

Prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

**Recenzja**  
**rozprawy doktorskiej mgr Ewy Krystyny Grzywa**  
**pt. „Modele biznesu w przedsiębiorstwie”**  
**napisanej pod kierunkiem**  
**prof. dr hab. Mariusza Bratnickiego**

1. Ocena dorobku problematyki badawczej i tematu rozprawy

Problem podjęty w rozprawie ma duże znaczenie zarówno z punktu widzenia potrzeb badań naukowych jak i potrzeb praktyki zarządzania polskimi przedsiębiorstwami. Praca stanowi efekt studiów literaturowych nad problemem modelu biznesu. W toku tych studiów Autorka zwróciła uwagę na związek modelu biznesu i efektywności przedsiębiorstwa. Zasoby wiedzy dotyczące problemu będącego przedmiotem rozprawy są jeszcze skromne w stosunku do rangi i złożoności tematu.

Recenzowana rozprawa wzbogaca w istotny sposób zasoby dotychczasowej wiedzy w przedmiocie badań. Posiada ona również walor użyteczności dla praktyki zarządzania. Praca zawiera wiele wartościowych, oryginalnych i mających znamiona nowości elementów o istotnej wadze zarówno dla teorii jak i praktyki zarządzania. Autorka zastanawia się nad problemem dotyczącym „związku” modelu biznesu i efektywną grupy kapitałowej. W tym kontekście należy zauważyć, że tytuł rozprawy jest zbyt ogólny i nie w pełni oddaje treści i cele dysertacji.

Dokonany przez Autorkę wybór problemu naukowego spełnia oczekiwania i wymogi stawiane w tym względzie dysertacjom doktorskim. Nie ulega wątpliwości, że wybrana przez mgr Ewę Krystynę Grzywa problematyka jest interesująca i ważna z poznawczego oraz naukowego punktu widzenia. Przedmiotem rozprawy jest wartościowy problem naukowo – badawczy, którego rozwiązanie może być podstawą do uzyskania stopnia naukowego doktora. Rozprawa stanowi przy tym samodzielne rozwiązanie przez doktorantkę problemu naukowego. Rozprawa świadczy dostatecznie o ogólnej wiedzy kandydatki w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu.

Recenzowana rozprawa stanowi istotny wkład Autorki w rozwój wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu, w szczególności w zakresie systematyzacji wiedzy dotyczącej modelu biznesu.

Za szczególne wyróżniki dysertacji można uznać:

- wieloaspektowy charakter procesu badawczego wyznaczony zakresem obszarów mających wpływ na kształtowanie modelu biznesu;
- sprawną prezentację wiedzy z szerokiego spectrum obszarów składających się na badaną problematykę
- oryginalne podejście do badania modelu biznesu.

## 2. Ocena celu pracy i hipotez badawczych

Główny cel pracy Autorka określa jako „wyjaśnienie związku pomiędzy modelem biznesu a efektywnością grupy kapitałowej”. Nie określono niestety o jaki „związek” chodzi. W efekcie w części literaturowej dominuje podejście z punktu widzenia relacji przyczynowo – skutkowych, a w części empirycznej – korelacji. Co więcej raz Autorka pisze o „związku” pomiędzy modelem biznesu, raz efektywnością modelu biznesu a innym razem (głównie w części empirycznej) zmianom modelu biznesu.

Autorka formułuje także 4 cele „teoriopoznawcze”.

1. Usystematyzowanie wiedzy w zakresie modeli biznesu, 2. charakterystyka zależności zachodzącej pomiędzy modelem biznesu przedsiębiorstwa a jego efektywnością, 3. zidentyfikowanie zmiennych modelujących i moderujących zależność zachodzącą między modelem biznesu przedsiębiorstwa a jego efektywnością, 4. sformułowanie wskazówek służących zwiększeniu proefektywności modelu biznesu.

Cele te nie dotyczą już zatem grupy kapitałowej lecz przedsiębiorstwa.

Cele dysertacji posiadają zarówno charakter poznawczy jak i normatywny. Autorka deklaruje bowiem także rekomendacje dla menedżerów.

W dysertacji nie sformułowano hipotezy głównej. Przedstawiono natomiast cztery hipotezy:

Hipoteza 1: Model biznesu jest konstruktem wielowymiarowym.

Hipoteza 2: Istnieje pozytywna zależność pomiędzy stosowanym modelem biznesu a efektywnością grupy kapitałowej.

