

Łódź, dn. 12.03.2021r.

Prof. dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska – Bielawska
Katedra Zarządzania
Politechniki Łódzkiej

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Huberta Dyby

pt. „Determinanty wyboru modeli biznesowych start-upów w województwie zachodniopomorskim” przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Jarosława Korpysy, prof. US oraz promotora pomocniczego dr Krzysztofa Dmytrowa w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego

Podstawą opracowania recenzji było pismo z dnia 17 grudnia 2020 r. Zastępcy Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania dr hab. Michała Plucińskiego, prof. US informujące mnie o powołaniu na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej. Opinie o pracy przygotowano odnosząc się do oceny doboru tematu, celu pracy i hipotezy badawczej, struktury i układu rozprawy, doboru metod i narzędzi badawczych, wartości naukowej oraz strony formalnej dysertacji. Recenzję kończą wnioski końcowe.

1. Ocena doboru tematu, celu pracy i hipotezy badawczej

Opiniowana praca podejmuje problematykę czynników warunkujących wybór modelu biznesowego przez start-upy, przy czym badania zawężono do województwa zachodniopomorskiego. **Temat rozprawy, jak i problem badawczy uważam za ważny, aktualny i oryginalny.** Tematyka modeli biznesowych i determinant ich wyboru jest wciąż interesującym problemem badawczym, słabo rozpoznanym zwłaszcza w kontekście start-upów. Start-upy jako nowe, innowacyjne przedsięwzięcia poszukują modelu biznesowego, który zapewniłby takim młodym firmom zyskowny rozwój. Oznacza to, że jednym z podstawowych pytań dla start-upu jest to, w jaki sposób będzie tworzyć i dostarczać wartość dla klienta i jak będzie na niej zarabiać. Model biznesowy decyduje bowiem o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz sposobie dostarczania wartości interesariuszom, co podkreśla aktualność podejmowanej w rozprawie tematyki.

Wybór modelu biznesowego determinowany jest z jednej strony postępującą globalizacją, działaniami firm konkurencyjnych, możliwościami współpracy, jak i postępem technologicznym, zaś z drugiej zasobami i możliwościami organizacji, zwłaszcza posiadanym

kapitałem ludzkim. Innymi słowy, wybór modelu biznesowego determinują czynniki egzo- i endogeniczne. Mimo wielu badań poświęconych modelom biznesowym, ich typom i uwarunkowaniom, istnieje wciąż niedostatek prac badawczych poświęconych czynnikom wpływającym na wybór modelu biznesowego przez start-upy, szczególnie w polskich warunkach, co generuje lukę poznawczą, trafnie zidentyfikowaną przez Doktoranta. Co więcej, chaos definicyjno-terminologiczny w kwestii tego czym jest model biznesowy, jak i start-up oraz próba ich systematyzacji potwierdza ważność problemu badawczego.

Oryginalność pracy przejawia się w kompleksowym opracowaniu i omówieniu determinant wyboru modelu biznesowego start-upu wraz z ich empiryczną weryfikacją na próbie przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie zachodniopomorskim i zaproponowaniem im odpowiednich rekomendacji. Tym samym praca ma wartość nie tylko dla teorii zarządzania, wzbogacając wiedzę w zakresie wyboru modeli biznesowych o kontekst start-upów, ale także dla praktyki zarządzania, wskazując kluczowe czynniki wpływające na ten wybór.

We wstępie Autor przedstawił przesłanki podjęcia tematu, określił podstawowe pojęcia oraz zidentyfikował lukę teoretyczno-empiryczną. Wyzaczył także **cel główny rozprawy**. Dokonując jego oceny, uważam, że został on sformułowany w sposób **jasny i precyzyjny**, korespondując z postawionym problemem badawczym. W dalszej części postawiono **hipotezę badawczą**: „Determinanty endogeniczne doboru modeli biznesowych start-upów mają większy wpływ na wybór danego modelu biznesowego, niż determinanty egzogeniczne”. I tu pojawia się moja wątpliwość, a mianowicie brak uzasadnienia dla postawionej hipotezy. Uzasadnienia nie znajduję również w części metodycznej (rozdział 3), w której hipoteza ta została jeszcze raz przedstawiona. Hipoteza badawcza powinna wynikać z dotychczas przeprowadzonych badań i być osadzana w literaturze. Tymczasem, Autor w teoretycznej części pracy omawia osobno wyodrębnione determinanty egzo – (podrozdział 2.2) oraz endogeniczne (podrozdział 2.3) nie podejmując głębszych rozważań nad ich wpływem (jako grupy) na wybór modelu biznesowego. W związku z tym kieruję pytanie do Doktoranta: *Na podstawie jakich przesłanek, badań, publikacji założył Pan, że determinanty endogeniczne mają większy wpływ na wybór modelu biznesowego start-upów niż determinanty zewnętrzne?*

