

Marek  
Matejun

Elektronicznie  
podpisany przez  
Marek Matejun  
Data: 2025.07.24  
17:31:25 +02'00'

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pana mgra Łukasza Rosickiego pt. „Wielowymiarowy model biznesowy a potencjał innowacyjny przedsiębiorstw e-commerce”  
napisanej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie  
pod kierunkiem naukowym Pani dr hab. Ewy Kozień, prof. UEK**

**1. Podstawa sporządzenia recenzji i kryteria oceny rozprawy doktorskiej**

Formalną podstawę sporządzenia niniejszej recenzji stanowi pismo Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Pana prof. dra hab. inż. Stanisława Popka z dnia 11.04.2025, informujące o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pana mgra Łukasza Rosickiego pt. „Wielowymiarowy model biznesowy a potencjał innowacyjny przedsiębiorstw e-commerce”. Praca została napisana pod kierunkiem naukowym Pani dr hab. Ewy Kozień, prof. UEK. Postępowanie w sprawie nadania stopnia doktora prowadzone jest w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Celem recenzji jest ocena, czy praca doktorska spełnia warunki określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” (Dz.U. 2018 poz. 1668 z późn. zmianami) ze szczególnym uwzględnieniem:

- a) kryteriów merytorycznych obejmujących: ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie, umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej (ust. 1) oraz oryginalność przedmiotu pracy (ust. 2),
- b) kryteriów formalnych, obejmujących odpowiednią formę rozprawy (ust. 3) oraz dołączenie wymaganych streszczeń (ust. 4).

Celowi temu podporządkowano strukturę recenzji, w ramach której oceny dokonano w następujących obszarach:

- wyboru problemu badawczego i ogólnego zakresu rozprawy,
- celu, struktury i zawartości merytorycznej pracy,
- wykorzystania literatury naukowej,
- formalnym rozprawy.

Recenzję sporządzono na podstawie otrzymanego maszynopisu oraz wersji elektronicznej pracy, przy czym jako wersję pierwotną przyjęto rozprawę w formie drukowanej. Dodatkowo, w korespondencji mailowej z Centrum Kształcenia Doktorantów i Obsługi Postępowania Doktorskich UEK otrzymano streszczenia rozprawy w języku angielskim i polskim, które potraktowano jako integralną część pracy.

## 2. Ocena wyboru problemu badawczego oraz zakresu rozprawy doktorskiej

Recenzowaną rozprawę poświęcono problematyce wielowymiarowego podejścia do projektowania modeli biznesu w praktyce przedsiębiorstw e-commerce oraz wykorzystania tych modeli w budowaniu potencjału innowacyjnego i kształtowaniu pozycji konkurencyjnej tych podmiotów. Branża e-commerce stanowi ważną gałąź gospodarki o stale rozwijającym się potencjale i efektach funkcjonowania. Jest to działalność relatywnie wysoce innowacyjna, mocno uwarunkowana technologicznie i poddana silnej konkurencji rynkowej zarówno ze strony podmiotów wirtualnych, jak również realnych. W tych warunkach znaczenia nabiera zastosowanie odpowiedniego modelu biznesu, którego oryginalny i nowatorski charakter może być źródłem istotnej przewagi konkurencyjnej. Dotychczasowe podejścia do projektowania modeli biznesu mogą okazać się niestety niewystarczające lub archaicznie zapóźnione w stosunku do dynamicznego rozwoju branży e-commerce. W pełni uzasadnione staje się zatem poszukiwanie nowych, oryginalnych rozwiązań pozwalających na wzrost innowacyjności tych podmiotów i uzyskiwanie przez nie wysokiej pozycji konkurencyjnej w dynamicznym i złożonym otoczeniu.

Tej właśnie problematyce poświęcona została praca doktorska Pana mgra Łukasza Rosickiego. Jej inspiracją było zidentyfikowanie przez Autora dwóch luk badawczych dotyczących (1) wielowymiarowości modelu biznesu przedsiębiorstw e-commerce oraz (2) pomiaru potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw e-commerce i jego związku z modelami biznesowymi tych podmiotów (s. 8). Problem badawczy zoperacjonalizowano następnie poprzez wyznaczenie 5 interesujących pytań badawczych pokrywających swoim zakresem merytorycznym zidentyfikowane luki badawcze.

Wyznaczony temat i problem badawczy uznaję za zatem aktualny, ważny i perspektywiczny z naukowego oraz praktycznego punktu widzenia. Przedstawiona do recenzji rozprawa stanowi względnie udaną próbę jego rozwiązania. Jej zakres obejmuje przegląd literatury naukowej oraz sprawozdanie z badań samodzielnie przeprowadzonych przez Autora. W części teoretycznej pracy przedstawiono rozważania na temat istoty, ewolucji, różnorodności i wielowymiarowości modeli biznesu, jako koncepcji nauk o zarządzaniu i jakości. Omówiono też problematykę innowacji, potencjału innowacyjnego i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz dokonano analizy demograficzno-rynkowej branży e-commerce w Polsce. W części empirycznej omówiono podstawy metodyczne badań oraz zaprezentowano wyniki badań własnych nakierowane na rozwiązanie problemu badawczego i weryfikację postawionych hipotez.

Tak przyjęty zakres tematyczny rozprawy oceniam pozytywnie. Praca bez wątpienia lokuje się merytorycznie w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Przedstawiono w niej rozważania charakterystyczne przede wszystkim dla takich subdyscyplin, jak: zarządzanie strategiczne (w obszarze modeli biznesu), zarządzanie innowacjami oraz zarządzanie organizacjami biznesowymi. Wątpliwości nie budzą również zastosowane przez Kandydata metody i techniki badawcze, wpisujące się w kanon badań społecznych, charakterystycznych dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Również zakres przeprowadzonych prac badawczych nie budzi zastrzeżeń, umożliwiając względnie skuteczne rozwiązanie wyznaczonego problemu badawczego.

## 3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy

W pracy zaplanowano realizację 8 celów, przy czym jako cel główny wyznaczono „sformułowanie i opisanie wielowymiarowej koncepcji modelu biznesowego przedsiębiorstw

e-commerce” (s. 9). Zamierzenie to (razem z 2 innymi, dotyczącymi definicji modelu biznesu oraz opisu metody pomiaru potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw) określono jednocześnie jako cel teoretyczny. Wyznaczono ponadto 2 cele o charakterze praktycznym, odnoszące się do aktualnych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw e-commerce oraz 3 cele związane z badaniami empirycznymi, nakierowane na weryfikację „słuszności głównych założeń teorii wielowymiarowego modelu biznesowego i relacji pomiędzy potencjałem innowacyjnym przedsiębiorstwa e-commerce, a jego modelem biznesowym” (s. 10).

