



SZKOŁA GŁÓWNA
GOSPODARSTWA
WIEJSKIEGO

INSTYTUT ZARZĄDZANIA

Warszawa, 12.01.2026 r.

Dr hab. Marcin Ratajczak, prof. SGGW

Instytut Zarządzania

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Recenzja

rozprawy doktorskiej magistra Franciszka Bolechowskiego pt.: „Wpływ Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB) na rozwój przedsiębiorstw turystycznych należących do sektora MSP w Polsce” napisanej pod kierunkiem dr hab. Renaty Seweryn, prof. UEK

Podstawą opracowania recenzji jest pismo Pana Dyrektora Szkoły Doktorskiej UEK prof. dr hab. Stanisława Popka z dnia 24 października 2025 r. powierzające mi sporządzenie recenzji rozprawy doktorskiej Pana mgr Franciszka Bolechowskiego. Ocena rozprawy doktorskiej została przygotowana zgodnie z art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r., poz. 742, 1088 oraz Dz. U. z 2024 r., poz. 1571 z późn. zm.) na podstawie kryteriów pozwalających na stwierdzenie spełnienia wymogów w zakresie przedłożenia oryginalnego rozwiązania problemu naukowego, wykazania ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, jak również wykazania umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W recenzji poddano ocenie rozprawę, ze szczególnym uwzględnieniem, takich aspektów jak: aktualność zagadnienia, sposób sformułowania tematu rozprawy, cele i hipotezy badawcze, metodyka badań, struktura i układ pracy, dobór źródeł, a także wartość merytoryczną i formalną dysertacji. Wskazane elementy stanowiły podstawę do sformułowania oceny końcowej.

Uzasadnienie podjęcia tematu

Przedmiotem rozprawy doktorskiej mgr Franciszka Bolechowskiego jest określenie wpływu Instytucji Otoczenia Biznesu na rozwój przedsiębiorstw turystycznych należących do sektora mikro, małych i średnich podmiotów gospodarczych w Polsce. Podjęty przez Autora problem badawczy należy uznać za aktualny, ważny oraz uzasadniony zarówno z perspektywy naukowej, jak i praktycznej.

Wybór tematu dotyczący relacji Instytucji Otoczenia Biznesu z podmiotami prowadzącymi działalność w szeroko rozumianej branży turystycznej znajduje pełne uzasadnienie w kontekście odradzającej się (zwłaszcza w okresie po pandemii COVID-19) turystyce w większości krajów, także w Polsce.

Autor słusznie zauważa, że są liczne badania dotyczące polityki wspierania przedsiębiorczości, innowacyjności i konkurencyjności w gospodarce, a także opisujące rolę sektora MSP na rynku pracy oraz tworzenia przewagi konkurencyjnej. Natomiast jest niewiele opracowań przedstawiających rolę IOB w kontekście rozwoju sektora turystycznego, ważnego dla gospodarek wielu krajów. Rozpoznana luka badawcza, dotycząca skuteczności działań IOB w odniesieniu do przedsiębiorstw z branży turystycznej, stanowi właściwy fundament uzasadniający podjęcie tej problematyki.

W pracy jasno określono, że celem jest szeroko pojęta diagnoza gospodarczo-społecznych konsekwencji współpracy przedsiębiorstw z branży turystycznej należących do sektora MSP w Polsce z Instytucjami Otoczenia Biznesu. Praca podejmuje próbę wskazania najbardziej efektywnych form wsparcia oferowanych przez IOB, co na pewno jest ważne w kontekście implikacji praktycznych dla osób zarządzających tymi podmiotami gospodarczymi. Biorąc pod uwagę powyższe, należy podkreślić, że wybór tematu pracy doktorskiej jest uzasadniony.

Doktorant trafnie określił lukę badawczą, a także właściwie uzasadnił potrzebę zaplanowanych analiz. Praca wnosi istotny wkład aplikacyjny dla osób zarządzających podmiotami gospodarczymi z branży turystycznej, ale także dla IOB w zakresie kreowania oferty dostarczanej na rynek. Rozprawa stanowi rzetelne opracowanie, oparte na szerokim przeglądzie literatury oraz wiarygodnych badaniach empirycznych, których rezultaty mogą znaleźć zastosowanie w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami z sektora turystyki.

