



Politechnika Łódzka  
Wydział Organizacji i Zarządzania



Dr hab. Anna Adamik, prof. uczelni  
Instytut Zarządzania  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Łódzka

## Recenzja

### rozprawy doktorskiej mgr Kamili Siwak

pt. *"Kluczowe kompetencje jako narzędzie do tworzenia nowych modeli biznesu w przedsiębiorstwach"* przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Julity Wasilczuk, prof. PG oraz promotor pomocniczej dr hab. inż. Małgorzaty Zięby, prof. PG.

#### 1. Informacje formalne

Podstawą opracowania niniejszej recenzji była uchwała Rady Dziedziny Nauk Społecznych Politechniki Gdańskiej z dnia 25.05.2023 na mocy której zostałam powołana na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej, o czym poinformowano mnie pismem z dnia 1.06.2023 Przewodniczącego Rady Dziedziny Naukowej Nauki Społeczne, dr hab. inż. Tomasza Korola prof. PG. Podstawą oceny rozprawy jest art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U.2023.742 (Dz. U. 2018, poz. 1668, z późn. zm.), który stanowi, że rozprawa doktorska: „powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”. Mając na uwadze powyższe, przy ocenie rozprawy doktorskiej przyjąłam następujące kryteria: znaczenie podjętej tematyki, poprawność w sformułowaniu celów oraz hipotez badawczych, metodykę badawczą, strukturę rozprawy oraz jej ocenę warsztatową.

Przedstawiona do recenzji rozprawa napisana jest w języku polskim. Otrzymałam do recenzji maszynopis obejmuje 171 stron tekstu pracy, plus spis bibliografii i załączniki. Łącznie, to 185 stron. W tekście głównym wstęp stanowi 7 stron, a kolejne rozdziały, to odpowiednio: 1)35, 2) 36, 3)35, 4)53 strony. Zakończenie, to kolejne 3 strony, a bibliografia 7 stron.

#### 2. Ocena znaczenia podjętego problemu badawczego

Problematyka podjęta w rozprawie bez wątpienia mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. W erze globalizacji, nasilających się wymagań SMART WORLD ze względu na przedmiot i podmiot badań, dobrze wpisuje się w kluczowe współcześnie nurty badawcze. Doktorantka trafnie dostrzegła, że w takich warunkach przedsiębiorstwa muszą coraz intensywniej podejmować działania w kierunku zachowania elastyczności zarówno w kwestii tworzonej strategii, jak i działalności operacyjnej. Do tego muszą opierać się na silnie wyróżniającym organizację trzonie działalności oraz zasobach i kompetencjach, które w momencie zmian na rynku pozwolą na dostosowanie się do nowych możliwości. Szalenie

Wydział Organizacji i Zarządzania  
93-005 Łódź, ul. Wólczańska 221, budynek B-17  
tel. 42 631 37 68, e-mail: w8w8d@adm.p.lodz.pl, www.woiz.p.lodz.pl  
Adres do korespondencji:  
ul. Żeromskiego 116, 90-924 Łódź

ECIU  
university



ważnym jest więc współcześnie dobre zrozumienie źródeł sukcesu danego przedsiębiorstwa. Jego podstawą są unikalne zasoby i kompetencje. Szczególną rolę pełnią w tym zestawie kluczowe kompetencje organizacji, gdyż poprzez swe unikalne oddziaływanie na model biznesu, umożliwiają m.in. stworzenie skutecznych narzędzi do zarządzania strategicznego, które w dłuższym okresie czasu może pomóc zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną, nawet na rynku globalnym. Wynika to z faktu, iż dają one możliwości tworzenia innowacji, umożliwiają dostęp do nowych, wyłaniających się rynków, zapewniają możliwości różnorodnego wykorzystania, transferowania lub też łączenia zasobów i kompetencji z innymi ich rodzajami, nie tylko już posiadanymi, ale i będącymi w dostępie poprzez dobre relacje z różnymi partnerami biznesowymi. Dają w ten sposób organizacjom możliwość nie tylko funkcjonowania, ale i sprawnego rozwoju na przestrzeni wielu kolejnych lat.

