



Lublin, 8.08.2023r.

*Prof. dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek*

*Katedra Zarządzania*

*UMCS w Lublinie*

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Kamili Siwak**  
**„Kluczowe kompetencje jako narzędzie do tworzenia nowych modeli biznesu w przedsiębiorstwie”**

Promotor pracy - **dr hab. Julita Wasilczuk, prof. PG**

Promotor pomocniczy - **dr hab. inż. Małgorzata Zięba, prof. PG**

Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej w Gdańsku

Recenzję sporządzono w oparciu o pismo z dnia 1.06.2023r. dr hab. inż. Tomasza Korola, prof. PG, powiadamiające mnie, że w dniu 25 maja 2023r. Rada Dziedziny Nauk Społecznych Politechniki Gdańskiej powołała mnie na recenzenta Rozprawy Doktorskiej mgr Kamili Siwak pt. „Kluczowe kompetencje jako narzędzie do tworzenia nowych modeli biznesu w przedsiębiorstwie”.

Podstawą prawną są zapisy art. 179 Ustawy „Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 3 lipca 2018 r.”, w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

### **1. Uzasadnienie wyboru tematu**

Współcześnie jest oczywiste, że wewnętrzne, oparte na wiedzy zasoby odgrywają istotną rolę w zyskiwaniu i utrzymywaniu przez organizację przewagi konkurencyjnej. Tego rodzaju zasoby opatruje się mianem kompetencji organizacji, chociaż nie jest to pojęcie zbyt precyzyjnie określone. Termin ten używany jest w różnych znaczeniach, a różnorodność interpretacji wynika zarówno z wielości podmiotów, do których się odnosi, jak i odmiennych

źródeł zainteresowania tą problematyką pochodzących z zarządzania strategicznego, zarządzania jakością, czy zarządzania zasobami ludzkimi w ramach nauk o zarządzaniu i jakości. Jednocześnie odmienność definiowania tego pojęcia ma jeszcze szerszy kontekst i jest różnorodnie definiowana w dyscyplinach nauk społecznych takich jak socjologia, psychologia, czy prawo.

Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, ciągłe doskonalenie techniki i technologii wykorzystywanej w praktyce, a także cyfryzacja i wirtualizacja gospodarki sprawiają, że coraz większe znaczenie mają umiejętności szybkiego dostosowania się do zarówno rosnących wymagań klientów jak i wzrastającej konkurencji na rynku. W tym znaczeniu modele biznesu ulegają ewolucji.

Autorka trafnie sformułowała lukę badawczą jako określenie kluczowych kompetencji organizacji, które poprzez oddziaływanie na model biznesu umożliwiają stworzenie narzędzi do zarządzania strategicznego. Pozwoli to w dłuższym czasie zapewnić przewagę konkurencyjną na globalnym rynku danego przedsiębiorstwa.

Swoje zainteresowania lokuje w subdyscyplinie zarządzania strategicznego korzystając z zasobowej teorii przedsiębiorstw.

Można zatem stwierdzić, że podejmowany w dysertacji problem badawczy jest aktualny i ważny, a także oryginalny, bowiem w literaturze przedmiotu, pomimo licznych badań nad kompetencjami organizacji, problematyki wpływów na model biznesu w tym kontekście nie badano. Problem ten jest wciąż nie do końca rozpoznany, a dotychczasowe wyniki badań mają charakter fragmentaryczny, co wskazuje na istnienie luki poznawczo-badawczej. Dodatkowo walor stanowiąc mogą badania jakościowe.

## 2. Cel pracy i metodyka badań

Celem głównym dysertacji było „*wskazanie zależności pomiędzy kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa a możliwościami kreowania przy ich zastosowaniu nowych modeli biznesu*” (str. 6).

Autorka wskazuje, że *głównemu celowi podporządkowanych jest sześć celów szczegółowych:*

*C1: Określenie zbioru kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa wraz z ich charakterystyką.*

*C2: Określenie wskaźników finansowych i niefinansowych pozwalających ocenić funkcję kluczowych kompetencji.*

*C3: Określenie istoty i struktury modelu biznesu w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.*

*C4: Określenie roli kluczowych kompetencji w modelu biznesu.*

*C5: Opracowanie narzędzi do badania oddziaływania kluczowych kompetencji na strukturę modelu biznesu.*

*C6: Dokonanie oceny wpływu kluczowych kompetencji na rozwój strategiczny przedsiębiorstwa poprzez tworzenie nowych modeli biznesu.*

Autorka nie sformułowała hipotez. Nie jest to błędem jednak nieco obniża walory metodyczne pracy. Brzmienie celu głównego rodzi wątpliwości odnośnie do możliwości oceny jego realizacji ze względu na mierzalność. Chodzi o to, w jaki sposób zmierzyć możliwości kreowania modeli biznesu i do tego przy pomocy kluczowych kompetencji.

