

Kraków, 20 sierpnia 2018r.

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr inż. Michała Nowickiego pt. „Lokalizacja a kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw”, napisanej pod kierunkiem dr hab. Anny Adamik na Wydziale Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej.**

**A. Informacje formalne**

1. Podstawą sporządzenia recenzji jest uchwała Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej z dnia 4 lipca 2018r powołująca mnie na recenzenta ww. rozprawy, o czym zostałem powiadomiony pismem Prodiiekana ds. Nauki i Współpracy Międzynarodowej dr hab. inż. Marka Matejuna, prof. PŁ z dnia 9 lipca 2018r.
2. Przedmiotem oceny jest maszynopis o łącznej objętości 324 stron, w tym: strona tytułowa, spis treści (1 str.), wstęp (5 str.), treść właściwa (277 str.), zakończenie (4 str.), , spis 52 rysunków, spis 46 tabel, bibliografia (20 str.), załączniki (kwestionariusz ankiety oraz kwestionariusz wywiadu i arkusz obserwacji migawkowej) oraz oświadczenie o zgodności wersji elektronicznej i drukowanej rozprawy. Stwierdzam, że objętość całkowita pracy znacznie przekracza typową.
3. Treść właściwa pracy została podzielona na 5 rozdziałów, o objętości kolejno: 43 str., 60 str., 52 str., 36 str., 82 str. Struktura pracy nie jest harmonijna, o czym świadczą nierównomiernie rozłożone treści poszczególne rozdziałów. Rozprawa mgr inż. Michała Nowickiego jest studium empirycznym: teoretycznie osadzonym w rozdziale 3 wyprowadzonym z dwóch poprzednich rozdziałów, metodykę badań opisuje rozdział 4, a wyniki przedstawia rozdział 5.
4. Bibliografia obejmuje 755 pozycji, wykorzystując w równomierny sposób literaturę ciągłą i zwartą, rodzimą i anglojęzyczną. Większość kluczowych założeń pracy oparta jest na literaturze polskojęzycznej z ostatnich lat.
5. Strona formalna pracy zasługuje na ocenę pozytywną, bowiem praca została zredagowana w sposób czytelny, materiały graficzne zostały opracowane starannie, spisy oraz przypisy spełniają standardy opracowań naukowych. Doktorant nie uchronił się od pewnych manierizmów stylistycznych, np. „specjalnie przygotowany” (str. 3), „zmapowania” (str. 3), „modernistyczne podejście zasobowe” (str. 40), „realna płaszczyzna działalności

przedsiębiorstwa” (str. 119), „próbę opracowania” (str. 151), „dowodzą słuszności stawianych hipotez” (str. 216), „s” zamiast „k” jak w legendzie we wzorze na współczynnik zbieżności Czuprowa (str. 179, 230), „komparując przedsiębiorstwa” (str. 270), „wiązących odpowiedzi” (str. 282) itp. czy drobnych błędów literowych (np. numery stron podane w nawiasach w zakończeniu są błędne).

## B. Ocena ogólna

Moja ocena pracy jest pozytywna. Doktorant podejmuje problem konkurencyjności przedsiębiorstw z perspektywy zasobowej teorii firmy, w której lokalizacja jest traktowana jako zasób będący przedmiotem celowych decyzji menedżerskich zmierzających do kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zmienna zależna, zmienna wyjaśniająca oraz usytuowanie refleksji na poziomie analizy mezo- tj. pojedynczego przedsiębiorstwa, jednoznacznie lokują problem w polu badawczym nauk o zarządzaniu, subdyscyplinie zarządzanie strategiczne. Mgr inż. Michał Nowicki podkreśla przy tym procesy digitalizacji gospodarki i stawia tezę o potrzebie rozpatrywania lokalizacji zarówno w sensie geograficznym, jak i wirtualnym.

Problem konkurencyjności, a ściślej osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, jest centralnym zagadnieniem zarządzania strategicznego. Rozwiązanie tego problemu polega na ustaleniu czynników oraz procesów powodujących, że przedsiębiorstwo w sposób nieprzypadkowy (Teece, 2000) realizuje strategię, której inni nie potrafią naśladować (Barney, 1991) osiągając w rezultacie ponadprzeciętne wyniki (Peteraf, 1993). Wyrazem przewagi konkurencyjnej jest renta ekonomiczna, którą przedsiębiorstwo zawłaszcza całkowicie, albo w większym stopniu niż inne podmioty, co prowadzi *ceteris paribus* do wyższej rentowności. Istniejące wyjaśnienia przewagi konkurencyjnej w najlepszym przypadku pozwalają powiązać 2/3 zmienności rentowności przedsiębiorstw z czynnikami sektorowymi i zasobowymi (Rumelt, 1991), zachęcając badaczy do poszukiwania innych typów rent (Niemczyk, 2013) lub pogłębiania zrozumienia niektórych zmiennych. Dobór lokalizacji tj. zmiennej przestrzennej przez mgr inż. Michała Nowickiego wyraża tę drugą ścieżkę.

Lokalizacja rzadko stanowiła centralną zmienną wyjaśniającą w naukach o zarządzaniu. Traktowaną ją dotychczas jako jedną z kilku strukturalnych determinant kosztów lub dyferencjacji (Porter, 1985), źródło globalnej przewagi pozycyjnej w klastrach (Enright, 2000), czy też czynnik dynamizujący przepływy zasobów i wiedzy (Agrawal, Cockburn, 2003).

