

dnia 16. 09. 2026

W P L Y N Ę Ł O



RPW/16970/2026 P
Data: 2026-09-16

RECENZENT

Anna Visvizi, dr hab., prof. SGH
SGH Szkoła Główna Handlowa
Prodziekan, Szkoła Doktorska SGH
Kierownik, Zakład Międzynarodowej Polityki
Ekonomicznej (ZMPE), Kolegium Ekonomiczno-
Społeczne (KES)
Email: avisvi@sgh.waw.pl

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr Michał Orzoł
pt. Zarządzanie konkurencyjnością
przedsiębiorstw e-commerce w Polsce w latach
2020-2024
przygotowanej pod kierunkiem dr hab.
Katarzyny Szopik-Depczyńskiej, prof. US, oraz
dr hab. Katarzyny Cheby, prof. UZ, z
Uniwersytetu Zielonogórskiego

w postępowaniu w sprawie nadania stopnia
doktora w dziedzinie nauk społecznych, w
dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

1. Podstawa formalna sporządzenia recenzji

Podstawę oceny rozprawy stanowią wymagania określone w art. 187 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, zgodnie z którymi rozprawa doktorska powinna prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie, wykazywać umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, a jej przedmiot powinno stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego albo oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań w sferze gospodarczej lub społecznej.

2. Znaczenie problematyki, cele i założenia badawcze

Przedmiotem recenzowanej rozprawy jest kwestia kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze e-commerce w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem determinant ich konkurencyjności w latach 2020–2024. Wybór tematu należy uznać za ważny i aktualny zarówno z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości, jak i praktyki gospodarczej.

Okres objęty badaniem charakteryzował się wyjątkową dynamiką zmian tak w szerszym otoczeniu gospodarczym przedsiębiorstw, jak i w funkcjonowaniu przedsiębiorstw handlu elektronicznego. Miały na to wpływ czynniki, często powiązane ze sobą, takie jak (i) pandemia COVID-19, przyspieszenie transformacji cyfrowej, oraz związane z nimi zmiany zachowań konsumenckich; (ii) rozwój modeli *omnichannel* i *marketplace*; (iii) wzrost znaczenia logistyki ostatniej mili, (iv) technologii, (v) analityki danych oraz personalizacji. Czynniki te zmieniły kontekst, w którym operują przedsiębiorstwa oraz, w konsekwencji, czynniki warunkujące ich konkurencyjność. W tym kontekście empirycznym i teoretycznym, Autor rozprawy trafnie dostrzega, że konkurencyjność podmiotów e-commerce nie może być wyjaśniana

wyłącznie przez klasyczne źródła przewagi konkurencyjnej, ale wymaga uwzględnienia zdolności (*capability*) organizacji do reagowania na coraz bardziej dynamiczne i kompleksowe zmiany otoczenia. W tym ujęciu, problematyka rozprawy jest bardzo trafnie i właściwie osadzona w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a w szczególności w powiązanych ze sobą obszarach zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami, przewagi konkurencyjnej oraz transformacji modeli biznesowych.

Autor wskazuje, że literatura naukowa dotycząca konkurencyjności, e-commerce, kluczowych czynników sukcesu, transformacji cyfrowej czy źródeł przewagi konkurencyjnej jest obszerna. Niemniej jednak, Autor wskazuje również, że brakuje kompleksowych badań integrujących pytania o determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce, które byłyby osadzone w kontekście polskiej gospodarki, oraz w szczególności w okresie 2020–2024. Innymi słowy, Autor rozprawy trafnie wskazuje, że istnieje luka badawcza. Najtrafniej powinna być ona określona, jako luka empiryczno-kontekstowa oraz integracyjna. Tzn. o ile, jak wskazuje Autor, literaturę poświęconą determinantom konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce jest obszerna, brakuje weryfikacji wyników tychże badań w kontekście Polski w bardzo specyficznym okresie, jak zdefiniowano wcześniej.