Cele i hipotezy rozprawy doktorskiej

Głównym celem niniejszej dysertacji jest diagnoza gospodarczo-społecznych konsekwencji współpracy przedsiębiorstw turystycznych należących do sektora MŚP w Polsce

z Instytucjami Otoczenia Biznesu, poprzez zidentyfikowanie przyczyn i stopnia korzystania przez te przedsiębiorstwa z usług IOB oraz określenie wynikających z tego tytułu korzyści i barier. Praca podejmuje próbę wskazania najbardziej efektywnych form wsparcia oferowanych przez IOB oraz oceny ich rzeczywistej użyteczności z perspektywy oferentów i turystycznych beneficjentów. Wydaj się, że w celu bardziej trafne niż słowo „konsekwencje” byłoby określenie „rezultaty” lub „efekty”. Natomiast cel należy ocenić jako dobrze sprecyzowany, realistyczny i umożliwiający osiągnięcie ważnych wyników w kontekście empirycznym.

W rozprawie przyjęto następujące cele szczegółowe:

1. Przegląd dotychczasowej wiedzy dotyczącej specyfiki działania Instytucji Otoczenia Biznesu, ich roli we współczesnej gospodarce, usług świadczonych przez te podmioty oraz wykorzystywanych przez nie narzędzi.
2. Zdefiniowanie sektora MŚP, ukazanie jego znaczenia jako siły napędowej gospodarki i przeszkód w jego rozwoju w Polsce (ze szczególnym uwzględnieniem branży turystycznej), a także sposobów i instrumentów jego wsparcia.
3. Ustalenie źródeł informacji o ofercie Instytucji Otoczenia Biznesu.
4. Rozpoznanie przyczyn i barier korzystania ze wsparcia IOB przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne.
5. Wskazanie usług IOB cieszących się największym zainteresowaniem wśród polskich przedsiębiorstw turystycznych należących do sektora MŚP.
6. Określenie efektów generowanych w wyniku integracji turystycznego sektora MŚP z IOB w Polsce.
7. Ocena użyteczności IOB w rozwoju sektora MŚP polskiej branży turystycznej.

Szczegółowe cele badawcze zostały sformułowane poprawnie pod względem metodologicznym, a także w sposób praktyczny. Są one konkretne i obejmują zagadnienia dotyczące IOB, sektora MSP a także branży turystycznej i podmiotów gospodarczych prowadzących w niej działalność. Ich zakres wskazuje na całościowe spojrzenie na analizowane zagadnienie oraz właściwą orientację Autora w kluczowych obszarach zarządzania przedsiębiorstwami z branży turystycznej, a także IOB.

Autor, uwzględniając powyższe cele, sformułował następującą **hipotezę główną pracy** (Hg): *Rola Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB) w rozwoju przedsiębiorstw turystycznych należących do sektora MŚP w Polsce, pomimo pozytywnych opinii o ich skuteczności, jest niewielka, ze względu na najczęściej tylko minimalne dopasowanie oferty tych instytucji do potrzeb interesariuszy branży turystycznej oraz jej zbyt wysoką cenę.* Hipoteza jest dosyć

rozbudowana – można ją było skrócić wskazując na niewłaściwe dopasowanie oferty IOB w odniesieniu do potrzeb branży turystycznej.

Hipoteza główna była weryfikowana, przez Autora, **poprzez osiem hipotez cząstkowych**:

(Hcz1): Najczęstszą przyczyną korzystania z usług IOB przez przedsiębiorstwa z branży turystycznej jest możliwość pozyskania środków finansowych na rozwój. Warto było doprecyzować jaki rozwój Autor miał na myśli?

(Hcz2): W roku 2020, z uwagi na brak stabilności inwestowania oraz utrudniony dostęp do finansowania, MŚP branży turystycznej częściej niż przed pandemią korzystały z pomocy IOB. Dlaczego w hipotezie jest wskazany akurat rok 2020, jak to merytorycznie uzasadnić?

(Hcz3): Oferta szkoleniowa, doradcza i informacyjna IOB w Polsce jest w większości przypadków tylko w minimalnym stopniu dopasowana lub w ogóle niedopasowana do potrzeb interesariuszy sektora MŚP branży turystycznej. W mojej opinii można było hipotezę uprościć, aby uniknąć powtórzeń w zakresie stwierdzenia „dopasowana”.