Dostrzegano więc dotychczas osobliwe zjawiska: bliskości, klastrowania, kotwiczenia, czy komparatywne korzyści niektórych lokalizacji względem innych, pozwalające przedsiębiorstwu osiągnąć dodatkowe i trudno osiągalne dla innych renty ekonomiczne. Doktorant podejmuje problem lokalizacji z perspektywy teorii ekonomii, co czyni Jego dociekania interdyscyplinarnymi, nadając im jednocześnie wyższy poziom ogólności oraz szersze ramy poznawcze aniżeli dotychczasowe badania zarządzania strategicznego. Jako zmienną wynikową przyjmuje konkurencyjność za M.J. Stankiewiczem, a więc kategorię obejmującą zarówno potencjał, jak i rzeczywiście uzyskiwaną pozycję względem rywali. Podobnie konceptualizuje lokalizację, mianowicie zarówno jako decyzje czy działania, jak i ich wynik. Proponuje lokalizację postrzegać w warstwie realnej, tj. przestrzeni geograficznej oraz w warstwie wirtualnej. Przegląd literatury wieńczy wstępny schemat koncepcyjny obrazujący decyzję lokalizacyjną, konkurencyjność oraz zasoby/korzyści dla przedsiębiorstwa. Badania empiryczne mgr inż. Michał Nowicki przeprowadził na celowej próbie 120 mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw z trzech województw. Gromadzenie danych oparto na kwestionariuszu ankiety uwzględniającego od 1 do 4 pytań na każdą badaną zmienną. Uzyskany materiał przedstawia oceny respondentów odnośnie do badanych zmiennych, w tym konkurencyjności oraz perspektyw jej zmian. Analiza danych została przeprowadzona przy pomocy statystyk opisowych, oraz współczynnika zbieżności T-Czuprowa. Uzyskane wyniki ilustrują więc zależności stochastyczne pomiędzy zmiennymi, ale bez wskazania kierunku tych zależności. Konkluduje na tej podstawie o istotnym znaczeniu lokalizacji dla kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw.

Praca nie jest wolna od niedostatków, niejasności czy wątków dyskusyjnych. Wyróżniam pośród nich problemy: teoretyczne, konceptualne, metodyczne oraz redakcyjne. Usytuowanie teoretyczne pracy na granicy pomiędzy ekonomią, a naukami o zarządzaniu, z wyraźną preferencją dla ekonomicznych teorii lokalizacji, poziomu analizy gospodarki lub regionu oraz abstrakcyjności refleksji pobudza do krytycznej refleksji o statusie naukowym tej dyscypliny. Jednocześnie brakuje wyjaśnienia dlaczego literatura zarządzania strategicznego, została pominięta w zakresie wpływu lokalizacji na przewagę konkurencyjną, jej rodzaje oraz składniki. Wybór racjonalnego modelowania także nie został wyjaśniony, a to mimo uwzględnienia niektórych uwarunkowań behawioralnych decyzji lokalizacyjnych oraz konkurencyjności. Po drugie, konstrukcja pojęciowa pracy jest w mojej ocenie mało efektywna. Wynika to przede wszystkim ze zbyt szerokiego projektu, opartego o 5 pytań

badawczych, 5 hipotez i 11 zadań badawczych z których każde z osobna jest dysertabilne. Niska efektywność konceptualna wynika też z tego, że mgr inż. Michał Nowicki opowiada się za szerokimi konceptualizacjami, w tym pojęć których dalej nie wykorzystuje w pracy (np. przedsiębiorczość). Podstawowe kategorie obejmują zarówno potencjał, działanie jak i jego wyniki. W rezultacie wszystkie pojęcia otrzymują nowe definicje, które sam Doktorant uważa za niezbędne przypominać w dalszych częściach pracy dla umożliwienia interpretacji wyników (np. przypis 255). Po trzecie, wybory metodyczne nie zostały wyjaśnione: dobór próby celowej MSP, jej liczebność, rzetelność narzędzia badawczego, wybór współczynnika zbieżności rzutują na uzyskane wyniki. Ograniczają trafność zewnętrzną, pozbawiając prawa do generalizowania. Po czwarte, wiele wątków ubocznych, stanowiących tło, albo niezwiązanych bezpośrednio z celami pracy zostało poruszonych. Skutkuje to tekstem nieortodoksyjnym, miejscami wręcz barokowym, z centralnym wątkiem argumentacji trudnym do śledzenia.

Uwagi szczegółowe formułuję w dalszej części mojej opinii. Uważam, że walory pracy przewyższają jej niedostatki i dlatego wnioskuję o dopuszczenie mgr inż. Michała Nowickiego do publicznej obrony.

### **C. Ocena szczegółowa**

1. Doktorant podejmuje problem kształtowania konkurencyjności z perspektywy lokalizacji, pojmowanej dwuwymiarowo, tj. geograficznie oraz wirtualnie. Oceniam dobór problemu jako ważny i aktualny, uzupełniający występującą lukę w naukach ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.
2. Precyzuje problem badawczy wpływu lokalizacji na konkurencyjność przy pomocy pięciu pytań, dotyczących kolejno: mechanizmu/algorytmu generowania konkurencyjności przedsiębiorstw; oddziaływania przewagi konkurencyjnej wynikającej z lokalizacji geograficznej i wirtualnej na konkurencyjność; sposób wykorzystania lokalizacji przez polskiej MSP; czynniki determinujące proces generowania przewagi opartej na lokalizacji na realnej i wirtualnej płaszczyźnie działania. Każde ze sformułowanych pytań jest z osobna dysertabilne, każde odwołuje się do innych metod badawczych. Wskazuje to na ambitne, być może zbyt ambitne zamiary Doktoranta.
3. Cele sformułowano w następnej kolejności odrębnie dla nauki, metodologii oraz praktyki menedżerskiej.

