Dr hab. Wioletta Mierzejewska, prof. SGH
Katedra Zarządzania Strategicznego
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Warszawa, 10.12.2025 r.

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Mateusza Rafalika p.t. *Synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych*
napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Sylwii Sysko-Romańczuk, prof. uczelni

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Przewodniczącej Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Warszawskiej dr hab. Katarzyny Rostek, prof. uczelni informujące o powołaniu mnie przez ww. Radę Naukową na recenzenta rozprawy doktorskiej Pana mgr Mateusza Rafalika, datowane na 30.09.2025 r.

Ocena przedłożonej rozprawy doktorskiej zostanie dokonana zgodnie z ustawowymi kryteriami stawianymi rozprawom doktorskim (Ustawa z dn. 20.07.2018 z poz. zm., Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, art. 187). Ocenione zostanie czy:

1. przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego,
2. rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach,
3. rozprawa doktorska prezentuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

1. Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego

Doktorant we wstępie definiuje problem naukowy wskazując na zjawisko synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. W opinii Recenzenta podejmowana w pracy problematyka ma znaczący potencjał badawczy, co Doktorant zauważa wskazują na lukę badawczą teoretyczną, empiryczną i aplikacyjną. Oryginalność podejmowanej w pracy tematyki wynika zarówno ze stosunkowo małej ilości badań empirycznych dotyczących synergii operacyjnej w grupie kapitałowej, jak i braku rozwiązań wdrożeniowych oraz modeli teoretycznych. Niestety mimo dużej roli grup kapitałowych w gospodarce badania poświęcone tym strukturom w ostatnich latach są rzadkością. Natomiast sama specyfika, skala działania, ale też ewolucja sposobu funkcjonowania grup kapitałowych sprawiają, że jest to interesujący obszar badań naukowych. Doktorant z całego szeregu problemów dotyczących funkcjonowania

grup kapitałowych wybiera kwestię synergii operacyjnej. Należy się tutaj zgodzić z Doktorantem, że jest to tematyka trudna do badania, a przez to słabo rozpoznana. Dodatkowo zakłada on (i realizuje) badania synergii operacyjnej w specyficznych grupach kapitałowych, a mianowicie sieciowych grupach kapitałowych. Doktorant wprowadza pojęcie sieciowej grupy kapitałowej bazując na dorobku podejścia sieciowego i organizacji sieciowej. Jednocześnie przeciwstawia pojęcie sieciowej grupy kapitałowej innym rodzajom grup kapitałowych wyróżnionych ze względu na zakres funkcji zarządczych podmiotu dominującego (operacyjne, strategiczne i finansowe), nazywając je hierarchicznymi grupami kapitałowym. W dalszych częściach pracy dokonuje licznych odniesień i porównań między sieciowymi i hierarchicznymi grupami kapitałowymi. Jest to ciekawe koncepcyjnie podejście, chociaż w opinii Recenzenta lepsze niż przeciwstawienie sieciowej grupie kapitałowej grup hierarchicznych byłoby wskazanie, że cechy sieci w różnym stopniu ujawniają się w różnych typach grup kapitałowych, co wpływa na różne modele generowania synergii operacyjnej. Tym bardziej, że same hierarchiczne grupy kapitałowe (operacyjne, strategiczne i finansowe) są bardzo zróżnicowanym zbiorem podmiotów o różnych poziomach centralizacji, standaryzacji, autonomii spółek oraz intensywności zarządzania. W przedłożonej rozprawie te różnorodne podmioty zostały wrzucone do jednej kategorii, co spłyca perspektywę badawczą. Trudno też zgodzić się z argumentacją o braku formalnego podporządkowania w sieciowej grupie kapitałowej jeśli funkcjonuje ona jako grupa kapitałowa w świetle prawa. Dodatkowo sam Doktorant wskazuje wielokrotnie na znaczną rolę podmiotu dominującego np. przy opisie inicjatyw synergicznych w badanym podmiocie. Niemniej jest to oryginalne podejście prezentowane przez Doktoranta.

