



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

Łódź, dnia 25.01.2024 r.

dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr Wojciecha Klucha

pt. *"Exploration, exploitation, or ambidexterity. Resource factors for strategy choice in small and medium-sized ICT companies"*

**przygotowanej na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej
pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej
oraz dr inż. Iwony Staniec – promotor pomocniczej**

1. Podstawa wykonania recenzji

Recenzja została opracowana na potrzeby prowadzonego w Politechnice Łódzkiej przewodu doktorskiego o nadanie magistrowi Wojciechowi Kluchowi stopnia doktora nauk o zarządzaniu i jakości. Formalną podstawę przygotowania recenzji stanowi Decyzja Rady ds. Stopni Naukowych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej z dnia 15 listopada 2023 roku w sprawie powołania mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej (pismo Przewodniczącego Rady ds. Stopni Naukowych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej prof. dr hab. Jacka Otto z dnia 22 listopada 2023 roku).

Podstawą prawną dla prowadzonego postępowania jest art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2023 poz. 742) zgodnie z którą: „rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

Biorąc to pod uwagę, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr Wojciecha Klucha przyjęłam następujące kryteria:

- ocena ważności i aktualności problematyki rozprawy,
- poprawność sformułowania celu i hipotez oraz zastosowania metod badawczych,
- ocena konstrukcji pracy i jej treści merytorycznej,
- ocena strony formalnej rozprawy i wykorzystanych źródeł.

2. Ocena ważności i aktualności problematyki rozprawy

Podjęta w dysertacji problematyka dotycząca wyborów strategicznych MŚP z sektora ICT w Polsce w odniesieniu do ich warunków zasobowych stanowi aktualny problem badawczy, szczególnie w dobie dynamicznego i niepewnego otoczenia. Na wybory strategiczne tych podmiotów ma wpływ wiele czynników, w tym zasoby ich rodzaje i atrybuty. Celem tych działań jest również wykreowanie zdolności przedsiębiorstwa do szybkiej reakcji umożliwiającej dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych i aktywnego wykorzystania szans. Dynamiczne zachowanie małych i średnich przedsiębiorstw powinno być ukierunkowane na konkurencyjność opartą na zasobach, strukturę kształtowaną przez zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, środki tj. aktywność przedsiębiorczą, oznaczającą poszukiwanie szans poprzez pozyskiwanie i rekonfigurowanie zasobów oraz wprowadzanie nowych kombinacji zasobów. Odpowiedzią na te wyzwania jest abidexterity (oburęczność) jako koncepcja, która zakłada zdolność przedsiębiorstwa do jednoczesnej realizacji działań zarówno eksploracyjnych i eksploatacyjnych. Te rozwiązania zmieniają oblicze współczesnych przedsiębiorstw i zarazem tworzą nowe możliwości konkurowania. W tym kontekście podjęty

temat mimo dużej liczby badań prowadzonych na szeroką skalę i w różnych obszarach problemowych uważam za w pełni aktualny i wpisujący się istniejącą lukę poznawczą w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Wybór tematu uważam zatem za oryginalny, ambitny wymagający gruntownej wiedzy interdyscyplinarnej. Z praktycznego punktu widzenia rozprawa dostarcza wielu sugestii i rozwiązań o charakterze aplikacyjnym dla właścicieli i menedżerów najwyższego szczebla odpowiedzialnych za decyzje strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach z sektora ICT.

3. Ocena celu i hipotez rozprawy oraz metod badawczych

Zakres przedmiotowy dysertacji stanowią zagadnienia dotyczące uwarunkowań zasobowych wyboru strategii, wyborów strategicznych przedsiębiorstw związanych z eksploracją i eksploatacją, ich oddziaływania na wyniki ekonomiczne małych i średnich przedsiębiorstw z sektora ICT będących podmiotem badań.

Luka badawcza, problem badawczy, cel główny i cele szczegółowe mgr Wojciech Kluch przedstawił we wstępie pracy (s. 5 - 9) oraz w podrozdziale 4.1 (s. 124-136).

