

dr hab. Tomasz Kafel, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

Kraków 11 lutego 2024 roku.

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgra 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 w Politechnice Łódzkiej
pod kierunkiem promotor Pani prof. dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej oraz
promotor pomocniczej Pani dr iż. Iwony Staniec.

Formalna podstawa i przedmiot recenzji

Podstawą wydania opinii jest pismo Pana Prof. dr hab. Jacka Otto, Przewodniczącego Rady ds. Stopni Naukowych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej z dnia 22 listopada 2023 r. w którym zostałem poinformowany o powołaniu mnie na Recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Wojciecha Klucha pt.: „Exploration, exploitation, or ambidexterity. Resource factors for strategy choice in small and medium-sized ICT companies”

Przedmiotem recenzji jest ocena dysertacji mgra Wojciecha Klucha pt.: „Exploration, exploitation, or ambidexterity. Resource factors for strategy choice in small and medium-sized ICT companies” pod kątem spełniania oczekiwań oraz wymogów stawianych pracom doktorskim określonym w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r. poz.1789 z późn. zm.), określanej dalej Ustawą. Zgodnie z tymi wymogami rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej i jego umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W recenzji, uwzględniając wyżej wymienione kryteria i wymogi stawiane pracom doktorskim, zaprezentowano następujące wymiary oceny: **problem badawczy podjęty w rozprawie, cele pracy i hipotezy badawcze rozprawy, dobór metod badawczych i źródeł informacji oraz ocena przeprowadzonych badań, konstrukcja pracy oraz formalna strona dysertacji**. Recenzję zamykają wnioski końcowe.

1. Zasadność podjętego w rozprawie problemu badawczego

Jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów gospodarki, zarówno krajowej, jak i światowej jest sektor teleinformatyczny, który określany jest mianem sektora ICT (ang. ICT Sector). Swoją, niebagatelną, rolę mają w tym rozwoju również mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (nazywane dalej MŚP). Jak takie przedsiębiorstwa radzą sobie na hiperkonkurencyjnym i turbulentnym rynku, wobec konieczności stawienia czoła globalnym korporacjom? Przyjęcie jakich strategii pozwala im zająć na rynku dobrą pozycję? To jedne z kluczowych pytań, na które odpowiedzię próbują zarządzający MŚP. Wyzwania stawiane przez postęp technologiczny, presja konkurentów i zmieniająca się dynamika rynku wymagają dobrego zrozumienia czynników, które wpływają na te strategiczne wybory. Konieczne zatem wydaje się wykorzystanie dorobku dyscypliny naukowej jaką jest zarządzanie strategiczne, które rozwijane jest w teorii oraz praktyce biznesowej od ponad 50 lat. Obecnie stanowi ono jeden z głównych obszarów zainteresowania badawczego w nauce zarządzania. Świadczy o tym zarówno populacja badaczy zajmujących się tą problematyką, jak i liczba publikacji. Główny przedmiot zainteresowania badawczego w zarządzaniu strategicznym stanowi strategia organizacji (Grant, 2015). Pojęcie strategii, a także zakres zarządzania strategicznego, ulegały ewolucji na przestrzeni lat. Była ona wynikiem poszukiwania coraz bardziej skutecznych rozwiązań, mogących sprostać pojawiającym się wyzwaniom funkcjonowania przedsiębiorstw oraz organizacji non-profit. W rezultacie powstało wiele szkół oraz podejść do formułowania strategii. Wskazują one różne czynniki, umożliwiające osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu strategicznym, takie jak: wyznaczanie długofalowych celów, dobór programów oraz planów ich realizacji (szkoła planistyczna); połączenie przedsiębiorstwa z otoczeniem (szkoła ewolucyjna); koncentrowanie uwagi na przewadze konkurencyjnej i osiągniętych wynikach (szkoła pozycyjna), bazowanie na własnych zasobach i kompetencjach (szkoła zasobowa), wykorzystanie szans i kreowanie innowacji (szkoła prostych reguł); wybór najlepszej opcji i orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem (szkoła realnych opcji); czy też eklektyczne ujęcia, integrujące wymienione podejścia (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). Rozwój koncepcji zarządzania strategicznego postępuje nadal. Realizowany jest on dwuwymiarowo. Pierwszy ze wspomnianych wymiarów związany jest z pojawianiem się kolejnych, nowych koncepcji zarządzania strategicznego, które często nawiązują do wcześniejszych szkół i podejść. Drugi wymiar rozwoju dotyczy operacjonalizacji i dostosowania

dotychczasowych koncepcji do zmieniających się warunków. Zmiany te niosą określone konsekwencje zarówno dla procesu zarządzania strategicznego jak i przyszłych obszarów badań w zakresie koncepcji zarządzania strategicznego, które syntetycznie opisano w literaturze przedmiotu (m.in. Kafel, T., & Ziębicki, B. (2021). *Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach*. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 17(2), 7-28. <https://doi.org/10.7341/20211721> oraz Zakrzewska – Bielawska, A. (2014) *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych, s. 9-29).