Jednocześnie brzmienie szczegółowego celu drugiego jest dla mnie niejasne odnosząc się do tego, co Autorka rozumie przez „funkcję kluczowych kompetencji”, sędzę, że raczej chodzi o mierniki kluczowych kompetencji zarówno finansowe jak i niefinansowe. W trakcie publicznej obrony bardzo proszę o wyjaśnienie tego znaczenia.

Wśród celów pracy nie uwzględniono badania zachowań przedsiębiorstw w aspekcie pandemii COVID -19, zaś metoda badacza do realizacji tego zamierzenia została opisana. Stanowi to niespójność metodyczną.

Dokonując oceny sformułowanych celów, mimo wskazanych powyżej zastrzeżeń, stwierdzam, że zostały one przedstawione w sposób dostatecznie czytelny, a cele szczegółowe są spójne z celem głównym rozprawy.

Dla realizacji tak sformułowanych celów wybrano następujące metody badawcze: krytyczną analizę literatury jak pisze Autorka (s.7), studium przypadków, obserwację uczestniczącą oraz netnografię.

Autorka wybrała paradygmat interpretatywny w nurcie konstrukttywizmu społecznego oraz indukcyjne podejście badawcze właściwe dla badań jakościowych. Kryteria doboru próby do analizy przypadków to:

- co najmniej 15 lat na rynku,
- branże podlegające dynamicznemu rozwojowi z uwagi na duży przyrost wiedzy oraz rozwój narzędzi teleinformatycznych,
- posiadanie kapitału własnego w postaci zasobów materialnych i prawnych,
- współpraca zagraniczna.

Przedmiotem obserwacji było przedsiębiorstwo zaś podmiotem jego lider z którym przeprowadzany był wywiad z perspektywy biograficznej.

Ze względu na fakt realizacji procesu badawczego w okresie pandemii w celu identyfikacji reakcji przedsiębiorstw na nietypową sytuację gospodarczą zastosowano analizę mediów społecznościowych. Netnografia, jak nazwa wskazuje, ma związek z Internetem i światem wirtualnym. Jej nazwa powstała z połączenia dwóch słów: etnografia oraz Internet. Opiera się głównie na zastosowaniu repertuaru technik i metod badań antropologicznych oraz etnograficznych w wirtualnym świecie. Początkowo netnografia odgrywała rolę tylko pomocniczą i wzbogacała informacje z wywiadów o kontekst wirtualny. Dziś dzięki niej można zbadać elementy zachowań społeczności, ale także pojedynczych odbiorców. O ile etnografia została stworzona do analizowania grup etnicznych, netnografia ma bardziej możliwości nieograniczone i lepiej dostosowane do współczesnego świata digital. Netnografia jest pozyskiwaniem danych z Internetu za pomocą np. analizy danych statystycznych social listeningu, wywiadów z użytkownikami, a także analizy słów kluczowych. Netnografia wykorzystuje rozmaite sposoby na pozyskanie danych. Przykładami miejsc, gdzie badacz może szukać informacji, oraz narzędzi, którymi może się posługiwać, są: rozmowy na chacie na stronie www firmy (np. LiveChat); grupy dyskusyjne (np. Facebook, LinkedIn, Quora); dane z Facebook Audience Insights (jako profil demograficzny, a także psychologiczny użytkowników); sposób zadawania pytań i zainteresowania/potrzeby odbiorców (AnswerThePublic, Google Keyword Planner); analiza danych zastanych online (konwersacje, hasztagi, tagi); crowdsourcing & co-creation, czyli miejsca czy strony www, które gromadzą dane i pomysły od klientów. W trakcie publicznej obrony chciałabym poprosić zaprezentowanie narzędzi pozyskiwania danych przez Autorkę. Pozytywnie oceniam zastosowanie tej metody.

Badania przeprowadzono na przestrzeni 7 lat.