(Hcz4): Dla większości MŚP branży turystycznej cena specjalistycznych usług oferowanych przez IOB jest zbyt wysoka.

(Hcz5): Z pomocy IOB korzysta mniejszy odsetek przedsiębiorstw branży turystycznej niż przedsiębiorstw z innych sektorów gospodarczych. Biorąc pod uwagę założenia rozprawy doktorskiej, w mojej ocenie ta hipoteza jest zbyt oczywista.

(Hcz6): Skuteczność działań IOB na rynku turystycznym jest większa w odniesieniu do wprowadzania nowego produktu niż wejście na nowe rynki.

(Hcz7): Promocja atrakcji, obiektów i wydarzeń oraz innych elementów, stanowiących część przedmiotowego produktu turystycznego, organizowana ze wsparciem IOB jest skuteczniejsza niż promocja samodzielna przedsiębiorstw turystycznych.

(Hcz8): Fundusze pochodzące z perspektyw finansowych Unii Europejskiej, a rozdysponowywane przez IOB dla branży turystycznej, wpływają w większym stopniu na rozwój regionów i w konsekwencji na lepsze wyniki funkcjonujących tam przedsiębiorstw turystycznych niż fundusze pozyskiwane od instytucji komercyjnych. Hipoteza jest zbyt rozbudowana pod względem merytorycznym, można ją skrócić.

Chciałbym podkreślić, że przedstawione powyżej uwagi mają charakter dyskusyjny – ogólnie hipotezy są skonstruowane właściwie, jasno wskazują na potencjalne determinanty wsparcia IOB oraz pozwalają na empiryczną weryfikację. Hipotezy te mają także znaczenie dla zarządzających finansowaniem IOB, a także samych przedsiębiorców prowadzących działalność w branży turystycznej.

Metody badawcze

Metodyka badań zaprojektowana przez Doktoranta jest jasno określona, prawidłowo zastosowana i logicznie dopasowana do celów oraz hipotez badawczych. Autor w celu realizacji badań wykorzystał zarówno podejście jakościowe, jak i ilościowe, co pozwoliło na wszechstronne ujęcie badanej problematyki.

W badaniach jakościowych wykorzystano metodę wywiadu pogłębionego, bazującą na wcześniej opracowanym scenariuszu, który został przeprowadzony w IOB. Na pewno zaletą badań jakościowych jest ich pogłębiony i eksploracyjny charakter, który umożliwia dokładne rozpoznanie kluczowych elementów w zakresie możliwości wsparcia poprzez IOB dla konkretnej grupy odbiorców, w tym przypadku sektora MSP z rynku turystycznego. Wadą tej metody jest z kolei niewielka liczba badanych podmiotów, co także ogranicza możliwość generalizacji wyników na cały sektor turystyczny. Dlatego zalecane byłoby wyraźne wskazanie tych ograniczeń oraz ostrożne formułowanie wniosków, które mają charakter uogólniający.

W badaniach ilościowych przeprowadzono sondaż z wykorzystaniem techniki CAWI, czyli wykorzystania formularza Google, co jest powszechną formą zbierania takich danych. Warto podkreślić, że wysłano 7284 wiadomości e-mail do przedsiębiorstw z branży turystycznej – uzyskano tylko 73 poprawnie wypełnione odpowiedzi (daje to zaledwie 1% zwrotności – z czego to mogło wynikać?). Słabością takich badań jest fakt, iż pierwotnie planowana grupa respondentów nie została osiągnięta – w celu uzupełnienia ankiet zwrócono się o wsparcie do wyspecjalizowanej firmy.

Metodyka zastosowana w rozprawie jest poprawna metodologicznie, właściwie dobrana i dobrze dostosowana do realizacji wyznaczonych celów badawczych oraz weryfikacji hipotez. Zaletą zastosowanego podejścia jest połączenie badań jakościowych oraz ilościowych, co pozwala na kompleksowe ujęcie badanego zjawiska. Z kolei wadami tej metodyki są ograniczenia związane z liczebnością próby w badaniach jakościowych i ilościowych – dlatego wskazane byłoby, aby Autor bardziej szczegółowo opisał ograniczenia wynikające z zastosowanych metod oraz klarownie zaznaczył eksploracyjny charakter niektórych wniosków opartych na części jakościowej. Na pewno poprawiło by to czytelność oraz naukową wartość zastosowanej metodyki w pracy.

