



Jelenia Góra, dnia 26.08.2026 r.

Dr hab. Maja Kiba-Janiak
profesor UE we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Recenzja rozprawy doktorskiej

pt.: „Zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstw e-commerce w Polsce w latach 2020-2024”

Pana **mgra Michała Orzoła**

Uniwersytet Szczeciński

Instytut Zarządzania

Promotorzy:

dr hab. Katarzyna Szopik-Depczyńska, prof. US

dr hab. Katarzyna Cheba, prof. UZ

1. Podstawa opracowania recenzji

Podstawą opracowania recenzji rozprawy doktorskiej Pana mgra Michała Orzoła jest Uchwała nr 43/06/2026 Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 11 czerwca 2026 r. w sprawie wyznaczenia mojej osoby na recenzenta w postępowaniu w sprawie nadania stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości mgr. Michałowi Orzołowi.

2. Aktualność tematu – obszar problemowy rozprawy

Podjęty przez Doktoranta temat badawczy dotyczy zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw e-commerce w Polsce w latach 2020–2024, a więc w okresie istotnym ze względu na wydarzenia, które miały wówczas miejsce (COVID-19, inflacja). Rozwój gospodarki cyfrowej, zwłaszcza powszechny dostęp do Internetu, niewątpliwie sprzyjał rozwojowi handlu elektronicznego (e-commerce). Skutkuje to zarówno nasileniem konkurencji, będącej istotnym wyzwaniem dla sklepów internetowych, jak i wzrostem oczekiwań e-klientów odnoszących się do preferencji zakupowych. W odpowiedzi na te wyzwania przedsiębiorstwa podejmują coraz to nowe działania.

W literaturze przedmiotu obecne są publikacje poświęcone konkurencyjności sklepów online (Dumitrache, 2010; Sahin, 2012; Cambini i in., 2011), jak również sklepów łączących

kanały tradycyjne i online (tzw. omnichannel) (Gallino and Moreno, 2014¹; Wang i in., 2020²; Mazzucchelli i in., 2018³). Większość z tych opracowań ogranicza się jednak do analizy witryn internetowych, cen lub sposobów realizacji dostaw. Zgodnie ze spostrzeżeniem Autora dysertacji, dotychczasowa literatura naukowa poświęcona e-commerce koncentrowała się na wybranych aspektach, odnosząc je jednak do jednego wybranego momentu w czasie albo do okresu stabilnych warunków rynkowych.

Autor wskazuje na brak w badaniach naukowych zintegrowanego podejścia do modeli zarządzania konkurencją w przedsiębiorstwach e-commerce, które brałoby pod uwagę środowisko wysokiej zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności (VUCA). **Zidentyfikowana w pracy luka badawcza jest moim zdaniem istotna i zasługuje na naukowo-badawcze rozpoznanie. Nie mam wątpliwości, że wybór problemu badawczego dokonany przez Doktoranta w pełni spełnia oczekiwania i wymogi stawiane dysertacjom doktorskim.**

3. Cele, problemy i zadania badawcze

W pracy określono cel główny i pięć celów szczegółowych, a także pytanie badawcze wraz z pytaniami pomocniczymi. Sformułowano ponadto główną hipotezę badawczą oraz cztery hipotezy pomocnicze.

Sformułowany cel główny należy uznać za dość ambitny i złożony: „analiza i ocena poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw działających w branży e-commerce w Polsce w latach 2020–2024 wraz z budową zintegrowanego modelu zarządzania konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw sektora e-commerce w Polsce”. Zarówno wobec celu głównego, jak i celów szczegółowych nie zgłaszam większych zastrzeżeń; jedyna uwaga dotyczy tego, że można je było przedstawić w podziale na teoriopoznawcze i utylitarne. Cel C5 powinien przy tym dotyczyć konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, a nie ogólnie ujętych „przedsiębiorstw e-commerce w Polsce”. W odniesieniu do głównego pytania badawczego należy zauważyć, że nie powinno ono zaczynać się od „czy”, gdyż taka konstrukcja pozwala na udzielenie wyłącznie dwóch odpowiedzi — „tak” lub „nie”. Zważywszy na treść rozprawy, pytanie to powinno zaczynać się „jakie kluczowe czynniki sukcesu”. Analogiczna uwaga dotyczy pytania szczegółowego „P2. Czy istnieje zależność między czynnikami wewnętrznymi a zewnętrznymi?”. Treść hipotezy głównej jest natomiast nieco oczywista. Wydaje się, że jej bardziej precyzyjne sformułowanie, wskazujące choćby na grupę kluczowych czynników sukcesu, pozbawiłoby ją tak oczywistego charakteru. Niemniej jednak tabelaryczne zestawienie obszarów badawczych, problemów, hipotez oraz źródeł ich weryfikacji dowodzi, że doktorant przyjmuje logiczne i całościowe podejście do zagadnienia.