Tematykę podjętą w pracy należy zatem uznać za trafnie dobraną, ważną i aktualną, co świadczy o dobrym rozeznaniu Doktorantki w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu i jakości. Należy również podkreślić oryginalność podjętego problemu badawczego, bowiem Doktorantka trafnie dostrzegła, że w literaturze przedmiotu kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa i modele biznesu najczęściej opisywane są rozdzielnie, a nie we wzajemnej konfiguracji, co uznać można za istotną lukę badawczą. Próbę jej wypełnienia podjęła w zaplanowanym do realizacji procesie badawczym.

### 3. Cele pracy, pytania badawcze

Przedmiot badań i cele badawcze (główny, szczegółowe, problemy i cele badawcze) Doktorantka przedstawiła we wstępie do pracy oraz w rozdziale metodycznym (rozdział 3).

Główny problem badawczy ujęła łącząc w jednym pytaniu dwa zagadnienia. *Czy i jak kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa umożliwiają tworzenie przez przedsiębiorstwo nowych modeli biznesu?* W odpowiedzi na tak sformułowane pytanie badawcze, Doktorantka jako cel ogólny pracy przyjęła: *„Wskazanie zależności pomiędzy kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa a możliwościami kreowania przy ich zastosowaniu nowych modeli biznesu”*. Jako cele szczegółowe pracy wskazała natomiast :

1. *Określenie zbioru kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa wraz z ich charakterystyką.*
2. *Określenie wskaźników finansowych i niefinansowych pozwalających ocenić funkcje kluczowych kompetencji.*
3. *Określenie istoty i struktury modelu biznesu w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.*
4. *Określenie roli kluczowych kompetencji w modelu biznesu.*
5. *Opracowanie narzędzi do badania oddziaływania kluczowych kompetencji na strukturę modelu biznesu.*
6. *Dokonanie oceny wpływu kluczowych kompetencji na rozwój strategiczny przedsiębiorstwa poprzez tworzenie nowych modeli biznesu*

Powyższe ujęcie celu głównego oraz celów szczegółowych wydaje się trafne, jednoznaczne, ambitne, spójne i bardzo czytelne. Ujęte w powyższy sposób zamierzenia badawcze są także ważne poznawczo i dają możliwości uwieńczenia działań badawczych oryginalnym rozwiązaniem problemu naukowego, co też Doktorantka uczyniła w toku swych prac.



#### 4. Metodyka badawcza

Aby osiągnąć zamierzony cel pracy badawczej, uzyskać odpowiedzi na postawione pytania Doktorantka trafnie zaplanowała zastosowanie paradygmatu interpretatywnego, metodyki indukcyjnej, a w ramach metod badawczych: systematyczny przegląd literatury, wywiad antropologiczny, obserwację uczestniczącą oraz netografię (s.84, rysunek 9).

Wykonanie nieco odbiega od ideału, gdyż:

– w praktyce brak w monografii oznak realizacji systematycznego przeglądu literatury.

**Fakt ten rodzi moje pytanie do doktorantki, jak rozumienie ideę i zasady realizacji systematycznego przeglądu literatury? Czego zabrakło w jej przypadku, by dobrze go wykorzystać w swej pracy?**

- w opinii Doktorantki *przedmiotem obserwacji były przedsiębiorstwa, a podmiotem badań byli liderzy przedsiębiorstw*. Stwierdzenie to wydaje się dyskusyjne, bardziej poprawne wydaje się przyjęcie za przedmiot badań kluczowych kompetencji przedsiębiorstw oraz możliwości ich różnorodnego zastosowania przy tworzeniu modeli biznesu w przedsiębiorstwie, za podmiot badań przedsiębiorstw, a liderów uznać za respondentów;