- a) Pierwszy cel to identyfikacja roli i ocena stopnia wykorzystywania przewagi lokalizacyjnej w procesach kształtowania konkurencyjności MSP zlokalizowanych i funkcjonujących w Polsce. W istocie zawiera więc dwa odrębne cele, nakierowane kolejno na rozpoznanie roli przewagi lokalizacyjnej w kształtowaniu konkurencyjności, oraz ocenę stopnia jej wykorzystania przez polskie MSP. Być może skupienie się na drugim celu byłoby bardziej efektywne, obejmuje on w znacznym stopniu zagadnienie roli, którą przecież menedżerowie narzucają swoimi decyzjami, a nie obiektywne prawidłowości.
- b) Drugi cel polega na opracowaniu modelu (algorytmu) obrazującego proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o lokalizację i jej wirtualizację. Zamysł algorytmizacji jest spójny z współczesnym dążeniem do uzyskania deterministycznych modeli, a przynajmniej ściśle skwantyfikowanych. O skali ambicji tego zamiaru Doktoranta świadczy z jednej strony brak takiego algorytmu w literaturze, a z drugiej jego wrażliwość na zmiany nieciągłe zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw. W dalszej części pracy wpływu takich zmian Doktorant nie uwzględnił.
- c) Trzeci cel jest utylitarny, a sprowadza się do formułowania rekomendacji odnośnie do skuteczniejszego wykorzystywania przewagi lokalizacyjnej w procesach kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa (w tym szczególnie MSP). Takie sformułowanie celu stawia wysokie wymagania metodologiczne pracy, zwłaszcza w zakresie trafności zewnętrznej.

4. Sformułowane cele mgr inż. Michał Nowicki podporządkował testowaniu hipotezy głównej oraz pięciu hipotez szczegółowych. Hipoteza główna wiąże postrzeganie lokalizacji z inicjowaniem procesu budowy przewagi lokalizacyjnej, a dalej konkurencyjnością. Zakłada więc testowanie warunku inicjowania oraz dodatniego wpływu w jednym ciągu logicznym. Warunek inicjowania wymaga udowodnienia związku logicznego, ale też chronologicznego pomiędzy zmiennymi. Cztery pierwsze hipotezy szczegółowe zakładają wpływ na konkurencyjność kolejno: wykorzystywania atrybutów lokalizacji, świadomości możliwych działań lokalizacyjnych, aktywności realnej oraz wirtualnej. Ostatnia hipoteza przyjmuje działania lokalizacyjne jako zmienną zależną, a wyjaśnia je potencjałem przedsiębiorstwa. Różni się od poprzednich wprowadzeniem zmiennej postrzeganej zewnętrznie (potencjał). Hipotezy zostały sformułowane poprawnie. Jednakże daje się odczuć ujemny skutek ambicji wyrażonych zbyt licznymi w mojej ocenie pytaniami badawczymi. Postawione hipotezy wiążą

się bezpośrednio z pytaniem badawczym nr 3, oraz celem metodologicznym. Jednocześnie ich związek z pozostałymi pytaniami oraz celem naukowym jest w mojej ocenie niejasny, niekompletny, a przy tym zbędny.

5. Osiągnięcie celów pracy, udzielenie odpowiedzi na pytania badawcze oraz zweryfikowanie hipotez Doktorant opisuje 11 zadaniami badawczymi. Jest przy tym konsekwentny w swoich ambicjach, bowiem każde z zadań badawczych z osobna jest w mojej ocenie dysertabilne wskazując na preferencję szerokiego ułożenia rozważań, kosztem ich głębości.

6. Rozdział 1 zatytułowano „projektowanie procesu budowy konkurencyjności przedsiębiorstwa – podejście od podstaw”. Tytuł rozdziału sugeruje preferencję dla planistycznego podejścia do zarządzania strategicznego, w którym sformalizowany proces jest rekomendowaną drogą postępowania dla osiągnięcia celów strategicznych. Wprowadzenie do rozdziału przyjmuje jeszcze szersze ramy, odwołujące się do teorii konkurencyjności oraz przedsiębiorczości, podporządkowane konceptualizacji konkurencyjności oraz sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Całość treści oparta jest o opracowania polskich badaczy, z pominięciem literatury światowej, co obniża odbiór tej skądinąd erudycyjnej części rozprawy doktorskiej.

a) Sekcja 1.1. przedstawia wyobrażenie Doktoranta o procesie podejmowania działalności gospodarczej i kształtowaniu jej konkurencyjności w oparciu o lokalizację i instrumenty wirtualizacji (rys. 9). Opisując na kilku stronach czemu służy mapowanie nie wskazuje jednak jak sam dokonał mapowania, jakie były źródła informacji, jaka była heurystyka asocjacji. W rezultacie nie wiadomo czy „gałęzie” przedstawione na rysunku mają pomagać w refleksji roboczej samemu mgr inż. Michałowi Nowickiemu, czy też mogą mieć walory intersubiektywnej sprawdzalności. Odnoszę wrażenie, że stanowią wyraz dążenia do transparentnego przedstawienia sposobu konceptualizowania problemu badawczego.

b) Sekcja 1.2. zapowiada przegląd podstaw teoretycznych budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Czyni to w sposób nieortodoksyjny, poczynając od pojmowania przedsiębiorcy, przedsiębiorczości, przedsiębiorstwa, konkurencyjności oraz lokalizacji. Każde pojęcie pobieżnie opatruje przeglądem lub określeniem różnorodności definicji, spośród których uznaniowo (str. 16, 14, 21, 22) przyjęto pewne sposoby rozumienia. Sekcja ta jest w mojej ocenie niepotrzebnie szeroko zakrojona, bowiem akcesoryjne zupełnie pojęcia zajmują miejsce kluczowej zmiennej zależnej,

która nie otrzymała należytej szczegółowej dyskusji. Podobnie definicja lokalizacji, kluczowej zmiennej wyjaśniającej (str. 22) jest nieostra. Pozostawia czytelnika z wątpliwością czy chodzi o lokalizację geograficzną (trzeci tiret), czy lokalizację konceptualną w jakiejś przestrzeni (np. grup strategicznych), a także czy chodzi o lokalizację jako wynik (czwarty tiret) czy też lokalizację jako proces podejmowania decyzji o zlokalizowaniu. W rezultacie odbiór jasności konceptualnej i związanego z tym wymiarem rygoru jest obniżony.