Ocena pracy pod względem merytorycznym

Treść rozprawy obejmuje 280 stron (wraz z załącznikami). Tytuł pracy jest adekwatny do treści. Układ pracy jest prawidłowy. Praca składa się z wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia oraz bibliografii, spisu tabel, rysunków oraz załączników.

We **wstępie** przedstawiono uzasadnienie podjęcia tematu, zidentyfikowano lukę badawczą i opisano problem badawczy, przedstawiono cele oraz hipotezy badawcze. W tej części opisano także układ i treść rozprawy. Wprowadzenie do pracy oceniam pozytywnie.

Pierwszy rozdział stanowi teoretyczne wprowadzenie do zagadnień związanych z funkcjonowaniem Instytucji Otoczenia Biznesu oraz ich znaczeniem w gospodarce. Całość rozdziału tworzy szerokie tło teoretyczne, niezbędne do zrozumienia mechanizmów współpracy między IOB a przedsiębiorstwami. Rozdział ten oceniam pozytywnie, cechuje go logika a także przejrzystość wypowiedzi.

Drugi rozdział poświęcony został istocie sektora MSP oraz sposobom i źródłom jego wsparcia. Jego celem było przedstawienie uwarunkowań funkcjonowania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw oraz ukazanie mechanizmów stymulujących ich rozwój, zarówno na szczeblu krajowym, jak i unijnym. Stanowi to podstawę do wyraźnego rozróżnienia podmiotów poszczególnych kategorii i prawidłowego stosowania instrumentów wsparcia adresowanych do określonych grup. Rozdział drugi oceniam pozytywnie, oparto go na prawidłowych podstawach teoretycznych.

Trzecia część pracy ma charakter metodyczny i przedstawia szczegółowy opis procesu badawczego. Na początku zaprezentowano cel i przedmiot badań oraz sformułowane hipotezy badawcze. Następnie omówiono poszczególne etapy postępowania badawczego i metody badawcze – ilościowe (sondaż diagnostyczny) i jakościowe (wywiady pogłębione). Kolejna część rozdziału dotyczy metod analizy zebranego materiału empirycznego, ze szczególnym uwzględnieniem technik statystycznych. Rozdział ten jest napisany w sposób rzetelny i oceniam go pozytywnie.

W **rozdziale czwartym** poddano analizie dane dotyczące okresów, w których przedsiębiorstwa korzystały lub nadal korzystają z usług IOB. Analizowano również, jakie narzędzia stosują same instytucje, aby informować potencjalnych odbiorców o swojej ofercie oraz z jakich źródeł przedsiębiorcy najczęściej dowiadują się o możliwościach uzyskania wsparcia. Uzyskane wyniki pozwoliły na ustalenie potrzeb i preferencji turystycznego sektora MŚP w zakresie wsparcia ze strony IOB. W tym rozdziale, jak i w kolejnym, występują słabości związane z niewielką liczbą badanych podmiotów, o czym było już wspomniane wcześniej. Ogólnie rozdział jest dobrze przygotowany i opisany w zakresie części analitycznej.

W **rozdziale piątym** określono konsekwencje współpracy IOB z przedsiębiorstwami turystycznymi sektora MŚP. Analiza objęła zarówno praktyki rozmówców związane z prowadzeniem badań ewaluacyjnych po zakończeniu współpracy, jak i strukturę beneficjentów, wskazując branże najczęściej korzystające ze wsparcia oraz zakres i formy pomocy oferowane

przedsiębiorcom, szczególnie z branży turystycznej. W tytule rozdziału bardziej trafnym określeniem byłoby „rezultaty” bądź „efekty” wsparcia sektora MSP przez IOB. Wartością tego rozdziału jest ocena skuteczności działań IOB w zakresie rozwoju przedsiębiorstw z branży turystycznej – rozdział oceniam pozytywnie.