Cele te generalnie dobrze opisują zamierzenia badawcze Autora i poprawnie korespondują z podjętym problemem badawczym. Ich atutem jest silne powiązanie merytoryczne z zaproponowanymi pytaniami badawczymi. W mojej ocenie pewne wątpliwości budzi jedynie cel C1 określony jako „główny”. Po pierwsze, odnosi się on jedynie do sformułowania i opisu wielowymiarowej koncepcji modelu biznesowego przedsiębiorstw e-commerce, bez oceny jej powiązania z potencjałem innowacyjnym tych podmiotów, na co wskazuje zarówno tytuł pracy, zidentyfikowane luki badawcze, jak i sformułowany problem badawczy. Po drugie, zdaniem Autora ma on wyłącznie charakter teoretyczny, natomiast cechą pracy naukowej (a w szczególności pracy na stopień naukowy doktora) jest łączenie wiedzy teoretycznej z wynikami prac badawczych nakierowane na tworzenie nowej wartości poznawczej. Tego właśnie wymiaru empirycznego brakuje zatem w sformułowanym celu głównym pracy.

Jako konsekwencje zestawu celów Autor formułuje 4 hipotezy badawcze odnoszące się do relacji zachodzących pomiędzy modelem biznesowym przedsiębiorstw e-commerce, ich potencjałem innowacyjnym oraz pozycją konkurencyjną, a także do wielowymiarowości modeli biznesu tych podmiotów. W mojej ocenie hipotezy te są oryginalne i bezpośrednio powiązane merytorycznie z pytaniami badawczymi oraz celami pracy. Słabością hipotez H1 i H2 jest natomiast brak założenia o kierunku relacji pomiędzy, odpowiednio: modelem biznesowym i potencjałem innowacyjnym oraz potencjałem innowacyjnym a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw e-commerce. Założenie takie wzbogaciłoby moim zdaniem walory poznawcze sformułowanych hipotez.

Wyznaczonemu układowi pytań, celów i hipotez badawczych podporządkowano strukturę rozprawy obejmującą wstęp, 5 rozdziałów merytorycznych oraz zakończenie. W jej ramach wyodrębniono część teoretyczną, na którą składają się rozdziały 1 – 3, rozdział teoretyczno-analityczny nr 4 prezentujący charakterystykę i uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw e-commerce, jednak zawierający także pewne elementy eksploracyjne oraz rozdział nr 5 o charakterze metodyczno-empirycznym, prezentujący wyniki badań własnych Autora. W mojej ocenie struktura pracy jest generalnie poprawna, logiczna i spójna. Tytuły poszczególnych rozdziałów, podrozdziałów i podpodrozdziałów są bezpośrednio powiązane merytorycznie z tematem pracy i konsekwentnie zmierzają do realizacji wyznaczonego problemu badawczego. Pewnym niestandardowym rozwiązaniem jest zakończenie rozdziału 4 podsumowaniem (podrozdział 4.4.), czego brakuje w przypadku pozostałych rozdziałów pracy.

Kwestią dyskusyjną jest natomiast kolejność poszczególnych części. W mojej ocenie bardziej korzystne byłoby rozpoczęcie rozważań od przedstawienia charakterystyki i uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw e-commerce. Umożliwiłoby to prowadzenie wywodu na temat modeli biznesu oraz potencjału innowacyjnego z silniejszym uwzględnieniem specyfiki tych podmiotów. Pewnym mankamentem są również znaczne rozbieżności w objętości poszczególnych części. Na przykład podpodrozdział 1.2.1 „Geneza koncepcji modelu biznesowego” zajmuje tylko 1 stronę, natomiast kolejny

podpodrozdział 1.2.2. „Koncepcja modelu biznesowego w świetle badań naukowych” jest znacznie obszerniejszy i obejmuje aż 12 stron. W mojej ocenie układ pracy powinien być bardziej zbalansowany objętościowo. Pomimo tych zastrzeżeń, w mojej ocenie przyjęta struktura jest akceptowalna i wpisuje się w klasyczny kanon przygotowywania prac rygorowych na stopień naukowy doktora w naukach o zarządzaniu i jakości.

**We wstępie** Autor przedstawił krótko kontekst rozważań i uzasadnił podjęcie tematu identyfikując dwie obiecujące luki badawcze. Na tej kanwie sformułował pytania badawcze i wyznaczył cele badawcze wiążąc je merytorycznie ze strukturą pracy. Jako naturalną konsekwencję tych celów sformułował następnie hipotezy badawcze. W tej części zaprezentowano również układ i zawartość tematyczną poszczególnych rozdziałów, wyjaśniając precyzyjnie i szczegółowo uzasadniając ich kolejność i logikę merytoryczną. Wartościowym zabiegiem jest także omówienie rodzajów źródeł naukowych, branżowych, statystycznych i prawnych w oparciu o które napisano rozprawę. Wstęp został zatem przygotowany zgodnie z ogólnymi wymogami charakterystycznymi dla prac awansowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości i w mojej ocenie w pełni spełnia funkcję wprowadzającą do dalszych rozważań prezentowanych w dysertacji.

**Rozdział 1** poświęcono rozważaniom na temat istoty modelu biznesowego jako koncepcji obecnej w dyskursie naukowym. Ich atutem jest bardzo rzetelne i tematycznie uporządkowane podejście do opisu tego zagadnienia. Autor prawidłowo rozpoczyna wywód od wyjaśnienia pojęć i funkcji modeli oraz modelowania, tworząc solidne podstawy merytoryczne do prezentacji omawianej koncepcji. Omawia przy tym szerokie spektrum definicji i funkcji modeli, ukazując złożoność semantyczną, ontologiczną i epistemologiczną tego pojęcia. Równie wartościowe jest przedstawienie ram teoretycznych koncepcji modelu biznesowego oparte na szerokim przeglądzie definicji i ujęć naukowych tego zagadnienia. Autor uzupełnia je następnie szczegółową prezentacją rodzajów modeli biznesowych w naukach o zarządzaniu i jakości ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki ich zastosowania w przedsiębiorstwach e-commerce.

Atutem rozdziału jest oparcie rozważań na bardzo szerokim zakresie źródeł obejmujących zarówno klasyczne, jak również współczesne ujęcia omawianych zagadnień. Świadczy to o dobrej orientacji Autora w literaturze naukowej. Istotną wartością jest ponadto przytaczanie wielu przykładów z praktyki gospodarczej oraz osadzenie rozważań w ujęciu interdyscyplinarnym, jednak ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki nauk o zarządzaniu i jakości. Rozdział charakteryzuje się także bardzo dobrym uporządkowaniem merytorycznym materiału; Autor klarownie rozróżnia np. funkcje i typy modeli, co stanowi istotną wartość poznawczą. Na uwagę zasługują również rzetelne przeglądy definicji omawianych pojęć. Zostały one zaprezentowane w formie tabelarycznej, w sposób bardzo przejrzysty i wartościowy merytorycznie. Warto podkreślić, iż Autor nie poprzestaje na przytoczeniu istniejących definicji, lecz dokonuje ich autorskiej klasyfikacji ze względu na określone aspekty. Można to uznać za twórcze i oryginalne podejście do opisu wyznaczonego problemu badawczego od strony teoretycznej.