Mimo niniejszej uwagi, dobór tematu rozprawy oceniam jako trafny i uzasadniony, a przyjęty cel rozprawy jako nowatorski z perspektywy poznawczej i naukowej, wpisujący się w aktualne trendy badań nauk o zarządzaniu i jakości.

2. Struktura i układ pracy

Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia, które stanowią tekst podstawowy, liczący 197 stron. Na pozostałych 41 stronach przedstawiono załączniki, bibliografię, spis rysunków, tabel i wykresów oraz streszczenie w języku angielskim. Rozprawa posiada standardowy układ w podziale na część teoretyczną, metodyczną i empiryczną. Jest to układ o **uporządkowanej, logicznej i spójnej strukturze**, przede wszystkim z punktu widzenia kolejności wynikania poruszanych i omawianych zagadnień, co wskazuje na odpowiednie przemyślenie treści rozprawy. Objętość poszczególnych rozdziałów jest porównywalna, za wyjątkiem rozdziału czwartego, który liczy 71 stron. Z uwagi na fakt, że w rozdziale tym prezentowane są wyniki badań, jego zwiększona objętość wydaje się uzasadniona. Omawiane treści tworzą harmonijną całość, a **Doktorant w swej rozprawie konsekwentnie realizuje zamierzenia badawcze**.

3. Ocena metod i narzędzi badawczych

Przyjęta w pracy metodyka badań odzwierciedla temat rozprawy, problem badawczy oraz przyjęty cel. Teoretyczna część dysertacji, zawarta w dwóch pierwszych rozdziałach, została przygotowana w oparciu o szeroki **przegląd literatury, głównie światowej oraz jej krytyczną analizę**. Należy tu podkreślić, że Autor przestudiował wiele publikacji (łącznie 267 pozycji). Wnikliwe studia literaturowe pozwoliły Doktorantowi wyjaśnić istotę modelu biznesowego, jego elementy i typy, a także istotę start-upu oraz czynniki wpływające na wybór modelu biznesowego przez tego typu przedsiębiorstwa.

Dane empiryczne zbierano wykorzystując metodę badań ankietowych, przy użyciu techniki CAWI, a narzędziem, badawczym był kwestionariusz ankiety. Przedmiotem badań były zidentyfikowane w literaturze determinanty egzo- i endogeniczne wyboru modelu biznesowego przez strat-upy funkcjonujące w województwie zachodniopomorskim. Wybór województwa do badań został wystarczająco uzasadniony. Badania właściwe poprzedzały badania pilotażowe przeprowadzone w pięciu przedsiębiorstwach, których celem była, jak domniemam, weryfikacja kwestionariusza ankiety pod względem jego jasności i kompletności. Badaniami objęto 51 start-upów. Mimo iż próba nie jest reprezentatywna, doceniam działania podjęte przez Doktoranta w celu zwiększenia liczebności próby (promocja na FB, udostępnienie zaproszenia do badań przez instytucje wspierające innowacje i przedsiębiorczość, własna baza danych założycieli start-upów). Autor nie podał wprost, kto był respondentem w badaniu, domniemam jednak, że właściciele start-upów.