Reasumując, dobór tematyki rozprawy oceniam jako trafny, ważny i aktualny, co świadczy o dobrym rozeznaniu Doktorantki w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu i jakości. Problem badawczy jest interesujący z perspektywy poznawczej i naukowej, a Doktorantka wykazała się odpowiednio szeroką wiedzą przy formułowaniu celów pracy i problemów badawczych.

### **3. Struktura i układ pracy**

Recenzowana praca obejmuje 185 stron i składa się ze wstępu, czterech rozdziałów merytorycznych oraz zakończenia, które stanowią tekst podstawowy, liczący 171 stron. Na pozostałych 14 stronach przedstawiono bibliografię (obejmującą 106 pozycji literaturowych oraz 9 pozycje źródeł internetowych), a także spis tabel, rysunków oraz załącznik. W pracy zawarto 15 tabel i 17 rysunków.

Analizę literatury uważam za nieco powierzchowną. Autorka skoncentrowała się na pozycjach uznanych, choć mało aktualnych. Zaledwie 9% analizowanej literatury pochodzi z ostatnich pięciu lat, 23% to pozycje po 2013 roku. Wśród analizowanych pozycji bibliograficznych 19 % stanowią zagraniczne. Jednocześnie niektóre wskazane pozycje pojawiają się dwukrotnie – pozycja 73 i 74, a prezentacja bibliografii nie została dokonana według jednego konsekwentnie przestrzeganego schematu. Autorka odnosi się do krytycznej analizy literatury nie podając jednak bazy, z której korzystała oraz słów kluczowych. Można więc domniemywać, że dokonała analizy dostępnej literatury.

Rozprawa ma standardowy układ w podziale na część teoretyczną, metodyczną i empiryczną, które wynikają z przyjętego postępowania badawczego. Jest to układ o uporządkowanej, logicznej i spójnej strukturze, co generalnie potwierdza poprawne opracowanie treści dysertacji. Dwa pierwsze rozdziały, stanowiące rozważania teoretyczne, natomiast rozdział czwarty, zawierający analizę wyników przeprowadzonych badań.

Układ i kolejność omawianych zagadnień, biorąc pod uwagę postępowanie badawcze, są poprawne.

#### 4. Ocena metod i narzędzi badawczych

Biorąc pod uwagę temat rozprawy i założone cele badawcze, można stwierdzić, że metodyka pracy jest poprawna. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. W związku z tym, jak stwierdza Autorka (str. 8), *proces badawczy obejmował dwie zasadnicze fazy:*

1. *Faza pierwsza – zidentyfikowano zbiór dziewięciu kompetencji kluczowych przedsiębiorstwa oraz wskazano ich wpływ na możliwość kreowania modelu biznes oraz opracowano ich mierniki.*
2. *Faza druga - w oparciu o obserwację uczestniczącą w jednym z przedsiębiorstw oraz netnografię dokonano weryfikacji przeprowadzonych badań w aspekcie pandemii COVID - 19.*

Proces badawczy został przedstawiony w logicznie uporządkowany sposób i prezentuje przebieg postępowania badawczego. W procesie badawczym wykorzystano metody jakościowe. Zastosowano metody analizy literatury, studium przypadków z wykorzystaniem wywiadu, obserwację uczestniczącą i netnografię. Można stwierdzić, że dobór metod badawczych był prawidłowy.

W zakresie analizy literatury można mieć zastrzeżenia co do zakresu analizowanej literatury w obszarze kompetencji organizacyjnej, w niewielkim stopniu odwołując się do pozycji wielu uznanych badaczy i aktualnej literatury zagranicznej.

Mimo pewnych zastrzeżeń wskazanych powyżej, że zastosowane metody badawcze są poprawnie dobrane do rozwiązywanego problemu, Doktorantka wykazała się znajomością stosowanych metod i technik badawczych, opisała dostatecznie choć nie wyczerpująco metodykę badań jakościowych.

#### 5. Ocena wartości naukowej

Ocena wartości naukowej rozprawy przeprowadzona zostanie w odniesieniu do poszczególnych rozdziałów recenzowanej rozprawy.

Część teoretyczna rozprawy, zawarta w dwóch pierwszych rozdziałach dysertacji, została opracowana w oparciu o przegląd literatury polskiej i światowej.

Widoczne jest, że Doktorantka rzetelnie podeszła do prezentowanej problematyki wykorzystując do tego najważniejsze pozycje bibliograficzne, jednak specyfika prezentowanej problematyki spowodowała pewien chaos.