Hipoteza 3: Związek pomiędzy modelem biznesu grupy kapitałowej a jej efektywnością jest mediowany przez określony zestaw zmiennych.

Hipoteza 4: Związek pomiędzy modelem biznesu grupy kapitałowej a jej efektywnością jest moderowany przez określony zestaw zmiennych.

Hipoteza 1, jest trywialna. Wielowymiarowość modelu biznesu zależy bowiem od jego zdefiniowania. Widać to wyraźnie w rozdziale 3. Nie jest jasne co oznacza „pozytywna zależność”.

W literaturze, jak wykazuje Autorka, dostrzega się, że wykorzystaniu danego modelu biznesu towarzyszą zarówno pozytywne jak i negatywne efekty działalności przedsiębiorstwa. Również w części empirycznej, jedna grupa

kapitałowa po zmianie modelu biznesu uzyskała wzrost efektywności a druga spadek.

W dysertacji sformułowano także szereg pytań badawczych, które uwidoczniły logikę postępowania badawczego i ułatwiły percepcję treści pracy. W odniesieniu do badanych dwóch grup kapitałowych wykorzystano metodę analizy dokumentów organizacyjnych oraz wywiad skategoryzowany. Niestety nie określono wyraźnie kto był respondentem w prowadzonych wywiadach.

Pytanie badawcze nr 1: jak model biznesu jest pojmowany w naukach o zarządzaniu?

Pytanie badawcze nr 2: jakie są poglądy badaczy odnośnie elementów składowych modelu biznesu?

Pytanie badawcze nr 3: jakie antecedencje modelu biznesu badacze wskazują w literaturze przedmiotu?

Pytanie badawcze nr 4: czy teoretyczne rozważania akademickie wskazują na istnienie związku pomiędzy modelem biznesu wdrożonym przez przedsiębiorstwo a efektywnością przedsiębiorstwa?

Pytanie badawcze nr 5: czy istnienie związku pomiędzy modelem biznesu przyjętym przez przedsiębiorstwo a efektywnością przedsiębiorstwa zostało zweryfikowane empirycznie w literaturze przedmiotu?

Pytanie badawcze nr 6: jakie zmienne wpływające na zależność pomiędzy modelem biznesu a efektywnością organizacji zidentyfikowano w literaturze przedmiotu?

Pytanie badawcze nr 7: jakie miary efektywności przedsiębiorstwa badacze stosują w badaniach nad modelami biznesu?

Dokonując ogólnej oceny celu głównego i katalogu sformułowanych hipotez i pytań badawczych, należy stwierdzić, że Autorka w dostatecznie dojrzały i przejrzysty sposób określiła pewien problem naukowy, do którego rozwiązania w rozprawie konsekwentnie dążyła.

Oceniając spójność celu rozprawy ze zbiorem sformułowanych przez Doktorantkę hipotez badawczych, należy stwierdzić, że cele w dostatecznym stopniu korespondują z postawionymi hipotezami i pytaniami badawczymi.

### 3. Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych.

Przedstawione cele pracy, problemy badawcze oraz hipotezy i pytania badawcze powodują, że przedmiotem rozważań w rozprawie staje się istota i kształt modelu biznesu oraz korelacja pomiędzy zmianą modelu biznesu a zmianą efektywności przedsiębiorstwa (w badaniach empirycznych – grupy kapitałowej).

Badania literaturowe obejmowały lata 2010 – 2014.

Badania empiryczne dotyczyły roku 2010 i 2016.

Zakres podmiotowy stanowili w części teoretycznej badacze i eksperci – autorzy badanych publikacji.

W części empirycznej respondenci, członkowie zarządów spółek wchodzących w skład badanych grup kapitałowych oraz wskazani przez nich pracownicy, wypełniający ankietę badawczą.

Tak zdefiniowany zakres pracy, z punktu widzenia postawionego celu można uznać za prawidłowy.

W dysertacji wykorzystano dwie podstawowe metody badawcze – systematyczny przegląd literatury przedmiotu i studium przypadku.

W procesie weryfikacji hipotez oraz rozwiązywania postawionych problemów badawczych wykorzystano analizę informacji wtórnej – literaturę zwartą oraz artykuły naukowe. Autorka prezentuje bardzo bogatą literaturę wykorzystaną w rozprawie.

Sposób przejęcia przez Autorkę dotychczasowego, opublikowanego piśmiennictwa dotyczącego rozprawy doktorskiej można uznać za prawidłowy.