Głównym celem rozprawy jest analiza i ocena konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce w Polsce w latach 2020–2024 oraz – w celu zbadania tejże kwestii -- budowa zintegrowanego modelu zarządzania konkurencyjnością tych przedsiębiorstw. Cel główny rozprawy uzupełniają cele szczegółowe odnoszące się do (i) identyfikacji uwarunkowań konkurencyjności, (ii) rozpoznania modeli i strategii funkcjonowania przedsiębiorstw e-commerce, (iii) analizy procesów budowania przewagi konkurencyjnej, w tym znaczenia obsługi klienta, technologii, logistyki oraz (iv) oceny stanu konkurencyjności przedsiębiorstw działających na polskim rynku. Celom tym przypisane są pytania główne oraz pytania pomocnicze dotyczące odpowiednio:

- istnienia i znaczenia kluczowych czynników sukcesu,
- wpływu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych na konkurencyjność przedsiębiorstw,
- znaczenia strategii, relacji z klientami i technologii.

Pytaniom tym towarzyszą hipotezy badawcze dotyczące wpływu kluczowych czynników sukcesu na pozytywną konkurencyjną przedsiębiorstw.

Ogólna konstrukcja celów, pytań badawczych i hipotez jest logiczna i odpowiada zakresowi rozprawy. Zastrzeżenie budzi bardzo szerokie ujęcie celu głównego, który łączy ocenę poziomu konkurencyjności z budową zintegrowanego modelu zarządzania konkurencyjnością. Są to dwa zamierzenia o częściowo odmiennym charakterze badawczym. W mojej ocenie, warto by było je rozdzielić. Pozwoliłoby to Autorowi na bardziej wyraziste podkreślenie w konkluzjach pracy walorów, czy wartości dodanej (nowatorstwa) rozprawy. Autor pracy przyjął inne podejście do tej kwestii, tzn. zintegrował wyniki badań ilościowych, studiów przypadków i analiz zależności między determinantami. Nie stanowi to słabości pracy.

3. Ocena merytoryczna rozprawy i jej struktury

Struktura rozprawy (Wstęp + pięć rozdziałów + Zakończenie) ma logiczny charakter. Kolejne rozdziały prowadzą czytelnika od podstaw teoretycznych, przez specyfikę sektora e-commerce i założenia metodologiczne, do studiów przypadków oraz części empirycznej zakończonej propozycją autorskiego modelu.

Rozdział 1: Rozdział pierwszy poświęcony został konkurencyjności przedsiębiorstw w świetle zasobowej teorii zarządzania. Autor omawia podstawowe kategorie związane z konkurencją, konkurencyjnością, potencjałem i pozycją konkurencyjną, strategiami konkurencji oraz przewagą konkurencyjną. Pozytywnie oceniam dążenie do uporządkowania aparatu pojęciowego, szczególnie wobec takich kategorii jak konkurencyjność, pozycja konkurencyjna, przewaga konkurencyjna czy potencjał konkurencyjny. Rozdział

ten tworzy szerokie zaplecze teoretyczne dla dalszej analizy. Warto zaznaczyć, że narracja ma często charakter przeglądowo-klasyfikacyjny raczej niż krytyczno-syntetyczny. Innymi słowy, Autor przywołuje wiele definicji i klasyfikacji, lecz nie zawsze w wystarczającym stopniu konfrontuje je ze sobą i wskazuje, które z prezentowanych stanowisk przyjmuje jako podstawę własnego modelu badawczego. Podejście to dominuje w praktyce pisanie rozpraw doktorskich w Polsce; stąd powyższa obserwacja nie stanowi krytyki pracy.

Rozdział 2: Rozdział drugi przenosi dyskusję o konkurencyjności na grunt handlu elektronicznego. Autor przedstawia definicje i modele e-commerce, omawia m.in. relacje B2B, B2C, C2C i D2C, modele biznesowe, strategie e-commerce oraz znaczenie technologii, marketingu, logistyki, relacji z klientami i personalizacji. Rozdział kończy rozbudowana analiza głównych czynników sukcesu przedsiębiorstw e-commerce. W ten sposób ta część rozdziału drugiego pracy stanowi bezpośrednie przygotowanie teoretyczne do badań empirycznych. Na pozytywną ocenę zasługuje szerokie ujęcie determinant konkurencyjności. Jednocześnie właśnie szerokość tego katalogu rodzi pytanie o kryteria jego uporządkowania, czyli typologię. Zasoby, zdolności, strategie, kluczowe czynniki sukcesu i źródła przewagi konkurencyjnej nie są bowiem kategoriami równoważnymi. Ich relacje teoretyczne mogły zostać w pracy przedstawione bardziej jednoznacznie. Szczególnie interesujące jest w tym kontekście zestawienie teorii zasobowej z koncepcją zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities*). W części teoretycznej punkt wyjścia stanowi przede wszystkim perspektywa zasobowa, natomiast wyniki badań empirycznych pokazują, że w odniesieniu do e-commerce znaczenie ma nie tylko posiadanie określonych zasobów, lecz także zdolność ich rekonfigurowania, integrowania i wykorzystywania w warunkach zmieniającego się otoczenia.