Z oryginalnością rozwiązania problemu naukowego nieodłącznie związana jest umiejętność sformułowania celów pracy, pytań badawczych i dobór odpowiednich metod badawczych. Doktorant wskazuje, że głównym celem pracy jest „*opisanie komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych*" (s.20). Do tak postawionego celu głównego formułuje cel poznawczy, cel metodyczny oraz cel aplikacyjny. Cele szczegółowe uznaję za sformułowane w prawidłowy sposób, choć zapewne można by je bardziej dookreślić, aby lepiej korespondowały z celem głównym pracy. Do celów badawczych Doktorant formułuje pytania badawcze. Są one sformułowane dość szeroko, ale dobrze nawiązują do postawionych wcześniej celów. Jedyne niedociągnięcie to nieścisłość co do treści celu metodycznego przy omawianiu pytania badawczego PB3 (s. 20). Doktorant formułując cel metodyczny wskazał na „*wypracowanie mechanizmu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych*". Natomiast przy omawianiu pytania badawczego PB3 wskazał, że

celem metodycznym jest „*opisanie modelu synergii operacyjnej w hierarchicznej grupie kapitałowej*". Należy złożyć to na karb błędów redakcyjnych (jest ich w pracy dość dużo), bowiem we wcześniejszej części pracy Doktorant precyzyjnie definiuje pojęcie modelu i mechanizmu. Przechodząc do oceny doboru metod badawczych należy podkreślić oryginalność w doborze metody. Główną metodą badawczą jest metoda badania w działaniu, która przy obranych temacie pracy i celach badawczych jest jak najbardziej wskazana. Jest to jednocześnie dość rzadko spotkana metoda na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, a w szczególności w rozprawach doktorskich. Niemniej Doktorant miał wszelkie powody, aby ją wybrać, ponieważ z jednej strony tematyka synergii operacyjnej jest wymagającym i w niewystarczającym stopniu rozpoznanym tematem badawczym, a z drugiej strony przemawiało za wyborem tej metody zaangażowanie Doktoranta w działalności badanego podmiotu.

Oryginalną propozycją Doktoranta jest sformułowany w drodze badań w działaniu mechanizm i model synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. Zostały one opisane w rozdziale piątym pracy. Mechanizm synergii operacyjnej Doktorant utożsamia z zestawem metod, narzędzi i procedur mających na celu identyfikację i ocenę potencjalnych obszarów synergii operacyjnej, a w konsekwencji operacjonalizację i koordynację inicjatyw synergicznych. Jego opracowanie pozwoliło zrealizować cel metodyczny pracy. Niewątpliwie cenna w opinii Recenzenta jest propozycja „*Matrycy oceny inicjatyw synergicznych*" (s.175, s.240). Jednakże brakuje zmapowania analizowanych inicjatyw synergicznych na tej matrycy, co niewątpliwie wzbogaciłoby pracę. Co do modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, to jego opis i porównanie z wyprowadzonym teoretycznie modelem synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych, budzi niedosyt. Tym bardziej, że opis modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych jest celem głównym pracy. Dodatkowo scharakteryzowane pobieżnie komponenty tego modelu na s. 245 nie zgadzają się z tymi na rysunku 5.5. Natomiast generalnie należy zgodzić się z Doktorantem, że sam model „*stanowi oryginalną koncepcję, poszerzającą dorobek teoretyczny*". Jednak nadmierne uproszczenie, bez pogłębionej refleksji i odniesienia do literatury, znacznie obniża jego potencjał teoriotwórczy.

