

Prof. dr hab. Wojciech Czakon, prof. zw. UJ
Kierownik Katedry Zarządzania Strategicznego
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Wpłynęło dnia: 2019 -09- 0 4

Kraków, 28 sierpnia 2019r.

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Pawła Ceglińskiego pt. „Zdolności dynamiczne jako źródło przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw działających w Polsce”, napisanej pod kierunkiem dr hab. Rafała Haffera, prof. UMK na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

A. Informacje formalne

1. Podstawą sporządzenia recenzji jest uchwała Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania powołująca mnie na recenzenta ww. rozprawy, o czym zostałem powiadomiony pismem Dziekana dr hab. Jerzego Boehlke, prof. UMK, z dnia 1 lipca 2019r.
2. Przedmiotem oceny jest maszynopis o łącznej objętości 258 stron, w tym: strona tytułowa, spis treści (2 str.), streszczenie (2 str.) summary (2 str.), wstęp (5 str.), treść właściwa (207 str.), podsumowanie i wynik weryfikacji hipotez badawczych (4 str.), kierunek dalszych badań (1 str.), bibliografia (20 str.), spis 47 tabel, spis 54 rysunków, oraz nienumerowane strony przedstawiające kwestionariusz wywiadu (4 str.) i kwestionariusz ankiety (4 str.). Stwierdzam, że objętość całkowita pracy jest typowa.
3. Treść właściwa pracy została podzielona na 4 rozdziały, o objętości kolejno: 59 str., 75 str., 14 str., 56 str. Struktura pracy nie jest harmonijna, o czym świadczą nierównomiernie rozłożone treści poszczególne rozdziałów. Rozprawa mgr Pawła Ceglińskiego jest studium empirycznym: teoretycznie osadzonym w dwóch pierwszych rozdziałach obejmujących 65% objętości treści właściwej pracy, metodykę badań opisuje rozdział 3, a wyniki przedstawia rozdział 4.
4. Bibliografia obejmuje 331 pozycji, wykorzystując w przeważający sposób literaturę ciągłą anglojęzyczną. Przyciąga uwagę pozycja nr 161, która została wycofana w związku z ujawnionymi nieprawidłowościami jej autora U. Lichtenthaler'a, a wobec tego nie powinna być dostępna w bazach, ani cytowana.
5. Strona formalna pracy zasługuje na ocenę pozytywną, bowiem praca została zredagowana w sposób czytelny, materiały graficzne zostały opracowane starannie, spisy oraz przypisy spełniają standardy opracowań naukowych.

B. Ocena ogólna

Moja ocena pracy jest pozytywna. Doktorant podejmuje problem dopasowania organizacji do otoczenia, jeden z najważniejszych fundamentów nauk o zarządzaniu i jakości,

odpowiadający darwinowskiej zasadzie przetrwania najlepiej dostosowanych. Dostosowywanie w naukach o zarządzaniu i jakości nie jest procesem samoczynnym, ani losowym, zależy od wielu czynników spośród których zróżnicowane zdolności organizacji do systematycznego osiągnięcia dopasowania tj. zdolności dynamiczne, budzą w ostatnich latach silne zainteresowanie. Stwierdzam wobec tego, że podjęty przez mgr Pawła Ceglińskiego problem zdolności dynamicznych jest ważny i aktualny, a ulokowanie pracy doktorskiej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości prawidłowe.

Konstrukt zdolności dynamicznych jest dalekim rozwinięciem zasobowej szkoły w zarządzaniu strategicznym, w tym sensie że uzupełnia jej niedostatki i łączy z wcześniejszymi fundamentami teoretycznymi zarządzania strategicznego. Koncepcja ta zakłada, iż niektóre przedsiębiorstwa posiadają lepiej wykształconą zdolność do celowego i powtarzalnego dostosowywania wiązki zasobów i umiejętności do potrzeb otoczenia niż inne przedsiębiorstwa, a są też takie które tej zdolności nie posiadają w ogóle. Zdolność dynamiczna jest więc zmienną, która może być przydatna do wyjaśniania kluczowej zmiennej zależnej w naukach o zarządzaniu i jakości, a mianowicie wyników przedsiębiorstwa. Doktorant trafnie dobiera zmienną zależną typową dla badań subdyscypliny zarządzanie strategiczne tj. przewagę konkurencyjną.