Rozdział pierwszy poświęcony jest roli kluczowych kompetencji w procesie rozwoju przedsiębiorstwa. Składa się on z takich bloków tematycznych jak: wybrane aspekty teorii przedsiębiorstwa, zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa, istota kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa oraz sposoby ujęcia pomiaru kluczowych kompetencji. Mam wątpliwości odnośnie do konstrukcji tego rozdziału. Zbyt wiele uwagi poświęcono teorii przedsiębiorstwa, co nie stanowi dominującego obszaru zainteresowania w pracy. Nie mam uwag, co do charakterystyki zasobowego uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa. W dalszej części Autorka przechodzi do istoty kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa (1.3., s.20). Ta część jest nieco chaotyczna i brak w niej wyraźnego rozdzielenia pojęcia kompetencji w ujęciu różnych dyscyplin i subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości, wyjaśnienia pojęcia kompetencji indywidualnych i organizacji oraz przejścia do pojęcia kluczowych kompetencji. Jednocześnie omawiając kompetencje organizacyjne następują wzmianki o kompetencjach pracowniczych, czy kierowniczych. W swoich definicjach duży nacisk kładziony jest na zasoby i umiejętności a pominięty komponent wiedzy.

Brakuje w nim rzetelnej analizy perspektyw badania kompetencji oraz uzasadnienia przyjęcia wyboru perspektywy zasobowej. W trakcie publicznej obrony chciałabym prosić o uzasadnienie dokonanego wyboru oraz zaprezentowanie innych modeli teoretycznych ukazujących znaczenie kompetencji w zyskaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej, jak na przykład: ewolucyjne, czy dynamicznych zdolności, czy competency – based competition i inne.

Autorka odnosi się do nauk o zarządzaniu, a aktualna klasyfikacja dyscyplin wyróżnia nauki o zarządzaniu i jakości. Warto także zapytać jak Doktorantka rozumie pojęcie kompetencji organizacji versus kluczowe kompetencje organizacji. Autorka na rysunku 3. (s.33) zatytułowanym „*przebieg procesu badawczego kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*” definiuje kluczowe kompetencje jako: „*kapitał przedsiębiorstwa stanowiący o wewnętrznej umiejętności gospodarowania posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami, poprzez fakt, iż odnoszą się do poziomu przedsiębiorstwa, są trudne w imitacji przez inne przedsiębiorstwa*”. Proszę o wyjaśnienie jak rozumie Pani pojęcia kapitał i zasób w naukach o zarządzaniu i jakości bo nie są to pojęcia zamienne i w tym kontekście definicja ta

budzi pewne wątpliwości. Definicja dotyczy kapitału, zaś prezentowane w rozdziale 1.4. mierniki do zasobów, co stanowi pewną niespójność.

Generalnie zaprezentowane w pierwszym rozdziale aspekty oceniam pozytywnie, a za szczególnie wartościową uważam syntezę rozważań w tabeli 3 (s. 38) poświęconej wskaźnikom oceny kluczowych kompetencji odnoszącej się do dziewięciu wskazanych przez Autorkę kompetencji, źródeł zasobu niematerialnego, przedmiotu pomiaru oraz przykładowych wskaźników finansowych lub niefinansowych.

Rozdział drugi zatytułowany jest „*model biznesu a kluczowe kompetencje*”. Autorka koncentruje się najpierw na strategii i modelu biznesu, prezentując między innymi właściwości strategii według kryterium rodzajowego, a także wzajemne relacje między strategią a modelem biznesu. W dalszej części przedstawiona jest definicja modelu biznesu oraz jego struktura, a także etapy projektowania modelu biznesu. Kolejny aspekt tego rozdziału odnosi się do praktycznych przykładów zastosowania modelu biznesu, między innymi w przedsiębiorstwach Panasonic, Toyota, PolskiBus.com, Hilti i innych. Uważam te walory aplikacyjne za wartościowe. Szkoda tylko, że modele te dotyczą danych sprzed co najmniej 10 lat (z wyjątkiem przykładu twórczości artystycznej). Autorka odnosi się również do modeli biznesu w dobie pandemii COVID-19. Ta część analizy literaturowej jest niewątpliwie najbardziej aktualna i interesująca. Ostatnim obszarem analizy jest rola kluczowych kompetencji w modelu biznesu. Eksponowana jest problematyka kluczowych kompetencji i ich roli w modelu łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Merytorycznie rozdział ten oceniam pozytywnie.