- niedosyt budzi opis niektórych elementów metodyki, zwłaszcza np. sposobu i procesu doboru podmiotów do próby badawczej (dla 5 wybranych do case study firm- wspomniano tylko o kilku ogólnych kryteriach doboru, brak informacji o procesie doboru), a także do celów porównania wewnętrznych łańcuchów wartości (dobór dwóch przedsiębiorstw);

- niedosyt budzi brak zaproponowania narzędzia operacjonalizującego przeprowadzenie badań netograficznych;

- w schemacie zaplanowanych badań (rys. 10, s. 114) zaplanowano w III etapie badań (etapie operacyjnym) opracowanie narzędzia do badania struktury modelu biznesu i łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz opracowanie narzędzia do badania etapów oceny kluczowych kompetencji w modelu biznesu. W praktyce trudno je odnaleźć w rozdziale 3. Można domniemywać, że są nimi rozwiązania zaproponowane dopiero w rozdziale 4.6. Niestety ich nazwy nie są tożsame z planowanymi. Na s. 165, mamy tabelę 12 pt. „Przykładowe etapy oceny kluczowych kompetencji w kontekście realizowanego modelu biznesu” (tab12- błędna numeracja)” oraz na s. 167 rysunek 11 (znów błędna numeracja) pt. „Symulacja analitycznego procesu decyzyjnego”;

-braku wyjaśnień co do sposobu sformułowania i zasadności doboru pytań badawczych do kwestionariusza badawczego w badaniach ilościowych. Niektóre z listy pytań wywiadu są dyskusyjne, niewłaściwie sformułowane i niewiele wnoszą do wiedzy o firmie i jej kompetencjach, gdyż sformułowane je w formule „czy?” (zał. 1). Poza tym, nie uwzględniono w liście pytań zapytań o siłę, skalę, czy częstotliwość występowania w firmie analizowanych cech czy zachowań, trudno więc uzyskać w wynikach „oceny” wpływu kluczowych kompetencji na etap rozwoju przedsiębiorstwa (tabela 14 s. 130), na obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa (s. 143, etap II), czy choćby ogólnie ocenić kluczowe kompetencje przedsiębiorstw (s. 147).

- braku opisu i uzasadnienia zastosowanej w procesie badawczym metody jakościowej – case study, a przecież przedstawiono charakterystyki 5 przedsiębiorstw.

Mocną stroną metodyki jest natomiast czytelny „Schemat prowadzonych badań” (rys 10, s. 114). Dzięki niemu wiemy, jakie były pierwotne założenia badawcze Autorki.

Przechodząc do szczegółów metodyki, w rozdziale pierwszym pracy, w oparciu o przeprowadzone badania literaturowe w obszarze wybranych aspektów teorii przedsiębiorstwa,

posługując się modelem Granta przeprowadzono proces analizy właściwości zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, w tym pogłębiono analizę zagadnienia kluczowych kompetencji i ich atrybutów. W efekcie przeprowadzonych badań, ustalono zbiór dziewięciu kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, dokonano analizy ich właściwości oraz wskazano propozycję wskaźników pomiaru, w celu umożliwienia przedsiębiorstwu dokonania wyceny posiadanej kompetencji w stosunku do jej wartości rynkowej. W drugim rozdziale prowadzone były poszukiwania formuły tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo przy założeniu iż, zasoby oraz kluczowe kompetencje, konstruują model biznesu, który stanowi o źródłach dochodów przedsiębiorstwa. W rozdziale trzecim poszukiwane było empiryczne powiązanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa z problematyką tworzenia nowych modeli biznesu w przedsiębiorstwie w celu realizacji jego długoterminowej strategii rozwoju, poza tym scharakteryzowano 9 zidentyfikowanych w toku badań kluczowych kompetencji, oraz omówiono szczegółowo metodykę badania własnego. W rozdziale czwartym, po scharakteryzowaniu próby badawczej (przypadki 5 przedsiębiorstw), przedstawiono wyniki badania jakościowego (wywiad antropologiczny), studium przypadku łańcucha wartości dla dwóch firm, wyniki analizy realizowanego modelu biznesu z perspektywy etapów oceny kluczowych kompetencji dla wybranych przedsiębiorstw, wyniki i wnioski odnośnie kluczowych kompetencji i modeli biznesu w dobie pandemii COVID 19, wnioski z badań i towarzyszące im rekomendacje. Uwieńczeniem rekomendacji są schemat postępowania dla oceny kluczowych kompetencji w kontekście realizowanego modelu biznesu oraz symulacja procesu analitycznego, które może przeprowadzić lider w celu oceny swojej działalności biznesowej bazując na zaproponowanych rozwiązaniach.