Rozprawa została poprawnie przygotowana od strony metodologicznej, na co składają się: wyraźnie wskazana luka badawcza „(...) w jaki sposób małe i średnie przedsiębiorstwa dostosowują swoje strategie do posiadanych i dostępnych zasobów, aby funkcjonować w szybko rozwijającym się sektorze ICT” i zarysowany problem badawczy: „(...) określenie wzajemnych relacji między strategicznymi wyborami małych i średnich przedsiębiorstw z sektora ICT a ich kluczowymi zasobami z perspektywy osiągniętych wyników” co ukierunkowało dalsze rozważania, a także cel główny i cele szczegółowe oraz hipotezy badawcze.

Za główny cel dysertacji przyjęto: „zbadanie wyborów strategicznych MŚP z sektora ICT w Polsce w odniesieniu do ich warunków zasobowych”. Takie ujęcie celu badawczego pracy, w mojej ocenie jest poprawne, ale zarazem jest przedsięwzięciem ambitnym i stwarza liczne wyzwania teoretyczne i badawcze. Dodatkowo wyodrębniono cztery cele szczegółowe stanowiące interesujące dopełnienie celu głównego:

1. Krytyczna ocena i kategoryzacja dominujących strategii, tj. eksploracji, eksploatacji lub ambidexterity zaadoptowanych przez MŚP z sektora ICT w Polsce.

2. Identyfikacja konfiguracji zasobów poprzez atrybuty takie jak: wartość, rzadkość, niepowtarzalność, organizacja, luz i współzależność oraz ich wpływ na strategiczne wybory tych MŚP.
3. Analiza i ocena moderującej roli typów zasobów w relacji pomiędzy atrybutami zasobów a wyborem strategicznym.
4. Ocena wyników firm w kontekście wyboru strategicznego i warunków zasobowych.

Cele te są sformułowane poprawnie i wyraźnie wyznaczają kierunek prowadzonych badań. Oceniając stopień realizacji postawionych celów, na podstawie zaprezentowanych studiów literaturowych oraz analiz wyników badań własnych można stwierdzić, że zamierzenia badawcze zasadniczo zostały zrealizowane, a postawione przez Doktoranta cele zostały osiągnięte.

W rozprawie na podstawie systematycznego przeglądu literatury sformułowano 13 hipotez:

- H1: Wybór strategiczny MŚP z sektora ICT, taki jak a) eksploracja, b) eksploatacja, c) ambidexterity jest pozytywnie powiązany z wynikami tych przedsiębiorstw.
- H2: Wartość zasobów jest pozytywnie powiązana z wyborem strategicznym MŚP z sektora ICT, takim jak: a) eksploracja, b) eksploatacja, c) ambidexterity.
- H3: Rzadkość zasobów jest pozytywnie powiązana z wyborem strategicznym MŚP z sektora ICT, takim jak: a) eksploracja, b) eksploatacja, c) ambidexterity.
- H4: Niepowtarzalność zasobów jest pozytywnie powiązana z wyborem strategicznym MŚP z sektora ICT, takimi jak: a) eksploracja, b) eksploatacja, c) ambidexterity.
- H5: Organizacja zasobów jest pozytywnie powiązana z wyborem strategicznym MŚP z sektora ICT, takim jak: a) eksploracja, b) eksploatacja, c) ambidexterity.
- H6: Związek między wartością a strategicznym wyborem a) eksploracji, b) eksploatacji, c) ambidexterity jest moderowany przez strategiczne znaczenie zasobów i) rzeczowych, ii) finansowych, iii) ludzkich, iv) intelektualnych, v) organizacyjnych i (vi) relacyjnych.
- H7: Związek między rzadkością zasobów a strategicznym wyborem a) eksploracji, b) eksploatacji, c) ambidexterity jest moderowany przez strategiczne znaczenie zasobów i) rzeczowych, ii) finansowych, iii) ludzkich, iv) intelektualnych, v) organizacyjnych i vi) relacyjnych.