W pracy wykorzystano także informację ze źródeł pierwotnych.

Postępowanie badawcze, przeprowadzone na potrzeby pracy, jest poprawne i dostarcza rezultatów wartościowych z punktu widzenia postawionych hipotez i pytań badawczych.

#### 4. Ocena układu pracy.

Rozprawa ma charakter teoretyczno – empiryczny i składa się z wprowadzenia, pięciu rozdziałów, zakończenia, spisu literatury, spisu tabel, spisu rysunków i załączników (w tym kwestionariusza ankiety).

Całość obejmuje 351 strony w tym 298 stron tekstu stanowią teoretyczną część pracy wyraźnie oddzieloną od części empirycznej obejmującej rozdziały czwarty i piąty.

We wstępie pracy Autorka przedstawiła uzasadnienie podjęcia tematu, cele i hipotezy badawcze oraz krótko scharakteryzowała treść poszczególnych rozdziałów rozprawy.

Realizacja celów rozprawy nastąpiła w rozważaniach podzielonych na pięć rozdziałów.

W rozdziale pierwszym Autorka w sposób szczegółowy (i obszerny) dokonała charakterystyki jednej z dwóch podstawowych metod badawczych wykorzystywanych w dysertacji – systematyczny przegląd literatury. Na podstawie prezentacji różnych podejść do przeglądu literatury Autorka przedstawia przebieg procedury systematycznego przeglądu w badaniach Autorskich. Wymienia jeszcze raz pytania badawcze rozbudowując przy tym pytanie 3. Np. pytanie badawcze 3a: „jakie powiązania modelu biznesu z know – how można znaleźć w literaturze...” – tymczasem know – how traktowane jest w dysertacji jak element modelu biznesu, część zasobów niematerialnych.

W zakończeniu natomiast (s. 293) know – how jest odrębnym czynnikiem od „pozostałych” do których zaliczono aktywa niematerialne. Tam też „baza zasobowa przedsiębiorstwa” zaliczona jest do „uwarunkowań organizacyjnych”. W ostatnim podrozdziale (1.3) dokonano charakterystyki badanego zbioru literatury i prezentacji metod gromadzenia danych.

Rozdział jest nadmiernie rozbudowany (61 stron!) i tylko w małej części posiada bezpośredni związek z dokonanymi działaniami badawczymi Autorki. Z korzyścią dla czytelnika można by go zatem skrócić.

W rozdziale nie znalazło się miejsce dla przedstawienia drugiej podstawowej, wykorzystywanej metody – case study, która także posiada bogatą literaturę i charakteryzuje się różnym podejściem do jej wykorzystania.

Tytuł rozdziału jest ogólny i mógł być raczej tytułem oddzielnego artykułu lub monografii.

Podobnie zbyt ogólny tytuł posiada rozdział 2 („Modele biznesu w naukach o zarządzaniu”).

Celem rozdziału jest jak pisze Autorka, „wprowadzenie do tematyki modeli biznesu” (57 stron). Obejmuje on dwa podrozdziały. Pierwszy nosi tytuł „Pojmowanie modeli biznesu w naukach o zarządzaniu”. Autorka wykonała tutaj ogromną pracę dokonując zebrania definicji modelu biznesu sformułowanych przez badaczy. Ogółem przedstawiła 128 definicji.

W efekcie dochodzi do wniosku, iż „naukowcy nie są zgodni co do tego, czym jest model biznesu” (s. 76). Analiza cytowanych definicji pozwoliła Autorce na wyróżnienie trzech perspektyw badawczych dotyczących definiowania modelu biznesu: perspektywy wyboru, perspektywy systemu działań (wybór też jest działaniem) i perspektywy normatywnej.

W wyniku dokonanej analizy publikacji Autorka dochodzi do wniosku iż, „model biznesu może być podstawą sukcesu przedsiębiorstwa i narzędziem do konkurowania. Ma charakter przejściowy, ukazuje stan aktualny. Model biznesu jest zbudowany z wielu składników. Zawiera w sobie dynamikę - podlega zmianom, nie funkcjonuje w próżni, lecz wchodzi w dynamiczne interakcje z otaczającym go środowiskiem zewnętrznym” (s. 106).

Podrozdział 2.2. poświęcony jest prezentacji składników modelu biznesu. Autorka zaprezentowała imponującą liczbę 97 przykładowych definicji różnych autorów. Na tej podstawie określiła dziesięć najczęściej wymienianych elementów modelu biznesu. Dziewięć z tych elementów stanowi „szablon modelu biznesu” wykorzystywany w badaniach empirycznych. Niestety nie wyjaśnia Autorka dlaczego pominęła element dziesiąty („mechanizm / model dochodów”).