Oceniając narzędzie badawcze (kwestionariusz ankiety) uważam, że został on prawidłowo skonstruowany i nie budzi większych zastrzeżeń. Podzielono go na kilka części: pytania wstępne, charakterystyka modelu biznesowego, determinanty modelu biznesowego, ocena ich wpływu oraz metryczka. Pytania miały zróżnicowany charakter i obejmowały różne skale (nominalną, porządkową, przedziałową). Doktorant wyczerpująco omówił proces kodowania danych i wykorzystane narzędzie statystyczne, których dobór uważam za słuszny. Jednak jedna kwestia budzi moje wątpliwości, a o jej wyjaśnienie proszę podczas publicznej obrony, a mianowicie: *jak Pan liczył współczynnik alfa Cronbacha dla poszczególnych sekcji kwestionariusza, zwłaszcza w przypadku tych sekcji, w których zastosowano różny pomiar zmiennych (jedna odpowiedź/ wszystkie właściwe/ jeśli a to kolejne pytanie, jeśli nie to je omiń)?*

Konkludując, **dobór metod i narzędzi badawczych oceniam jako właściwy do postawionego problemu**. Doktorant opisał szczegółowo i wyczerpująco metodykę badań, wykazując się przy tym **dobrym warsztatem metodologicznym**.

4. Ocena wartości naukowej

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

Rozdział pierwszy poświęcono istocie modelu biznesowego w teorii nauk o zarządzaniu. W pierwszej kolejności Autor dokonał przeglądu definicji modelu biznesowego dostępnych w literaturze przedmiotu i dokonał ich systematyzacji. Doceniam tabelę 1.2, w której zestawiono definicje modelu biznesowego w ujęciu różnych autorów wskazując na statyczne i dynamiczne elementy poszczególnych ujęć. Następnie omówiono komponenty modelu biznesowego, podobnie z perspektywy różnych podejść i różnych autorów. Na tym tle przedstawiono wybrane klasyfikacje modeli biznesowych zaproponowane przez poszczególnych badaczy oraz schematy modeli biznesowych, które wzbogacają logikę modelu biznesowego poprzez określenie mechanizmów tworzenia i zatrzymywania wartości. Treści zawarte w tym rozdziale są wynikiem dobrze przeprowadzonej krytycznej analizy literatury i mają **wartość systematyzującą dotychczasowy stan wiedzy na temat modeli biznesowych**, stanowiąc dobre podłoże do dalszych rozważań na temat wyboru modeli biznesowych przez start-upy.

Rozdział drugi rozpoczynają rozważania na temat istoty start-upów. Podobnie i w tym przypadku Doktorant dokonał szerokiego i rzetelnego przeglądu definicji start-upów, dokonał ich systematyzacji oraz określił ich charakterystyczne cechy wskazywane przez różnych

autorów (tabela 2.1). Na tej podstawie zaproponował własne ujęcie definicyjne start-upu (s. 67). W dalszej części omówiono determinanty modelu biznesowego, najpierw egzogeniczne, a następnie endogeniczne. Do zewnętrznych czynników wpływających na model biznesowy Autor zaliczył: segmentację klientów, charakterystykę sektora, współpracę z partnerami, otoczenie prawne, dostępne technologie, dostęp do infrastruktury oraz możliwości finansowania, zaś do czynników wewnętrznych: zasoby, czynności wykonywane przez start-up, tworzoną ofertę oraz charakterystykę założyciela lub zespołu założycielskiego. Każdy z tych czynników został wyjaśniony, jednak zabrakło w mojej opinii szerszych rozważań, jak dana determinanta wpływa na wybór modelu biznesowego przez start-up i jego poszczególne komponenty, czy cechy, tak skrupulatnie omówione w rozdziale pierwszym. Wartość pracy byłaby też wyższa, gdyby Autor dokonał systematyzacji nielicznych dotychczas badań nt. wykorzystywanych modeli biznesowych przez start-upy, a ich wyniki ujął w formie tabelarycznej. Ponadto, o czym już wspomniałam wcześniej, zabrakło rozważań ujmujących łącznie wpływ determinant egzo- i endogenicznych, uzasadniających, w oparciu o źródła literaturowe, zasadność postawionej hipotezy. Mimo tych uwag, uważam, że treści zawarte w tym rozdziale stanowią ciekawe studium poświęcone istocie start-upów i uwarunkowaniom wyboru przez nie modelu biznesowego.