Do mankamentów i kwestii dyskusyjnych tej części pracy zaliczam natomiast:

- przypisanie modelu Lambda-CDM oraz układu okresowego pierwiastków do nauk społecznych zamiast do nauk ścisłych i przyrodniczych w tabeli 2 (s. 20),
- brak prezentacji bardziej szczegółowych informacji metodycznych na temat przeprowadzonych badań literaturowych nakierowanych na identyfikację definicji (s. 23) oraz klasyfikacji rodzajów modeli



- biznesowych (s. 35). W szczególności wartościowe byłoby uzasadnienie wyboru baz danych, na podstawie których dokonano kwereńdy, jak również wskazanie okresu przeprowadzenia badania,
- dyskusyjne wskazanie „formuły zysku” jako jednego z konstruktorów pojęcia modelu biznesowego (s. 32). Autor powołuje przy tym między innymi klasyczną definicję modelu biznesowego P. Timmersa (1998) czy pracę C. DaSilvy i P. Trkmana (2014). W obu przypadkach wskazani autorzy odnoszą się jednak do pojęcia przychodu (*revenue*), a nie zysku (*profit*), czy dochodu (*income*) w kontekście koncepcji modelu biznesu. Przyjęcie określenia „formuła zysku” w pracy wydaje się zatem dyskusyjne w świetle przytoczonej literatury przedmiotu.

**Rozdział 2** poświęcono prezentacji oryginalnej, wielowymiarowej koncepcji modelu biznesowego dla przedsiębiorstw e-commerce. Autor rozpoczyna swoje rozważania od przedstawienia założeń proponowanej koncepcji, którą opiera na czterech wymiarach: (1) głównej (podstawowej) działalności, (2) formule zysku, (3) technologii oraz (4) logistyce. Rozwija w ten sposób dotychczasowe ujęcia konceptualne, które według dokonanego przez Niego przeglądu literatury miały najczęściej charakter dwuwymiarowy, ograniczając się jedynie do opisu głównej działalności (tworzenia wartości) oraz formuły zysku (źródeł przychodów i ewentualnie kosztów). Uwzględnia jednocześnie specyfikę przedsiębiorstw e-commerce, w przypadku których istotnego i perspektywicznego znaczenia nabierają właśnie kwestie technologiczne oraz powiązania logistyczne z interesariuszami. W dalszej części rozważań poszczególne wymiary są szczegółowo omówione poprzez przedstawienie określonych praktyk charakterystycznych dla każdego wariantu. Ponownie uwzględniona jest tu specyfika przedsiębiorstw e-commerce co wskazuje na silne powiązanie merytoryczne wywodu z wyznaczonym zakresem podmiotowym pracy.

Na bazie tej charakterystyki Autor wyznacza następnie konkretne modele biznesu branży e-commerce (w tym 6 modeli bazowych z 56 wariantami szczegółowymi) tworząc interesującą kombinatorykę świadczącą o wysokim poziomie systematyzacji i pogłębionej analizie rozpatrywanego problemu. Ważną część tego rozdziału stanowią również rozważania nad złożonością rozpatrywanych modeli biznesu. W tym aspekcie Autor rozróżnia modele proste i złożone, w ramach których złożoność rozpatrywana jest w każdym z czterech zidentyfikowanych wymiarów omawianej koncepcji. Podejście takie jest rzadko spotykanym ujęciem, które wzbogaca dotychczasową literaturę i może stanowić interesującą podstawę do prowadzenia badań empirycznych.

Atutem rozdziału jest również przedstawienie wielu trafnie dobranych przykładów praktycznych (np. McDonalds, Allegro, X-kom, Apple, Ceneo), które ilustrują złożoność modeli biznesowych i uzasadniają potrzebę ich redefinicji. Autor podkreśla również przydatność swojej koncepcji dla celów analizy konkurencji, segmentacji rynku i podejmowania decyzji strategicznych przez przedsiębiorstwa e-commerce. Takie podejście łączy walor naukowy z wysoką aplikacyjnością, co stanowi istotny atut rozprawy w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości jako nauk stosowanych.

Do mankamentów i kwestii dyskusyjnych tej części pracy zaliczam natomiast:

- brak pełnej zgodności zaproponowanej definicji modelu biznesu (s. 51) z rozważaniami teoretycznymi. W treści pracy Autor podkreśla, że modele biznesowe przedsiębiorstw e-commerce „powinny spełniać pięć kryteriów kwalifikujących” (s. 51): ikoniczność, wielowymiarowość, powtarzalność, jednoznaczność oraz opis zawarty w nazwie. W zaproponowanej definicji tego pojęcia

(s. 51) uwzględnia jednak tylko dwa kryteria: wielowymiarowość i ikoniczność. Pozostałe kryteria nie zostały włączone do sformułowanej definicji,

- słabości zaproponowanej, autorskiej, wielowymiarowej koncepcji modelu biznesowego dla przedsiębiorstw e-commerce obejmujące 4 kwestie. Po pierwsze, dyskusyjne jest opisanie poszczególnych wymiarów tej koncepcji za pomocą konkretnych modeli biznesowych (określonych przez Autora jako „modele składowe”, s. 53), zidentyfikowanych w podrozdziale 1.3. Na przykład wymiar 3 (technologia) został opisany za pomocą 4 modeli składowych: (1) wielostronnej platformy handlowej (marketplace), (2) dwustronnej platformy handlowej (sklep internetowy), (3) platformy ogłoszeniowej oraz (4) platformy afiliacyjnej. Dyskusyjność tego rozwiązania w mojej ocenie polega na tym, że poszczególne wymiary autorskiej koncepcji modelu biznesowego dla przedsiębiorstw e-commerce zostały opisane przez inne modele biznesu, które ze swojej istoty są już wielowymiarowe. Potwierdzają to rozważania samego Autora, który opisując np. wielostronną platformę handlową (marketplace) zwraca uwagę, iż w jej ramach ważne są takie aspekty, jak „stany magazynowe, ceny, formy dostawy” (s. 56). Aspekty te odnoszą się zatem do innych wymiarów autorskiej koncepcji, takich, jak formuła zysku (ceny) oraz logistyka (stany magazynowe, formy dostawy). Wymiary autorskiej koncepcji opisane są zatem przez modele biznesu złożone z wielu wymiarów, co utrudnia precyzyjne zrozumienie istoty poszczególnych składowych tej koncepcji. W efekcie zaproponowane rozwiązanie to raczej wielowymiarowa integracja modeli biznesu dla przedsiębiorstw e-commerce niż „wielowymiarowa koncepcja modelu biznesowego dla przedsiębiorstw e-commerce” (s. 48).