- H8: Związek między niepowtarzalnością zasobów a strategicznym wyborem a) eksploracji, b) eksploatacji, c) ambidexterity jest moderowany przez strategiczne znaczenie zasobów i) rzeczowych, ii) finansowych, iii) ludzkich, iv) intelektualnych, v) organizacyjnych i vi) relacyjnych.
- H9: Związek między organizacją zasobów a strategicznym wyborem a) eksploracji, b) eksploatacji, c) ambidexterity jest moderowany przez strategiczne znaczenie zasobów i) rzeczowych, ii) finansowych, iii) ludzkich, iv) intelektualnych, v) organizacyjnych i vi) relacyjnych.
- H10: Luz zasobowy jest pozytywnie powiązany z wyborem strategicznym MŚP z sektora ICT, takim jak: a) eksploracja, b) eksploatacja, c) ambidexterity.
- H11: Związek między luzem zasobowym a strategicznym wyborem a) eksploracji, b) eksploatacji, c) ambidexterity jest moderowany przez strategiczne znaczenie zasobów i) rzeczowych, ii) finansowych, iii) ludzkich, iv) intelektualnych, v) organizacyjnych i vi) relacyjnych.
- H12: Współzależność zasobów jest pozytywnie powiązana z wyborem strategicznym MŚP z sektora ICT, takim jak: a) eksploracja, b) eksploatacja, c) ambidexterity.
- H13: Związek między współzależnością zasobów a strategicznym wyborem a) eksploracji, b) eksploatacji, c) ambidexterity jest moderowany przez strategiczne znaczenie zasobów i) rzeczowych, ii) finansowych, iii) ludzkich, iv) intelektualnych, v) organizacyjnych i vi) relacyjnych.

Hipotezy zostały poprawnie sformułowane, a ich układ nie budzi wątpliwości. Wynikają logicznie z zakresu pracy, sformułowanego problemu badawczego oraz przyjętej koncepcji badań. Na bardzo pozytywną ocenę zasługuje wyprowadzenie hipotez przez mgr Wojciecha Klucha w części teoretycznej na podstawie studiów literaturowych.

Wybór metod badawczych jest konsekwencją problemu badawczego, postawionych hipotez i wyznaczonych celów. Oceniam pozytywnie celowość wyboru metod badawczych i narzędzi badawczych. W celu weryfikacji hipotez Doktorant zaprojektował badania empiryczne składające się z badań ankietowych z wykorzystaniem techniki CAWI.

Mocną stroną dysertacji jest analiza desk research. Ocenę istniejącego stanu wiedzy mgr Wojciech Kluch oparł na 530 pozycjach bibliograficznych, są to zarówno publikacje, które można uznać za klasyczne, jak i te opublikowane w ostatnich latach.

Wśród uwag o dotyczących metodyki badań chciałabym zwrócić uwagę na następujące kwestie. Dobór próby był celowy, próba została pobrana metodą „kuli śnieżnej” i jak wynika z opisu nie jest odpowiednio liczna i nie jest reprezentatywna? Dlaczego zatem Doktorant nie zdecydował się na losowy dobór próby i pozyskanie próby reprezentatywnej? Co dałoby większe możliwości w analizie uzyskanych danych oraz pozwoliłoby na uogólnianie wyników na całą populację.

Podsumowując tę część recenzji, chciałabym podkreślić, że na pozytywną ocenę zasługuje rzetelnie przeprowadzony przegląd literatury, szczegółowo scharakteryzowany proces badawczy oraz dobór odpowiednich metod statystycznych, co świadczy o dojrzałości naukowej mgr Wojciecha Klucha.

4. Konstrukcja pracy i ocena treści merytorycznej

Recenzowana praca doktorska napisana w języku angielskim jest wystarczająco obszerna liczy bowiem 283 strony. Składa się z pięciu rozdziałów oraz wszystkich formalnie wymaganych elementów składowych rozpraw naukowych, tj. wstępu, zakończenia, bibliografii, spisów, tabel i rysunków oraz załączników. W dysertacji można wyróżnić rozdziały teoretyczne (I-III), metodyczny (IV) i empiryczny (V), w których Autor przechodzi stopniowo od rozważań ogólnych do szczegółowych. Układ rozprawy jest zgodny z zakresem problemowym, oparty na porządku – teoria, metoda, empiria, czyli spełnia przyjęte w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości standardy. Podział treści jest zasadniczo prawidłowy, konstrukcję rozdziałów cechuje wysoki poziom logiki, tytuły rozdziałów są trafne, a ich zawartość właściwie zaprojektowana.