Generalnie zarówno przyjęta procedura badawcza, jak i metodyka są adekwatne dla tematu rozprawy, problemu badawczego oraz przyjętych celów. Choć dostrzeżone powyżej niedociągnięcia metodyczne obniżają w tym zakresie ocenę pracy, zalety podjętego badania przewyższają niedociągnięcia, dlatego ostateczna ocena tego obszaru jest raczej pozytywna.

## 5. Struktura rozprawy

W mojej opinii, struktura rozprawy jest poprawna, zgodna ze współczesnymi standardami w zakresie prezentacji prac naukowo-badawczych i ma układ w podziale na część teoretyczną (2 pierwsze rozdziały), metodyczną (rozdział 3) i empiryczną (ostatni rozdział 4). Treść rozprawy przygotowano w sposób wyczerpujący, uporządkowany i dość symetryczny. Układ treści rozprawy nie budzi większych i kategoriycznych wątpliwości, stąd strukturę recenzowanej pracy oceniam pozytywnie.

## 6. Ocena warsztatu naukowego

Oceniając warsztat naukowy Doktorantki w części teoretycznej można stwierdzić, iż dość sprawnie operuje ona literaturą przedmiotu prezentując poprawny przegląd treści konstytuujących przyjęty problem badawczy. Od ogółu do szczegółu, z wykorzystaniem literatury zarówno krajowej, jak i zagranicznej prowadzi ona w dysertacji przegląd piśmiennictwa z zakresu kluczowych kompetencji w procesie rozwoju przedsiębiorstwa oraz ich powiązań z modelami biznesu. Szkoda tylko, że w większości przypadków są to źródła dość „leciwe”. Niewiele z nich opublikowano po 2017 roku. Pewien niedosyt budzi też fakt, iż praca powstała w oparciu o przegląd jedynie 106 pozycji, na szczęście prawidłowo dobranej literatury przedmiotu oraz przy wsparciu 9 stron internetowych. To dość skromnie, jak na rozprawę

4



doktorską z zakresu zarządzania strategicznego. Można mieć wątpliwości, czy rzeczywiście odzwierciedlają one aktualny stan wiedzy w przedmiocie rozprawy. Wykorzystane pozycje odpowiadają podstawowym standardom w zakresie selekcji źródeł. Sposób ich wykorzystania jest satysfakcjonujący. Od strony formalnej rozprawa przygotowana jest dość starannie, ale niestety dostrzec można dość liczne błędy redakcyjne (np. błędy w numeracji rysunków i tabel, literówki i pomyłki stylistyczne, błędy w zapisach pozycji wykorzystanej w pracy literatury zagadnienia). Kontynuując ocenę warsztatu naukowego Doktorantki należy zasygnalizować, iż wspiera swe opracowanie autorskimi zestawieniami w formie tabel (15) i rysunków (17), które podnoszą czytelność przeprowadzanych wywodów.