Po drugie, w opisie poszczególnych wymiarów autorskiej koncepcji nie uwzględniono wielu modeli biznesu dostosowanych według Autora (w podrozdziale 1.3.2.) jako modele biznesu unikalne lub typowe dla przedsiębiorstw e-commerce. Nie uwzględniono między innymi takich modeli biznesu, jak: freemium, wspomaganie realizacji przedsięwzięć e-biznesowych, model reklamowy, crowdfunding czy monetyzacja danych. Na tej podstawie można sformułować zarzut, iż zaproponowana, autorska koncepcja nie wykorzystuje w pełni potencjału i różnorodności rozwiązań (praktyk) z modeli biznesu dostosowanych do specyfiki przedsiębiorstw e-commerce.

Po trzecie, w opisie wymiarów autorskiej koncepcji występuje brak konsekwencji merytorycznej. Pierwsze trzy wymiary: główna działalność przedsiębiorstwa, formuła zysku oraz technologia, zostały opisane za pomocą konkretnych modeli biznesu zidentyfikowanych przez Autora w podrozdziale 1.3. W przypadku wymiaru 4. (logistyka) zastosowano jednak inne podejście. Wymiar ten został bowiem przedstawiony za pomocą rozwiązań, które nie zostały zidentyfikowane jako (wielowymiarowe) modele biznesu w podrozdziale 1.3. Mają one natomiast charakter konkretnych praktyk możliwych do zastosowania w przedsiębiorstwach e-commerce w wymiarze logistyki. Niestety zaproponowane w tym wymiarze rozwiązania są bardzo ograniczone merytorycznie i dotyczą wyłącznie gospodarki magazynowej. Autor nie uwzględnia natomiast takich aspektów logistycznych, istotnych dla funkcjonowania przedsiębiorstw e-commerce, jak na przykład transport/spedycja, obsługa zamówień, czy czas dostawy.

Po czwarte, Autor nie wyjaśnia wystarczająco, na czym polega oryginalność jego koncepcji i czym różni się ona od dotychczas zaproponowanych w literaturze teoretycznych ujęć modeli biznesu. Podkreśla wprawdzie, iż jego propozycja wzbogaca dotychczasowe, dwuwymiarowe ujęcia, ale nie

prowadzi pogłębionej dyskusji krytycznej oraz nie wskazuje nowatorskiego charakteru i przewagi jego propozycji nad innymi koncepcjami wielowymiarowymi uznanymi w literaturze, np. Business Model Ontology (Osterwalder, 2004), Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), czy model D. Teece'a (2010). Nie konfrontuje też swojej propozycji z modelami dedykowanymi dla e-biznesu (np. Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur, 2002; Cristofaro, 2020; Fatimah et al., 2023). Odniesienie zaproponowanej koncepcji do tego dorobku teoretycznego w sposób bardziej systematyczny wzbogaciłoby argumentację Autora.

- słabości klasyfikacji wielowymiarowych modeli biznesu dla przedsiębiorstw e-commerce przedstawionej w podrozdziale 2.3 obejmujące 3 kwestie. Po pierwsze, rozważania charakteryzują się wysokim poziomem subiektywizmu Autora nie popartym przeglądem literatury ani wynikami badań empirycznych. Na s. 58-59 Doktorant stwierdza, iż „spośród wszystkich 240 kombinacji w ocenie autora do zaobserwowania jest jedynie 56. Ponadto autor proponuje wyróżnienie sześciu bazowych modeli biznesowych przedsiębiorstw e-commerce”. Podejście takie nie jest właściwe dla pracy naukowej, która powinna opierać się na zobiektywizowanych źródłach wiedzy i badaniach empirycznych. Co więcej, wśród 6 modeli bazowych Autor wyróżnia m.in. model marketplace oraz internetowy sklep firmowy. W kolejnym kroku w tabeli 8 (s. 59) wskazuje jednak, iż model marketplace w Jego ujęciu obejmuje 3 różne modele biznesu: (1) marketplace, (2) marketplace producenta oraz (3) marketplace dystrybutora, natomiast internetowy sklep firmowy obejmuje 2 różne modele biznesu: (1) sklep firmowy (producenta) oraz (2) sklep firmowy (dystrybutora). Nie wyjaśnia przy tym jakie relacje merytoryczne zachodzą pomiędzy modelami bazowymi a zaproponowanymi w tabeli 8. Po drugie, brak jest głębszej dyskusji nad wariantami wymiarów modelowania. Nie wiadomo, w jaki sposób poszczególne warianty zostały wyznaczone i powiązane z modelami bazowymi. Nie wiadomo, jakie są cechy charakterystyczne poszczególnych wariantów i jakie korzyści (lub zagrożenia) mogą wynikać z zastosowania poszczególnych wariantów w przedsiębiorstwach e-commerce. Po trzecie, w opisie modelu biznesowego Allego.pl na s. 60 Autor stosuje skrót TTMW, który nie został wyjaśniony w pracy,
- brak precyzyjnego zdefiniowania i operacjonalizacji pojęcia złożoności modeli biznesu, omawianej w podrozdziale 2.4. Autor stosuje tu interesujący podział zaproponowanych rozwiązań na modele proste i złożone, nie wprowadza jednak wyraźnych kryteriów klasyfikacji i pomiaru tej złożoności. Warto byłoby uzupełnić tę część o konkretne wskaźniki lub metody pozwalające na zakwalifikowanie modeli biznesu do rozwiązań o charakterze prostym albo złożonym.

**Rozdział 3** poświęcono omówieniu kluczowych zagadnień z zakresu innowacji, innowacyjności i potencjału innowacyjnego współczesnych przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem branży e-commerce. Autor wnikliwie rozważa tu podstawowe pojęcia, definicje i typologie odnoszące się do podjętej problematyki tworząc dobre podstawy teoretyczne prowadzonego wywodu. W tej warstwie rozdział jest bardzo logicznie skonstruowany, dobrze podzielony i klarownie wprowadza kolejne zagadnienia. Kluczowym punktem tej części jest prezentacja koncepcji potencjału innowacyjnego wraz z autorską klasyfikacją jego czynników w 6 obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstw e-commerce obejmujących: zasoby ludzkie, finanse, obszar zarządzania, marketing, technologię oraz logistykę. Czynniki wchodzące w zakres poszczególnych obszarów zostały dodatkowo szczegółowo omówione

tworząc interesującą kompozycję konceptualną nawiązującą do istoty podjętego problemu badawczego. Dodatkowo, Autor w interesujący sposób omawia rolę innowacji w rozwoju branży e-commerce prezentując liczne przykłady aplikacyjne z praktyki gospodarczej.