Rozdział 3: Rozdział trzeci został poświęcony metodologicznym aspektom badania konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce. Autor przedstawia etapy procesu badawczego, charakterystykę próby, uzasadnienie wyboru okresu badawczego, zastosowane metody i techniki oraz sposób wykorzystania ankiety, studium przypadku, map kognitywnych i taksonomicznego miernika rozwoju. Jest to bardzo dobrze napisany rozdział.

Rozdział 4: Rozdział czwarty zawiera wielokrotne studium przypadku pięciu przedsiębiorstw: CCC, Empik, Media Expert, Rossmann i Castorama. Dobór przypadków został uzasadniony ich zróżnicowaniem pod względem branżowym, modelu biznesowego i sposobu konkurowania. Materiał zgromadzony w tym rozdziale jest obszerny i pozwala prześledzić ewolucję modeli biznesowych, rozwój *omnichannel*, *marketplace*, logistyki, technologii oraz relacji z klientami. Za szczególnie interesujące uznaje te fragmenty rozdziału, które pokazują, że przewaga konkurencyjna nie wynika wyłącznie z występowania pojedynczego czynnika, lecz z umiejętności łączenia różnych zasobów i kompetencji. W przypadku Empiku, Autor wskazuje na mechanizm wzajemnego wzmacniania treści, handlu, społeczności, danych i kolejnych interakcji klienta. Podobne mechanizmy obserwowane są w przypadku CCC czy Media Expert, gdzie istotne znaczenie ma integracja technologii, logistyki, kanałów sprzedaży i strategii. Pewną słabością rozdziału czwartego jest przewaga narracji opisowej nad systematyczną analizą między-przypadkową. Obszerna rekonstrukcja historii przedsiębiorstw dostarcza wartościowego materiału; wydaje się jednak, że konsekwentne zastosowanie wspólnego schematu analizy dla wszystkich przypadków zwiększyłoby przejrzystość wyników oraz, potencjalnie, pozwoliłoby na identyfikację dotychczas niezidentyfikowanych kwestii/zagadnień wartych analizy.

Rozdział 5: Rozdział piąty stanowi zasadniczą część empiryczną rozprawy. Autor grupuje determinanty konkurencyjności w cztery obszary: zasoby, operacje i skalę działania, relacje z klientami i marketing oraz otoczenie i rynek. Następnie analizuje relacje pomiędzy tymi czynnikami oraz podejmuje próbę ich integracji w ramach zintegrowanego modelu zarządzania konkurencyjnością.

Literatura: Wykorzystaną w rozprawie literaturę przedmiotu oceniam jako obszerną i adekwatną do podjętej problematyki. Autor odwołuje się zarówno do krajowego, jak i zagranicznego dorobku z zakresu konkurencyjności przedsiębiorstw i zarządzania strategicznego, w tym perspektywy zasobowej, a także do badań dotyczących e-commerce, transformacji cyfrowej, technologii, logistyki, relacji z klientami i modeli biznesowych. Ze względu na specyfikę przedmiotu badań, Autor wykorzystuje również raporty i źródła branżowe; należy to uznać za uzasadnione, zwłaszcza w odniesieniu do charakterystyki rynku oraz analizowanych przedsiębiorstw. Pewien niedosyt pozostawia jednak to, że wykorzystanie tejże literatury często ma charakter przeglądowy; zasadne jest oczekiwanie, że miałyby ono charakter krytyczno-syntetyczny. Dotyczy to na przykład powiązania dyskusji z koncepcją zdolności dynamicznych, która – jak pokazują wyniki badań prezentowanych w rozprawie – stanowi użyteczną perspektywę interpretacji mechanizmów kształtowania konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. Zastrzeżenie to nie zmienia pozytywnej oceny rozpoznania przez Autora literatury przedmiotu.