Współczesne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw tworzą nowe wyzwania dla zarządzania strategicznego. Należą do nich m.in. wykorzystanie zdolności dynamicznych w budowaniu strategii (Segal-Horn, 2004; Teece, 2007; Krzakiewicz & Cyfert, 2014), strategię relacyjne (Zakrzewska-Bielawska, 2017), sieciowość organizacji (Krzakiewicz & Cyfert, 2013; Czakon, 2016), rozwój technologii i automatyzacja procesów (Schwab, 2016), strategię globalne (Porter, 1986; Gupta, Govindarajan & Wang, 2008). Wyzwania te często określane są mianem zarządzania neostrategicznego (Vrdoljak-Raguž, Jelenc & Podrug, 2016). Do kluczowych dyscyplin kształtujących zarządzanie neostrategiczne należą: przedsiębiorczość strategiczna, zarządzanie duchowe, strategia zachowań i poznanie, strategia jako praktyka (Strategic entrepreneurship, Spiritual Management, Behavior Strategy and Cognition, Strategy as practice). Wśród dyscyplin kształtujących zarządzanie neostrategiczne badacze zidentyfikowali również uzupełniające dyscypliny, takie jak przedsiębiorczość, psychologia poznawcza i społeczna, ruchy duchowe i religijne, socjologia i antropologia (entrepreneurship, cognitive and social psychology, spiritual and religion movements, sociology and anthropology) (Vrdoljak-Raguž, Jelenc & Podrug, 2016). W proponowanej koncepcji neostrategicznego zarządzania jej twórcy podjęli się ważnego i aktualnego problemu dostosowania koncepcji zarządzania strategicznego do nowych warunków gospodarczych XXI wieku. Szczególnie cenne w tej koncepcji wydaje się powiązanie jej z problemami, z jakimi boryka się współcześnie koncepcja zarządzania strategicznego oraz wskazanie propozycji rozwiązania tych problemów. Rozwiązania te oscylują wobec takich zagadnień jak: sieciowanie organizacji, multidyscyplinarne podejście do zarządzania strategicznego, ciągłe doskonalenie strategii (zgodnie z ideą organizacji uczącej się), przedsiębiorcze

myślenie strategiczne, strategiczne przywództwo w grupie (Vrdoljak-Raguż, Jelenc & Podrug, 2016). Kolejną koncepcją zarządzania strategicznego, właściwą dla realiów prowadzenia biznesu w XXI wieku, „gdyż zmusza ona do poszukiwania najbardziej wyrafinowanych źródeł i sposobów budowania konkurencyjności oraz szeroko rozumianej wartości, a godząc zmiany o różnym charakterze i horyzoncie czasowym pozwala przedsiębiorstwom nie tylko funkcjonować w ekstremalnie trudnych warunkach, ale i rozwijać się” jest koncepcja strategii zwanej w języku angielskim *ambidexterity*, co często tłumaczy się na język polski jako „oburęczność”, „obustronność” bądź „dualność” (A. Zakrzewska-Bielawska, *Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym*, w: *Strategie. Procesy i praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu Nr 420, Wrocław 2016, s. 436- 437). W dalszej części recenzji, dla pojęcia *ambidexterity* używane będzie określenie koncepcja strategii oburęcznej. Strategię oburęczną definiuje się jako „dynamiczną, strategiczną zdolność przedsiębiorstwa do realizacji paradoksalnych w swej naturze strategii: eksploracji nowych kompetencji i eksploatacji tych istniejących, wyrażającą się w połączeniu skali działań obu z nich i poszukiwaniu relatywnej równowagi pomiędzy nimi” (tamże). Strategiczny charakter takich zdolności spowodował, że koncepcję strategii oburęcznej zaczęto badać z różnych perspektyw teoretycznych (w tym między innymi z perspektywy odmiennych podejść czy szkół zarządzania strategicznego) i testować ją w różnorodnych sektorach gospodarki. Magister Wojciech Kluch w swej dysertacji doktorskiej skutecznie włączył się do tych badań, analizując użyteczność koncepcji strategii oburęcznej w kontekście zasobowego podejścia do zarządzania strategicznego w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach sektora teleinformatycznego w Polsce. Doktorant zauważył, że dotychczasowe badania wskazują, że koncepcja strategii oburęcznej „dedykowana jest przede wszystkim dużym organizacjom, a małe i średnie firmy powinny bardziej skupić się na eksploracji lub usprawnić swoje działania poprzez eksploatację (Kluch W., 2023 za Lal & Dunnewijk, 2008; Kim & Park, 2017; Mathias et al., 2018; Balboni et al., 2019). W swojej rozprawie Doktorant postanowił jednak rozszerzyć badania nad czynnikami zasobowymi determinującymi decyzje strategiczne, słusznie zauważając, że choć małe firmy, ze względu na ograniczone zasoby (Stanisławski, 2017), rzadziej decydują się na strategię oburęczną (Lubatkin i in., 2006; Lee, 2019), to ze względu na wysoką elastyczność, strategia ta powinna być im dedykowana zwłaszcza w sektorach wysoce innowacyjnych (Kluch W., 2023 s.6-7). Ponadto Doktorant zauważył, że literatura przedmiotu pomija