Rozwiązanie problemu dostosowywania przedsiębiorstwa do otoczenia mgr Paweł Cegliński zamierza osiągnąć poprzez testowanie czterech hipotez, wiążących cechy otoczenia, zdolności dynamiczne oraz przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Hipotezy zostały prawidłowo osadzone w literaturze. Ich testowanie Doktorant opiera na narzędziu psychometrycznym, tj. postrzeganiu przez respondentów cech przypisywanych zdolnościom dynamicznym. Lokuje to wnioskowanie w nurcie behawioralnym, którego podstawowe założenie wyraża się w przekonaniu iż postrzeganie menedżerskie ma konsekwencje dla działania, a także trafnie odzwierciedla rzeczywistość. Trafnie zidentyfikowano niski stopień operacjonalizacji konstruktów zdolności dynamicznych. Stwarza to wyzwanie opracowania rzetelnego narzędzia badawczego, którego konstrukcję mgr Paweł Cegliński prawidłowo oparł na wyprowadzonych z solidnych badań literaturowych wymiarach zdolności dynamicznych, a poszczególne stwierdzenia zaczerpnął z wcześniej walidowanych w literaturze narzędzi badawczych. Badanie empiryczne przeprowadzono na populacji spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, co mgr Paweł Cegliński uzasadnił transparentnością oraz dostępnością danych. Ilustracyjnie Doktorant zastosował studia przypadków. W mojej ocenie problem badawczy został rozwiązany w stopniu wystarczającym.

Praca nie jest wolna od niedostatków, niejasności czy wątków dyskusyjnych. Wyróżniam pośród nich problemy: struktury treści, konceptualne oraz metodologiczne. Struktura części właściwej pracy jest tradycyjna bowiem na szerokich studiach literaturowych Doktorant opiera swoje wybory metodologiczne, a dalej przedstawia szczegółowo wyniki badań. Jednakże rozdział pierwszy budzi więcej wątków dyskusyjnych niż jest to niezbędne do osiągnięcia celów pracy, a rozdrobnienie rozdziału drugiego nie sprzyja spójnemu odbiorowi wyводу mgr Pawła Ceglińskiego. Wstęp i zakończenie opracowano w sposób nieortodoksyjny, co w mojej ocenie obniża odbiór całości rozprawy.

Konceptualne wyzwanie zdolności dynamicznych Doktorant podjął od strony analizy literatury oraz fragmentów dedukcji. Kluczowym problemem zdolności dynamicznych jest jednak powtarzalność, a nie celowe zaprojektowanie zmiany wiązki zasobów (i umiejętności), które może być tylko jednorazowo skuteczne. Wobec tego do stwierdzenia istnienia zdolności dynamicznych potrzebne są przynajmniej dwa zdarzenia celowej zamiany wiązki zasobów (i umiejętności), odróżniając pojedynczą zmianę od rutyny czy meta-zdolności organizacyjnej. Jakkolwiek w tej debacie mgr Paweł Cegliński ma prawo zająć własne stanowisko, to jednak niezbędnym jest odniesienie się do bardziej rygorystycznego rozumienia zarówno w konceptualizacji jak i ograniczeniach badań empirycznych.

Metodologiczne problemy pracy lokuję w doborze próby, walidacji dyskryminacyjnej narzędzia pomiarowego oraz zastosowaniu studiów przypadków do testowania hipotez. Dobór próby pozwala uogólniać w najlepszym przypadku na przedsiębiorstwa notowane na rynku kapitałowym (GPW), a nie jak zapowiada tytuł na wszystkie przedsiębiorstwa działające w Polsce. Do tej różnicy należało się odnieść w ograniczeniach pracy, tradycyjnym elemencie brakującego w ocenianej pracy zakończenia. Walidacja dyskryminacyjna jest kluczowym warunkiem dalszego wnioskowania, a służą jej wskaźniki prawidłowo dobrane i wykorzystane w pracy. Jednakże jeden z nich, dotyczący zdolności dynamicznych, nie spełnia kryterium Fornella-Larckera co ogranicza jego przydatność i powinno było skłonić do puryfikacji narzędzia. Zastosowanie studiów przypadków do testowania hipotez z kolei jest uzasadnione jedynie w przypadku falsyfikacji, confirmacyjna wartość poznawcza jest bardzo ograniczona. Dlatego odbieram przypadki jako ilustrację, a nie element metodyki badawczej pracy.

Uwagi szczegółowe formułuję w dalszej części mojej opinii. Uważam, że walory pracy przewyższają nad jej niedostatkami i dlatego wnioskuję o dopuszczenie mgr Pawła Ceglińskiego do publicznej obrony.