Podsumowując, mimo pewnego niedosytu, oryginalność rozwiązania problemu naukowego należy ocenić pozytywnie. Składa się na to sam dobór problemu naukowego, ale także dobór metody badawczej oraz sformułowanie autorskich mechanizmu i modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

4. Ocena wiedzy teoretycznej

Rozprawa doktorska mgr Mateusza Rafalika składa się z wprowadzenia, dwóch rozdziałów teoretycznych, rozdziału metodycznego i dwóch rozdziałów empirycznych oraz podsumowania. Jest to prawidłowa struktura pracy doktorskiej, w której Doktorant najpierw prezentuje wiedzę teoretyczną w badanym obszarze, a następnie przechodzi do omówienia metodyki badawczej oraz prezentacji własnych badań empirycznych. Takie podejście sprawia, że badania empiryczne oparte są na dobrej podstawie teoretycznej.

Pozytywnie oceniam prezentację wiedzy o grupach kapitałowych, która została przedstawiona w rozdziale pierwszym i drugim. Doktorant prawidłowo definiuje pojęcie grupy kapitałowej, modele tworzenia i różne klasyfikacje. Na tym tle wyróżnia grupy hierarchiczne (tradycyjne) oraz sieciowe. Jak już wspomniano jest to dyskusyjne podejście, ale niewątpliwie oryginalne, pokazujące różnorodność grup kapitałowych i stosowanych w nich rozwiązań zarządczych i organizacyjnych. Niewątpliwą zaletą rozdziału pierwszego jest obrazowania omawianych kwestii przykładami empirycznymi, choć uważam, że nie zawsze są to dobrze dobrane przykłady (np. Grupa Polsat Plus to raczej grupa typu strategicznego niż finansowego). Doktorant w ciekawy sposób przedstawia pojęcie oraz różne rodzaje synergii, jakie mogą ujawnić się w działaniu grupy kapitałowej. Pozytywnie oceniam podjętą próbę opisania modelu synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych, choć wskazana procedura systematycznego i narracyjnego przeglądu literatury, która stanowi podstawę ww. modelu jest scharakteryzowana w niewystarczającym stopniu. Doktorant opisuje model synergii operacyjnej w hierarchicznych grupach kapitałowych, kładąc nacisk na charakterystykę komponentów tego modelu. Wskazane trzy komponenty są dobrą próbą wyjaśnienia możliwości osiągania przez grupy kapitałowe efektu synergii operacyjnej. Stanowi to wartościowy przyczynek do dalszego rozwoju tej tematyki.

Szczegółowe rozważania teoretyczne nad głównym zagadnieniem rozprawy doktorskiej prowadzone są w rozdziale drugim, który poświęcony jest sieciowym grupom kapitałowych. Doktorant prawidłowo rozpoczyna rozdział od omówienia istoty i rodzajów sieci. Wskazuje na różne rozumienie sieci w literaturze przedmiotu, identyfikuje cechy sieci i organizacji sieciowych, a także różne ich rodzaje. Stanowi to podstawę do wyprowadzenia pojęcia sieciowej grupy kapitałowej, poprzedzonego ogólną (i niestety uproszczoną) charakterystyką ewolucji grup kapitałowych. Doktorant definiując sieciową grupę kapitałową wskazuje, że różni się ona od hierarchicznych grup kapitałowych, ale brakuje dokładnego porównania np. w formie tabelarycznej pokazującego różnice w cechach (atrybutach) sieciowych i hierarchicznych grup kapitałowych. Zamieszczone w rozdziale porównanie obejmuje jedynie

cechy grupy kapitałowej i sieci. Niestety zastosowane przy definiowaniu sieciowej grupy kapitałowej podejście sprawia, że granice odróżniające hierarchiczną i sieciową grupę kapitałową są bardzo niejasne. Dodatkowo wskazane cechy sieciowej grupy kapitałowej (dezintegracja pionowa i/lub pozioma; mechanizmy rynkowe; szerszy dostęp do informacji; synergia ponadorganizacyjna; występowanie funkcji brokera) mogą występować także w operacyjnych, strategicznych i finansowych grupach kapitałowych (z większym lub mniejszym natężeniem). Szczegółowa analiza rozdziału drugiego utwierdza mnie w przekonaniu, że lepszą optyką niż wyodrębnianie kategorii sieciowej grupy kapitałowej byłoby wskazanie jak rozwiązania charakteryzujące organizacje sieciowe mogą być implementowane do różnych grup kapitałowych.