Podsumowując, pomimo drobnych niedociągnięć, sformułowany cel badawczy wraz z celami szczegółowymi i pytaniami badawczymi **wypełnia lukę teoriopoznawczą i badawczą** w zakresie opracowania zintegrowanego modelu zarządzania konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw sektora e-commerce w Polsce.

¹ Gallino, S., & Moreno, A. (2014). Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. *Management Science*, 60(6), 1434-1451.

² Wang, R., Nan, G., Chen, L., & Li, M. (2020). Channel integration choices and pricing strategies for competing dual-channel retailers. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(5), 2260-2274.

³ Mazzucchelli, A., Chierici, R., Ceruti, F., & Gavinelli, L. (2018). Competing in an omnichannel environment. E-tailers strategies and challenges. *Esperienze d'Impresa*, (2017/1).

4. Metody badawcze

W dysertacji zastosowano triangulację metod ilościowych i jakościowych, opisanych w rozdziale 3. Przedstawiony w formie tabelarycznej proces badawczy obejmuje trzy etapy. Pierwszy etap obejmował przegląd literatury przedmiotu, na podstawie którego sformułowano cele i problemy badawcze, poddane następnie dyskusji z przedstawicielami środowiska naukowego i biznesowego. Etap ten zamyka wstępna analiza oraz wyniki badań zaprezentowane w publikacjach naukowych.

W etapie drugim sformułowano zostały hipotezy badawcze, przeprowadzono analizę danych zastanych, badania ankietowe oraz analizę studiów przypadków. W etapie trzecim doktorant przeprowadził analizę i syntezę danych otrzymanych w toku badań, sformułował wnioski i zweryfikował hipotezy.

Zaprezentowane etapy badań zostały ogólnie ujęte w sposób logiczny i zrozumiały. Pewien niedosyt budzi jednak ich opis, zwłaszcza w odniesieniu do etapu przeglądu literatury oraz konsultacji z doświadczonymi naukowcami i praktykami biznesu specjalizującymi się w obszarze e-commerce. Na uwagę zasługuje natomiast uzasadnienie wyboru okresu, w którym zrealizowano badania naukowe. Charakterystyka zastosowanych metod badawczych została opisana w sposób właściwy. Szczególnie interesujące jest uzasadnienie wykorzystania metody eksperckiej oraz przedstawienie cech podejścia eksperckiego.

5. Struktura pracy

Objętość pracy wynosi 250 stron (bez streszczenia, bibliografii i załączników); zawiera ona 29 tabel, 9 rysunków oraz 5 wykresów. Stronę graficzną opracowania należy ocenić jako prawidłową. Do pracy dołączono 3 załączniki w postaci dwóch kwestionariuszy ankiety (załącznik 1), tabelarycznego zestawienia determinant konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce (załącznik 2) oraz wybranych wyników samooceny badanych przedsiębiorstw (załącznik 3).

Struktura pracy obejmuje pięć rozdziałów, wstęp i zakończenie. Poszczególne części pracy obejmują:

Wstęp – 8 stron

Rozdział 1. Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle zasobowej teorii zarządzania – 34 strony

Rozdział 2. Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce – 39 stron

Rozdział 3. Metodyczne aspekty badania konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce – 44 strony

Rozdział 4. Liderzy sektora e-commerce w Polsce – studia przypadków – 51 stron

Rozdział 5. Determinanty kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce w Polsce w latach 2020-2024 w świetle badań empirycznych – 67 stron

Zakończenie – 3 strony

Praca ma logiczną i spójną strukturę. Jej część teoretyczna stanowi istotne wprowadzenie do zagadnień empirycznych podejmowanych w dalszej części dysertacji. Na podkreślenie zasługuje również doskonale podsumowanie każdego rozdziału, co wpływa na płynność i spójność całego wywodu. Choć w rozdziale drugim autor w większym stopniu opierał się na tzw. literaturze szarej, należy zauważyć, że w pracy odwołano się do bardzo dużej liczby

pozycji literaturowych (ponad 300 pozycji naukowych oraz ponad 300 pozycji internetowych, tzw. szarej literatury). Dobór literatury odpowiada zawartości merytorycznej poszczególnych rozdziałów, natomiast tytuły rozdziałów pozostają zgodne z prezentowaną w nich treścią.