W dalszej części recenzji przedstawię swą opinię o dysertacji w odniesieniu do jej głównych części, teoretycznej, metodycznej i empirycznej. Teoretyczna część rozprawy (zawarta w dwóch pierwszych rozdziałach), to ciekawe studia literaturowe, które pozwoliły Doktorantce stworzyć czytelne teoretyczne tło dla problemu badawczego, który w dalszej kolejności poddany został analizie empirycznej. Odniosła się w tej części m.in. do teorii przedsiębiorstwa, zasobowych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw, istoty i sposobów pomiaru kluczowych kompetencji przedsiębiorstw, istoty i struktury modelu biznesu, w tym w dobie pandemii Covid 19 oraz roli kluczowych kompetencji w modelach biznesu. Szczególnie wartościowy wydaje się tu rozdział 1.4, w którym m.in. przedstawiła wskaźniki oceny kluczowych kompetencji przedsiębiorstw (finansowe i niefinansowe). Szkoda, że w ograniczony sposób wykorzystywała to wsparcie w części badawczej.

W części metodycznej (rozdział 3) Doktorantka przedstawiła jako wprowadzenie do opisu autorskich badań empirycznych opis wyboru paradygmatu, opis problemu badawczego (w tym cel główny i szczegółowe), schemat doboru, metod badawczych, charakterystykę badanych w części empirycznej 9 kluczowych kompetencji (a więc przedmiotu badań) oraz metodykę badania własnego (jego ocena została przedstawiona szczegółowo powyżej). Pewien niedosyt budzi tu zbyt syntetyczny i niesymetryczny opis 9 kluczowych kompetencji. Szczególny niedosyt odczuwam odnośnie wyjaśnienia „Specjalistycznej wiedzy skodyfikowanej”. Zrodziło się w związku z tym moje drugie pytanie do Doktorantki:

**Jaką rolę pełni specjalistyczna wiedza skodyfikowana w strukturze i procesach budowy modelu biznesu? W jaki sposób można ją praktycznie mierzyć i jak najsprawniej ją rozwijać? Czym różni się ona od wiedzy nieskodyfikowanej? Która z nich jest ważniejsza dla tworzenia nowoczesnych modeli biznesu?**

W rozdziale 4 Doktorantka przedstawiła wyniki autorskich badań jakościowych przeprowadzonych na 5 przedsiębiorstwach. Zestawienie wyników (tabela 13) dość ogólnikowo ukazuje wylistowanie kluczowych kompetencji badanych firm. Nie widać ani częstotliwości wskazań, ani siły/znaczenia poszczególnych kompetencji dla badanych, czy też innych form ich oceny. Jest to wynikiem ułomności zastosowanego narzędzia badawczego wykorzystanego podczas wywiadów z przedstawicielami firm. Opis wyników wygląda w związku z tym w wielu momentach, jak spora, autorska nadinterpretacja widocznych w tabeli faktów. Autorka podczas wywiadu prawdopodobnie widziała i słyszała więcej, niż udało jej się zawrzeć w tabeli 13. Poza tym, Doktorantka nie dopracowała wystarczająco narzędzia operacjonalizującego, z racji swej istoty, jej bardzo ciekawe badanie. Nie wypracowała też skutecznej wizualizacji zebranych wyników, która pozwoliłaby podnieść w oczach czytelników odbiór przekazywanych informacji.



Efektem powyższych niedociągnięć jest m.in. tabela 14 „Wpływ kluczowych kompetencji na etap rozwoju przedsiębiorstwa”, która w rzeczywistości nie ukazuje żadnego „wpływu”, ale jest zestawieniem kluczowych kompetencji, które wydają się występować na poszczególnych poziomach/etapach rozwoju badanych przedsiębiorstw. Wnioski z tej części badań mają w związku powyższym niewielką wartość. Podobne uwagi można mieć do wyników analiz przedstawionych w rozdziale 4.4. Wykorzystane w toku badań empirycznych narzędzie nie pozwala na zrealizowanie m.in. II etapu opisywanych badań, czyli „Ustalenie wpływu posiadanych kluczowych kompetencji na obszary funkcjonalne badanych przedsiębiorstw” oraz etapu IV „Porównanie posiadanych kompetencji z kompetencjami konkurencji”. Nadużyciem w związku z powyższym są wnioski Doktorantki, wskazujące na s. 147, że „wskazany sposób analizy posiadanych kluczowych kompetencji w odniesieniu do zidentyfikowanych etapów pozwala w sposób jakościowy ocenić kluczowe kompetencje danego przedsiębiorstwa”. On może tylko sygnalizować posiadanie pewnych cech.