skomplikowany związek między czynnikami zasobowymi a strategicznymi decyzjami MŚP z sektora ICT oraz że brakuje ustrukturyzowanego i kompleksowego spojrzenia na powiązania między strategią oburęczną a zasobami przedsiębiorstwa, wskazując tym samym na konieczność „starannej kalibracji strategii z konfiguracjami zasobów przedsiębiorstwa” (Kluch W., 2023 s.6-7). Te trafne konstatacje Doktoranta wskazały na lukę badawczą, którą postanowił wypełnić, nadając tym samym podjętym przez siebie badaniom oryginalności. Autor podjął się zatem skomplikowanego zadania przeprowadzenia analizy związków między strategią oburęczną a zasobami przedsiębiorstwa z uwzględnieniem specyfiki mikro, małych i średnich przedsiębiorstw sektora teleinformatycznego w Polsce. Doktorant zwrócił również uwagę, (co należy potraktować jako lukę poznawczą), że we współczesnej literaturze przedmiotu brakuje publikacji, z tego zakresu, nie mówiąc już o badaniu konfiguracji zasobów przedsiębiorstwa (z uwzględnieniem ich atrybutów) sprzyjających wyborowi stosowanych strategii, a szczególnie strategii oburęczności (co z kolei można uznać za lukę metodologiczną). Pokazuje to z jak trudnym i aktualnym zagadnieniem postanowił zmierzyć się Doktorant i co należy podkreślić, w swojej dysertacji skutecznie wypełnił wszystkie wymienione luki. Praca doktorska, której Autorem jest Pan mgr Wojciech Kluch doskonale wpisuje się zatem w ramy aktualnych problemów nauk o zarządzaniu i jakości, a także oczekiwań zarządzających MŚP sektora teleinformatycznego w Polsce. Recenzowana rozprawa stanowi udaną próbę uzupełnienia luki teoretyczno-empirycznej i dlatego stanowi wartościowy kierunek badawczy, a wskazane propozycje kształtowania konfiguracji zasobów przedsiębiorstwa (z uwzględnieniem ich atrybutów) sprzyjających wyborowi stosowanych strategii stanowią, w moim mniemaniu, o oryginalności rozprawy doktorskiej Pana mgr Wojciecha Klucha i nadają rozprawie walorów praktycznych. Przedstawiona do recenzji rozprawa wpisuje się w nurt pogłębiania wiedzy, a także wskazywania kierunków dalszych badań w omawianym zakresie.

Z przytoczonych powyżej powodów wybór tematu rozprawy i przyjęty problem badawczy oceniam jako trafny i uzasadniony, a próbę wypełnienia zidentyfikowanych przez Autora luk: poznawczej, metodologicznej i praktycznej uznaję za cenną i zasadną, co świadczy o dobrym rozeznaniu Doktoranta w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu i jakości.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze rozprawy

Formułując cele pracy, Doktorant posłużył się, w pewnym stopniu, klasycznym podejściem do definiowania celów dysertacji doktorskiej, w ramach którego wyznacza się cel główny i zadania szczegółowe w podziale na cele poznawcze (teoretyczno-poznawcze), metodyczne oraz praktyczne. Na podstawie przedstawionych we Wstępie przesłanek podjęcia tematu Doktorant sformułował **cel główny pracy**, którym była identyfikacja strategicznych wyborów MŚP sektora teleinformatycznego w Polsce, a konkretnie stosowania strategii eksploracji, eksploatacji lub oburęczności w odniesieniu do możliwości zasobowych badanych przedsiębiorstw. Do realizacji celu głównego poprowadziła Doktoranta realizacja następujących zadań szczegółowych:

1. Krytyczna ocena i kategoryzacja dominujących strategii, tj. eksploracji, eksploatacji lub oburęczności przyjętych przez MŚP ICT w Polsce.
2. Rozpoznanie konfiguracji zasobów badanych przedsiębiorstw poprzez atrybuty takie jak wartość, rzadkość, niepowtarzalność, organizacja, luz i współzależność oraz ocena ich wpływu na strategiczne wybory tych MŚP.
3. Analiza i ocena moderującej roli typów zasobów w relacji między atrybutami zasobów a wyborem strategicznym, w kontekście osiągniętych wyników.
4. Ocena wyników firm w kontekście wyboru strategicznego i warunków zasobowych.

Celem metodycznym i praktycznym, który postawił sobie Doktorant, było opracowanie i zaproponowanie na podstawie wyników badań swego rodzaju przewodnika dla zarządzających MŚP z sektora ICT w zakresie wyboru optymalnej strategii w różnych warunkach zasobowych. Zdaniem Doktoranta wynik badań ma posłużyć zwiększeniu potencjału do wspierania bardziej świadomych decyzji strategicznych, zwiększając konkurencyjność MŚP w dynamicznym sektorze ICT.

Niniejsza rozprawa składa się z pięciu rozdziałów, w tym teoretycznych, metodologicznych i empirycznych. Pierwszy rozdział, który nosi tytuł: *Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) sektora teleinformatycznego (ICT)*, zawiera wyczerpującą analizę sektora ICT, skrupulatnie przedstawiając jego cechy, strukturę i transformację od początkowych etapów do obecnej wpływowej pozycji w globalnej gospodarce. Oprócz przedstawienia perspektywy historycznej, rozdział ten podkreśla kluczową rolę MŚP w

sektorze ICT. Przedstawiono głównych graczy i omówiono ich wpływ na cały sektor. Na uwagę zasługuje wnikliwa analiza sektora ICT, zarówno na świecie, jak i w Polsce. Biorąc pod uwagę dane statystyczne, przedstawiono ewolucję i rozwój sektora ICT.