- c) Sekcja 1.3. poświęcona jest planowaniu płaszczyzn działalności gospodarczej, czym wyraża się ponownie założenie o racjonalności postępowania, pomijając całkowicie behawioralne uwarunkowania strategii. Mgr inż. Michał Nowicki wymienia najważniejsze decyzje (str. 23), filary stabilności (tabela 1.6.), strategiczne obszary decyzji menedżerskich (tabela 1.7) oraz fazy zakładania działalności gospodarczej (rys. 1.3.) Elementy te są potrzebne do parametryzacji dalszych rozważań. Szkoda, że nie wyjaśniono doboru źródeł, a kluczowe elementy powstającego algorytmu oparto na pojedynczych pracach.
- d) Sekcja 1.4. skupia się na inicjowaniu działalności gospodarczej, a odzwierciedla polskie warunki formalno-prawne, wyszczególniając znaczenie każdej z decyzji w syntetycznej tabeli 1.9. Być może powiązanie tych decyzji z konkurencyjnością podniostoby czytelność tej sekcji pracy.
- e) Sekcja 1.5. podejmuje zagadnienie budowania konkurencyjności, definiowanej za M.J. Stankiewiczem. Oznacza to traktowanie tej cechy również jako potencjału (str. 33), a nie tylko obiektywnie mierzalnej zmiennej jak przewaga konkurencyjna. Ten wybór prowadzi do pierwszego pytania, które warto Doktorantowi zadać, a mianowicie co przemawia za pojęciem konkurencyjności (potencjału) a nie przewagi (wyniku)? Pytanie to ma istotne implikacje metodologiczne, bowiem potencjał otwiera refleksję na behawioralne podejście do strategii z którego w pracy Doktorant zrezygnował, a wynikowe ujęcie jest spójne z racjonalnym, planistycznym podejściem do strategii. Jednoczesne stosowanie obydwu podejść (przypis 27) nosi pozory kompletności, okupione jednak zawilnością wywodu, dalekimi miar i relacji pomiędzy zmiennymi. Sam mgr inż. Michał Nowicki poświęca zaś przeważającą część tej sekcji na dyskusję o przewadze konkurencyjnej. W tabeli 1.10 ujawnia się lokalizacja jako czynnik konkurencyjności zaliczany do innowacji organizacyjnych. Niestety nie wymienia lokalizacji w tabeli

mierników konkurencyjności (str. 47-48). Sekcję kończy podsumowanie, w którym nawiązuje do lokalizacji realnej i wirtualnej nie definiując tych pojęć. Uważam, że rozdział nie wnosi istotnej wartości do osiągnięcia celów pracy.

7. Rozdział 2 poświęcony został „ewolucji teorii lokalizacyjnych oraz poglądów na temat budowania konkurencyjności przedsiębiorstw”. Samo sformułowanie tematu rozdziału wskazuje na dwa wątki, kluczowe dla całości pracy. Utwierdza mnie w przekonaniu, że rozdział pierwszy można było znacznie skrócić i zintegrować ze wstępem, a rozpocząć od rozdziału drugiego.

- a) Sekcja 2.1. oferuje przegląd teorii lokalizacyjnych nurtu klasycznego i neoklasycznego, a więc teorii ekonomicznych, spoza zakresu nauk o zarządzaniu. Trafnie nawiązuje do kategorii renty, której korzenie sięgają właśnie lokalizacji oraz gospodarki agrarnej. Szkoda, że w tym miejscu nie wykorzystano pracy J. Niemczyka (2013) poświęconego roli renty w zarządzaniu strategicznym. Ujawnia przy tym abstrakcyjność refleksji ekonomicznej, realizowaną na poziomie gospodarki, a nie pojedynczego przedsiębiorstwa, co w rezultacie znacznie obniża przydatność teorii ekonomicznych (str. 60) i przy tej okazji uzasadnia podjęcie problemu lokalizacji centralnego dla rozprawy mgr inż. Michała Nowickiego.
- b) Sekcja 2.2. skupia się na współczesnych teoriach lokalizacyjnych, omawiając behawioralną teorię lokalizacji, która zamienia zmatematyzowane i abstrakcyjne pojęcie lokalizacji optymalnej na lokalizację satysfakcjonującą. Następnie uwzględnia ekonomiczną teorię biegunów wzrostu, ściśle związaną z problematyką aglomeracyjną A. Marshall'a, a prowadzącą do klastrów w zarządzaniu strategicznym. Przedstawiając trzy „modele” klastrów (str. 74-77) Doktorant wyraźnie sugeruje, że zmienna geograficzna nie jest wystarczająca do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a wobec tego decyzja lokalizacyjna nie jest jej warunkiem wystarczającym.
- c) Sekcja 2.3. przechodzi do „teorii lokalizowania działalności poza krajem pochodzenia kapitału”. Sam tytuł sekcji jest nieco skomplikowany, wystarczyło odnieść się do internacjonalizacji działalności gospodarczej. Wątpliwości budzić może usytuowanie w tej sekcji teorii kosztów komparatywnych i absolutnych, które wyjaśniały specjalizację produkcyjną krajów, a nie decyzje lokalizacyjne. Jednak wątek ten ponownie służy chyba do podkreślenia abstrakcyjnego i mało przydatnego charakteru teorii ekonomicznych w wyjaśnianiu decyzji lokalizacyjnych. Dobór omawianych pokrótce



teorii, które mogą służyć wyjaśnieniu zagadnień lokalizacji, rozwoju oraz przewag lokalizacyjnych wskazuje na szeroką znajomość wcześniejszych dociekań ekonomicznych przez Doktoranta.