Teoretyczną część pracy (zawartą w dwóch pierwszych rozdziałach) cechuje wysoka wartość merytoryczna. **Jej walorem jest logika i przejrzystość rozumowania, a także bogaty przegląd literatury. Szczególnie doceniam tabele syntetyzujące dotychczasowy stan wiedzy na temat modeli biznesowych oraz cech start-upów. Doktorant budzi uznanie znajomością problematyki i umiejętnością prowadzenia wywodu naukowego.**

W **rozdziale trzecim** przedstawiono metodyczne podstawy badania. W pierwszej kolejności omówiono metody, techniki i narzędzia wykorzystywane w badaniach modeli biznesowych. Wyjaśniono tu istotę poszczególnych metod i technik, co uważam za niekoniecznie potrzebne, a zabrakło moim zdaniem przeglądu badań wykorzystujących poszczególne metody i techniki badawcze. Przykładowo, zaprezentowanie nawet w ujęciu tabelarycznym badań wykorzystujących np. case study (autor, metodyka badań: ile i jakie przypadki, co badano, bądź główne wyniki). W mojej opinii byłoby to o wiele bardziej wartościowe, niż omawianie ogólnie znanych metod badawczych. Pozostawić należałoby w takim przypadku opis istoty metod, technik i narzędzi wykorzystanych przez Doktoranta w badaniach empirycznych. W dalszej części rozdziału omówiono procedurę badawczą, w tym zakres przedmiotowy, podmiotowy i czasowy badań, a także metody oraz narzędzia gromadzenia danych i ich analizy. Nie odnosząc się do nich szczegółowo, stanowią bowiem

odrębną część recenzji, należy stwierdzić, że zostały one odpowiednio dobrane, a **postępowanie badawcze zostało wyczerpująco wyjaśnione i uzasadnione.**

W **rozdziale czwartym** zaprezentowano wyniki z przeprowadzonych badań. W pierwszej części dokonano charakterystyki badanej populacji ze względu na wiek i sektor działalności start-upów, a także cechy ich założycieli/właścicieli. Na tym tle przedstawiono modele biznesowe start-upów wykorzystując klasyfikację Malone'a i Weill'a, a także wskazując ich charakterystyczne cechy i komponenty, wśród których wyróżniano: rodzaj przewagi konkurencyjnej, branding, kanał sprzedaży, ofertę, strumień przychodów oraz relacje z klientem. Tym samym dokonano szerokiej charakterystyki modeli biznesowych badanych start-upów w kontekście komponentów zaproponowanych przez Morrisa (tabela 1.4) i omówionych w rozdziale pierwszym. W dalszej kolejności przedstawiono determinanty egzo-, a następnie endogeniczne. O ile w przypadku determinant wewnętrznych nie mam wątpliwości, że są to czynniki wpływające na wybór modelu biznesowego, o tyle w przypadku czynników zewnętrznych, zwłaszcza dotyczących rynku (np. rodzaj czy zasięg rynku), odnoszę wrażenie, że są to kolejne charakterystyki start-upów i ich modeli biznesowych, a nie czynniki wpływające na ich wybór. Kolejno wykonano analizę stochastyczną poszukując zależności pomiędzy cechami modeli biznesowych badanych start-upów, a czynnikami wpływającymi na ich wybór. To ważna i potrzebna część pracy, jednak niektóre prezentowane tu determinanty są dla mnie niejasne i budzą wątpliwości skąd pochodzą (tj. które pytania z kwestionariusza je mierzą), jak np.: „schemat dzielenia ryzyka” (tabela 4.4), „utrzymywanie szerokiej współpracy z partnerami, schemat otwarty model biznesowy” (tabela 4.7), „włączenie klientów we współtworzenie oferty - schemat współtworzenie” (tabela 4.11) itp. Jako podsumowanie analizy stochastycznej ujęto w jednej tabeli (4.35, s. 187) zależności najsilniejsze, z najwyższą wartością współczynnika V-Cramera. W mojej opinii jest to mało przydatne dla praktyki gospodarczej. Szkoda, że Autor nie pokusił o zbudowanie modelu bardziej ogólnego ilustrującego wpływ poszczególnych czynników, np. na podobieństwo mapy interesariuszy.