6. Ocena merytoryczna pracy

Dwa pierwsze rozdziały zawierają teoretyczne ujęcie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz jej uwarunkowań w kontekście handlu elektronicznego. W pierwszym z nich doktorant skupił swoje wywody teoretyczne na przedstawieniu istoty i potencjału konkurencji. Rozdział ten oceniam jako ogólnie spójny i logiczny, uwzględniający kluczowe pozycje literaturowe. W tej części pracy przedstawiono także różnice między pojęciami konkurencji i konkurencyjności. W podrozdziale 1.4 autor odniósł się do strategii konkurencji, przy czym na jego początku padło niefortunne sformułowanie: „...strategia ta to nie tylko krótkowzroczne działania, lecz kompleksowa koncepcja...”. Autorowi chodziło zapewne o to, że strategia nie ma charakteru krótkowzrocznego. Z definicji dotyczy ona bowiem długofalowego kierunku działania, celów oraz sposobu ich osiągania, a przeciwstawianie jej „krótkowzrocznym działaniom” jest nieco sztuczne — działań takich trudno bowiem uznać za strategię. W tej części pracy doktorant przedstawił również rodzaje strategii konkurencji, przytoczone za M. Moszkowicz. Cenniejszym wkładem własnym byłoby zaprezentowanie tych klasyfikacji w ujęciu różnych typologii (lub autorów, którzy je opracowali), np. wg J. Mathé; H. Mintzberg, B. Ahlstrand i J. Lampel; J. Niemczyka; D.J. Teece’a, itp. W rozdziale 1.5 doktorant wiąże genezę zarządzania konkurencyjnością z teorią zasobową. Na wstępie zwięźle charakteryzuje trzy główne szkoły zarządzania, niezbyt jednak powiązane z dalszą treścią tej części pracy. Bardziej wartościowe byłoby spójne i logiczne wprowadzenie do teorii zasobowej oraz wykazanie, że to właśnie ona jest kluczowa dla zarządzania konkurencyjnością. Nie jest to rzecz jasna błąd merytoryczny, jednak przy takim układzie pracy czytelnik może mieć trudność z uchwyceniem logiki wywodu. Interesująco prezentuje się natomiast rysunek 7, ukazujący rodzaje konkurencji według wybranych kryteriów, jak również syntetyczne przedstawienie przejawów stosowania uczciwej i nieuczciwej konkurencji w handlu elektronicznym. Interesująco wypada również ukazanie istoty przewagi konkurencyjnej w kontekście podejścia zasobowego.

W następnym, drugim rozdziale doktorant powiązał uwarunkowania konkurencyjności ze środowiskiem przedsiębiorstw e-commerce. Rozdział napisano w sposób dość spójny i logiczny, jednak jego słabą stroną jest bazowanie przede wszystkim na tzw. literaturze szarej. Tym bardziej że w literaturze przedmiotu dostępne są opracowania poświęcone tym zagadnieniom (np. Schmitz & Latzer, 2002; Wang & Ng, 2020; Lumpkin i in., 2002; Mohapatra; Śliwiński, 2008 itp.). W rozdziale 2.3 autor zaprezentował etapy procesu formułowania strategii, także przygotowane w oparciu o tzw. szarą literaturę. W zaprezentowanych etapach nie uwzględniono również fazy dotyczącej wdrażania i kontrolowania strategii (choć monitoring zostaje przez Autora wspomniany w dalszej części tekstu). Warto byłoby porównać je z etapami planowania i wdrażania strategii opisanymi w literaturze przedmiotu. Dalej, w tym samym fragmencie, autor stwierdza: „Dogłębna analiza literatury przedmiotu pozwala zidentyfikować...”, nie podając, jakie pozycje literatury ma na myśli. W odniesieniu do rozdziału 2.4 za istotny wkład Autora należy uznać adaptację sił zewnętrznych z Modelu Diamentu Portera do uwarunkowań e-commerce. Na aprobatę zasługuje zwłaszcza zwrócenie uwagi na istotną rolę rządu i regulacji prawnych w e-commerce. Interesująco prezentuje się także tabela ukazująca kluczowe zasoby przedsiębiorstw e-commerce. Wartościowe jest również syntetyczne opisanie modeli konkurencyjności w tabeli 9, aczkolwiek warto byłoby scharakteryzować je nieco dokładniej. Dalej, w podrozdziale