Wstęp zawiera opis problematyki pracy i jej uzasadnienie, cel główny i cele szczegółowe, oraz charakterystykę struktury pracy wyjaśniającą tok wywodu. Wstęp został przygotowany prawidłowo i zgodnie z obowiązującymi standardami dla tego typu opracowań.

Rozdział pierwszy pracy zatytułowany „*Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw ICT*” poświęcony jest charakterystyce sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) wraz z opisem wiodących graczy mających wpływ na ten sektor. W rozdziale tym zaprezentowano również definicje MŚP według kryteriów ilościowych obowiązujące w Europie, USA, Japonii oraz Chinach, jak również według kryteriów jakościowych dotyczących

różnych obszarów funkcjonowania tych podmiotów. Rozdział ten kończy analiza komparatywna małych i średnich przedsiębiorstw z sektora ICT w Polsce i na świecie, w zakresie ich liczby oraz roli w gospodarce.

W rozdziale drugim pracy pt. „*Ambidexterity dla małych i średnich firm ICT*” uwaga Doktoranta została skierowana w pierwszej części tego rozdziału na zaprezentowanie istoty strategii ambidexterity oraz jej rodzajów. W drugiej części tego rozdziału zostały omówione strategie eksploracji, eksploatacji oraz oburęczności (ambidexterity) dedykowane do małych i średnich przedsiębiorstw z sektora ICT. Studia literaturowe przeprowadzono z wykorzystaniem metody analizy i krytyki piśmiennictwa wspomaganą metodą systematycznego przeglądu literatury, co zasługuje na pozytywną ocenę.

Rozdział trzeci pt. „*Zasobowe uwarunkowania wyboru strategii w MŚP z sektora ICT*” zawiera opis teorii zasobowej oraz charakterystykę typów i atrybutów zasobów. W rozdziale tym zdefiniowano również luz zasobowy i jego wymiary oraz wskazano wpływ czynników zasobowych na wybory strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze ICT.

Teoretyczna część dysertacji stanowi udaną próbę porządkowania pojęć w obszarze podjętej problematyki. Systematyzacja wiedzy, jakiej dokonał Doktorant zasadniczo potwierdza jego znajomość literatury przedmiotu w analizowanym obszarze. Oceniając wartość merytoryczną tej części pracy warta podkreślenia jest logiczność oraz spójność treści tworzącej poprawny układ wywodu naukowego powiązanego z celem rozprawy. Ponadto rozważania prowadzone w omawianej części pracy wskazują na wielowymiarowość kluczowych kategorii, a czasami również na interdyscyplinarność w podejściu do ich analizy.

W rozdziale metodycznym pt. „*Metodyka badań*” została zaprezentowana szczegółowo procedura badawcza, założenia badawcze w postaci problemu badawczego, celów badań, opisano dobór próby i narzędzie badawcze, wskazano metody i techniki badawcze. W rozdziale tym przedstawiono model badawczy oraz dokonano operacjonalizacji zmiennych. Scharakteryzowano także miary statystyczne i narzędzia wykorzystane do analizy uzyskanych danych. Rozdział kończy prezentacja badanych przedsiębiorstw. Uwagi do metodyki badań o charakterze polemicznym zgłosiłam w trzeciej części recenzji.

Kolejny rozdział zatytułowany „*Strategie MŚP ICT w kontekście warunków zasobowych i wyników – rezultaty badań*” to prezentacja wyników badań empirycznych. W pierwszej części

tego rozdziału mgr Wojciech Kluch przedstawia statystyczną analizę uzyskanych danych, statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych (zasobów strategicznych, uwarunkowań zasobowych, celów strategicznych oraz wskaźników ekonomiczno-finansowych) oraz konstruktów (eksploracja, eksploatacja i oburęczność), analizę porównawczą analizowanych zmiennych, jak również konstruktów względem danych metrykalnych, a następnie analizę zależności. Zbadano także analizę rzetelności skali dla wyodrębnionych konstruktów, a w celu określenia związków przyczynowo-skutkowych pozwalających na weryfikację hipotez wykorzystano modelowanie strukturalne (SEM). Zastosowane narzędzia zapewniają obiektywizm w weryfikacji postawionych hipotez. Rozdział ten finalizuje dyskusja oraz implikacje menedżerskie. Zaprezentowane wyniki badań dostarczają nowej wiedzy na temat strategicznych wyborów małych i średnich przedsiębiorstw z sektora ICT oraz wskazują na wzajemne relacje pomiędzy czynnikami zasobowymi, realizowanymi strategiami i wynikami. W ramach badania empirycznego nie wszystkie hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie (wyniki weryfikacji zostały zaprezentowane w tabelach 65 i 66.), dla czytelności wywodu w opracowaniu brakuje zbiorczej tabeli z weryfikacją hipotez i decyzją o ich potwierdzeniu/odrzuconiu przez badacza.