C. Ocena szczegółowa

1. Celem głównym rozprawy jest „sformułowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw działających w Polsce w zakresie identyfikowania i budowania zdolności dynamicznych warunkujących trwałość ich przewag konkurencyjnych”. Odbieram ten cel jako bardzo ambitny, być może zbyt ambitny, bowiem jego realizacja wymaga operacjonalizacji zdolności dynamicznych, zgromadzenia reprezentatywnego materiału empirycznego, dbałości o trafność zewnętrzną ustaleń empirycznych, obserwacji tych zdolności przynajmniej dwukrotnie (czy też trwale jak sam Doktorant wskazuje na str. 82), a także badań replikacyjnych w różnych kontekstach. Mgr Paweł Cegliński jest świadom tego wymogu, bowiem precyzuje na str. 9, iż „strategiczna zmiana [...] determinowana jest zdolnościami dynamicznymi przedsiębiorstwa”. Założenie to jest istotne dlatego, że w ocenianej dysertacji wystarczy jedna zmiana, nie ma potrzeby udowadniać trwałej zdolności do dokonywania zmian, która to trwała zdolność jest obserwowalna tylko w warunkach powtarzalnie skutecznego wykorzystania zdolności dynamicznych. Normatywny cel prac w naukach o zarządzaniu spotykany jest rzadko właśnie ze względu na ostrość wymienionych wymagań metodologicznych. Doktorant jeszcze podnosi te wymagania wiążąc zdolności dynamiczne z trwałością przewag konkurencyjnych relacją „warunkowania”, choć nie precyzuje czy chodzi o warunek konieczny, wystarczający czy innego rodzaju warunkowanie. Wyjaśnia dalej, iż chodzi jedynie o „relację” (str. 7) a więc znacznie słabszy związek niż warunkowanie. Cel główny precyzują trzy cele szczegółowe:

- a) Pierwszy cel to „uporządkowanie zasobu wiedzy w zakresie problematyki znaczenia zdolności dynamicznych dla trwałości przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa”, który w mojej ocenie jest potrzebny wyłącznie ze względu na wymogi ustawowe stawiane kandydatom do stopnia naukowego doktora. Problem przystawalności (Den Ouden, Ziggers, 2006) badań realizowanych w oparciu o różne założenia, prowadzi do fragmentaryzacji wiedzy, rodzi wyzwania związane z jej ponowną integracją tak poważne, iż powstaje wrażenie „okruców wiedzy” (Czakon, 2015). Przyjmując ten cel Doktorant wykazuje dbałość o tradycyjne, konserwatywne podejście do dysertacji. Realizacja tego celu polegać będzie na pogłębionych studiach literatury, choć nie sprecyzowano czy mają to być studia systematyczne, czy krytyczne.
- b) Drugi cel polega na „identyfikacji uwarunkowań sprzyjających i niesprzyjających utrwalaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa”. Mgr Paweł Cegliński w istocie precyzuje więc co ma na myśli w celu głównym, gdy mówi o „warunkowaniu”, obejmuje bowiem zakresem zainteresowania zarówno pozytywne jak i negatywne

oddziaływania. Zawęża też zagadnienie przewagi konkurencyjnej do utrzymywania, pomijając przy tym jej budowanie czy zdobywanie.

- c) Trzeci cel jest normatywny bowiem skupia się na „rozpoznaniu i opisie wzorcowych praktyk przedsiębiorstw w zakresie wykorzystania zdolności dynamicznych do utrwalania przewag konkurencyjnych”. Te wzorcowe praktyki zamierza ujawnić przy pomocy studiów przypadków, co wymagałoby określenia co znaczy wzorcowe, wyjaśnienia czy chodzi o wszystkie możliwe wzorce czy tylko niektóre, a także odniesienia się do normatywnego waloru wzorca.

2. Sformułowane cele mgr Paweł Cegliński zamierza realizować poprzez testowanie czterech hipotez badawczych. Hipotezy zostały sformułowane poprawnie, wiążą one w sposób testowalny kierunek zmian jednego konstrukt (zdolność dynamiczna, turbulencja otoczenia) ze zmiennością innego konstrukt (przewaga konkurencyjna, wyniki działalności, kluczowe kompetencje).

3. Szkoda, że Doktorant nie zdecydował się na zawarcie we wstępie syntetycznego opisu metodyki badawczej przyjętej do testowania hipotez, ani nie zapowiedział struktury pracy, co w mojej ocenie odbiega od standardów redagowania rozpraw doktorskich. Zwięzłe zapowiedzi na str. 10 i 11 pobudzają do polemiki, na przykład odnośnie do określenia „weryfikacja hipotez”, które nawiązuje do anachronicznego i błędnego stanowiska weryfikacjonizmu, zamiast popperowskiego falsyfikacjonizmu. Podobnie niejasne jest to w jaki sposób studia literaturowe mogą służyć testowaniu hipotez empirycznych, ani też w jakim zakresie studia przypadków mogą spełniać tę rolę.