Bliższe spojrzenie ma wykorzystywany „szablon” pozwala dostrzec, iż jest to „szablon” modelu biznesu autorstwa A. Osterwaldera i Y. Pigneura (s. 122).

Czy potrzebna była zatem, biorąc pod uwagę cele pracy i jej hipotezy, analiza dziesiątków innych koncepcji budowy modelu biznesu?

Rozdział trzeci zakresem przedmiotowym pokrywa się z celem głównym oraz z celami teoriopoznawczymi. Nosi on tytuł: „Antecedencje modelu biznesu oraz jego związek z efektywnością przedsiębiorstwa” (w celu głównym „grupy kapitałowej”). Przez antecedencję Autorka rozumie czynniki kształtujące model biznesu, „wpływające na jego budowę i co za tym idzie – na jego możliwości, tak całościowo, jak i poprzez jego poszczególne składowe” (s. 131). Problemem „antecedencji modelu” w takim ujęciu nie został ujęty w żadnym z celów dysertacji.

Trzeci cel teoriopoznawczy jedynie brzmi: „zidentyfikowanie zmiennych modelujących i moderujących zależność zachodzącą między modelem biznesu przedsiębiorstwa a jego efektywnością” (s. 4).

Pojawia się zatem pytanie jaki jest związek czynników kształtujących model biznesu z jego związkiem z efektywnością przedsiębiorstwa?

I czy kształtowanie modelu biznesu przedsiębiorstwa jest tożsame z kształtowaniem modelu biznesu grupy kapitałowej?

Autorka twierdzi przy tym (s. 138), iż „model biznesu rzadko od razu, od momentu wdrożenia jest właściwy i odpowiednio zaprojektowany. Wręcz przeciwnie - przeważnie wymaga dopracowania”.

Wyjaśnienia wymaga także problem, iż niektóre „wewnętrzne antecedencje” są traktowane w pracy jako element modelu biznesu a inne nie.

W podrozdziale 3.2. przedstawiono „teoretyczne podstawy powiązań modelu biznesu z efektywnością przedsiębiorstwa”. W analizowanej literaturze przedmiotu obejmującej 156 pozycji Autorka wyodrębniła 42 opracowania „traktujące, tak w sposób bezpośredni, jak i pośredni, o powiązaniu modelu biznesu z efektywnością przedsiębiorstwa”. (s. 146). Nie jest jasna rola tego podrozdziału w realizacji celów pracy. Cytowane opinie dotyczą m.in. budowy modelu biznesu, jego istoty, odnowy modelu, efektywności (skuteczności) modelu, składników modelu biznesu, związku modelu biznesu ze strategią, modelu biznesu w gospodarkach rozwijających itd.). Jedynie w trzech cytowanych pracach wyróżniono wprost pogląd o wpływie modelu biznesu na efektywność przedsiębiorstwa. Cytowane opinie nie zostały skomentowane i poddane syntezie. Autorka stwierdza jedynie, iż „zebrane w powyższej tabeli wnioski płynące z przeprowadzonych teoretycznych rozważań (nie wiadomo czy ich podstawą nie były badania empiryczne i z jakich przesłanek one wynikały) odnośnie modeli biznesu dobitnie wskazują na bezpośredni związek modelu biznesu z efektywnością przedsiębiorstwa” (s. 153). Autorka konstatuje, iż „dobry model biznesu ma następujące trzy cechy: jest zbieżny z celami przedsiębiorstwa, ma charakter samowzmacniający się oraz jest

solidny” (s. 154). Oraz: „jednakże model biznesu nie jest pojęciem stałym” (s. 154). „Teoretycznie zmiany w modelu biznesu mogą prowadzić do wzrostu lub spadku efektywności organizacji, rozumianej jako wysokość marży” (s. 155).

W podrozdziale 3.3 przedstawiono (tabela 14) opinie autorów badających wykorzystanie modeli biznesu w praktyce. Tytuł podrozdziału: „Empiryczna weryfikacja związku modelu biznesu z efektywnością przedsiębiorstwa”. Treść tabeli 14 stanowiącej, jak pisze Autorka, zebrane „spostreżenia” nie pozwala na precyzyjne określenie badanego związku oraz jego rodzaju.