W mojej ocenie istotną słabość rozdziału stanowią natomiast bardzo ograniczone i błędne merytorycznie rozważania na temat relacji pomiędzy innowacyjnością a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw e-commerce zaprezentowane w podrozdziale 3.4. W tytule tej części Autor zapowiada bowiem rozważania na temat pozycji konkurencyjnej, jednak w jej treści koncentruje się wyłącznie na przewadze konkurencyjnej. Oba te pojęcia są przecież odmiennie definiowane, rozumiane i interpretowane w literaturze (np. Stankiewicz, 2005; Adamik & Nowicki, 2012; Łukiewska, 2019), na co nie zwrócono uwagi w recenzowanej pracy. Co więcej, w toku rozważań Autor opisuje jedynie wybrane rodzaje przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw bez analizy merytorycznej i/lub empirycznej ich związku z innowacyjnością, a w szczególności z potencjałem innowacyjnym przedsiębiorstw e-commerce. W efekcie, w mojej ocenie, wyznaczona przez Doktoranta hipoteza H2 nie została sformułowana „w oparciu o krytyczną analizę literatury przedmiotu” co zostało zadeklarowane na s. 10. Do innych mankamentów i kwestii dyskusyjnych tej części pracy zaliczam ponadto:

- brak głębszej refleksji nad wybranymi klasyfikacjami czynników potencjału innowacyjnego przedstawionymi w tabeli 12 (s. 78-80) i brak wyjaśnienia, w jaki sposób spośród tych czynników Autor zaproponował „wyodrębnienie 18 czynników świadczących o potencjale innowacyjnym przedsiębiorstwa” (s. 80) e-commerce. W mojej ocenie ponownie pojawia się tutaj wysoki poziom subiektywizmu i arbitralnych sądów Autora, który nie wpisuje się w obiektywizm i transparentność pracy naukowej,
- przytoczenie w tabeli 14 (s. 85-86) przykładów innowacji logistycznych, finansowych i prawnych, które jako rodzaje nie były wcześniej rozważane w ramach istniejących typologii innowacji.

**W rozdziale 4** przedstawiono charakterystykę i omówiono wybrane uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw e-commerce. Jest to ważna część pracy, konstytuująca podmiotowe podejście do rozwiązywania wyznaczonego problemu badawczego. W jej ramach, na podstawie raportów branżowych, danych statystycznych oraz literatury naukowej, Autor dokonuje wnikliwej i szerokiej analizy struktury i dynamiki rozwoju przedsiębiorstw e-commerce, ze szczególnym uwzględnieniem rynku krajowego. Istotnym walorem rozważań jest identyfikacja określonych czynników (technologicznych, prawnych, związanych z ofertą rynkową oraz logistycznych) wpływających na funkcjonowanie tych podmiotów. Na tej bazie Doktorant przeprowadza następnie analizę PESTEL biznesu e-commerce w Polsce identyfikując i oceniając określone czynniki zewnętrzne składające się na makrootoczenie polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, środowiskowe i prawne, determinujące funkcjonowanie i rozwój rozpatrywanych przedsiębiorstw.

Część tę oceniam bardzo pozytywnie. Obejmuje ona bardzo szeroką i zróżnicowaną analizę branży e-commerce – od demografii interesariuszy, poprzez infrastrukturę technologiczną, aż po analizę trendów w makrootoczeniu. W jej ramach Autor uwzględnia najnowsze trendy, w tym m.in. rozwój sztucznej inteligencji, green coding, logistykę OOH, regulacje typu „Omnibus”, a także odnosi się do wydarzeń geopolitycznych (COVID-19, wojna w Ukrainie), co wskazuje na dużą aktualność i perspektywiczny charakter rozważań. Nie ogranicza się przy tym do przytaczania danych, ale dokonuje



ich trafnej interpretacji, formułuje również własne, interesujące wnioski i oceny. Dzięki temu wskazuje na określone związki przyczynowo-skutkowe zachodzące między rozpatrywanymi zjawiskami (np. wpływ pandemii COVID-19 na wzrost zakupów online czy rosnące znaczenie dostaw do paczkomatów), a także trafnie identyfikuje potencjalne obszary ryzyka (np. odpływ klientów ze wsi czy nieoptymalne wykorzystanie serwerów e-sklepów). Świadczy to o zrozumieniu specyficznych uwarunkowań i perspektyw rozwoju przedsiębiorstw e-commerce w szerszym kontekście ekonomiczno-społecznym.

Ostatnią część rozdziału poświęcono omówieniu elementów biznesu e-commerce, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych i procesów realizowanych w tych podmiotach. Autor odnosi tu swoje rozważania do określonych obszarów obejmujących: zasoby ludzkie, finanse, system zarządzania, technologię, marketing i PR, sprzedaż oraz logistykę. Każdy z obszarów został szczegółowo omówiony z perspektywy specyfiki przedsiębiorstw e-commerce oraz opisany przez pryzmat procesów biznesowych niezbędnych dla zapewnienia ciągłości ich działania na konkurencyjnym rynku. Uzupełnia to zatem charakterystykę rozpatrywanych podmiotów o uwzględnienie wewnętrznych aspektów ich funkcjonowania i rozwoju. Wraz z przedstawioną wcześniej analizą czynników zewnętrznych Autor oferuje bardzo kompleksowe i perspektywiczne studium ilustrujące specyfikę oraz kluczowe wyzwania rozwojowe branży e-commerce.

Do mankamentów i kwestii dyskusyjnych tego rozdziału zaliczam natomiast:

- słabości przeprowadzonej analizy PESTEL obejmujące 2 kwestie. Pierwszym problemem jest wysoki poziom subiektywizmu rozważań. Nie wiadomo w jaki sposób Autor wybrał 29 czynników, stanowiących podstawę analizy oraz w jaki sposób przyporządkował oceny wpływu dla każdego z nich. Podobnie do uwag sformułowanych wobec wcześniejszych rozdziałów, również tutaj rozważania oparte są zatem w znacznym stopniu na arbitralnych sądach Doktoranta, a nie na literaturze naukowej lub wynikach badań naukowych. Po drugie, Autor nie dokonuje głębszej refleksji nad wynikami przeprowadzonej analizy PESTEL. Wszystkie czynniki zostały wprawdzie rzetelnie omówione, jednak brakuje interpretacji wyników ocen siły wpływu poszczególnych czynników. Zachęcam więc Doktoranta do zastanowienia nad tym problemem i zwracam się do Niego z prośbą o udzielenie odpowiedzi **na pytanie P1**: Jakie wnioski wynikają z przeprowadzonej analizy PESTEL dla obecnego funkcjonowania oraz perspektyw rozwojowych przedsiębiorstw e-commerce w Polsce (w okresie najbliższych 5-10 lat)?,
- brak konsekwencji w nazwach poszczególnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstw e-commerce omawianych w podrozdziale 4.3. Na s. 120 Autor jako obszary funkcjonalne wymienia: zasoby ludzkie, finanse, system zarządzania, technologię, marketing i PR, sprzedaż oraz logistykę. W ramach dalszych rozważań na s. 125-126 następuje jednak zmiana nazwy 2 obszarów na: marketing oraz system zarządzania i administrację. Autor nie wyjaśnia przy tym rozbieżności w nazwach opisywanych obszarów funkcjonalnych.