- d) Sekcja 2.4. zawiera syntetyczne zestawienie (tabela 2.4.) teorii lokalizacyjnych. Wątpliwość budzi kolumna trzecia, zatytułowana „lokalizacja optymalna”, bowiem nie obejmuje nurtu behawioralnego. Ponadto, przeważająca część ram teoretycznych została zapożyczona z ekonomii, a z racji właściwego jej poziomu analizy oraz abstrakcyjności ma niską przydatność dla osiągania celów pracy. Podobnie jak w rozdziale 1 zachodzi niekorzystne zjawisko poświęcenia pogłębionej analizy ram teoretycznych nauk o zarządzaniu (analiza łańcucha wartości, przewaga klastrów, modele internacjonalizacji), na rzecz dostarczenia szerokiego, miejscami zbyt szerokiego oglądu ekonomicznych rozważań nad lokalizacją. Wydaje się, że wystarczyłoby rozpocząć refleksję od tezy M.E. Portera, iż zmienna geograficzna w ekonomii była dotychczas generalnie nieobecna, lub tylko akcesoryjnie stosowana.
- e) Sekcja 2.5. stanowi puentę rozważań zawartych w poprzednich sekcjach, a nosi tytuł „istota lokalizacji i jej znaczenie dla konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw”. Doktorant dokonuje w niej wyboru definicji lokalizacji obiektu (str. 101) w nurcie racjonalnym, o czym świadczy optymalność, a także dynamicznie, o czym świadczy uwzględnienie kosztów budowy i funkcjonowania (ale już nie likwidacji). Dalej rozwija metaforyczne rozumienie lokalizacji jako pryzmatu, który obejmuje pasmo realne, wirtualne i mieszane. W tym miejscu definiuje też wirtualną lokalizację jako „osadzenie, prowadzenie i promowanie działalności przedsiębiorstwa w rzeczywistości wirtualnej [...] aktywność w sieci internetowej oraz wsparta wykorzystaniem narzędzi IT/ICT” (str. 103). Powstaje w tym miejscu pytanie o walory metafory lokalizacyjnej w paśmie wirtualnym, w odniesieniu do strategii cyfrowej przedsiębiorstwa? Doktorant dodaje do modelu (str. 104, a nie metafory?) element świadomości oraz aktywności lokalizacyjnej przedsiębiorstwa. Te wątki nie wynikają wprost z poprzednich sekcji, stanowiąc element nowy. „Świadomość lokalizacyjna” to dla mgr inż. Michała Nowickiego „zdolność do zdobywania i przetwarzania informacji oraz posiadanej wiedzy o aspektach lokalizacyjnych miejsca prowadzenia działalności” (Str. 104). Takie rozumienie wskazuje raczej na zdolność organizacyjną, ewentualnie business intelligence, a najszerzej zarządzanie wiedzą. Wątek świadomości wiązany jest zwykle

z aspektami poznawczymi (Walsh, 1995), czy uwagą menedżerską (Ocasio, 1997), których tu brakuje. Z kolei „aktywność lokalizacyjna” to „poziom zdolności przedsiębiorstwa do praktycznego aplikowania wiedzy o płaszczyznach lokalizacji w celu dostosowania podejmowanych działań do własnych potrzeb oraz preferencji klientów i wymagań otoczenia” (Str. 105). Ponownie aktywność definiowana jest przez zdolność, a więc potencjał, nie działanie czy jego wyniki. Wydaje się, że rozumienie konkurencyjności jest tu konsekwentnie stosowane, choć wywoływać może dyskusję co do trafności doboru pojęć. Dalej mgr inż. Michał Nowicki proponuje zestawienie przewag konkurencyjnych z lokalizacją (tabela 2.5.) Szkoda, że nie wyjaśnia jakie przewagi konkurencyjne wyodrębnia, na przykład w oparciu o kategorię renty ekonomicznej (Niemczyk, 2013).

8. Rozdział 3 przedstawia ujęcie modelowe lokalizowania działalności gospodarczej oraz kształtowania jej konkurencyjności w oparciu o eksploatację wielopłaszczyznowo postrzeganej lokalizacji. Tytuł ma walory szczegółowości, ale jest przy tym nadmiernie długi. Można było pozostawić tylko „lokalizowanie działalności gospodarczej – ujęcie modelowe”. Pewną niezręcznością jest deklaracja problematyki „dotyczącej skutecznego lokalizowania”, bowiem nie mieści się ona w pracy i jest czynnością operacyjną. Chodzi o strategiczne lokalizowanie, a nie skuteczne (str. 111).

- a) Sekcja 3.1. przedstawia „koncepcję nowoczesnej analizy lokalizacyjnej”. Ogólny przebieg tego procesu przedstawia syntetycznie rys. 3.1. Nie jest jasne na jakiej podstawie mgr inż. Michał Nowicki formułuje postulat „przedsiębiorcy powinni” (str. 116), ani jaki dokładnie zakres znaczeniowy przypisuje pojęciu przedsiębiorcy. Być może bardziej precyzyjne byłoby stosowanie pojęcia decydent. W tym miejscu pracy tradycyjną, czy też geograficzną lokalizację działalności, Doktorant uzupełnia analizą stopnia gotowości do wirtualizacji działalności gospodarczej (str. 119).
- b) Sekcja 3.2. podejmuje uwarunkowania atrakcyjności lokalizacyjnej realnej płaszczyzny działania przedsiębiorstwa. Rozważania prowadzone są na wysokim stopniu ogólności, by nie powiedzieć ogólnikowości np. bez względu na stopień kapitałochłonności, rodzaj działalności, czy technologię. Doktorant uwzględnia czynniki behawioralne tj. „indywidualne preferencje lokalizacyjne podmiotu” (str. 120). Przytacza też zestawienie czynników lokalizacyjnych właściwych analizom atrakcyjności inwestycyjnej dla zagranicznych inwestycji bezpośrednich (tabela 3.1.), czynniki

miękkie i twarde bez podania ich definicji ani przeglądu dostępnych w literaturze list takich czynników, a następnie syntetyzuje to w postaci tabeli 3.2. Zastanawia dlaczego Doktorant uważa czynniki makro, tj. opracowane na potrzeby polityki rozwoju regionalnego, za adekwatne dla analizy na poziomie mikro tj. pojedynczego przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności, a nie konkurencyjności regionu. Podobnie zastanawia dlaczego referencja do zarządzania produkcją, tj. operacyjnego, miałaby być użyteczna dla analiz strategicznych (tabela 3.3). Pytania te są zasadne dlatego, że w literaturze zarządzania strategicznego znajdują się od trzech dekad wzorce analizy determinant kosztów, ale też dyferencjacji, opracowane przez M.E. Porter'a (1985) na potrzeby jego bazowych strategii/przewag konkurencyjnych. Pośród nich lokalizacja zajmuje ważne miejsce, zresztą dostrzeżone przez mgr inż. Michała Nowickiego w rozdziale 2. Proponując analizę lokalizacyjną Doktorant sugeruje użycie skali 6-stopniowej, a więc niesymetrycznej, niezgodnej z rozpowszechnioną skalą Likert'a. Instrukcje interpretacyjne skali (str. 133-134) przypominają wzorce samooceny w postępowaniach akredytacyjnych.