Rozdział trzeci ma charakter metodyczny. Rozpoczyna się od rozważań dotyczących wyboru paradygmatu. Autorka wskazuje na paradygmat interpretacyjny w swoich badaniach. Przedmiotem rozprawy są kluczowe kompetencje oraz możliwość ich różnorodnego zastosowania przy tworzeniu modeli biznesu w przedsiębiorstwie. Problem badawczy zdefiniowano w formie pytania: „*Czy i jak kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa umożliwiają tworzenie przez przedsiębiorstwo nowych modeli biznesu ?*” (s. 85). Sformułowano cel główny i sześć celów szczegółowych.

W dalszej części tego rozdziału dokonano charakterystyki dziewięciu kluczowych kompetencji:

1. Kompetencje zarządcze lidera.
2. Kompetencje pracowników.
3. Wiedza i pamięć organizacyjna.



4. Kompetencje do korzystania z zasobów innych firm.
5. Kompetencje w sferze produktów i technologii.
6. Kompetencje w sferze budowania relacji z klientami.
7. Kompetencje społeczne oraz etyka.
8. Specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy.
9. Kompetencje do jednoczesnego konkutowania i kooperowania z partnerami.

Ta część pracy ma charakter teoretyczny i może warto uzupełnić część wynikającą z analizy literatury o rozdział składowe kluczowych kompetencji. Sugestia ta nie wpływa jednak na pozytywną ocenę merytoryczną.

W dalszej części zaprezentowano metodykę badania własnego, rozpoczynając od wprowadzenia.

W badaniu zastosowano wywiad z liderami przedsiębiorstw analizując kluczowe kompetencje w następujący sposób:

- Weryfikacja cech kluczowych kompetencji i wskazanie ich użyteczności;
- Określenie kamieni milowych decydujących o wykształceniu się danych kompetencji;
- Identyfikacja struktury kluczowych kompetencji wpływających na strukturę modelu biznesu i tworzonej przez nią łańcuch wartości.

Zamiarem badawczym było porównanie przedsiębiorstw w parach. Narzędzie badawcze opracowano korzystając z obserwacji uczestniczącej półjawnej. W sposób czytelny zaprezentowano schemat prowadzonych badań uwzględniając etapy, zadania, cele szczegółowe rozprawy oraz dobór metod badawczych. W rozdziale tym brak jednak opisu konstrukcji narzędzia badawczego – dyspozycji do wywiadu oraz danych dotyczących ewentualnego kodowania i opracowania wyników badań. Jest natomiast załącznik ze scenariuszem rozmowy.

Wśród metod badawczych wykorzystano również netnografię. Generalnie pozytywnie oceniam ten rozdział, a Doktorantka zaprezentowała w nim sformułowanie przedmiotu i celu badań, wskazała pytanie badawcze oraz dokonała charakterystyki metod badawczych i procedury. W rozdziale tym mógł znaleźć się model badawczy, co podniosłoby walory naukowe pracy. Mimo prezentowanych zastrzeżeń można jednak stwierdzić, że opracowanie autorskich narzędzi badawczych jest cennym wkładem Autorki.

Ostatni, czwarty rozdział zawiera omówienie wyników badań i rozpoczyna się od charakterystyki próby badawczej. Rozdział ten to część metodyki nie zaś wyników badań. Zaprezentowane zostały badane przedsiębiorstwa w sposób bardzo syntetyczny. Dla ewentualnego porównania zabrakło mi niektórych podstawowych informacji jak na przykład wielkość zatrudnienia.

W dalszej części przedstawiono wyniki badania jakościowego. Wskazano kluczowe kompetencje w dziewięciu badanych obszarach oraz wpływ kluczowych kompetencji na etap rozwoju przedsiębiorstwa (tab. 14). Następnie dokonano analizy łańcucha wartości wybranych przedsiębiorstw na bazie dwóch spośród sześciu przedsiębiorstw oraz poszczególnych etapów oceny dalej kluczowych kompetencji na przykładzie wybranych przedsiębiorstw. Autorka odnosi się również do weryfikacji wniosków z przeprowadzonych badań kluczowych kompetencji a model biznesu w dobie pandemii COVID – 19 i proponuje kluczowe kompetencje w zakresie zarządzania kryzysowego w modelu biznesu oraz wyzwania w tym zakresie stojące przed organizacjami i menedżerami. Rozdział ten zamykają najważniejsze wnioski z badań i rekomendacje. Badania podjęte przez Autorkę są niewątpliwie ważne i interesujące, jednak wnioski mają charakter ogólnikowy i warto może wskazać, które z kluczowych kompetencji są najistotniejsze, jakie dominują na poszczególnych etapach rozwoju oraz jakie są podobieństwa i różnice wśród badanych przedsiębiorstw w zakresie kluczowych kompetencji. Zabrakło także zaprezentowania jakie są ograniczenia w badaniu oraz ewentualne kierunki dalszych badań.