4. Rozdział 1 zatytułowano „Przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw”. Tytuł rozdziału sugeruje mnogą liczbę przewag, co jest w mojej ocenie dyskusyjne bowiem przewaga jest rezultatem porównania względem konkurentów, wobec czego przyjmuje wartości binarne: albo jest albo jej nie ma. Natomiast jej źródła mogą być liczne. Rozpatrywanie większej liczby przewag wymagałoby przyjęcia innego poziomu analizy niż poziom przedsiębiorstwa, a mianowicie pary produkt-rynek. Stawiam w tym miejscu pytanie o uwarunkowania identyfikacji wielu przewag konkurencyjnych na organizacyjnym poziomie analizy.

- a) Sekcja 1.1. przedstawia podstawowe konstrukty stosowane w pracy, tj. strategię, zarządzanie i konkurencyjność. Spełnia ona funkcję erudycyjną, dostarczając krótkiego szkicu historycznego pojęć. Nieco razi wykorzystanie w nim podręczników (tabela 1, definicja str. 16) zamiast współczesnych konsensualnych definicji (Nag et al. 2007), w których obecne są interesujące mgr Pawła Ceglińskiego zmienne tj. przewaga konkurencyjna oraz zasoby i umiejętności. Doktorant przyjmuje planistyczne

rozumienie strategii (str. 14). Wbrew zapowiedzi zawartej w tytule sekcji nie znajdują treści odnoszących się do konkurencyjności. Wydaje się więc, że to pojęcie powinno zostać usunięte. Sekcja 1.2. kontynuuje przegląd konstruktów skupiając się na otoczeniu organizacji w oparciu o treści podręcznikowe. Zamiast przeglądu literatury Doktorant wybrał raczej wariant referencyjny, pozycjonując swoje rozważania względem literatury i zaznaczając jakie znaczenie przypisuje poszczególnym pojęciom.

- b) Sekcja 1.3. poświęcona jest koncepcjom strategii i zarządzania strategicznego. Mimo, iż mgr Paweł Cegliński odwołuje się do H. Mintzberga, skupia się bez uzasadnienia na czterech szkołach zarządzania strategicznego, choć jest ich co najmniej 11. Szczegółowo komentuje szkołę planistyczną, mniej obszernie pozycyjną, dogłębnie zasobową oraz ewolucyjną. Szkoda, że nie umieszczono zestawienia zbiorczego, które wskazywałoby istotne dla pracy cechy tych szkół, a także związek z celem pracy.
- c) Sekcja 1.4. (błędnie oznaczona jako 1.3. co powoduje niepoprawną numerację kolejnych sekcji rozdziału pierwszego) skupia się na istocie przewagi konkurencyjnej, użytej tu poprawnie w liczbie pojedynczej. Moim zdaniem nieszczęśliwie otwiera ją twierdzenie, jakoby przewaga konkurencyjna była „sloganem” (str. 46), a nie kluczowym konstruktem zarządzania strategicznego. Dobór literatury do opracowania tej sekcji wyjaśnia dlaczego mgr Paweł Cegliński uważa, iż konstrukt ten nie jest zbyt często definiowany w literaturze. Gdyby sięgnąć do prac M. Peteraf (1993), czy nawet cytowanego w rozprawie J. Barney’a (1989) łatwo znaleźć powszechnie uznawane rozumienie oraz operacjonalizacje. W tej sekcji Doktorant posługuje się swobodną narracją, niepotrzebnie odbiegając od przeglądu literatury w kierunku dyskusyjnych komentarzy np.: „wypracowanie przewagi konkurencyjnej jest równoznaczne z osiągnięciem sukcesu przez daną organizację”, czy też „podstawowym wyznacznikiem sukcesu organizacji jest jej zysk” (str. 48). Odmienne niż w przypadku strategii nie spuentowano tej sekcji przyjętym rozumieniem przewagi konkurencyjnej, umożliwiającym jej operacjonalizację.
- d) Sekcja 1.5. podejmuje rozważania nad źródłami przewag konkurencyjnych. Należy żałować, że Doktorant nie dotarł do pracy J. Niemczyka (2013), w której zawarto uporządkowany wykład źródeł przewagi, operacjonalizowanej w postaci rodzajów renty ekonomicznej. Zamiast tego skupia się od razu na zasobowych, a dalej kompetencyjnych źródłach, odwołując do literatury zwartej sprzed dwóch dekad. Wyraźnie brakuje dyskusji najnowszych prac publikowanych w literaturze ciągłej

anglojęzycznej. Miejscami niepotrzebnie dyskutuje pojęcia anglojęzyczne w świetle polskich opracowań, nie wskazując związku z celem pracy (sekcja 1.4.3. oraz 1.4.4.).