Należy docenić aktualność i przejrzystość przedstawionych w tym rozdziale treści. Autor syntetycznie, rzetelnie i szczegółowo przedstawił najważniejsze problemy, eksponując zagadnienia najistotniejsze z punktu widzenia badań własnych.

W rozdziale drugim pt. *Strategia oburęczności dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) sektora teleinformatycznego (ICT)*, omówiono koncepcję strategii oburęczności (ambidexterity), w szczególności jej znaczenie w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw ICT. Zaczynając od genezy jej powstania, Doktorant tłumaczy strategię oburęczności, ujawniając, w jaki sposób organizacje zmagają się z równoważeniem eksploracji i eksploatacji. Przedstawiono tu rodzaje strategii oburęczności, a także perspektywę strategiczną skupiającą się na trzech głównych strategiach charakterystycznych dla małych i średnich firm. Za istotne z punktu widzenia celu pracy uznaję, przedstawione w Tab.11, charakterystyki aktywności o charakterze eksploracji oraz eksploatacji podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa sektora teleinformatycznego. W rozdziale tym dokonano przeglądu badań nad strategią oburęczności w małych i średnich firmach ICT oraz syntetycznie opisano osiągnięte przez autorów tych badań wyniki. Ten fragment rozdziału (syntetycznie opisany w Tab. 13) uznaję za szczególnie cenny, czego zresztą dowodem jest pierwsza hipoteza badawcza, którą z tego fragmentu wywodzi Doktorant, w brzmieniu: „H1: Wybór strategiczny MŚP, taki jak a) eksploracja, b) eksploatacja, c) oburęczność jest pozytywnie powiązany z wynikami MŚP sektora teleinformatycznego”.

Trzeci rozdział pt. *Zasobowe uwarunkowania wyborów strategicznych w MŚP sektora teleinformatycznego*, rozpoczyna się od wyjaśnienia podejścia zasobowego w tworzeniu strategii. Doktorant podkreśla fundamentalną rolę aktywów materialnych i niematerialnych w kształtowaniu strategii biznesowych. Następnie określono atrybuty wymagane dla zasobów w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w MŚP, odwołując się w tym zakresie do modelu VRIO. Ta część rozważań, stała się dla Doktoranta podstawą do postawienia kolejnych hipotez badawczych, a mianowicie:

„Hipoteza 2: Wartość zasobów jest pozytywnie skorelowana (related) z wyborem strategicznym MŚP sektora teleinformatycznego, takim jak a) eksploracja, b) eksploatacja, c) oburęczność;

Hipoteza 3: Rzadkość zasobów jest pozytywnie skorelowana (related) z wyborem strategicznym MŚP sektora teleinformatycznego, takim jak a) eksploracja, b) eksploatacja c) oburęczność;

Hipoteza 4: Niepowtarzalność zasobów jest pozytywnie skorelowana (related) ze strategicznymi wyborami MŚP sektora teleinformatycznego, takimi jak a) eksploracja, b) eksploatacja c) oburęczność;

Hipoteza 5: Organizacja zasobów jest pozytywnie skorelowana (related) ze strategicznymi wyborami MŚP sektora teleinformatycznego, takimi jak a) eksploracja, b) eksploatacja c) oburęczność” (Kluch, 2023 s.108-110).

Przeprowadzone przez Doktoranta analizy dotychczas prowadzonych badań w zakresie strategicznych zasobów MŚP sektora teleinformatycznego (syntetycznie omówionych m.in. w Tab. 15) pozwoliły Doktorantowi dostrzec, że ważność poszczególnych rodzajów zasobów przedsiębiorstwa moderuje (może mieć pewien wpływ) na relacje pomiędzy cechami tych zasobów a wyborem strategii przedsiębiorstwa. W konsekwencji tej konstatacji Doktorant wyprowadził kolejne hipotezy badawcze:

„Hipoteza 6: Związek między wartością zasobów a wyborem strategii a) eksploracji, b) eksploatacji i c) oburęczności jest moderowany przez strategiczne znaczenie (ważność) zasobów i) fizycznych, ii) finansowych, iii) ludzkich, iv) intelektualnych, v) organizacyjnych i vi) relacyjnych;

Hipoteza 7: Związek między rzadkością zasobów a wyborem strategii a) eksploracji, b) eksploatacji i c) oburęczności jest moderowany przez strategiczne znaczenie (ważność) zasobów i) fizycznych, ii) finansowych, iii) ludzkich, iv) intelektualnych, v) organizacyjnych i vi) relacyjnych;

Hipoteza 8: Związek między niepowtarzalnością zasobów a wyborem strategii a) eksploracji, b) eksploatacji i c) oburęczności jest moderowany przez strategiczne znaczenie (ważność) zasobów i) fizycznych, ii) finansowych, iii) ludzkich, iv) intelektualnych, v) organizacyjnych i vi) relacyjnych;

Hipoteza 9: Związek między organizacją zasobów a wyborem strategii a) eksploracji, b) eksploatacji i c) oburęczności jest moderowany przez strategiczne znaczenie (ważność) zasobów i) fizycznych, ii) finansowych, iii) ludzkich, iv) intelektualnych, v) organizacyjnych i vi) relacyjnych (Kluch, 2023 s.111-112).

