnością finansową małego przedsiębiorstwa. W odpowiedzi na pytanie badawcze czy wykorzystanie tych narzędzi umożliwiło skuteczne zarządzanie płynnością finansową dokonała oceny skuteczności głównie preliminarza obrotów gotówkowych w zarządzaniu płynnością finansową w ośrodkach odpowiedzialności oraz rachunku zysków i strat. Nie precyzuje jednak za co te ośrodki są odpowiedzialne, czy są to centra zysków, quasi centra zysków, czy tylko centra kosztowe, czy centra te mają samodzielne konta bankowe czy zarządzanie środkami pieniężnymi jest wspólne. Zakres odpowiedzialności wpływa bowiem na dobór narzędzi w sterowaniu płynnością finansową. W przypadku posiadania kont bankowych ośrodki te mogłyby wykorzystać cash pooling czy też balance reporting.

Całościowa ocena pracy wypada dobrze. Część teoretyczna stanowi wartościowe studium badawcze w zakresie roli controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem i rozwiązań wdrożonych do praktyki. Na uwagę zasługuje tu ocena wdrożenia controllingu w małych podmiotach gospodarczych w Wielkiej Brytanii i Niemczech. Część empiryczna zawiera propozycje rozwiązań w obszarze controllingu dla małych przedsiębiorstw sieciowych. Zawartość tej części pracy wzbogaca dotychczasową wiedzę o controllingu, która może być wykorzystana do usprawniania i stworzenia z niego systemu dynamicznego nadążającego za rozwojem małych podmiotów sieciowych i zmianami w ich otoczeniu.

3. Dyskusyjne wątki pracy

Oceniana praca doktorska podobnie jak każda praca naukowa posiada wątki dyskusyjne. Należą do nich:

W swoich rozważaniach Doktorantka koncentruje się na controllingu w aspekcie instrumentalnym. Pomija jednak fakt, że zakres wdrożenia instrumentów controllingu zależy w głównej mierze od rozwiązań instytucjonalnych. Ważne jest bowiem kto realizuje funkcje controllingowe w małym przedsiębiorstwie sieciowym, kto korzysta z instrumentów controllingowych problemy te nie zostały w pracy klarownie naświetlone.

Brak jest rozważań na temat zakresu kompetencji controllingowych i swobody podejmowania decyzji przez dealera. Budując koncepcję controllingu należy wyjść od kompetencji, następnie określić źródła informacji do wyznaczania zadań –planowania i budżetowania, zbudować system raportów na podstawie których będą podejmowane działania korygujące, zbudować system ocen i powiązać go ze zmienną częścią wynagrodzenia czyli systemem premiowym. Takie ujęcie pozwoliłoby na zbudowanie spójnej koncepcji controllingu, która uwzględniałaby instrumenty wdrożone przez koncern i instrumenty wdrożone dla potrzeb podejmowania decyzji zarządczych przez dealera.

Autorka nie uwzględniła wszystkich instrumentów controllingu a mianowicie nie został w pełni rozwiązany problem oceny menedżera i pracowników z którą powinien być powiązany system premiowy. Zamiana premii uznaniowej na efektywnościową stanowi najistotniejszy element controllingu przedsiębiorstwa Controlling nie kończy się na planowaniu i budżetowaniu. Zaproponowane raporty związane z zarządzaniem finansami wskazują na potrzebę wzmocnienia skuteczności funkcji finansowej i wdrożenia controllingu finansowego.

W wielu miejscach pracy pojawiają się skróty myślowe np. raport kosztów finansowych poniesionych na samochodach s.129, nie jest jasne o jakie koszty chodzi Autorce pracy. Nie są też wyjaśnione niektóre skróty użyte w pracy.

Rozpoznanie procesów realizowanych przez controlling jest trudne, gdy nie ma on formy instytucjonalnej. W małych i średnich przedsiębiorstwach procesy controllingowe są realizowane przez różne komórki np. dział księgowości, dział finansowy, dział personalny. Procesy te zająają się. Ocena tych procesów pod kątem ich skuteczności i poprawy efektywności wymaga opracowania odpowiedniej procedury, która może wspierać wdrożenie i funkcjonowanie controllingu w małych firmach.

Pełne potwierdzenie głównej hipotezy badawczej wymagałoby szerszego spojrzenia na instrumenty controllingowe od kompetencji poczynając, poprzez pozyskiwanie informacji do budżetowania i planowania, raportowanie i system ocen aż do premiowania za uzyskane efekty włącznie.

4. Osiągnięcia pracy

Do osiągnięć Autorki rozprawy niewątpliwie należy zaliczyć:

- trafny wybór problemu rozprawy. Przygotowana koncepcja rozwiązań controllingowych w małych przedsiębiorstwie sieciowym wzbogaca teorię oraz odpowiada na potrzeby praktyki gospodarczej.
- wyraźnie sformułowany cel pracy i podstawowe hipotezy badawcze świadczące o umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów naukowych. Zamieszczenie w każdym rozdziale wprowadzenia w którym zawarte są cele i hipotezy cząstkowe oraz podsumowania wyników dociekań dobrze świadczy o opanowaniu przez Doktorantkę warsztatu naukowego,
- wykorzystanie krytycznej analizy literatury przedmiotu do tworzenia własnych rozwiązań,
- nowatorskie podejście do badań, które w sposób przekrojowy pozwala zidentyfikować kształt controllingu w małej jednostce gospodarczej funkcjonującej w sieci,
- trafny wybór metod badawczych – analizy wielokryterialnej w tym takich metod jak: ANP, ELECTRE TRI, oraz Teorii Zbiorów Przybliżonych do oceny wartości poznawczej i przydatności praktycznej narzędzi controllingu wdrożonych przez koncern oraz autorskie rozwiązania Doktorantki,
- zaproponowanie szeregu instrumentów wspierających sterowanie płynnością finansową i weryfikacja ich wartości poznawczej i użyteczności praktycznej, Wyniki badań wskazują, że małe podmioty mogą podjąć próbę ich aplikacji w praktyce i w sposób elastyczny dostosować do specyfiki i celów stawianych przed controllingiem.

5. Ocena końcowa pracy

Analiza treści recenzowanej rozprawy doktorskiej pozwala stwierdzić, że:

- rozprawa dotyczy ważnego zagadnienia naukowego i praktycznego,
- wykorzystano właściwe do rozwiązywanego problemu metody badawcze,
- Doktorantka przedstawiła swoje własne propozycje rozwiązań podjętych w pracy problemów.

- Doktoranta zrealizowała przyjęty w pracy cel oraz potwierdziła postawione w niej hipotezy. Wykazała się przy tym umiejętnością rozwiązywania problemów naukowych i przygotowaniem do samodzielnego prowadzenia badań w zakresie nauk ekonomicznych.

Zgodnie z obowiązującą Ustawą o stopniach naukowych i tytule naukowym stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr D. Bogackiej -Iskra pt. „Controlling w zarządzaniu małym przedsiębiorstwie sieciowym” spełnia wymogi określone w Ustawie i przedkładam Radzie Wydziału wniosek o dopuszczenie do publicznej obrony zawartych w pracy tez.

Mario Sępiński