Kwestie formalne i redakcyjne: Pod względem formalnym i redakcyjnym rozprawa została przygotowana poprawnie. Jej struktura jest przejrzysta, a zastosowany układ rozdziałów, podrozdziałów, tabeli i rysunków wspiera tok prowadzonego wywodu. Warto zaznaczyć, że tabele i rysunki zostały zaprezentowane w bardzo spójny i profesjonalny sposób. Język pracy odpowiada standardom wypowiedzi naukowej, nawet jeśli miejscami wywód jest nadmiernie rozbudowany i opisowy. W tekście występują również sporadyczne uchybienia redakcyjne i językowe oraz niekonsekwencje w sposobie zapisu niektórych terminów i oznaczeń. Mają one charakter drugorzędny i nie wpływają na czytelność rozprawy ani na jej ocenę merytoryczną. W przypadku przygotowania pracy do publikacji wskazana byłaby dodatkowa korekta językowa i redakcyjna oraz ujednolicenie sposobu zapisu terminologii, przypisów i pozycji bibliograficznych.

Konkludując, strukturę rozprawy oceniam pozytywnie. Jest ona podporządkowana realizacji przyjętych celów badawczych, choć niektóre części teoretyczne i studia przypadków można byłoby skrócić na rzecz silniejszego wyeksponowania syntezy i dyskusji wyników.

4. Ocena metodologii i badań empirycznych

Za mocną stroną rozprawy należy uznać rozbudowany i wykorzystujący wiele metod projekt badawczy. Autor wykorzystuje podejście łączące metody ilościowe i jakościowe, odwołując się do triangulacji metod i źródeł danych. Tj. w ramach badań zastosowano analizę danych zastanych, badanie ankietowe, wielokrotne studium przypadku, wywiady, analizę dokumentów, mapy kognitywne oraz taksonomiczny miernik rozwoju Hellwiga. Tak bogate instrumentarium (dobrze uzasadnione, logicznie zintegrowane, spełniające zasady „dobrej nauki”) (a) pozwala na rozpatrywanie konkurencyjności przedsiębiorstw z wielu perspektyw oraz (b) ogranicza ryzyko formułowania wniosków wyłącznie na podstawie jednego typu materiału empirycznego. Co więcej, pozytywnie należy ocenić etapowy charakter prowadzenia badań, poprzedzenie właściwego badania pilotażem oraz próbę konfrontowania wyników pochodzących z różnych źródeł. Dobór pięciu przedsiębiorstw do wielokrotnego studium przypadku ma charakter celowy. Nie stanowi to samo w sobie słabości metodologicznej, o ile wyniki tych analiz traktowane są jako podstawa generalizacji analitycznej, a nie statystycznej. Autor jest świadomy tego rozróżnienia; stąd konsekwentnie podąża tymże tropem interpretacyjnym.

Bardziej dyskusyjny charakter ma sposób operacjonalizacji konkurencyjności. W badaniu uwzględniono szeroki katalog determinant, takich jak zasoby finansowe, zasoby organizacyjne, zasoby rzeczowe, polityka cenowa, asortyment, B+R, skala działania, technologie, logistyka, marketing i obsługa klienta. Część tych zmiennych służy następnie do syntetycznej oceny poziomu konkurencyjności. Konsekwentnie, pojawia się pytanie o wyraźne rozgraniczenie pomiędzy determinantami konkurencyjności a wskaźnikami samego konstruktu konkurencyjności. Jeżeli te same, lub bardzo zbliżone kategorie, służą z jednej strony do

konstruowania miary konkurencyjności, a z drugiej do jej wyjaśniania, pojawia się ryzyko częściowej tautologii pomiarowej.

Z innej perspektywy, zastosowanie taksonomicznego miernika rozwoju Hellwiga jest interesującym rozwiązaniem pozwalającym na syntetyczne uporządkowanie badanych przedsiębiorstw. Jednocześnie jego interpretacja wymaga ostrożności właśnie ze względu na sposób doboru cech diagnostycznych. Równie ciekawe jest zastosowanie rozmytych map kognitywnych, służących do wizualizacji złożonych relacji między czynnikami wpływającymi na konkurencyjność przedsiębiorstw. Autor przedstawia macierz powiązań i zbiorczą mapę zależności; umożliwia to przejście od katalogu determinant do analizy ich wzajemnego oddziaływania. Ostrożności wymaga jednak interpretowanie tych relacji w kategoriach przyczynowych. Wykazanie korelacji lub współwystępowania poszczególnych czynników nie jest równoznaczne z wykazaniem wpływu przyczynowego. Z tego względu stosowanie w interpretacji wyników takich określeń jak „wpływa”, „determinuje” czy „kształtuje” powinno pozostawać adekwatne do możliwości inferencyjnych zastosowanych metod.