Następnie omówiono zagadnienie dostępności zasobów, wprowadzając pojęcie luzu jako nadwyżki zasobów do dyspozycji organizacji. Przeanalizowano różne rodzaje luzu, od finansowego do operacyjnego, z których każdy ma wpływ na strategię takie jak eksploracja, eksploatacja, i oburęczność. Rozważania te skłoniły Doktoranta do wprowadzenia kilku kolejnych hipotez badawczych, a mianowicie:

„Hipoteza 10: Luz (slack) zasobów jest pozytywnie skorelowany (related) z wyborem strategii a) eksploracji, b) eksploatacji i c) oburęczności MŚP sektora teleinformatycznego;

Hipoteza 11: Związek między luzem zasobowym a strategicznym wyborem a) eksploracji, b) eksploatacji i c) ambidexterity jest moderowany przez strategiczne znaczenie (ważność) zasobów i) fizycznych, ii) finansowych, iii) ludzkich, iv) intelektualnych, v) organizacyjnych i vi) relacyjnych” (Kluch, 2023 s.117).

Problemy zarządzania zasobami i współzależności zasobów (zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych) w kontekście wyboru strategii MŚP sektora ICT dopełniają treść tego rozdziału. Również i w tym wypadku stały się one dla Doktoranta podstawą do wysunięcia kolejnych (ostatnich) dwóch hipotez badawczych, tj.:

„Hipotezy 12: Niezależność zasobów jest pozytywnie skorelowana (related) z wyborem strategii a) eksploracji, b) eksploatacji i c) oburęczności MŚP sektora teleinformatycznego;

oraz

Hipotezy 13: Związek między współzależnością zasobów a strategicznym wyborem a) eksploracji, b) eksploatacji i c) oburęczności MŚP sektora teleinformatycznego jest moderowany przez strategiczne znaczenie (ważność) zasobów i) fizycznych, ii) finansowych, iii) ludzkich, iv) intelektualnych, v) organizacyjnych i vi) relacyjnych” (Kluch, 2023 s.122).

Należy zauważyć, że wszystkie szczegółowe zadania i postawione hipotezy badawcze korespondują z postawionym w dysertacji celem głównym. Zostały one sformułowane w sposób jasny i precyzyjny, a fakt ich czytelnej korespondencji z celem głównym nadał pracy przejrzystości i umożliwił Doktorantowi sprawne realizowanie założeń badawczych.

Cel pracy i szczegółowe zadania oraz postawione hipotezy badawcze zostały sformułowane w oparciu o przegląd literatury przedmiotu uwzględniający dotychczasowy dorobek teoretyczny i empiryczny w badanym obszarze. Sformułowanie celu pracy, szczegółowych zadań badawczych (problemów badawczych) czy hipotez badawczych pracy zawsze jest wyzwaniem dla Autora /Autorki i budzi zwykle wiele kontrowersji. Uznaję jednak, że proponowane przez mgr Wojciecha Klucha szczegółowe zadania badawcze oraz

hipotezy badawcze pracy cechuje istotność poznawcza, są one poprawne pod względem metodycznym (są ściśle i jednoznaczne) oraz spójne z celem pracy. Uważam, że tak skonstruowane przez Autora dysertacji hipotezy badawcze pozwoliły Mu zidentyfikować szczegółowe zadania badawcze składające się na rozwiązanie podjętego problemu, co świadczy o dojrzałości badawczej Doktoranta.

3. Dobór metod badawczych i źródeł informacji oraz ocena przeprowadzonych badań

Przyjęta w dysertacji metodyka badań obejmowała: studia literatury przedmiotu, opracowanie modelu teoretycznego i narzędzi badawczych, przeprowadzenie badań empirycznych, analizę i interpretację otrzymanych wyników. W mojej ocenie jest ona poprawna zarówno z punktu widzenia zamierzeń badawczych, jak i postawionych hipotez badawczych.

Teoretyczna część rozprawy (zawarta w trzech pierwszych rozdziałach) została przygotowana w oparciu o metodykę systematycznego przeglądu zarówno krajowej, a przede wszystkim zagranicznej literatury przedmiotu i krytykę piśmiennictwa. Tą część dysertacji wypełniły fragmenty poświęcone kolejno: omówieniu przedmiotu badań; zaprezentowaniu przedmiotu badań w świetle dotychczasowych badań empirycznych oraz ramy teoretyczne badań własnych. Dużą wartość porządkującą miało przyjęcie, na podstawie wykonanej analizy literatury, definicji kluczowych, z punktu widzenia postawionych hipotez badawczych, pojęć. Znalazły się wśród nich przede wszystkim definicje takich pojęć jak:

- sektor technologii informacyjnych i komunikacyjnych,
- małe i średnie przedsiębiorstwa,
- strategia oburęczności (ambidexterity).