Niewątpliwie Doktoranta sformułowała i samodzielnie rozwiązała problem naukowy w oparciu o przygotowaną metodykę badań wykorzystując spectrum metod badawczych: analizę literatury, sondaż diagnostyczny z wywiadem, obserwację uczestniczącą oraz netnografię . W recenzji wskazałam także słabości koncepcyjne, metodyczne i merytoryczne. Pomimo tych uchybień uważam, że przedstawiona do recenzji praca spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim i wnoszę o dalsze procedowanie.

## 6. Strona formalna i językowa opracowania

Ogólnie można stwierdzić, że Rozprawa została napisana raczej poprawnie, zastosowano w niej prawidłowy podział na rozdziały i podrozdziały, przypisy bibliograficzne zamieszczono w nawiasach, spisy treści, tabel, rysunków, wykresów. Język Rozprawy jest poprawny.

Autorka nie ustrzegła się jednak pewnych błędów edytorskich i formalnych, np. s. 68 „*prześniona*”, zamiast „*przeniesiona*”; s. 70 „*dostawanie*” zamiast „*dostosowanie*”; s. 75 brak źródeł przy typologiach modeli konkretnych autorów; s. 108 „*zdawane*”, zamiast „*zadawane*”; powtórzenia dotyczące paradygmatu s. 83 i 107; brak kropek 1.2.; oraz niejednorodność sporządzenia bibliografii końcowej; i inne.

Część uwag dotyczących terminologii, pewnych sformułowań zamieszczono w treści recenzji. W Dysertacji znalazło się trochę błędów interpunkcyjnych, literowych, czy pomijanie akapitów.

## 7. Wnioski końcowe

Dokonując końcowej oceny pracy mgr Kamili Siwak, mimo wskazanych krytycznych uwag, stwierdzam że Doktorantka podjęła w pracy ważną i aktualną tematykę, wniosła oryginalny wkład w nauki o zarządzaniu i jakości, przejawiający się opracowaniem koncepcji kluczowych kompetencji organizacji i jej składowych oraz wskazaniem wpływu kluczowych kompetencji na budowę modelu biznesu.

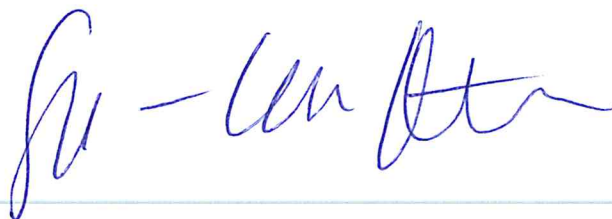
Doktorantka sprecyzowała cel główny i sześć celów szczegółowych rozprawy, które udało jej się zrealizować, właściwie dobrała metody badawcze. Recenzowana Praca jest poprawna pod względem formalnym, a także ma logiczną i spójną strukturę. Stanowi samodzielne rozwiązanie problemu naukowego i świadczy o umiejętnościach badawczych.

Praca mieści się w naukach o zarządzaniu i jakości w subdyscyplinie zarządzania strategicznego.

## 8. Konkluzja

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, stwierdzam, że Rozprawa Doktorska mgr. Kamili Siwak p.t. „*Kluczowe kompetencje jako narzędzie do tworzenia nowych modeli biznesu w przedsiębiorstwie*” spełnia oczekiwania oraz wymogi stawiane dysertacjom doktorskim określone Ustawie z dnia 13 lipca 2018r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r. poz. 1669 z późn. zm.) oraz w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym z dn. 14 marca 2003r. wraz z późniejszymi zmianami.

Wobec powyższego recenzowana dysertacja może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości i wnoszę o dopuszczenie jej do obrony.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials and a surname, positioned above a horizontal blue line.