Powyższe uwagi nie podważają wartości niniejszej rozprawy doktorskiej. Przeciwnie, jej rozbudowanie i zróżnicowanie świadczą o umiejętności Autora do projektowania i prowadzenia złożonego procesu badawczego oraz o znajomości szerokiego instrumentarium metodologicznego stosowanego w naukach o zarządzaniu i jakości.

5. Wyniki badań, oryginalność i wkład rozprawy

Za szczególnie wartościową część rozprawy uznaję próbę integracji wyników pochodzących z różnych etapów badań oraz odejście od prostego katalogowania determinant konkurencyjności w kierunku analizy systemu wzajemnych zależności. Wyniki studiów przypadków pokazują, że sukces analizowanych przedsiębiorstw nie wynika jedynie z posiadania określonych zasobów, lecz w dużej mierze z umiejętności ich rekonfiguracji i wykorzystania w odpowiedzi na zmiany otoczenia. Dotyczy to m.in. transformacji kanałów sprzedaży, rozwoju modeli *omnichannel*, platformizacji, inwestycji technologicznych, zarządzania relacjami z klientami oraz reorganizacji procesów logistycznych.

W części ilościowej Autor analizuje wzajemne relacje pomiędzy determinantami oraz buduje mapę zależności. Szczególnie wartościowe jest zatem przejście od ujęcia statycznego, według którego konkurencyjność jest sumą określonych zasobów, do bardziej dynamicznego rozumienia konkurencyjności, tj. jako rezultatu konfiguracji wzajemnie powiązanych zasobów, kompetencji, procesów i relacji.

Najważniejszym rezultatem rozprawy jest zaproponowany przez Autora zintegrowany model zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw e-commerce. Model integruje zidentyfikowane filary i przedstawia ich powiązania z czynnikami otoczenia. W mojej ocenie, model ten należy traktować przede wszystkim jako model konceptualno-eksplanacyjny (wyjaśniający), posiadający również wyraźny komponent aplikacyjny. Nie znajduje natomiast pełnego uzasadnienia traktowanie go jako modelu predykcyjnego; to wymagałoby walidacji na neutralnym materiale empirycznym.

W świetle powyższych obserwacji i uwag, za oryginalny wkład rozprawy do nauk o zarządzaniu i jakości uznaję przede wszystkim:

1. integrację rozproszonych w literaturze determinant konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce w ramach jednego modelu,
2. empiryczne rozpoznanie wzajemnych relacji między tymi determinantami,
3. wskazanie dynamicznego charakteru konkurencyjności i znaczenia zdolności do rekonfiguracji zasobów i modeli biznesowych,

4. połączenie perspektywy zasobowej z analizą mechanizmów charakterystycznych dla przedsiębiorstw funkcjonujących w środowisku cyfrowym,
5. opracowanie rekomendacji o wyraźnym znaczeniu aplikacyjnym dla przedsiębiorstw e-commerce.

Wkład rozprawy ma zatem przede wszystkim charakter integracyjny, empiryczny i modelowy, a w pewnym zakresie również metodyczny i aplikacyjny. Wartość praktyczna pracy jest wyraźna. Autor formułuje rekomendacje dotyczące zarządzania zasobami i kompetencjami, innowacji, technologii, logistyki, operacji, marketingu i relacji z klientami. Nie określałabym jednak wartości rozprawy przez pryzmat intencji stworzenia nowej teorii konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce. Bardziej adekwatne byłoby stwierdzenie, że Autor proponuje oryginalną integrację istniejących kategorii i zależności, popartą wynikami własnych badań empirycznych.