**W rozdziale 5** zaprezentowano wyniki badań własnych Doktoranta, nakierowanych na rozwiązanie wyznaczonego problemu badawczego. Rozważania prawidłowo rozpoczęto od przedstawienia metodyki badań, w ramach której omówiono poszczególne etapy procesu badawczego, techniki i narzędzia wykorzystane w procesie zbierania materiału empirycznego, dobór próby badawczej oraz zastosowane statystyczne narzędzia analizy danych. Istotnym atutem tej części jest szczegółowe

wyjaśnienie charakteru, konstrukcji i zasad pomiaru poszczególnych zmiennych wykorzystanych w procesie badawczym, w tym przede wszystkim oceny potencjału innowacyjnego oraz zasad identyfikacji i klasyfikacji modeli biznesowych przedsiębiorstw e-commerce. Silną stroną jest również wyraźne określenie warunków akceptacji / odrzucenia postawionych w pracy hipotez badawczych.

Główne badanie służące do rozwiązania problemu badawczego przeprowadzono z zastosowaniem metody badania dokumentów, w ramach której wykorzystano takie źródła informacji, jak witryny internetowe i profile społecznościowe przedsiębiorstw e-commerce, zasoby Google, jak również ogólnodostępne i zamknięte bazy danych gospodarczych. Badaniem objęto 308 podmiotów branży e-commerce wytypowanych w przejrzysty sposób spośród 500 najlepszych witryn e-commerce według bazy Senuto. Całościowo przyjętą metodykę badawczą oraz dobór i zakres próby oceniam pozytywnie. Spełnia ona moim zdaniem podstawowe rygory metodologiczne charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu i jakości oraz została dobrze dobrana do rozwiązania wyznaczonego w pracy problemu badawczego. Do mankamentów i kwestii dyskusyjnych części metodycznej zaliczam natomiast:

- brak jednoznacznego, wyraźnego powiązania operacjonalizacji potencjału innowacyjnego oraz modeli biznesowych przedsiębiorstw e-commerce z ustaleniami dokonanymi w części teoretycznej pracy. W podrozdziale 3.2. do czynników potencjału innowacyjnego tych podmiotów Autor zalicza system zarządzania (później określany również jako system zarządzania i administracja). W operacjonalizacji tego pojęcia w podpodrozdziale 5.1.3 nie pojawia się jednak już ten wymiar i zastępuje go inny czynnik, związany z działalnością B+R. Działalność ta występuje wprawdzie jako składowa systemu zarządzania w tabeli 13 (s. 81), jednak w części teoretycznej Autor ustalił, iż system zarządzania jako składnik potencjału innowacyjnego obejmuje również skodyfikowaną i uświadomioną strategię oraz kulturę organizacyjną, do których w żaden sposób nie odniesiono się w operacjonalizacji zmiennej w części metodycznej. Podobne rozbieżności dotyczą również pozostałych kategorii czynników potencjału innowacyjnego. Autor nie wyjaśnia bowiem w metodyce w jaki sposób przechodzi od ustaleń teoretycznych w podrozdziale 3.2. do operacjonalizacji tego zagadnienia w części metodycznej pracy.

Również operacjonalizacja klasyfikacji modeli biznesowych omówiona w podpodrozdziale 5.1.4 nie jest spójna z rozważaniami teoretycznymi. Bardzo istotnym mankamentem jest uwzględnienie w operacjonalizacji jedynie dwóch wymiarów: podstawowej działalności oraz technologii, przy jednoczesnej rezygnacji z wymiarów formuły zysku i logistyki. W efekcie Autor dystansuje się od swojej wielowymiarowej koncepcji modelu biznesowego przedsiębiorstw e-commerce zaproponowanej w części teoretycznej. A koncepcja ta stanowiła przecież istotę podjętego problemu badawczego; odnosi się do niej również cel główny pracy, którym jest „sformułowanie i opisanie wielowymiarowej koncepcji modelu biznesowego przedsiębiorstw e-commerce”. Co więcej, zaproponowana koncepcja wielowymiarowa miała być przecież odpowiedzią na słabości koncepcji dwuwymiarowych. Podkreśla to sam Doktorant: „wskazane problemy z jedno- i dwuwymiarowym postrzeganiem modelu biznesowego w ocenie autora wymagają nowego podejścia na gruncie teoretycznym” (s. 50). Uwzględniając w części empirycznej jedynie wymiary podstawowej działalności oraz technologii Autor powraca zatem do dwuwymiarowej koncepcji modelu biznesu..., którą sam krytykował w części teoretycznej.

Kandydat uzasadnia swoją decyzję „ograniczeniami badawczymi w tym zakresie” (s. 141). Twierdzi na przykład, iż „wielkość próby przełożyła się na powstanie ograniczenia organizacyjnego i finansowego uniemożliwiającego sprawdzenie w odpowiednio krótkim czasie modeli logistycznych przedsiębiorstw. Weryfikacja modelu logistycznego wymagałaby bowiem dokonania w krótkim czasie ponad 300 transakcji, dlatego w badaniu empirycznym nie uwzględniono tego wymiaru” (s. 159). Podejście takie moim zdaniem świadczy o krótkowzroczności i braku doświadczenia metodycznego Autora. Zarówno formuła zysku, jak również logistyka mogły być bowiem zoperacjonalizowane i zmierzone na przykład poprzez samoocenę badanych przedsiębiorstw e-commerce na podstawie badań ankietowych, analizę opinii i ocen klientów (prezentowanych na przykład w internecie), czy ocenę ekspercką specjalistów branży e-commerce reprezentujących środowisko akademickie i/lub praktykę gospodarczą. W mojej ocenie Autor nie wykorzystuje zatem w pełni potencjału metodologicznego nauk o zarządzaniu i jakości do rozwiązania postawionego w pracy problemu badawczego, a jednocześnie w istotny sposób ogranicza oryginalność, wartość poznawczą i użyteczność praktyczną zaproponowanego w rozprawie, wielowymiarowego modelu biznesu dla przedsiębiorstw e-commerce,