- e) Sekcja 1.6 podejmuje dyskusję na temat relacji przewag konkurencyjnych a wynikami przedsiębiorstwa. Rozpoczyna ją teza o trudności zdefiniowania wartości (str. 60), która w mojej ocenie jest nadużyciem, zwłaszcza w świetle dalszej części tej sekcji gdzie nie tylko nie widać trudności, ale przedstawiono standaryzowane rozwiązania pomiaru wartości przedsiębiorstwa. Na str. 63-65 przedstawia mgr Paweł Ceglińskiego interesujący i uproszczony wywód logiczny o relacji przewagi konkurencyjnej względem wyników. Szkoda, że nie zdefiniował wcześniej przewagi konkurencyjnej, bowiem w porterowskim rozumieniu te rozważania są tautologiczne, a ekonomiczne argumenty M. Peteraf odnoszą się do pojedynczej renty, bez agregacji do poziomu przedsiębiorstwa.
- f) Sekcja 1.7. temat relacji przewag konkurencyjnych a wynikami przedsiębiorstwa a ryzykiem, co w mojej ocenie jest zbędne bowiem żadna hipoteza nie wykorzystuje konstruktury ryzyka. Sekcja ta jest także znacznie krótsza od innych, co wpływa na głębokość rozważań. Sekcja 1.8. skupia się na zagadnieniu trwałości przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa, trafnie przedstawiając problemy czasu, źródła oraz erozji. Prowadzi to do puenty łączącej nieuchronną tymczasowość z potrzebą przeciwdziałania temu zjawisku oraz nadziejami związanymi ze zdolnościami dynamicznymi.

5. Rozdział 2 poświęcony został „Zdolnościom dynamicznym jako źródłu przewag konkurencyjnych”. Struktura tego rozdziału jest rozdrobiona i miejscami pobudza do dyskusji o ciągłości argumentacji i inkluzji (sekcje 2.2., 2.3, 2.5.) a także o związku niektórych wątków z celami pracy i jej hipotezami (sekcje 2.1., 2.7., 2.8., 2.10., 2.11.). Przyjęte rozwiązania strukturalne oddają drogę rozumowania mgr Pawła Ceglińskiego, ale można je było przedstawić w bardziej efektywny sposób, na przykład umieszczając operacjonalizację (tabela 14) w sekcji 2.2. jako wprowadzenie do opracowania własnego narzędzia pomiarowego (Czakon, 2019).

- a) Sekcja 2.1. oferuje zaawansowaną, kompetentną oraz bezpośrednio związaną z celami pracy dyskusję problematyki odnowy strategicznej i jej relacji z koncepcją zdolności dynamicznych. Sekcja 2.2. skupia się na podstawach teoretycznych koncepcji zdolności dynamicznych, przedstawiając kluczowe prace, choć pozbawiając czytelnika puenty tj. autorskiego zestawu wyróżników tej koncepcji względem innych. Sekcja 2.3. przechodzi do zdolności organizacyjnych, która zawiera kluczowe dla konceptualizacji

zdolności dynamicznych sformułowanie iż „fundamentem rozwoju przedsiębiorstwa jest ewolucja rutyn organizacyjnych” (str. 90). Doktorant opowiada się za winterowską koncepcją rutyn, choć nie wyjaśnia czy kompetencja dynamiczna też jest rutyną (innego rzędu, czy horyzontu czasowego), czy też może zjawiskiem incydentalnym, projektowanym każdorazowo. Podobny niedosyt pozostawia definiowanie „dynamizmu” wyłącznie poprzez zasoby, a nie przez zdolności organizacyjne, sprowadzając zdolności dynamiczne do konfigurowania zasobów, a nie umiejętności ich wykorzystania w kontekście warunków kreowania wartości (str. 87). Stawiam wobec tego pytanie czy definiowanie zdolności dynamicznej wyłącznie w ujęciu zasobowym łączy się ściśle z przewagą konkurencyjną na poziomie konceptualnym, mimo pominięcia umiejętności efektywnego ich wykorzystania? Pytanie to jest szczególnie istotne w świetle tabeli 13, która wbrew twierdzeniu Autora (str. 111) nie dowodzi orientacji zasobowej, ale różnic w konceptualizacjach.