W rozdziale drugim Doktorant prezentuje eksploracyjne studia przypadków. Jest to niestandardowe podejście, w którym w części teoretycznej umieszczono wstępne badania empiryczne. Jednak takie oryginalne podejście pozwala na lepszy odbiór i jest wskazane w przypadku tematyki słabo rozpoznanej. Przeprowadzone analizy trzech grup kapitałowych dają ciekawy pogląd na istotę i rozumienie kategorii sieciowej grupy kapitałowej. Na plus zaliczyć można ustrukturyzowanie studiów przypadków i omawianie każdego według tej samej logiki, z uwzględnieniem przyjętych w pracy cech sieciowej grupy kapitałowej. Minus tej części pracy to bardzo duże uproszczenie opisu, a także uogólnienia, które w opinii Recenzenta nie są w pełni uzasadnione ze względu na badanie trzech celowo dobranych podmiotów.

W rozdziale drugim Doktorant dokonuje także przeglądu wiedzy teoretycznej dotyczącej głównego zagadnienia pracy, czyli synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. Bazuje przy tym na systematycznym doborze literatury. I tutaj pojawiają się wątpliwości co do doboru tej literatury. O ile w pierwszej kwerendzie uwzględniono odniesienie do sieci i organizacji sieciowej, o tyle w drugiej kwerendzie tego brakuje (s. 108). Budzi to zatem wątpliwości czy rzeczywiście przegląd i wyprowadzone na jego podstawie wnioski dotyczą synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych (a nie generalnie w grupach kapitałowych, co było omawiane w rozdziale 1). Co więcej w opisie obszarów merytorycznych wynikających z przeanalizowania zgromadzonej literatury Doktorant pisze głównie o synergii operacyjnej w grupach kapitałowych, ze szczególnym uwzględnieniem procesów fuzji i przejęć. Co więcej na końcu pierwszego obszaru konkluduje, że „ *[...] opisane metody, narzędzia procedury nie odnoszą się bezpośrednio do funkcjonujących sieciowych grup kapitałowych*". Natomiast na końcu omawiania drugiego obszaru stara się we wnioskach nawiązać do sieciowych grup kapitałowych. Jednakże po podrozdziale zatytułowanym „*Charakterystyka synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych w literaturze*

przedmiotu" Recenzent oczekiwał pogłębionego omówienia synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych na tle hierarchicznych grup kapitałowych, do których Doktorant nawiązywał wcześniej.

Podsumowując, mimo wskazanych powyżej słabości, Doktorant wykazał się wiedzą teoretyczną, a przeprowadzone rozważania teoretyczne pozwoliły na wykazanie luki badawczej w badanym obszarze. Na pozytywną ocenę tego kryterium składają się: mało rozpoznany obszar badawczy obejmujący kwestie synergii operacyjnej w grupach kapitałowych, połączenie tematyki grup kapitałowych z organizacjami sieciowymi, a także interesujące rozważania bazujące na aktualnej i szerokiej literaturze przedmiotu podparte przykładami praktycznymi.

2. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Przedstawiona do oceny dysertacja świadczy o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktoranta. Składa się na to umiejętność doboru tematyki badawczej (do czego nawiązywałam w punkt 1 niniejszej recenzji) wpisującej się w nauki o zarządzaniu i jakości, ale także umiejętność zaprojektowania i zrealizowania autorskich badań naukowych oraz ich prezentacji. W pracy Doktorant zrealizowała badania metodą *case study* na przykładzie trzech wybranych grup kapitałowych w celu zobrazowania cech sieciowej grupy kapitałowej, co zostało opisane w rozdziale 2 dysertacji. Jednak główna część badawcza to rozdziały 3 i 4. W rozdziale trzecim Doktorant szczegółowo charakteryzuje przyjętą metodę badań, a w rozdziale czwartym prezentuje wyniki badań.