- c) Sekcja 3.3. przenosi uwagę analizy uwarunkowań atrakcyjności lokalizacyjnej na płaszczyznę wirtualną (tabela 3.7). Samo opracowanie tej tabeli stanowi ważny element koncepcji. Niestety mgr inż. Michał Nowicki nie wyjaśnia w jaki sposób zidentyfikował te czynniki, ograniczając się jedynie do podania źródła tabeli. Przytacza kilka stron danych ilustrujących znaną tezę o upowszechnieniu cyfrowego środowiska działania przedsiębiorstw (str. 143-146), a także korzyści płynące z wirtualizacji. Treści te są niezgodne z tytułem sekcji, nie wnoszą istotnych elementów do analizy i jako takie wydają się zbędne w tym miejscu pracy.
- d) Sekcja 3.4. stanowi sedno rozdziału przedstawiając modelowanie i wizualizację „budowania konkurencyjności opartej o lokalizację”. Rozpoczyna się od podkreślenia współzależności przedsiębiorstw w sieciach i łańcuchach wartości, co wskazuje na brak pełnej autonomii decydenta stanowiący czynnik ograniczający racjonalność podejmowanych decyzji. Rys. 3.8. wywołuje wątpliwość, czy analiza lokalizacyjna rzeczywiście jest wielopłaszczyznowa, bowiem lokalizacja realna podlega zupełnie innym kryteriom/czynnikom powiązanim z przestrzenią, niż lokalizacja wirtualna którą wyraża raczej system narzędzi IT/ICT niepowiązany z lokalizacją geograficzną z wyjątkiem tych rodzajów działalności, które wywołują znaczące zapotrzebowanie na

infrastrukturę przesyłu i magazynowania danych. Przedstawiając elementy kształtowania konkurencyjności na realnej płaszczyźnie działania mgr inż. Michał Nowicki podkreśla zależność od rodzaju działalności, jej skali czy relacji z klientem ilustrując swoje rozważania przykładem łódzkiego centrum handlowo-usługowego Manufaktura. Ponownie więc preferuje ogólne, abstrakcyjne modelowanie. Dalej przedstawia kształtowanie konkurencyjności na wirtualnej płaszczyźnie działania. Rozpoczyna go od kontrowersyjnej tezy jakoby „wariant ten był zalecany przedsiębiorstwom, które w swej działalności bazują głównie na zasobach niematerialnych”, bez podania źródła tego zalecenia. Stoi ono w sprzeczności z tendencją do digitalizacji gospodarki w całości, strategiami cyfrowymi przedsiębiorstw czy nieciągłą zmianą modeli biznesu. Ilustruje swoje poglądy przykładami platformy STEAM, czy bankowością mobilną mBanku. Uzupełnia swoje rozważania wariantem mieszanym lokalizacji wirtualnej i realnej, opisanym na przykładzie IKEA. Wbrew zapowiedzi zawartej w tytule rozdziału oraz sekcji 3.4. nie znajduję w jej treści ani modelu, ani wizualizacji kształtowania konkurencyjności opartej o lokalizację. Nie można za takowe uznać selektywnego opisu, w niewielkim stopniu opartym na literaturze i uzupełnionym przykładami. Dlatego oceniam przekonanie o realizacji celu teoriopoznawczego wyrażone przez mgr inż. Michała Nowickiego za zbyt optymistyczne (str. 163). Sądzę, że proces kształtowania konkurencyjności nie został zdefiniowany ani ze względu na przebieg tj. skład i układ etapów, ani ze względu na związek z konkurencyjnością tj. mechanizmy wpływu.

9. Rozdział 4 przedstawia metodykę badań konkurencyjności kreowanej w oparciu o wielopłaszczyznowo postrzeganą lokalizację. Konsekwentnie tytuł jest zbyt długi. Doktorant przywołuje 5 pytań badawczych oraz cele rozprawy, moim zdaniem niepotrzebnie. Istotne są treści dotyczące luki empirycznej, a szczególnie operacjonalizacji i hipotez. Całość sekcji 4.1. mogła znaleźć się we wstępie do pracy.

- a) Sekcja 4.2. przedstawia procedurę oraz metodykę badawczą. Doktorant wyjaśnia, że proces badania miał „charakter sekwencyjny”, typowy dla badań ilościowych testujących hipotezy. Następnie omawia każdy z 8 etapów, precyzując iż dobór próby nie jest reprezentatywny ani pod względem terytorialnym (3 województwa), ani wielkości przedsiębiorstw (wyłącznie MSP), ani pod względem respondenta (posiadanie wiedzy). W rezultacie takich decyzji testy hipotez nie mogą mieć walorów

trafności zewnętrznej, a test hipotezy H2 dotyczącej świadomości jest w ogóle niemożliwy bowiem respondenci w próbie mają posiadać „całościową wiedzę”. Odpowiada to definicji świadomości przyjętej przez Doktoranta, a wobec tego świadomość nie jest zmienną, tylko stałą w próbie. Dalej, narzędzie badawcze składające się z 5 części, z różną liczbą pytań odnośnie do kluczowych zmiennych (1, 2, 4). Zmienne mierzone tylko jednym elementem budzą wątpliwość odnośnie do poprawności narzędzia. Nie podano informacji o sposobie badania rzetelności narzędzia. Czwarty krok badania to wyłonienie zewnętrznego podmiotu celem gromadzenia danych, a piątym gromadzenie danych metodą CATI. Doktorant podaje, iż w trzech podmiotach przeprowadził badania jakościowe. Szóstym etapem badania była analiza statystyczna oparta na zbieżności. W istocie mgr inż. Michał Nowicki nie bada ani korelacji, ani przyczynowości, tylko zbieżność cech bez wskazania kierunku zależności. W tym zakresie orzekać może o wynikach swoich badań empirycznych. Nie wyjaśnia przesłanek swojego wyboru, ani nie wskazuje dlaczego zrezygnował z bardziej rozpowszechnionych sposobów testowania hipotez np. wykorzystując miary korelacji rang, czy analizę regresji, by wymienić tylko najprostsze. Następnie mgr inż. Michał Nowicki wyprowadzał wnioski i uwzględniał je w swoim „modelu”.