Rozprawa doktorska kończy się **zakończeniem** obejmującym opis rozwiązania problemu badawczego i wyników dociekań oraz badań empirycznych. W tym punkcie opisano kierunki przyszłych badań. W tej części Autor mógłby szerzej przedstawić ograniczenia w zakresie przeprowadzonych badań. Zakończenie jest dobrze opracowane i zawiera wiele ciekawych wniosków.

Pracę zamyka **bibliografia, spis tabel, rysunków, załączników oraz aneks.**

Wartość naukowa dysertacji

Rozprawę doktorską poświęcono zagadnieniu wpływu Instytucji Otoczenia Biznesu na rozwój przedsiębiorstw z branży turystycznej należących do sektora mikro, małych i średnich podmiotów gospodarczych w Polsce. W mojej ocenie praca wnosi istotny wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości – zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. Wartość naukową rozprawy dostrzegam w następujących obszarach:

- Rozszerzenie wiedzy teoretycznej odnośnie specyfiki zarządzania Instytucjami Otoczenia Biznesu (IOB), ich roli a także usług przez nich świadczonych, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MSP prowadzącego działalność w branży turystycznej.
- Identyfikacja przyczyn, barier oraz rodzaju usług warunkujących efektywne zarządzanie przedsiębiorstwami z sektora turystyki, a także oferowanego przez IOB.
- Rekomendacje dla praktyki zarządzania w zakresie współpracy pomiędzy IOB a sektorem MSP z branży turystycznej – zwrócenie uwagi na synergię pomiędzy instytucjami wsparcia a sektorem turystycznym, zwłaszcza w kontekście polityki regionalnej oraz nowej perspektywy finansowej powiązanej ze środkami unijnymi.
- Określenie wytycznych dla rozwoju potencjału instytucjonalnego IOB, profesjonalizację kadry doradczej oraz zarządczej w tych jednostkach, a także poszerzenie współpracy branżowej i klastrowej dzięki efektywnemu zarządzaniu wiedzą oraz innowacjami (dyfuzją).

Podsumowując, rozprawa doktorska jest wartościowym opracowaniem naukowym, w ramach którego Autor wykorzystał rozbudowaną metodykę, właściwie dobraną do celów badawczych oraz poprawnie wyciągnął wnioski. Stanowi to niewątpliwie wkład Doktoranta do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Praca potwierdza, że Doktorant posiada solidny warsztat badawczy oraz dobrą znajomość zagadnień praktycznych i teoretycznych z powyższego tematu. Jego przygotowanie merytoryczne i umiejętność analitycznego myślenia pozwalają na kontynuowanie samodzielnych badań naukowych w tym obszarze.

Strona formalna i językowa rozprawy doktorskiej

Przedłożona do recenzji dysertacja doktorska mgr Franciszka Bolechowskiego została opracowana z zachowaniem należytej staranności. Język pracy jest poprawny i jasny. Doktorant posługuje się właściwą terminologią przypisaną do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. W rozprawie zostały uwzględnione zasady związane z redakcją prac naukowych, drobne usterki redakcyjne nie umniejszają wartości merytorycznej rozprawy.

Wniosek końcowy

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że przedstawiona do recenzji praca doktorska magistra Franciszka Bolechowskiego pt.: „Wpływ Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB) na rozwój przedsiębiorstw turystycznych należących do sektora MSP w Polsce” napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Renaty Seweryn, prof. UEK **spełnia wymagania stawiane dysertacjom doktorskim** zawarte w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. W mojej opinii praca zawiera liczne, istotne zalety, zarówno w płaszczyźnie teoretycznej, jak i aplikacyjnej, a przede wszystkim:

- stanowi poprawne rozwiązanie sformułowanego problemu badawczego;
- wykazuje wiedzę teoretyczną mgr Franciszka Bolechowskiego w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości;
- potwierdza umiejętności Doktoranta w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, o czym świadczą zaprojektowane i zrealizowane w niniejszej rozprawie rozbudowane badania empiryczne.

Na tej podstawie jednoznacznie stwierdzam, że przedłożona rozprawa doktorska autorstwa mgr Franciszka Bolechowskiego **stanowi podstawę** do nadania stopnia naukowego doktora nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W tej sytuacji wnoszę o dopuszczenie mgr Franciszka Bolechowskiego do publicznej obrony.