Oceniając empiryczną część dysertacji należy podkreślić, że Autor w **konsekwentny sposób rozwiązuje problem badawczy**, prezentując poszczególne wyniki badań. **Doktorant wykazał się umiejętnością zbierania danych i ich analizy przy użyciu odpowiedniego warsztatu statystycznego.** Potrafi interpretować wyniki i wyciągać na ich podstawie właściwe wnioski.

Ważnym elementem pracy jest **zakończenie**, w którym Autor odniósł się do realizacji poszczególnych zadań badawczych, podsumowując uzyskane w toku badań wyniki oraz określił wkład dysertacji w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Podzielając stanowisko Doktoranta, stwierdzam, że wkład niniejszej rozprawy we wskazaną dyscyplinę polega na systematyzacji dotychczasowej wiedzy w zakresie modeli biznesowych i determinant ich wyboru dla start-upów, a także w warstwie poznawczej ich rozpoznanie wśród start-upów funkcjonujących w województwie zachodniopomorskim.

Następnie Autor podjął próbę wskazania rekomendacji praktycznych dla założycieli start-upów, jednak to co zostało zaproponowane budzi mój niedosyt. Dlatego też kieruje kolejne pytania do Doktoranta:

- *biorąc pod uwagę czynniki rekomendowane przez Pana jako niezbędne do analizy przez założycieli start-upów do wyboru modelu biznesowego (s. 197), jaki model by im Pan polecił w zależności od stanu danego czynnika, np. biorąc pod uwagę stopień standaryzacji oferty, to jaki model biznesowy Pan rekomenduje, itd.? Czy jest możliwe stworzenie mapy wyboru konkretnego typu modelu biznesowego na podstawie wyróżnionych czynników?*
- *jaki według Pana jest stopień uniwersalizmu wynikających z badań czynników determinujących wybór modelu biznesowego przez start-up? Czy mimo badań na niereprezentatywnej próbie, zawężonej do województwa zachodniopomorskiego, można przypuszczać, że wyróżnione czynniki dotyczą wszystkich start-upów, czy być może dostrzega Pan istotne różnice regionalne?*

Pytania te wynikają z mojej ciekawości i nie obniżają wysokiej oceny dysertacji.

Bibliografia recenzowanej pracy jest właściwa. Liczy 267 pozycji literaturowych. Poszczególne źródła cechuje wysoki walor aktualności. Wykorzystanie literatury jest zasadne i wystarczające (431 przypisów).

5. Strona formalna i językowa opracowania

Formalna strona pracy nie budzi zastrzeżeń. **Praca jest bardzo staranna i napisana w dobrym stylu**, przez co czyta się ją z przyjemnością. Doktorant jest odczytany i sprawnie porusza się w podjętej problematyce. Rozplanowanie tekstu, zasady budowy tabel, rysunków i wykresów nie budzą wątpliwości. Rozprawa jest odpowiednio ilustrowana, 46 tabel, 17 rysunków oraz 41 wykresów, które wykonano w sposób czytelny i estetyczny.

6. Wnioski końcowe

Biorąc pod uwagę łącznie dobór tematu i celu pracy, jej strukturę, wykorzystane metody i narzędzia badawcze, wartość naukową rozprawy oraz jej stronę formalną **stwierdzam, że rozprawa doktorska** mgr Huberta Dyby, p.t. „Determinanty wyboru modeli biznesowych start-upów w województwie zachodniopomorskim” **spełnia oczekiwania oraz wymogi stawiane dysertacjom doktorskim**. Do takiego stanowiska upoważniają mnie następujące argumenty:

- ważność, aktualność i oryginalność podjętej w pracy tematyki oraz jasno zdefiniowany problem badawczy, który udało się rozwiązać,
- logiczna i spójna struktura rozprawy,
- zakres prowadzonych badań przy wykorzystaniu odpowiednich metod badawczych,
- walory naukowe i poznawcze dysertacji, a także jej wkład w nauki o zarządzaniu i jakości w postaci rozpoznania czynników wpływających na wybór modeli biznesowych przez start-upy oraz ich empiryczna weryfikacja wśród start-upów województwa zachodniopomorskiego,
- właściwa strona formalna rozprawy.

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

*Janusza
Kłmowski - Bielawski*