- b) Sekcja 4.3. przedstawia charakterystykę podmiotów w próbie badawczej. Przypis 189 wskazuje na sposób wyznaczenia wielkości próby. Powstaje pytanie czy lokalizacja działalności mikroprzedsiębiorstwa związana jest z czynnikami innymi niż behawioralne (miejsce zamieszkania, bliskość głównego klienta), co stawiałoby pod znakiem zapytania celowość adresowania kwestionariusza do takich respondentów. Powstaje też wątpliwość, czy taki dobór próby rzeczywiście odzwierciedla wymogi wskazane na str. 175, bowiem populacja MSP w trzech województwach nie jest tożsama z populacją w całym kraju. Dalsza refleksja o zgodności próby z populacją (tabela nienumerowana str. 182) jest z tego powodu niepotrzebna. Na marginesie zaznaczam, że odwoływanie się do danych PARP z 2014r. dla badań prowadzonych w 2018r wydaje się niezbyt aktualne. Intrygujący jest rys 4.5. którego legenda wskazuje, iż województwa jako jednostka analizy geograficznej interpretuje Doktorant jako atrakcyjne same w sobie, nie wyjaśniając wszelako dlaczego całe województwo śląskie miałyby być atrakcyjne dla dowolnego rodzaju działalności gospodarczej, a całe województwo podkarpackie najmniej atrakcyjne bez względu na rodzaj działalności

gospodarczej (str. 183). Rys. 4.7. wskazuje z kolei na silny efekt aglomeracyjny w próbie (str. 184).

- c) Sekcja 4.4. charakteryzuje podmioty dobrane do badań jakościowych i obserwacji migawkowych. Brakuje informacji o sposobie analizy danych pozyskanych dla badań jakościowych, sposobie ich gromadzenia i technikach zapewnienia rzetelności. Pierwszy podmiot jest firmą rodzinną, zmieniającą lokalizację w ramach miasta Łódź. Wywołuje to pytanie o pomiar decyzji lokalizacyjnych, a w szczególności o to czy zmiana obiektu (infrastruktura) jest wydarzeniem delokalizacyjnym, zmiana jednostki administracyjnej, czy też może kodu pocztowego. Oprócz charakterystyki podmiotu mgr inż. Michał Nowicki przedstawia wyniki badań, selektywnie acz bez wcześniejszego wskazania sposobu selekcji. W tym sensie wyprzedza niejako w strukturze pracy treści rezultatywne względem treści metodologicznych właściwych rozdziałowi 4. Dalej opisano przypadek kompanii leśnej, przedsiębiorstwa ściśle zależnego od lokalizacji zasobów drewna (str. 192). Trzeci podmiot to przedsiębiorstwo transportowe, dla którego wirtualny kanał komunikacji z klientami ma pierwszorzędne, strategiczne znaczenie, przy jednoczesnym braku znaczenia geograficznej lokalizacji siedziby. Sekcja nie została podsumowana. Wywołuje to pytanie o jej znaczenie dla osiągnięcia celów pracy oraz pozostałych treści. Doktorant nie udziela odpowiedzi na to pytanie.

10. Rozdział 5 przedstawia „wyniki badań własnych” w zakresie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o wielopłaszczyznową lokalizację.

- a) Sekcja 5.1. przedstawia kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw na realnej i wirtualnej płaszczyźnie działania. Całość sekcji poświęcona jest analizie statystyk opisowych. Sposób przedstawienia danych w znacznym stopniu utrudnia dostrzeżenie związku z celem pracy, jest niestandardowy i mało czytelny. Wyniki są przeplatane komentarzem opisowym i spekulacjami dotyczącymi przyczyn takiego stanu rzeczy, a następnie pojawiają się wnioski o pozytywny teście hipotez choć w żadnym miejscu nie zadeklarował mgr inż. Michał Nowicki na czym ten test polegać miał. Szczególnie jaskrawe jest to w przypadku hipotezy H5 (str. 229), gdzie zupełnie nie wiadomo jak operacjonalizowano zmienne i związki pomiędzy nimi, jakie uzyskano wyniki badania próby i co z tego wynika. Zgodnie z oczekiwaniami płynącymi z cech próby, realna aktywność jest raczej umiarkowana (rys. 5.1.), przy wysokiej aktywności wirtualnej. Celowość umieszczenia rys 5.2. odzwierciedlającego poziom rywalizacji rynkowej MSP