- b) Sekcja 2.4. zawiera wyniki analizy bibliograficznej, choć nie sprecyzowano kryteriów wyłączenia z pierwszego etapu gromadzenia bazy danych (Czakon, 2011) i walidacji bazy tekstów. Po prezentacji danych bibliometrycznych mgr Paweł Cegliński przechodzi do konkluzji o znaczeniu tego pojęcia (str. 103).
- c) Sekcja 2.5. omawia charakter zdolności dynamicznych i podejść wiodących, stanowiąc szczegółowe rozszerzenie poprzedniej sekcji. Doktorant zawarł interesującą i wartościową analizę porównawczą dwóch wiodących podejść (tabela 11), szkoda że nie rozwija analizy porównawczej w stronę własnej konceptualizacji pozostając na stanowisku kompromisowym (str. 108), czego wyrazem jest pomijanie sprzeczności. Różnice w konceptualizacjach prowadzić mogą w stronę drobiazgowej analizy i wyłonienia dwóch odrębnych pojęć, w sytuacji gdy odnoszą się one do innych zjawisk. Tego wątku mgr Paweł Cegliński nie rozpatruje, choć jest fundamentalnie istotny dla celu szczegółowego 3 pracy tj. samej możliwości rekomendowania wzorców (a nie wzorców tworzenia wzorców, czyli meta-wzorców). Podobnie krytycznej analizy brakuje gdy Doktorant omawia elementy zdolności dynamicznych, bowiem procesy wyodrębnione przez Teece’a (rys 20) poprzedzają logicznie i chronologicznie procesy wyodrębnione przez Eisenhardt i Martin (tabela 15).
- d) Sekcja 2.6. przedstawia próbę operacjonalizacji zdolności dynamicznych na wybranych przykładach. Uważam, że tradycyjnie ostrożne sformułowanie „próba” nie powinno być stosowane w tytułach sekcji dlatego, że od Doktoranta oczekuje się wyniku, a nie sprawozdania z mniej lub bardziej udanych prób. Lektura treści wskazuje, że jest to

raczej prezentacja badań pogłębionych, niż operacjonalizacja i otwarcie drogi do walidacji narzędzia pomiarowego, wobec czego uważam tytuł sekcji za nietrafiony.

- e) Sekcja 2.7. zawiera dyskusję nad relacją zdolności dynamicznych względem zrównoważonego rozwoju, który w mojej ocenie nie mieści się w polu wyznaczonym celami i hipotezami pracy. Dotyczy to w mniejszym stopniu sekcji 2.8, która wiąże zdolności dynamiczne z procesami uczenia się. Niestety mgr Paweł Cegliński nie wyjaśnia dlaczego jest to konceptualnie istotne powiązanie dla Jego rozważań, ani jak przyczynia się do osiągnięcia celów pracy. Dostrzegam w modelu Zollo i Winter'a (2002) elementy istotne dla badań empirycznych, a także konceptualne znaczenie uczenia się dla ewolucji, wobec tego żałować można, że Doktorant nie podzielił się swoim rozumieniem tego znaczenia.
- f) Sekcja 2.9. wiąże zdolności dynamiczne z przewagami konkurencyjnymi a dalej z wynikami działalności przedsiębiorstw, kluczowy dla operacjonalizacji konstruktów stosowanych jako zmienne zależne we wszystkich hipotezach. Ponawia mgr Paweł Cegliński refleksję logiczną zaprezentowaną już w sekcji 1.5. prowadząc w stronę pośredniej relacji łączącej zdolności dynamiczne z wynikami przedsiębiorstwa. Nasuwa się pytanie dlaczego wobec tego hipotezę H2 sformułowano w sposób bezpośredni, bez wskazania ścieżki zależności omówionej na str. 137?
- g) Sekcja 2.10. przedstawia zarys koncepcji dostosowania ewolucyjnego – efektywność zdolności dynamicznych. Sekcję tę pozbawiono puenty wiążącej jej treść z celami pracy wobec tego niejasna jest jej przydatność.
- h) Sekcja 2.11. skupia się na znaczeniu „czynnika ludzkiego a zdolności dynamiczne – menedżerskie zdolności dynamiczne”, a więc porzuca poziom analizy organizacyjny na rzecz refleksji mikrofundamentalnej. Podobnie jak w przypadku poprzedniej sekcji nie uzasadnia Doktorant przydatności tego zabiegu dla osiągnięcia celów pracy, ani relacji pomiędzy zdolnościami indywidualnymi a zdolnościami organizacyjnymi z uwzględnieniem ścieżki zależności oraz inercji organizacyjnej związanych z rutynami organizacyjnymi. Uważam tę sekcję za zbędną. Sekcja 2.12. zawiera podsumowanie części teoretycznej wskazujący na znaczenie zdolności dynamicznych w badaniach zarządzania strategicznego.

6. Rozdział 3 przedstawia metodykę badań empirycznych. Podobnie jak poprzednie rozdziały także i ten nie został opatrzony wprowadzeniem.