Rozprawę wieńczy zakończenie zawierające syntetyczne podsumowanie postępowania badawczego, ogólne wnioski, ograniczenia badawcze oraz kierunki dalszych badań.

5. Ocena strony formalnej rozprawy i wykorzystanych źródeł

Pragnę zwrócić uwagę na staranną redakcję merytoryczną i techniczną rozprawy doktorskiej mgr Wojciecha Klucha, pozostawiającą recenzentowi niewiele okazji do wskazania formalnych błędów. Autor sprawnie prowadzi wywód, co pozytywnie wpływa na odbiór całości. Praca została napisana klarownym językiem, warto również dostrzec staranne przygotowanie spisów bibliografii, rysunków, tabel i załączników. Sadzę, że oryginalność poruszanej tematyki, potrzeby naukowe i dydaktyczne, spowodują duże zainteresowanie rozprawą.

W mojej ocenie bibliografia w recenzowanej rozprawie jest bardzo bogata, zawiera 530 pozycji (głównie monografie i artykuły naukowe), w tym ponad 85% pozycji anglojęzycznych. Ponadto wykorzystano w dysertacji źródła z zasobów Internetu. Wybór publikacji adekwatny do omawianej problematyki, co uznaję za mocną stronę szczególnie analizy desk research.

6. Konkluzja

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście badawcze, przebieg i wyniki przeprowadzonych studiów, analiz i badań empirycznych, należy podkreślić, że niezależnie od zawartych w niniejszej recenzji drobnych uwag raczej o charakterze polemicznym – rozprawa jest udaną dojrzałą metodologicznie i niezwykle przydatną próbą rozwiązania oryginalnego problemu.

Dlatego też z pełnym przekonaniem podkreślam, że Doktorant posiada niezbędne umiejętności dla badacza, czyli dojrzałość, dociekliwość i rzetelność naukową, o czym między innymi świadczą oryginalne zaprojektowane i przeprowadzone badania empiryczne, a także zgromadzona obszerna literatura, na bazie której realizował swoje cele badawcze. Dowiódł tym samym o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Jego znajomość metod badawczych została potwierdzona poprzez solidne uzasadnienie ich aplikacyjnego zastosowania.

Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione elementy, zwłaszcza poziom naukowy pracy stwierdzam, że recenzowana dysertacja pt. *"Exploration, exploitation, or ambidexterity. Resource factors for strategy choice in small and medium-sized ICT companies"* stanowi samodzielne i oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na posiadaną przez Doktoranta wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości i tym samym spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim, wynikające z Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2023 poz. 742). W związku z powyższym rekomenduję Radzie ds. Stopni Naukowych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej dopuszczenie mgr Wojciecha Klucha do publicznej obrony.

Nawiązując jednocześnie uwag o charakterze polemicznym przedstawionych w niniejszej recenzji formułuję następujące pytania do dyskusji w trakcie publicznej obrony:

1. Jak opracowane na podstawie badań wnioski i implikacje menedżerskie mogą być zastosowane w małych i średnich przedsiębiorstwach z różnych sektorów, a nie tylko z ICT?
2. Dlaczego nie zdecydowano się na losowy dobór próby i pozyskanie próby reprezentatywnej? i jakie to ma konsekwencje dla wniosków i implikacji menedżerskich?
3. Kiedy nie warto dokonywać wyboru strategii *ambidexterity* jako koncepcji rozwoju firmy? W okolicznościach ta strategia nie przyniesie spodziewanych korzyści dla firmy?