Studia literaturowe objęły również analizę kluczowych z punktu widzenia przyjętego przez Doktoranta celu badań: teorii, koncepcji oraz modeli i metod zarządzania oraz metod prowadzenia badań w organizacjach, wśród których znalazły się przede wszystkim:

- koncepcja strategii oburęczności w małych i średnich przedsiębiorstwach,
- zasobowe podejście do formułowania strategii,
- model VRIO (cechy strategii determinujące przewagę konkurencyjną),
- koncepcja tzw. luzu zasobowego (resources slack),
- modele równań strukturalnych (SEM).

Doktorant zaprezentował model wyboru publikacji do analizy, sięgnął do różnych baz danych (przedstawionych w Tab.12), przedstawił wyniki poszczególnych etapów selekcji publikacji wykorzystując techniki bibliometryczne. To co mogłoby wzbogacić część teoretyczną, to z pewnością mocniejsze odniesienie się do innych podejść do wyboru strategii (szkół zarządzania strategicznego) uwzględniających specyfikę MŚP i szersze wyjaśnienie, dlaczego Doktorant wybrał właśnie ujęcie szkoły zasobowej, a nie np. szkoły pozycjonowania strategicznego czy podejścia sieciowego (Networking as SMEs Strategy). Sądzę, że wartość pracy mogłoby również podnieść wskazanie kluczowych wymiarów formowania strategii w przedsiębiorstwie (np. w ujęciu Rona Meyer i Boba de Witta), takich jak: proces formułowania strategii, zawartość strategii, kontekst jej tworzenia i cele organizacyjne, ponieważ determinują one wybór strategii w każdym typie przedsiębiorstw. W badaniach nie uwzględniono również zasobu organizacji, jakim jest jej legitymizacja, co w dobie społecznej odpowiedzialności biznesu (czy raportowania ESG) wydaje się być błędem.

Dobór źródeł w teoretycznej części rozprawy oraz ich wykorzystanie oceniam jednak zdecydowanie pozytywnie i wyrażam pełne przekonanie, że rzetelne przygotowanie tej części dysertacji umożliwiło Doktorantowi skonstruowanie modelu badań i wybór narzędzi badawczych.

Model badawczy i empiryczna część rozprawy wypełniają treść ostatnich dwóch rozdziałów. Rozdział czwarty zatytułowany *Metodologia badań* przedstawia procedurę badawczą i przyjęty model badawczy, w ramach którego zdefiniowano i zoperacjonalizowano zmienne, takie jak: typy zasobów (ich strategiczną ważność), cechy zasobów (wartość, rzadkość, niepowtarzalność, organizacja, luz, współzależność) oraz strategię przedsiębiorstwa (eksploatacji, eksploracji oraz oburęczności). Choć operacjonalizacja zmiennych przyjętych w modelu jest precyzyjna i kompletna, to pewną słabością jest duża subiektywność oceny analizowanych zmiennych w badanych przedsiębiorstwach (co tylko w przypadku zmiennych dotyczących wyników finansowych przedsiębiorstw wydaje się być usprawiedliwione, ze względu na poufność danych). Metodologia badań została zakorzeniona w ramach metod ilościowych, koncentrując się na zrozumieniu związków między konstruktami zasobów, wyborów strategicznych i wyników przedsiębiorstwa. Badanie zostało przeprowadzone przy użyciu metody ankietowej i techniki CAWI. Narzędziem badawczym był kwestionariusz, wykorzystujący głównie 5-stopniową skalę Likerta. Respondentami byli właściciele lub

menedżerowie najwyższego szczebla odpowiedzialni za decyzje strategiczne. Próba objęła 257 przedsiębiorstw ICT działających w Polsce. Centralnym elementem tego rozdziału jest zaproponowany model badań, który stanowi istotą wartość dodaną tej pracy doktorskiej. Model ten, zgodnie z zamierzeniami Doktoranta, miał ujawnić współzależności między różnymi atrybutami zasobów i ich późniejszym wpływem na strategiczne wybory MŚP z uwzględnieniem wyników (performance measurement) jakie te strategie przyniosły badanym przedsiębiorstwom. Szczególną uwagę Doktorant poświęcił omówieniu analizy statystycznej i narzędzi wykorzystanych w tym celu. Rozdział oferuje również wnikliwą charakterystykę badanych firm sektora ICT w tym ich czynniki metryczne.