- wysoki subiektywizm i brak transparentności doboru wag dla poszczególnych czynników w operacjonalizacji potencjału innowacyjnego badanych podmiotów e-commerce. Na s. 136 Doktorant stwierdza, iż „ocena potencjału innowacyjnego dokonywana jest na podstawie wskaźników o charakterze dychotomicznym pomnożonym przez wagi przyjęte arbitralnie przez autora z uwzględnieniem obserwacji w ramach badań pilotażowych i wyników wywiadów swobodnych z przedsiębiorcami”. Podobnie, jak w uwagach do poprzednich rozdziałów pojawia się tu zatem problem uznaniowego przyjęcia istotnych założeń, wpływających na wyniki przeprowadzonych badań. Poważnym mankamentem jest również brak informacji metodycznych na temat badań pilotażowych i wywiadów swobodnych. W szczególności Autor nie podaje informacji o zakresie podmiotowym i przedmiotowym tych badań, nie prezentuje wykorzystanych narzędzi badawczych oraz nie wyjaśnia ich wpływu na operacjonalizację potencjału innowacyjnego. Problem ten dotyczy również wykorzystania obserwacji „na podstawie której oceniane były aspekty jakościowe interfejsu i szaty graficznej badanych witryn” (s. 143). Również w tym przypadku Kandydat nie przedstawia szczegółowych informacji metodycznych dotyczących przeprowadzonego badania, jak również nie prezentuje zastosowanego narzędzia badawczego. W załączniku pracy nie zaprezentowano również arkusza oceny potencjału innowacyjnego zaprojektowanego w aplikacji Microsoft Excel, o którym Autor wspomina m.in. na s. 144.

W dalszej części rozdziału zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych przez Doktoranta. W mojej ocenie są one generalnie poprawnie omówione i zinterpretowane. Istotnym atutem jest w tym przypadku wykorzystanie zaawansowanych narzędzi statystycznych do analizy zebranego materiału empirycznego. Narzędzia te zostały dobrze dobrane i poprawnie zastosowane, a uzyskane na ich podstawie wyniki charakteryzują się istotnymi walorami poznawczymi umożliwiając weryfikację postawionych hipotez badawczych. Pewnym mankamentem może być jednak odnoszenie się do istotności wyników testów statystycznych (np. na s. 157) przy jednoczesnym braku reprezentatywności badań. Mocną stroną części empirycznej jest ponadto bezpośrednie powiązanie z wyznaczonym problemem

badawczym oraz celami badawczymi wyznaczonymi w rozprawie. Nie zgadzam się jednak z wnioskiem Autora, zgodnie z którym „przewidywania teoretyczne dotyczące wielowymiarowości oraz złożoności modelu biznesowego przedsiębiorstw e-commerce znalazły potwierdzenie w empirii” (s. 158). Nie jest to prawda, bowiem w teorii Doktorant zaproponował 4-wymiarowy model biznesu, natomiast przeprowadzone badania dotyczyły wyłącznie 2 wymiarów, ograniczonych do podstawowej działalności oraz technologii.

**W zakończeniu** Autor podsumował ustalenia wynikające z przeprowadzonych rozważań odnosząc się szczegółowo do realizacji wszystkich wyznaczonych celów pracy oraz wskazując podstawy odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Omówił również wyniki weryfikacji hipotez badawczych formułując interesujące wnioski poznawcze. W mojej ocenie kwestią dyskusyjną jest jednak w tym przypadku wniosek sformułowany w odniesieniu do hipotezy H4, zgodnie z którym „zasadne jest opisywanie modelu biznesowego przedsiębiorstwa za pomocą wielu wymiarów modelowania i co istotne nie tylko wymiarów podstawowych (sposób tworzenia wartości i formuła zysku), ale także wymiarów dodatkowych, sformułowanych przez autora (technologia i logistyka)” (s. 163). Nie jest to prawda, bowiem w badaniach nie uwzględniono wymiarów formuły zysku oraz logistyki i nie powinny być one uwzględniane we wnioskach sformułowanych na podstawie części empirycznej pracy. Atutem zakończenia jest natomiast sformułowanie określonych implikacji praktycznych obejmujących interesujące wskazówki dla rozwoju modeli biznesu przedsiębiorstw e-commerce, jak również wyznaczenie obiecujących, dalszych kierunków badań w ramach eksplorowanej problematyki.

Pomimo wskazanych w recenzji słabości i uwag dyskusyjnych, całościowo pracę pod względem merytorycznym oceniam pozytywnie. Kandydat niewątpliwie wykazuje się solidną, ogólną wiedzą w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości rozważając istotne zagadnienia z zakresu problematyki modeli biznesu, innowacyjności oraz specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw e-commerce. W części teoretycznej prowadzi interesującą dyskusję z literaturą, głównie w obszarze pojęć i definicji, nakierowaną na konceptualizację wyznaczonego problemu badawczego. Świadczy to o dobrej orientacji autora w literaturze przedmiotu, wysokim poziomie analizy pojęciowej i zdolności do systematyzacji złożonych konstrukcji teoretycznych. W mojej ocenie część empiryczna charakteryzuje się relatywnie niższym poziomem merytorycznym, szczególnie w warstwie metodycznej. Przyjęta metodyka badawcza jest jednak generalnie poprawna, natomiast przeprowadzone badania umożliwiły realizację celów, weryfikację hipotez i udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

W mojej ocenie istotnym mankamentem rozprawy jest przede wszystkim wysoki poziom subiektywizmu i arbitralnych ocen i sądów Autora w obszarze klasyfikacji wielowymiarowych modeli biznesu dla przedsiębiorstw e-commerce, klasyfikacji czynników potencjału innowacyjnego, analizy PESTEL oraz operacjonalizacji potencjału innowacyjnego badanych podmiotów. Zachęcam zatem Kandydata do głębszej refleksji nad tym zagadnieniem i proszę Go o odpowiedź **na pytanie P2**: W jaki sposób można byłoby ograniczyć subiektywizm ocen i sądów Autora w przypadku wymienionych powyżej obszarów?