jest wątpliwy, a mgr inż. Michał Nowicki nie wyjaśnia dlaczego go tu umieścić. Skala rys. 5.3. jest myląca, bowiem średnie wartości poniżej 1.5 przy maksymalnej wartości 2 należy interpretować ostrożniej. Szkoda, że zastosowana skala nie przyjmowała typowych wartości 1-5, ale -2 do 2. Zaznaczam, że w świetle reguły interpretacyjnej Doktoranta przedstawionej na rys. 4.2. (str. 177) wartości w okolicy 1 są nieznacznie pozytywne/poziom umiarkowanie wysoki, a w okolicy 0 są neutralne (poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa P7). Nie jest dla mnie jasne dlaczego mgr inż. Michał Nowicki twierdzi iż zanotowano „poziom aktywności”, choć sam respondentów pyta o ich ocenę poziomu aktywności, co nie jest tożsame (str. 207). Zastanawia też sposób przedstawiania wyników testów (str. 211), w żadnym miejscu explicite nie przeprowadzonych, tym bardziej że w przypadku hipotezy H2 zgłosiłem już wątpliwości związane z doбором próby. Dodaję do nich wątpliwości wynikające z narzędzia badawczego, bowiem Doktorant nie badał konkurencyjności, ale samoocenę konkurencyjności. Uwaga ta dotyczy także hipotez H3 i H4. Poprawnie formułuje swoje wnioski w tabeli 5.3. (str. 212), wskazując znaczenie deklaracji. Sugeruje to, iż w istocie zbadano związek poczucia konkurencyjności względem dynamiki lokalizacyjnej. Prowadzi to do generalnego pytania o to, czy konstrukt konkurencyjności jest w istocie mierzony (trafność wewnętrzna), czy zamiast niego nie jest mierzony konstrukt agresywności konkurencyjnej (Ferrier, 2001). Tabela 5.4. wzmacnia wrażenie, iż Doktorant nie bada zmiennych obiektywnych w racjonalnym procesie strategii, a zmienne poznawcze w nurcie behawioralnym (Ocasio, 1997), bowiem niska świadomość znaczenia lokalizacji wpływa na świadomość możliwości wykorzystania, dalej na działania, a dalej na ich wyniki w postaci konkurencyjności. Wniosek o tym, że „prawdopodobnie występuje zjawisko sprzężenia zwrotnego” (str. 215) można było zbadać statystycznie, nie jest dla mnie jasne dlaczego Doktorant tego nie uczynił. Dalej przeprowadzono stratyfikację wyników statystyki opisowej ze względu na wielkość zaludnienia jednostki administracyjnej, na terenie której zlokalizowane były badane podmioty. Wstępne wrażenie o koroboracji hipotez Doktorant zamierza przetestować badając zależności statystyczne (zmiennych) hipotez (str. 229), co wskazuje na przedwczesne wnioski stawiane w sekcji 5.1.

- b) Sekcja 5.2. przedstawia analizę wskaźników zbieżności T-Czuprowa. Doktorant nie zachował spójności interpretacyjnej pomiędzy rozdziałem 4 (str. 179), a rozdziałem 5

(str. 231) zmieniając zależność z umiarkowanej na umiarkowanie silną, a wartość 0,45 (dolna granica) interpretuje jako silną zależność (str. 232). Zgłaszam wątpliwość czy miara zbieżności, a więc zależności stochastycznej, jest tożsama ze „skorelowaniem” (str. 235) jak twierdzi Doktorant. Skrótem myślowym, niepotrzebnym w rozprawie doktorskiej jest interpretacja jakoby istniała zależność pomiędzy „uzyskiwanymi rezultatami” a „możliwością podnoszenia skuteczności” (str. 239) w sytuacji gdy pytania dotyczyły oceny przez respondenta, a nie faktów. Sekcję kończy deklaracja o pozytywnym teście hipotez. Szkoda, że mgr inż. Michał Nowicki nie skorzystał z możliwości tabelarycznego podsumowania swoich testów, ze wskazaniem siły zależności i zachowaniem ostrożności interpretacyjnej wskaźnika zbieżności, który nie przesądza o skierowaniu tej zależności (str. 243).

- c) Sekcja 5.3. oferuje przegląd korzyści płynących z aktywności na dwóch płaszczyznach lokalizacji. Wykracza poza zakres wyznaczony pytaniami, hipotezami i zadaniami badawczymi. Oceniam ją jako zbędną, bowiem Doktorant nie powiązał jej treści z celami pracy.
- d) Sekcja 5.4. przedstawia wnioski, rekomendacje i ograniczenia badawcze. Ten ostatni element powinien w mojej ocenie znaleźć się w zakończeniu pracy. Rekomendacje są z kolei nieuprawnione wobec braku reprezentatywności próby oraz wątpliwości co do trafności wewnętrznej, które zgłosiłem wcześniej. Pozostają wnioski, sformułowane w sposób entuzjastyczny (bardzo istotna rola, str. 263), przy umiarkowanych zależnościach zmiennych. Inaczej niż Doktorant nie znalazłem w pracy, przedstawionych testach, ani konceptualizacji, podstaw do uznania hipotezy głównej jako przyjętej (str. 264). Nie zbadano relacji „inicjowania”, nie zmierzono przewagi lokalizacyjnej, ani nie wskazano wpływu przewagi lokalizacyjnej na konkurencyjność (str. 264).

11. Zakończenie zawiera streszczenie kolejnych rozdziałów pracy, wraz ze wskazaniem tego jak przyczyniają się one do osiągnięcia celów pracy oraz podkreśleniem głównych wniosków. Doktorant podkreśla walory projektowe swojej pracy, szczególnie w warstwie analizy lokalizacyjnej. Ograniczenia swoich rozważań usytuował w rozdziale 5, sprowadzając je do metodologicznych wyborów, a pomijając bardziej tradycyjną sekwencję ramy teoretycznej-konceptualizacja-metodyka-wyniki. Podobnie kierunki dalszych badań nie zostały w zakończeniu zasugerowane.



#### D. Rekomendacja

Na podstawie szczegółowych uwag wymienionych powyżej, a w szczególności: dobór ważnego problemu, opracowanie autorskiej konceptualizacji lokalizacji oraz jej związku z konkurencyjnością, zgromadzenie istotnego materiału empirycznego potwierdzającego poczynione założenia badawcze stwierdzam, że **w mojej opinii praca mgr inż. Michała Nowickiego zatytułowana „Lokalizacja a kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw”** spełnia wymogi zawarte w art. 13 ust. 1 ustawy o tytule i stopniach naukowych oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003r. (Dz.U. 2005, Nr 65, poz. 595 z późn. zm.) i wnioskuję o dopuszczenie Doktoranta do publicznej dyskusji.