Bardziej dopracowane wydaje się badanie łańcucha wartości wybranych dwóch przedsiębiorstw (rozdział 4.3), skutkujące opisami modeli biznesu tych firm oraz identyfikacją ich kluczowych kompetencji w realizowanych modelach biznesu. Bardzo ciekawe są także wyniki badań netograficznych wybranych firm odnośnie ich zachowań w trakcie pandemii Covid 19, a zwłaszcza ich uwieńczenie w postaci rys. 17 przedstawiającego wyzwania w obszarze kluczowych kompetencji lidera i pracowników po pandemii. Ważnym podsumowaniem rozdziału badawczego jest podrozdział 4.6, w którym Autorka wreszcie zwizualizowała autorski schemat postępowania oceny kluczowych kompetencji przedsiębiorstw w kontekście realizowanego modelu biznesu (s. 165 tabela 12) oraz przedstawiła autorską symulację procesu analitycznego, którą rekomenduje liderom w celu oceny prowadzonej działalności biznesowej,

Oceniając empiryczną część pracy należy podkreślić, że Autorka w specyficzny dla siebie sposób, choć nie bez problemów, ale rozwiązała postawiony na wstępie dysertacji problem badawczy prezentując poszczególne, etapowe wyniki badań. Doktorantka wykazała się przy tym pewnym potencjałem naukowym, m.in. umiejętnością zbierania danych, warsztatem badawczym, a prowadzone analizy uwieńczyła autorskim rozwiązaniem, które stanowi jej nowatorski, wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

W części „Zakończenie” Doktorantka sprawnie podsumowała wyniki zrealizowanych prac badawczych, w tym realizację postawionych przed dysertacją celów badawczych. Przedstawiła także bardzo syntetycznie autorskie rekomendacje badawcze. Szkoda, że nie podjęła w tej części naukowej dyskusji uzyskanych wyników z wynikami badań i raportami innych badaczy tego zagadnienia, nie pochyliła się nad ograniczeniami zrealizowanego procesu badawczego i sygnalizacją kierunków dalszych badań.

## Konkluzja

Podsumowując recenzję rozprawy doktorskiej mgr mgr Kamili Siwak stwierdzam, że jest ona opracowaniem naukowym, mimo swych ułomności, o pewnych walorach zarówno poznawczych, jak i utylitarnych, przedstawiającym wyniki badań w zakresie możliwości wykorzystania kluczowych kompetencji w procesie tworzenia modeli biznesowych. Praca i przeprowadzone w jej ramach badania, pomimo kilku uwag krytycznych, generalnie wskazują na:

- oryginalność rozwiązania problemu naukowego, opartego na zaprojektowanych samodzielnie badaniach;

- umiejętność prowadzenia pracy naukowej,
- posiadanie przez Autorkę rozprawy ogólnej wiedzy teoretycznej w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że recenzowana przeze mnie praca doktorska mgr Kamili Siwak pt. *‘Kluczowe kompetencje jako narzędzie do tworzenia nowych modeli biznesu w przedsiębiorstwach’*, spełnia podstawowe wymagania stawiane pracom doktorskim określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. 2018, poz. 1668, z późn. zm) i wnoszę do Rady Dziedziny Naukowej Nauki Społeczne Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

Anna Cholewicka