Spośród przedstawionych 24 „spostreżeń” jedynie cztery bezpośrednio dotyczyły związku modelu biznesu z efektywnością przedsiębiorstwa. Jedenaście dotyczyło relacji zmiany modelu (w tym innowacji modelu i jego odnowy), 3 dotyczyły „portfela modeli”.

2 „zarządzania modelem biznesu”

1 „model biznesu a organizacja”

1 „model biznesu a strategia”

2 „konfiguracji modeli biznesu”.

W efekcie, Autorka stwierdza, iż „podsumowując, po przeanalizowaniu zbioru opracowań o charakterze empirycznym, opartych na jakościowej metodyce badań można zaobserwować szereg związków pomiędzy efektywnością modelu biznesu a efektywnością przedsiębiorstwa” (s. 165). Stwierdza także, iż „inaczej wygląda sytuacja w przypadku opracowań empirycznych opartych na metodach ilościowych. Co prawda związki modelu biznesu z efektywnością przedsiębiorstwa przeważnie są tu często omawiane w kontekście innowacji oraz zmiany modelu biznesu, stanowią jednak przy tym centralny punkt zainteresowania naukowców”. (s.156). Na słowo można zatem jedynie uwierzyć Autorce, kiedy pisze „omówione opracowania empiryczne dostarczają niezbitych dowodów na istnienie związku pomiędzy modelem biznesu a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo” (s. 165).

Podrozdział 3.4. nosi tytuł „Analiza zależności pomiędzy modelem biznesu a efektywnością organizacji w warunkach istnienia zmiennych wpływających na tę zależność”.

Autorka wykorzystuje tutaj koncepcję moderacji i mediacji. Moderator stanowi „trzecią zmienną” od której zależy wpływ zmiennej niezależnej na zmienną zależną. Autorka stwierdza: moderator „współdziała ze zmienną niezależną”. W przypadku mediacji „wpływ zmiennej niezależnej na zmienną zależną jest przekazywany przez trzecią zmienną” (s. 167).

Autorka przedstawia wnioski autorów dziesięciu opracowań wykorzystujących tę koncepcję.

Występowanie moderatorów dostrzeżono w trzech publikacjach. Były to: „wewnętrzne kompetencje i zasoby przedsiębiorstwa”, „wiek i otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa”, „dynamika otoczenia”.

Natomiast występowanie mediatorów dostrzeżono w pięciu publikacjach. Były to: „efekt ilościowy zdekomponowany na efekt wydajności organizacyjnej, efekt zmiany technologicznej i efekt działań”, „efekty komplementarności i substytucji”, „innowacja modelu biznesu”, „innowacje propozycji wartości, innowacje w obszarze kreowania wartości”, „innowacja modelu biznesu”.

Jako zmienną zależną (na którą wpływa model biznesu) tylko raz wymieniono „efektywność przedsiębiorstwa”.

W rozważaniach prowadzonych w dalszej części podrozdziału Autorka przytacza opinie różnych autorów dotyczące głównie czynników wpływających na zmianę modelu biznesu. Efektywność przedsiębiorstwa pozostaje w tle. W kontekście relacji modelu biznesu i efektywności Autorka stwierdza, że „relacja pomiędzy modelem biznesu a efektywnością przedsiębiorstwa może ... być dwustronna” (s. 171).

Rozdział kończy podrozdział 3.5., w którym przedstawiono miary efektywności przedsiębiorstwa wykorzystywane w badaniach modeli biznesu. Powstaje pytanie czy miary efektywności stosowane w tych branżach różnią się od miar wykorzystywanych w innych badaniach w naukach ekonomicznych? Rozdział kończy wniosek: „model biznesu przyjęty i stosowany przez przedsiębiorstwo wpływa więc w sposób bezpośredni na jego efektywność” (s. 184).

Rozdział 4 „Metodyka badań empirycznych” stanowi wstęp do prezentacji przeprowadzonych przez Autorkę badań empirycznych. Zawiera on „zdefiniowanie problemu badawczego, cel i model badań empirycznych”, przedstawienie procedury badawczej i źródeł danych oraz prezentację metody i narzędzi badawczych. W przypadku ostatniego elementu podstawową rolę odgrywa sporządzone przez Autorkę ciekawe „zestawienie elementów budujących poszczególne składniki modelu biznesu grupy kapitałowej”. Niestety wykorzystany w badaniach „szablon modelu biznesu grupy kapitałowej” odbiega swą treścią od zestawienia – jest znacznie skromniejszy.