Rozdział piąty zatytułowany *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw sektora teleinformatycznego w kontekście zasobów i wyników – rezultaty badania* przedstawia wnioski płynące z przeprowadzonych przez Doktoranta badań. W badaniu zastosowano rygorystyczne podejście oparte na metodach mieszanych, obejmujące badania źródeł wtórnych, gromadzenie danych opartych na kwestionariuszach i analizy statystyczne w celu kompleksowego zbadania strategicznych wyborów MŚP z sektora ICT w Polsce oraz wpływu warunków zasobowych. Dane jakościowe zostały przeanalizowane przy użyciu narzędzi statystycznych, w szczególności modelowania równań strukturalnych (SEM). Analizując poszczególne strategie wybrane przez badane przedsiębiorstwa, tj. eksplorację, eksploatację i oburęczność, rozdział wskazuje atrybuty zasobów, które wpłynęły na ich wybór. Przedstawiono tu postrzeganie przez MŚP wartości, rzadkości i wyjątkowości ich zasobów, a także ich dostępności i współzależności. Następnie zilustrowano wpływ tych atrybutów na wybór strategii i wyniki firmy. Badania potwierdziły w całości trzy hipotezy przyjęte przez Doktoranta, tj. hipotezę 1: wybór strategiczny MŚP, taki jak a) eksploracja, b) eksploatacja, c) oburęczność jest pozytywnie powiązany z wynikami MŚP sektora teleinformatycznego, hipotezę 2: wartość zasobów jest pozytywnie skorelowana z wyborem strategicznym MŚP sektora teleinformatycznego, takim jak a) eksploracja, b) eksploatacja, c) oburęczność oraz hipotezę 10: luz zasobów jest pozytywnie skorelowany z wyborem strategii a) eksploracji, b) eksploatacji i c) oburęczności MŚP sektora teleinformatycznego. Hipotezy 3, 4, 5, 8, 12, 13 zostały w pełni odrzucone, natomiast hipotezy 6, 7, 9, 11 zostały potwierdzone tylko częściowo.

Analizując wyniki badań empirycznych szczególnie cenne, z punktu widzenia celów badawczych postawionych przez Doktoranta, wydają się następujące wnioski:

- MŚP z sektora ICT wybierają zarówno strategię eksploracji, eksploatacji jak i oburęczności, przy czym ta ostatnia charakteryzuje się pewnym zróżnicowaniem w sposobie łączenia działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych;
- strategia oburęczności wyłania się jako najbardziej skuteczna strategia pod względem wyników firmy a organizacje stosujące tę strategię osiągają lepsze zwroty z inwestycji, rentowność, zyski operacyjne, wzrost sprzedaży i udział w rynku;
- wśród atrybutów zasobowych wpływających na wybór strategii przez MŚP z sektora ICT kluczowe znaczenie ma wartość zasobów i luz zasobowy (w szczególności luz finansowy miał pozytywny wpływ zarówno na strategię eksploracji jak i strategię eksploatacji);
- zasoby ludzkie, organizacyjne i intelektualne okazały się istotnymi moderatorami związku między atrybutami zasobów a wyborami strategicznymi;
- wybory strategiczne związane z eksploracją, eksploatacją i oburęcznością mają bezpośredni wpływ na wyniki MŚP z sektora ICT.

Za ciekawe i wartościowe z punktu widzenia celu dysertacji należy uznać również inne wnioski prezentowane przez Doktoranta płynące z przeprowadzonych przez niego badań, takie jak:

- wyniki badań wskazują na dynamiczny charakter sektora MŚP ICT w Polsce i podkreślają kluczową rolę zarządzania zasobami i strategicznego dostosowania w osiągnięciu trwałego sukcesu;
- wyniki badań dostarczają praktycznych implikacji dla menedżerów MŚP, podkreślając znaczenie ciągłej oceny i rozsądnej alokacji zasobów;
- wyniki badań pokazują, że wybór strategii powinien być ściśle powiązany z istniejącymi i potencjalnymi konfiguracjami zasobów, biorąc pod uwagę niuanse branżowe;

- wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, że różne rodzaje zasobów zmniejszają lub wzmacniają wpływ określonych atrybutów zasobów na wybór strategii.

Rozdział empiryczny kończy się głównymi wnioskami, ograniczeniami i kierunkami dalszych badań. Uzyskane wyniki skonfrontowano z literaturą i wskazano ich wkład. Wszystkie wymienione powyżej rezultaty badań podjętych przez Doktoranta z pewnością wniosły cenny wkład w zarządzanie sektorem ICT i podejmowanie strategicznych decyzji w oparciu o zasoby. Odkrycia te przyczyniają się do bardziej szczegółowego zrozumienia, w jaki sposób małe i średnie przedsiębiorstwa w sektorze ICT mogą zoptymalizować swoje strategiczne orientacje w celu poprawy ogólnej wydajności organizacyjnej. Analiza przeprowadzonych przez Doktoranta badań, pozwala również stwierdzić, że spełniają one wymogi (kryteria ilościowe) rygoru metodologicznego, który obowiązuje w badaniach ilościowych.

Dysertacja doktorska mgr Wojciecha Klucha wypełnia zatem lukę badawczą i tworzy nowe spostrzeżenia dla właścicieli i menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw ICT w celu podejmowania lepszych decyzji strategicznych zapewniających lepsze wyniki firm w określonych warunkach zasobowych. Podsumowując tą część recenzji należy zauważyć, że Doktorant konstruując narzędzie badawcze podjął dyskusję z prezentowanymi poglądami innych badaczy, świadomie dokonując wyboru satysfakcjonujących Go podejść. Przyjęte metody badawcze umożliwiły wyeksponowanie nieco szerszego kontekstu badanego zjawiska oraz ograniczyły błędy pomiaru i wnioskowania wynikające ze stosowania tylko jednej metody badawczej. Konkludując, trzeba podkreślić, że Doktorant prawidłowo dobrał metody badań oraz skonstruował kwestionariusz ankiety właściwie w stosunku do postawionego celu badań, a przyjęta przez Doktoranta metodyka badań pozwoliła zrealizować zamierzone przez Niego cele badawcze i zweryfikować wszystkie hipotezy badawcze.