- a) Sekcja 3.1. przedstawia metodykę badań empirycznych i procedurę badań. Doktorant nie uzasadnia dlaczego potrzebne jest zastosowanie metod „ilościowych i

jakościowych” (str. 148), co jest istotne ponieważ praca podporządkowana jest testowaniu 4 hipotez. Powstaje więc pytanie, dlaczego metody jakościowe, tu studium trzech przypadków, mogą służyć osiągnięciu celów pracy w tym testowaniu hipotez? Zastosowane narzędzie badawcze składa się z pięciu bloków tematycznych (nie pytań, str. 149), obejmujących łącznie 24 elementów opracowanych w oparciu o podobne założenia teoretyczne jak wcześniejsza publikacja (Wilden et al., 2013). Nie uzasadniono wyboru 7 stopniowej skali Likerta. Opis konstrukcji narzędzia w wymiarze treściowym oceniam jako poprawny, choć nieco brak szczegółów odnośnie do walidacji fasadowej.

- b) Sekcja 3.2. opisuje próbę badawczą, wraz z uzasadnieniem wyboru. Badaną populacją są spółki notowane na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, co w mojej ocenie nie pokrywa zapowiedzi zawartej w tytule pracy tj. „przedsiębiorstw działających w Polsce” a więc także nie notowanych na GPW, dlatego uważam zapowiedź tytułową za niemożliwą do spełnienia przy zastosowaniu takiej celowo dobranej próby. Argumentację zawartą na str. 152 odnośnie do próby badawczej uważam za niekompletną ponieważ nie chodzi o włączenie MSP, ale przedsiębiorstw dużych nienotowanych na GPW. Próba badawcza obejmowała 465 podmiotów, w trzech falach gromadzenia ankiet uzyskano zwrotność prawie 11% co jest wartością ponadprzeciętną. Analizę danych przeprowadzono metodą PLS-SEM, co uzasadniono niewielką próbą badawczą. Szkoda, że Doktorant nie przedstawił minimalnej wielkości próby dla potrzeb swojego badania.
- c) Sekcja 3.3. charakteryzuje wybory metodologiczne Doktoranta w zakresie badania przypadków. Mgr Paweł Cegliński wybrał trzy przedsiębiorstwa, nie wskazując dlaczego uważa że liczba trzech przypadków jest wystarczająca do osiągnięcia celów pracy. Nie wyjaśnił także dlaczego wybrane przedsiębiorstwa nie mieszczą się w populacji dobranej do badania ilościowego. Wywiady kwestionariuszowe są w pełni ustrukturyzowane, a sekwencję 13 pytań otwartych przedstawia załącznik do pracy. Nie podano w tej sekcji informacji z kim ani kiedy te wywiady przeprowadzono, a dopiero w rozdziale 4 (str. 194, 203 i 206) z wyłączeniem tej informacji o przypadku 3. Brakuje informacji o tym jak Doktorant ustalił rozmówców oraz zapewnił, iż są to najlepiej poinformowane źródła w badanych podmiotach.

7. Rozdział 4 przedstawia „wyniki badań empirycznych”.

- a) Sekcja 4.1. przedstawia wyniki badania ankietowego. Statystyki opisowe przedstawia tabela 21, dalej szczegółowo przedstawionych w tabelach 22 do 29 i wykresach 32 do

37. Dla celów analitycznych w poszczególnych kategoriach mgr Paweł Cegliński operuje sumami punktów, a nie średnimi. Następnie Doktorant przedstawił zabiegi puryfikacji skali pomiarowej realizowane w celu podniesienia wartości współczynnika alfa Cronbacha. Dalej przedstawia wyniki analizy rzetelności i trafności modelu wstępnego (tabela 44), które dla konstruktów zdolności dynamiczne są znacznie poniżej poziomu akceptowalnego zarówno w modelu wyjściowym jak i skorygowanym (tabela 45). Powstaje pytanie dlaczego mgr Paweł Cegliński uważa kryterium Fornella-Larckera za spełnione (str. 190), choć AVE jest na poziomie 0,338 co wskazuje na brak walidacji dyskryminacyjnej konstruktów?