Ostatni rozdział pracy stanowi jej główną część empiryczną. Nosi tytuł: „Analiza wpływu zmiany modelu biznesu na efektywność grup kapitałowych z branży informatycznej”.

Obejmuje on studium przypadku dwóch grup kapitałowych (WASKO S.A. i Comarch S.A.). Treść rozdziału posiada dużą wartość poznawczą. Pozwala na dokonanie diagnozy działalności badanych grup w roku 2010 i 2016. W przypadku grupy Comarch S.A. nastąpiła w 2016 (w porównaniu do roku 2010) poprawa poziomu efektywności. Autorka łączy to z wpływem zmian modelu



biznesu. W przypadku grupy WASKO nastąpiło pogorszenie. Autorka nie łączy tego z wpływem zmian modelu biznesu. Twierdzi, iż „biorąc pod uwagę, że model biznesu obydwu Grup są do siebie zbliżone, nie należy wiązać spadku efektywności Grupy WASKO ze zmianą jej modelu, ale raczej z wpływem zmiennych moderujących relację pomiędzy modelem biznesu Grupy a jej efektywnością”. (s. 279). Zalicza do nich tutaj Autorka wewnętrzne zasoby i kompetencje (będące elementem „szablonu modelu biznesu”) oraz dynamikę otoczenia. Należy także zauważyć, że w przypadku obu badanych grup otoczenie było dynamiczne – funkcjonują one w tym samym sektorze. Również kluczowe zasoby przedstawione w szablonach były niemal identyczne – nawet grupa WASKO posiadała „sojusze z partnerami”, których nie było w przypadku Comarch.

## 5. Ocena merytoryczna pracy

W moim przekonaniu to, co osiągnięto w recenzowanej rozprawie stanowi podstawę do nadania mgr Ewie Krystynie Grzywa stopnia doktora nauk ekonomicznych.

Poprawnie przeprowadzony proces badawczy osadzony był na ugruntowanych podstawach teoretycznych.

Pewną słabością recenzowanej pracy jest brak syntezy różnorodnych, prezentowanych poglądów zaczerpniętych z analizowanej literatury i brak krytyki przedstawionych koncepcji. Pewne wątki części literatury powtarzają się, a część teoretyczna w zbyt małym stopniu sprzężona jest z częścią empiryczną.

Metodyka przeprowadzonego badanie nie budzi zastrzeżeń. Kwestionariusz ankietowy zawiera pytania dobrze korespondujące z celem pracy oraz postawionymi hipotezami badawczymi. Również dobór i sposób wykorzystania przyjętych metod analizy nie budzi uwag. Osiągnięte wyniki pozwoliły na sformułowanie wniosków, które mają duży potencjał poznawczy.

## 6. Ocena strony formalnej pracy

Rozprawa jest napisana klarownym językiem, choć nie brak uchybień stylistycznych. W rozważaniach Autorka zachowuje ciągłość wywodów, wykazując się umiejętnością prezentacji zjawisk i poglądów zawartych w analizowanej literaturze. Starannie, pod względem formalnym, są umieszczone w treści liczne tabele i rysunki.

Jako mankament traktuję prowadzenie narracji w pierwszej osobie oraz przyjętą numerację spisu literatury.

## 7. Konkluzja recenzji

Pomimo zgłoszonych uwag ogólna ocena pracy jest jednoznacznie pozytywna. Recenzowana rozprawa doktorska stanowi wartościowe studium badawcze dotyczące modelu biznesu. Na podkreślenie zasługuje przedstawienie i rozwiązanie interesującego z punktu widzenia nauki problemu badawczego oraz umiejętność prowadzenia analizy. Rozprawa zawiera oryginalne badania empiryczne, co stanowi o jej walorach zarówno teoretycznych jak i praktycznych. Doktorantka dowiodła, że posiada duże zdolności badawcze, co rokuje nadzieję na jej dalszy rozwój naukowy.

W świetle poczynionych ustaleń stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Ewy Krystyny Grzywa pt. „Model biznesu w przedsiębiorstwie” napisana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Mariusza Bratnickiego spełnia wymagania określone w ustawie o stopniach i tytule naukowym. W związku z powyższym występuję z wnioskiem do Rady Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej o przyjęcie rozprawy i jej dopuszczenie do publicznej obrony.

Poznań, dnia 06.12.2017r.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Mariusz Bratnicki', is positioned in the lower right quadrant of the page.