4. Konstrukcja pracy oraz formalna strona dysertacji

Praca zredagowana została na 216 stronach uzupełnionych o bibliografię zawierającą 530 pozycji literatury, krajowej jak i zagranicznej. W końcowej części pracy zamieszczono spis tabel, spis rysunków, oraz 3 załączniki. Załącznik 1. przedstawia kwestionariusz badawczy (zarówno w języku angielskim, jak i w języku polskim), Załącznik 2. zawiera statystyki wiarygodności dla ustalenia konstruktów eksploracji, eksploatacji i oburęczności, Załącznik

3, opisuje statystyki wiarygodności dla ustalenia konstruktów czynników wydajności i zasobów.

Konstrukcja pracy stanowi logiczne rozwinięcie podjętego tematu badawczego i nie budzi zastrzeżeń. Na treść pracy składa się pięć rozdziałów o zróżnicowanej objętości (od 30 do 60 stron). Piąty rozdział zawiera 60 stron i nieco zaburza proporcję konstrukcji pracy doktorskiej, ale fakt, że zawiera on wyniki badań empirycznych w pełni usprawiedliwia tę dysproporcję. Syntetycznym podsumowaniem prowadzonych przez Doktoranta badań są części rozprawy zatytułowane *Konkluzje* i *Referencje*, w których zaprezentowano wyniki badań własnych Doktoranta w kontekście istniejących badań empirycznych, w tym wkładu w naukę. Omówiono tu również implikacje i rekomendacje dla praktyki zarządzania płynące z przeprowadzonych przez Doktoranta badań, jak również wskazano ograniczenia procesu badawczego oraz kierunki dalszych badań.

5. Ocena strony formalnej i językowej rozprawy.

Praca napisana została komunikatywnym językiem z wykorzystaniem właściwych form stylistycznych, co zasługuje również na podkreślenie, ponieważ została opracowana w języku angielskim. Doktorant jest czytany i całkiem dobrze porusza się w podjętej problematyce stosując bardzo bogate słownictwo. Bibliografia recenzowanej pracy jest bardzo obszerna i liczy 50 stron z przewagą publikacji zagranicznych. Zostały one w większości, właściwie dobrane, są aktualne, a ich wykorzystanie uznaję za zasadne i wystarczające. Rozplanowanie tekstu, zasady budowy tabel i rysunków nie budzą żadnych zastrzeżeń. Konkludując wysoko oceniam stronę formalną i językową rozprawy.

Wnioski końcowe

Autor podjął w dysertacji temat trudny i aktualny, który na gruncie polskim można uznać za nowatorski. Rozdziały teoretyczne stworzyły szansę na poznanie fundamentów warsztatu naukowego Doktoranta, związanych z samodzielnym myśleniem (ustosunkowywaniem się do poglądów innych badaczy), synteżowaniem wiedzy z danego obszaru, sposobem formułowania celów oraz hipotez badawczych i w końcu wyciąganiem wniosków naukowych. W przypadku Autora recenzowanej przeze mnie dysertacji oceniam te fundamenty jako bardzo solidne, choć w pewnych obszarach wymagające uzupełnień. Zamykając tę część recenzji warto docenić, że Doktorant prezentując wyniki badań płynnie

odwołał się do zebranych danych, na podstawie których zweryfikował postawione hipotezy badawcze. Należy podkreślić, że treści rozdziałów empirycznych są spójne z ich teoretyczną podbudową zaprezentowaną we wcześniejszych rozdziałach, a szczególnie z przyjętym modelem badawczym opisanym w rozdziale czwartym. Dlatego wartość naukową zarówno rozdziałów teoretycznych, jak i empirycznych rozprawy Pana mgr Wojciecha Klucha oceniam pozytywnie. Wymienione w recenzji potknięcia oraz wskazane pytania o charakterze dyskusyjnym potwierdzają złożoność zagadnień badanych przez Doktoranta. Doktorant rozwiązał postawiony w pracy problem naukowo-badawczy, przedstawił logiczne wnioski odwołując się do analizy literatury oraz badań empirycznych, dlatego wartość naukową rozprawy oceniam bardzo wysoko. Metody, narzędzia i wyniki badań przedstawione w dysertacji mają również walory praktyczne, gdyż pozwoliły sformułować szereg rekomendacji dla właścicieli i menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw ICT.

Podsumowując stwierdzam, że praca doktorska Pana mgr Wojciecha Klucha pt.: „Exploration, exploitation, or ambidexterity. Resource factors for strategy choice in small and medium-sized ICT companies” spełnia wymogi stawiane dysertacjom doktorskim określone w *Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym z dn. 14 marca 2003 r. wraz z późniejszymi zmianami* i może stanowić podstawę do nadania stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony przed Radą ds. Stopni Naukowych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

Kafel Tomasz

Kraków, 11 luty 2024 r.