6. Uwagi krytyczne i kwestie do dyskusji

Każda rozprawa doktorska, szczególnie o tak szerokim zakresie przedmiotowym i metodologicznym, może stanowić podstawę do dyskusji. W odniesieniu do recenzowanej tu pracy, chciałabym zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- i. Deklarowana luka badawcza została przekonująco uzasadniona w wymiarze empirycznym i integracyjnym; słabiej wyeksponowany pozostaje jej wymiar teoretyczny. Stąd, w mojej ocenie, wartość rozprawy polega bardziej na uzupełnieniu i zintegrowaniu dotychczasowego dorobku naukowego i dyskusji akademickiej, niż na wkroczeniu w całkowicie niezbadany obszar.
- ii. Szczegółnej dyskusji wymaga sposób operacjonalizacji samego konstruktu konkurencyjności oraz jego odróżnienia od determinant konkurencyjności. Jest to istotne zwłaszcza w odniesieniu do syntetycznego miernika opartego na cechach, które mogą jednocześnie pełnić funkcję czynników wyjaśniających.
- iii. Zakres wnioskowania przyczynowego również wymaga refleksji; tzn. zależności korelacyjne i relacyjne wykazane między determinantami nie są automatycznie dowodem występowania zależności przyczynowo-skutkowych.
- iv. Status zaproponowanego modelu wymaga jednoznacznego określenia, tj. w mojej ocenie jest to model konceptualno-eksplanacyjny i aplikacyjny, który wymaga dalszej walidacji empirycznej.
- v. Wyniki pracy wskazują na bardzo istotne znaczenie dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*) przedsiębiorstw do rekonfiguracji zasobów. Stąd, rodzi się pytanie czy to teoria zasobowa czy może raczej koncepcja zdolności dynamicznych mogłaby posłużyć, jako bardziej adekwatny mechanizm wyjaśniający przynajmniej część uzyskanych wyników.
- vi. Studia przypadków dostarczają bardzo bogatego materiału; niemniej jednak, miejscami mają charakter opisowy; brakuje agregacji i analizy. Innymi słowy, pogłębiona analiza porównawcza studiów przypadków pozwoliłaby na wyeksponowanie wspólnych i odmiennych mechanizmów kształtowania konkurencyjności.
- vii. Zakres generalizacji wyników powinien uwzględniać zarówno celowy charakter doboru przypadków, jak i specyfikę polskiego rynku oraz badanego okresu 2020–2024.

Podsumowując, powyższe uwagi nie stanowią krytyki; raczej, służą jako drogowskaz: co można by zrobić lepiej, jakie tzw. okazje poznawcze nie zostały rozpoznane, i w którym kierunku podążać w przyszłości. Innymi słowy, powyższe uwagi, nie podważają zasadniczej wartości poznawczej rozprawy ani faktu, że Autor przeprowadził samodzielne i rozbudowane badania własne.

7. Konkluzja

Recenzowana rozprawa podejmuje ważny i aktualny problem badawczy, właściwie osadzony w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Autor wykazał się znajomością teoretycznych podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw oraz specyfiki funkcjonowania podmiotów e-commerce, a także umiejętnością samodzielnego zaprojektowania i przeprowadzenia złożonego procesu badawczego.

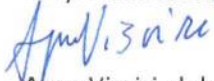
Na pozytywną ocenę zasługuje rozbudowany materiał empiryczny, zastosowanie zróżnicowanego instrumentarium badawczego, przeprowadzenie wielokrotnego studium przypadku oraz próba integracji wyników badań jakościowych i ilościowych. Za szczególnie wartościowy rezultat pracy uznaję opracowanie zintegrowanego modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw e-commerce, który porządkuje zidentyfikowane determinanty i wskazuje relacje zachodzące pomiędzy nimi. Model ten, mimo wskazanych ograniczeń i potrzeby dalszej walidacji, stanowi oryginalny rezultat własnych badań Autora.

Przedstawione w recenzji uwagi krytyczne mają przede wszystkim charakter dyskusyjny i metodologiczny. Nie podważają one wartości naukowej rozprawy ani osiągnięcia głównego celu badawczego.

Stąd, na podstawie przeprowadzonej oceny stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Michała Orzoła pt. „Zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstw e-commerce w Polsce w latach 2020-2024” prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej oraz stanowi oryginalne rozwiązanie podjętego problemu naukowego. Tym samym, w mojej ocenie rozprawa spełnia wymagania określone w art. 187 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie mgr Michała Orzoła do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

Z wyrazami szacunku,



Anna Visvizi, dr hab., prof. SGH

Warszawa, 30 sierpnia 2026 r.