2.5 zaprezentowano kluczowe czynniki sukcesu (KCS) związane z formułowaniem skutecznej strategii przez przedsiębiorstwa e-commerce. Pomimo że autor przywołuje w tej części takich badaczy, jak Obłój, Gołębiowski, Olszewska czy Romanowska, w wypunktowaniu KCS brakuje odwołań do konkretnych pozycji literaturowych. Ponadto, w pracy pojawia się ponownie sformułowanie: „Z dogłębnej analizy literatury przedmiotu wyłania się zbiór...”. Warto byłoby wskazać tu konkretne pozycje literaturowe stanowiące podstawę identyfikacji KCS.

Podsumowując, **część teoretyczna pracy jest spójna i logiczna, przedstawia szeroki kontekst analizowanego problemu naukowego, a zarazem uwypukla zagadnienia istotne dla realizacji celów i zadań badawczych.** Autor wykazał się przy tym umiejętnością formułowania wniosków oraz syntetyzowania wybranych kwestii.

Trzeci rozdział zawiera przedstawienie procedury badawczej oraz opis zastosowanych metod badawczych. Wyodrębnione trzy etapy badań stanowią spójną i logiczną całość, a każdy z nich został syntetycznie opisany. Wydaje się jednak, że opis ten mógłby być nieco bardziej szczegółowy - w szczególności warto byłoby doprecyzować przebieg serii konsultacji z doświadczonymi naukowcami specjalizującymi się w obszarze e-commerce. Dobór respondentów do badań ankietowych i wywiadów przeprowadzono w sposób prawidłowy, a dobór przedsiębiorstw do badań został trafnie opisany i przekonująco uzasadniony. Są to podmioty będące liderami w swoich branżach, a jednocześnie reprezentujące odmienne strategie konkurencji. Logicznie uzasadniono również przyjęty okres badawczy - lata 2020-2024 charakteryzowały się dynamicznymi i istotnymi zmianami w e-commerce, co umożliwiło Doktorantowi zdiagnozowanie działań tych firm w analizowanym czasie. Na uwagę zasługują także wyodrębnione przez Autora fazy, które ukształtowały krajobraz e-commerce w Polsce. W rozdziale tym omówiono ponadto metody i techniki badawcze. Przy charakterystyce kwestionariusza ankiety warto było jednak wskazać główny cel badań ankietowych oraz syntetycznie przedstawić jego ogólną strukturę - nawet mimo dołączenia kwestionariusza do pracy. Szczegółowo opisano natomiast mapy kognitywne. Wartościowa w tej części rozprawy jest charakterystyka cech podejścia eksperckiego, opracowana na podstawie literatury przedmiotu. Na aprobatę zasługuje również uzasadnienie celu studium przypadku przyjętego przez Autora oraz syntetyczna prezentacja najlepszych praktyk w zakresie kompleksowej ścieżki realizacji badań i zestawu narzędzi analitycznych stosowanych w badaniach typu studium przypadku.

W rozdziale czwartym doktorant przedstawił charakterystykę pięciu przedsiębiorstw zakwalifikowanych do studium przypadków. Opisy te są dość szczegółowe i wyczerpujące, aczkolwiek warto byłoby je bardziej ustandaryzować, ujmując poszczególne podmioty według tych samych aspektów. Za wartościowe należy uznać podsumowanie analizy studiów przypadków, chociaż mogłoby ono zostać przedstawione w bardziej uporządkowanej formie - choćby tabelarycznej, według kryteriów wpływających na konkurencyjność. Na uwagę w tej części pracy zasługują także wyodrębnione przez Autora modele strategiczne, dzięki którym analizowane przedsiębiorstwa osiągają sukces rynkowy. Zasadne byłoby jednak połączenie ich z częścią teoretyczną (bądź scharakteryzowanie w części teoretycznej różnych rodzajów strategii i powiązanie ich z opisem empirycznym w tej części dysertacji).