#### 4. Ocena wykorzystania literatury naukowej

Recenzowana praca została przygotowana w oparciu o bogaty zestaw dobrze dobranej literatury przedmiotu. We wstępie Autor wskazuje, że „łącznie w rozprawie wykorzystano 243 źródła” (s. 12) o zróżnicowanym charakterze: zarówno opracowania naukowe i branżowe, jak również statystyczne i prawne”. Dobór literatury oceniam pozytywnie. Cytowane publikacje są w miarę aktualne oraz adekwatne tematycznie do poruszanej problematyki. Oprócz pozycji polskojęzycznych Autor wykorzystuje również wiele źródeł anglojęzycznych i jedno niemieckojęzyczne, co świadczy o rozpoznaniu literatury światowej dotyczącej podjętego tematu badawczego. Również praca z literaturą charakteryzuje się starannością. Doktorant właściwie powołuje odpowiednie publikacje, prawidłowo lokuje je w toku prowadzonego wywodu i podejmuje z nimi dyskusję merytoryczną. Umiejętnie i konsekwentnie wykorzystuje harwardzki styl przypisów umożliwiając identyfikację źródeł w bibliografii. W pracy z literaturą pojawiają się jedynie drobne uchybienia, takie jak np.:

- prowadzenie niektórych rozważań w części teoretycznej bez odniesień do literatury. Na przykład podrozdział 1.4. „Istota modeli biznesowych w praktyce i w teorii” napisano bez żadnego powołania na literaturę przedmiotu pomimo tytułowej zapowiedzi odniesienia wywodu do teorii nauk o zarządzaniu i jakości,
- brak podania redaktora monografii w pozycji [114] Kurowska, M. i Matejun, M. (2013). Zjawisko przedsiębiorczości technologicznej w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw... (s. 175),
- występujące niekiedy tytuły czasopisma z małej litery, np. w pozycji [100] Johnson, M. W., Christensen, C. M., i Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. Harvard business review, 86(12):57–68 (s. 174), czy pozycji [241] Zislavsky, O. (2011). Factors of an innovation potential development are known, but not always mastered,. Economics and management, 16(1):1–7 (s. 185).

Na pochwałę zasługuje również wysoki poziom zgodności pomiędzy cytowaniami w treści a bibliografią. Według mojego przeglądu tylko jedna pozycja powołana w pracy nie została zamieszczona w bibliografii: Penenberg, 2009 (s. 22).

#### 5. Ocena formalna rozprawy doktorskiej

Przedstawiona do recenzji rozprawa ma charakter pracy pisemnej. Obejmuje ona łącznie 205 stron, w tym 159 stron tekstu głównego oraz 46 stron uzupełniających, zawierających dedykację, spis treści, bibliografię, spisy tabel i rysunków oraz załącznik. Zaprezentowano w nim szczegółowe wyniki badań stanowiące podstawę przygotowania części empirycznej pracy. Integralną część rozprawy stanowią ponadto wymagane streszczenia w języku polskim i angielskim.

Praca została napisana bardzo dobrym, płynnym językiem, z wykorzystaniem słownictwa naukowego, specyficznego dla nauk o zarządzaniu i jakości. Autor z powodzeniem stosuje formalny i profesjonalny styl wypowiedzi charakterystyczny dla wywodu naukowego. Prowadzone rozważania są logiczne, spójne i prawidłowo uporządkowane merytorycznie. Charakteryzują się wysokim poziomem rygoru stylistycznego, gramatycznego i ortograficznego. W pracy pojawiają się jedynie drobne uchybienia w tym zakresie, obejmujące:

- bardzo sporadyczne i mało istotne błędy literowe/stylistyczne, np. „jedynym z pierwszych badaczy” (s. 7), „problemy związane jednowymiarowym podejściem” (s. 11), „kwestię informowania konsumentów obniżkach cen” (s. 102),
- niekonsekwentne podawanie nazwy dyscypliny „nauki o zarządzaniu i jakości” zarówno w liczbie mnogiej (np. na s. 22), jak również w liczbie pojedynczej (np. na s. 21),
- nieprawidłowe zastosowanie określenia „metodologia” w odniesieniu do rozważań na temat metodyki badań (np. s. 78, 132, 150).

Również układ formalny, graficzny i formatowanie rozprawy są poprawne. Autor dodatkowo porządkuje materiał i ułatwia jego interpretację poprzez zastosowanie wielu obiektów ilustracyjnych (tabel i rysunków). Ich rozmieszczenie, czytelność oraz powiązanie merytoryczne z treścią nie budzą większych zastrzeżeń. Mankamentem jest tu jedynie występujący niekiedy brak zapowiedzi niektórych rysunków i tabel w tekście (np. tabeli nr 5, s. 33, rysunku nr 1, s. 51, rysunku nr 3, s. 62, tabeli nr 13, s. 80). Wskazane uchybienia są sporadyczne i nie ograniczają mojej pozytywnej oceny formalnej rozprawy, która charakteryzuje się odpowiednim dla prac naukowych poziomem spójności i klarowności językowej oraz przygotowania technicznego.

## 6. Konkluzja

Recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie interesującego problemu naukowego dotyczącego wielowymiarowości modeli biznesu przedsiębiorstw e-commerce oraz powiązania tych modeli z potencjałem innowacyjnym tych podmiotów. Jej oryginalność upatruję przede wszystkim w sformułowaniu teoretycznego opisu 4-wymiarowej koncepcji modelu biznesu dostosowanej do specyfiki branży e-commerce, natomiast wartość poznawczą upatruję głównie w weryfikacji wyznaczonych hipotez badawczych dotyczących relacji pomiędzy modelem biznesowym, potencjałem innowacyjnym oraz pozycją konkurencyjną badanych podmiotów.

W ramach rozprawy Autor prawidłowo zidentyfikował dwie luki badawcze, postawił inspirujące pytania badawcze oraz wyznaczył ambitne cele naukowe. Część teoretyczna pracy potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, przede wszystkim w obszarze modeli biznesu, innowacyjności i potencjału innowacyjnego oraz specyfiki i uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw e-commerce. Zrealizowane badania potwierdzają natomiast podstawowe kompetencje Autora do samodzielnego prowadzenia aktywności badawczej obejmującej operacjonalizację wyznaczonego problemu badawczego, projektowanie metodyki badań, przygotowanie narzędzi badawczych oraz zebranie, analizę i interpretację materiału empirycznego. Ponadto, w mojej ocenie, rozprawa spełnia formalne kryteria stawiane przed pracami awansowymi na stopień naukowy doktora.

W ostatecznej konkluzji stwierdzam zatem, iż rozprawa doktorska Pana mgra Łukasza Rosickiego pt. „Wielowymiarowy model biznesowy a potencjał innowacyjny przedsiębiorstw e-commerce” spełnia warunki określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” (Dz.U. 2018 poz. 1668 z późn. zmianami) i wnoszę do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

Marek Matejun

## Bibliografia:

1. Adamik, A., Nowicki, M. (2012). Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. W M. Matejun (Red.). *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach* (s. 83-139). Warszawa: Difin
2. Cristofaro, M. (2020). E-business evolution: An analysis of mobile applications' business models. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(1), 88-103.
3. DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389.
4. Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
5. Fatimah, Y. A., Kannan, D., Govindan, K., & Hasibuan, Z. A. (2023). Circular economy e-business model portfolio development for e-business applications: Impacts on ESG and sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 415, 137528.
6. Łukiewska, K. (2019). *Metodologiczne aspekty pomiaru międzynarodowej konkurencyjności branży na przykładzie przemysłu spożywczego*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
7. Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. PhD thesis. Universite de Lausanne, Faculté des Hautes Etudes Commerciales.
8. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
9. Stankiewicz, M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
10. Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
11. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.