b) Sekcja 4.2. przedstawia wyniki badania każdego z trzech przypadków. Otwiera go stwierdzenie, iż studia przypadków mają na celu „weryfikację hipotezy czwartej”, co stoi w rażącej sprzeczności ze stanem metodologii badań. Przypadki nie mogą służyć weryfikacji, a potwierdzenie zależności w kilku celowo dobranych przypadkach nie ma żadnej wartości poznawczej. Może ją mieć jedynie falsyfikacja, która umożliwia określenie granic prawomocności istniejącej teorii, z której wywiedziono testowane predykcje. Zatem zdanie pierwsze (str. 194) jest błędne, natomiast pytanie badawcze sformułowane w kolejnym zdaniu może być kierunkowe dla badania przypadków. Studium przypadku Panek SA zawiera opis praktyk oraz kompetencji badanego podmiotu. Nie znajduję w nim opisu mechanizmu, ani meta-kompetencji rozwoju kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, ani też dowodów dodatniego wpływu jednych na drugie. Studium przypadku Cukierni Sowa wyróżnia kluczowe kompetencje (str. 206), ale wyróżnienie zdolności dynamicznych jest niejasne zarówno pod względem procedury, semantycznym, jak i pod względem cechy dynamizmu. Lakoniczna informacja o zdolności wprowadzania nowych produktów (str. 209) nie koresponduje w wyraźny sposób z kategoriami kluczowych kompetencji czy zdolności dynamicznych. Trzeci przypadek to Przedsiębiorstwo Uzdrowisko Ciechocinek SA. Identyfikacja zdolności dynamicznych nie została opisana, ani też związek tych zdolności z kluczowymi kompetencjami. Podkreślenie spełnienia kryteriów VRIO przez zasoby w dyspozycji badanego podmiotu, a także brak informacji i rekonfiguracji zasobów uniemożliwia odniesienie się do kompetencji dynamicznych na podstawie zawartego w tej sekcji materiału empirycznego.

8. W pracy nie wyróżniono zakończenia. Zamiast tego występuje nienumerowana sekcja zatytułowana „Podsumowanie i wynik weryfikacji hipotez badawczych”, po której Doktorant proponuje „Kierunek dalszych badań”. Standardowe zakończenie zawierałoby jeszcze co

najmniej treści odnoszące się do ograniczeń przeprowadzonych badań oraz dyskusję implikacji teoretycznych i praktycznych uzyskanych wyników. Szkoda, że mgr Paweł Cegliński z tych elementów treści zrezygnował. Podsumowanie otwiera stwierdzenie o jednoznacznym wskazaniu znaczenia „właściwego wykorzystania zdolności dynamicznych” dla „budowania przewag konkurencyjnych” (str. 220). Sformułowanie to nie koresponduje z celami pracy „utrzymywanie przewag konkurencyjnych” (str. 9). Ponadto, nie znajduję w pracy wątków dotyczących „właściwego”, lub niewłaściwego wykorzystania, bowiem Doktorant posługuje się narzędziem psychometrycznym obrazującym przekonania respondentów, a nie faktyczne działania przedsiębiorstw. Podobnie nie znajduję w pracy podstaw konceptualnych czy empirycznych do twierdzenia o „niemal pewnej” porażce rynkowej tych przedsiębiorstw, które zdolności dynamicznych nie posiadają (str. 220). Zgłoszone przeze mnie wątpliwości powodują, że nie mogę zgodzić się z Doktorantem iż zweryfikował hipotezę H4 (str. 221), a test pozostałych oceniam jako niejednoznaczny. Sformułowanie „liderów polskiego biznesu” (str. 222) uważam za niefrasobliwość, nie koresponduje bowiem ani z tytułem pracy, ani ze sposobem doboru próby. Zgłaszam także wątpliwość do sformułowania zależności logicznej (str. 222), bowiem mgr Paweł Cegliński nie badał zależności przyczynowych, ani wyczerpującego zbioru zmiennych niezależnych. Prawidłowe brzmienie mogłoby być następujące: „Te przedsiębiorstwa, które posiadają zdolności dynamiczne, posiadają również przewagę konkurencyjną, a także osiągają ponadprzeciętne wyniki finansowe”. Przy tej okazji można było rozwinąć dyskusję o sprawności zdolności, tj. wskazać że mogą one być mniej lub bardziej efektywne, mniej lub bardziej elastyczne, mimo ekwifinalności. Rzetelnie omówiono problem zależności pomiędzy czasem działania na rynku, a zdolnościami dynamicznymi (str. 224), żałować można że równie krytycznej oceny nie doczekały się pozostałe wyniki.

D. Rekomendacja

Na podstawie szczegółowych uwag wymienionych powyżej, a w szczególności doboru problemu, operacjonalizacji zdolności dynamicznych, zgromadzenia interesującego materiału empirycznego, a także wkładu w rozpoznanie relacji pomiędzy zdolnościami dynamicznymi a przewagą konkurencyjną stwierdzam, że **w mojej opinii praca mgr Pawła Ceglińskiego zatytułowana „Zdolności dynamiczne jako źródło przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw działających w Polsce” spełnia wymogi zawarte w art. 187 ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce z dnia 20 lipca 2018r. (Dz.U. 2018, Nr 65, poz. 1668) i wnioskuję o dopuszczenie Doktoranta do publicznej dyskusji.**