Największą wartość pracy stanowi rozdział piąty. Autor zidentyfikował w nim i ocenił determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce w Polsce, przyporządkowując je do czterech głównych obszarów: zasobów, produktu i rynku, operacji i skali działania oraz relacji z klientami i marketingu. W ramach każdego z obszarów wyodrębniono, opisano i przedstawiono graficznie czynniki różnicujące przedsiębiorstwa. Analiza jest bardzo

wnikliwa i szczegółowa, odczuwalny jest jednak brak opisu poszczególnych czynników w kontekście ich zakresu, czyli rodzajów odpowiedzi możliwych do wyboru przez respondentów - pomimo że zostały one zamieszczone w załączniku. Analizę przeprowadzoną przez Autora utrudnia ponadto posługiwanie się w odniesieniu do badanych podmiotów określeniami „przedsiębiorstwo 1”, „przedsiębiorstwo 2”, co uniemożliwia łatwe odniesienie ich do opisu zawartego w czwartym rozdziale. Na szczególną uwagę zasługuje indywidualna mapa zależności zaprezentowana w tabeli 26 oraz zbiorcza mapa kognitywna ukazująca relacje między czynnikami wpływającymi na konkurencyjność przedsiębiorstw e-commerce. Istotnym wnioskiem z analizy, będącym wkładem do nauk o zarządzaniu i jakości, jest wyodrębnienie trzech grup czynników oddziałujących na konkurencyjność tych przedsiębiorstw oraz zaprezentowanie szczegółowych zależności między nimi.

Istotną wartość pracy stanowi opracowany przez Doktoranta zintegrowany model zarządzania konkurencyjnością odniesiony do polskich przedsiębiorstw e-commerce. Szczególnie interesujące i godne podkreślenia jest powiązanie podejścia zasobowego z dynamicznym, trudnym do przewidzenia otoczeniem — tzw. VUCA. Konstrukcja modelu obejmuje cztery filary: zasoby strategiczne, zdolności dynamiczne, orientację rynkową i doświadczenie klienta oraz efektywność operacyjną i skalowalność. Co istotne, w opinii Autora poszczególne filary „są ściśle ze sobą powiązane i wzajemnie się wzmacniają”. Za szczególnie wartościowe należy uznać główne komponenty zintegrowanego modelu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw e-commerce ujęte w tabeli 27 oraz graficzną prezentację modelu na wykresie 5. W rozdziale 5.4 autor, opierając się na wynikach przeprowadzonych badań, wskazał kierunki zmian umożliwiające analizowanym przedsiębiorstwom zwiększenie konkurencyjności, a w końcowej części tego rozdziału sformułował rekomendacje strategiczne dla badanych przedsiębiorstw e-commerce. Stanowią one istotny wkład do **dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości**. W tym samym rozdziale dokonano także weryfikacji hipotez badawczych i udzielono odpowiedzi na pytania badawcze. W mojej ocenie zarówno weryfikacja hipotez, jak i odpowiedzi na pytania badawcze powinny zostać umieszczone w tych fragmentach pracy, w których autor przedstawiał analogiczne wyniki badań, natomiast ich syntetyczne ujęcie - w zakończeniu.

O znacznej dojrzałości badawczej i wiedzy Autora świadczy świadomość ograniczeń przeprowadzonych badań, którą wyraził w rozdziale 5.4. Zakończenie, wieńczące pracę, zostało napisane logicznie i spójnie, jednak - jak już wspomniałam - zabrakło w nim odniesienia do hipotez i pytań badawczych oraz do pięciu celów szczegółowych sformułowanych we wstępie rozprawy.

Podsumowując, praca ma istotną wartość merytoryczną i empiryczną. Prawdłowo dobrano zarówno temat rozprawy, jak i metody badawcze.

Wśród najważniejszych osiągnięć Doktoranta wskazuję przede wszystkim **dobór oryginalnego tematu, mieszczącego się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości**. Największym walorem pracy pozostaje opracowany przez Autora zintegrowany model zarządzania konkurencją badanych przedsiębiorstw e-commerce, łączący teorię zasobową ze zmiennym środowiskiem VUCA. Doktorant dowiódł znacznej dojrzałości w formułowaniu wniosków oraz wypracowaniu nowej wiedzy i modelu, stanowiących niewątpliwie cenny wkład do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

7. Uwagi ogólne i pytania

Powyższe uwagi i sugestie wynikają jedynie z ciekawości recenzenta i nie umniejszają wartości merytorycznej pracy. Poniżej formułuję natomiast nurtujące mnie pytania, które pozwoliłyby uzupełnić moją wiedzę w obszarze podjętej przez Doktoranta tematyki badań:

- 1) W pracy zaprezentowano klasyfikację strategii konkurencji głównie w oparciu o ujęcie M. Moszkowicz; w jaki sposób odniósłby Pan/Pani uzyskane wyniki badań empirycznych do innych wiodących typologii strategicznych obecnych w literaturze (np. szkół strategii H. Mintzberga, podejścia dynamicznych zdolności D.J. Teece'a czy koncepcji J. Niemczyka)?
- 2) Dlaczego teoria zasobowa została uznana jako kluczowa przy opracowywaniu modelu konkurencyjności dla przedsiębiorstw e-commerce?
- 3) W pracy doktorant zidentyfikował na podstawie „dogłębnej analizy literatury [...] zbiór kluczowych determinant, które warunkują proces formułowania skutecznej strategii dla przedsiębiorstw działających w sektorze e-commerce”, Proszę podać jakie to były pozycje literaturowe?
- 4) W jaki sposób opracowany zintegrowany model zarządzania konkurencyjnością rozwiązuje napięcie między wewnętrznym, statycznym gromadzeniem zasobów strategicznych (szkoła zasobowa) a koniecznością ciągłej rekonfiguracji procesów w wysoce zmiennym środowisku VUCA?
- 5) Jakie największe trudności napotkał Doktorant w trakcie przygotowywania i realizowania badań?
- 6) Czy gdyby badania zostały przeprowadzone w innym okresie to wyniki byłyby inne? Jeśli tak, to w jakim obszarze mogłyby się zmienić?
- 7) Jakie rekomendacje strategiczne są najbardziej uniwersalne, a które zależą od specyfiki branży lub skali przedsiębiorstwa?

Konkluzja

Praca doktorska Autora, Michała Orzoła, **stanowi istotny wkład w dziedzinę nauki społeczne, dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości**. Podejmuje ona istotny i aktualny temat uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku handlu elektronicznego w Polsce. Praca charakteryzuje się poprawną strukturą logiczną, spójnością wywodu oraz dojrzałym warsztatem badawczym. Część teoretyczna pracy porządkuje aparat pojęciowy z zakresu konkurencji, konkurencyjności i teorii zasobowej, a także adaptuje klasyczne modele (m. in. Diamant Portera) do realiów e-commerce. W części teoretycznej występują pewne mankamenty, dotyczące chociażby nadmiernego zastosowania szarej literatury, brak precyzyjnych odwołań bibliograficznych przy części zestawień (np. kluczowych czynników sukcesu) oraz drobnych nieścisłości pojęciowych i kompozycyjnych. Część empiryczna i metodyczna stanowi najsilniejszy punkt rozprawy. Zastosowana procedura badawcza, oparta na triangulacji metodycznej, została zrealizowana poprawnie i dostarczyła wartościowych danych.

Kluczowym, oryginalnym wkładem Autora w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości jest identyfikacja czynników różnicujących konkurencyjność w czterech wymiarach oraz opracowanie autorskiego, zintegrowanego modelu zarządzania konkurencyjnością, który łączy złożenia szkoły zasobowej ze specyfiką dynamicznego, niepewnego otoczenia VUCA. Pomimo drobnych braków praca w pełni spełnia kryteria stawiane rozprawom doktorskim. Praca cechuje się doskonałą spójnością i logicznym układem treści. Mgr Michał Orzół wykazał się **zdolnością**

do syntezy, co świadczy o jego głębokiej znajomości tematu oraz ogólnej erudycji w dziedzinie nauki o zarządzaniu i jakości. Przeprowadzone badania oraz opracowanie zintegrowanego modelu zarządzania konkurencyjnością, potwierdzają również zdolność do samodzielnego i efektywnego prowadzenia badań naukowych.

Biorąc pod uwagę walory pracy: poznawcze, metodyczne i aplikacyjne oraz działając w zgodzie z Ustawą z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r. poz. 1789) oraz Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora) stwierdzam, że **praca spełnia wymogi prac doktorskich i wnoszę o dopuszczenie mgra Michała Orzola do publicznej obrony.**



Dr hab. Maja Kiba-Janiak, prof. UEW



Signed by /
Podpisano przez:

Maja Kiba-Janiak

Date / Data: 2026-
09-02 13:22