Mocną stroną pracy jest wyeksponowanie warstwy metodycznej badań w osobnym rozdziale. Metodyka prowadzenia badań naukowych w naukach o zarządzaniu i jakości jest niezmiernie ważną kwestią w kontekście wyciągania wniosków i formułowania implikacji teoretycznych i praktycznych. Doktorant wskazuje na metodę *insider action research* jako podstawową metodę badawczą, szeroko uzasadniając jej użycie. Należy zgodzić, że eksploracyjny i praktyczny charakter badań, a także zaangażowanie Doktoranta w działania badanego podmiotu, stanowią przesłanki zastosowania tej metody. Brakuje natomiast wskazania ograniczeń przyjętej metody badań, a w tym trudności w weryfikacji wyników oraz małych możliwości formułowania teorii (Ćwiklicki, 2014). W opinii Recenzenta niepotrzebny jest też podrozdział wskazujący na genezę i rodzaje badań typu *action research*. Celem rozdziału metodycznego w rozprawie doktorskiej jest wskazanie problemu badawczego, celu badań, zastosowanych metod badania i analizy, wyjaśnienie procedury badawczej. I to zostało zrealizowane w kolejnych podrozdziałach tj. 3.2. i 3.3. Choć warto byłoby bardziej skupić się

na faktycznie zrealizowanym badaniu, odnosząc się w większym stopniu do niego, a nie do przeglądu literatury na temat badań w działaniu (np. opisane kryteria na s. 136-138 warto byłoby odnieść do własnych badań).

Rozdział czwarty rozprawy, to prezentacja wyników prowadzonych badań. Pozytywnie oceniam uporządkowanie prezentacji wyników w odniesieniu do kolejnych cykli prowadzonych badań. Chociaż w opinii Recenzenta nie w pełni zrozumiałe są poczynione w pierwszym cyklu założenia np. co do generowania efektów synergii operacyjnej jedynie poprzez współpracę podmiotów z tej samej branży. Jest to zastanawiające w kontekście prowadzonych wcześniej rozważań teoretycznych. Otrzymany wynik tego cyklu uznają ze spodziewany i oczywisty. Dodatkowo w cyklu drugim i trzecim nie jest jasne jakie spółki były badane. Pojawia się informacją o pierwszej grupie dziesięciu spółek (s. 154) i drugiej grupie dziesięciu spółek (s.160). Zakres badania jest o tyle ważny, że Doktorant wskazuje na badanie synergii w całej grupie kapitałowej, która cechuje się złożonością i rozproszeniem. Podobnie w cyklu czwartym wskazano jedynie, że pogłębione wywiady przeprowadzono z zarządami spółek w grupie kapitałowej ARP. Nie wskazano z iloma (wszystkimi zarządami spółek?) i czy był to wywiad z jedną osobą z zarządu. Również w opisie cyklu piątego brakuje informacji z kim i w jakiej liczbie były realizowane wywiady. Brakuje także informacji co do metody analizy przeprowadzonych wywiadów i agregacji wyników. Czy zastosowano do tego jakieś narzędzia? Jest to przykład analizy jakościowej, która pozwala na wyciąganie wyników i uogólnień, ale przy zastosowaniu reżimu metodycznego.

Niezmiernie ciekawa jest część druga projektu, czyli program inicjatyw synergicznych. Brakuje co prawda klarownego wyjaśnienia metodyki identyfikacji przez Lidera projektu listy potencjalnych inicjatyw synergicznych (pojawia się tylko informacja, że dokonano tego na podstawie analizy wyników poszczególnych etapów, ale jak była przeprowadzona analiza?, jakie założenia przyjęto?, jakie narzędzia zastosowano?, tego brakuje). Niemniej Doktorant wskazuje konkretne inicjatywy synergiczne wraz z ich charakterystyką. Są to bardzo dobrze zobrazowane przykłady w jaki sposób można uzyskać synergię operacyjną w grupie kapitałowej. Pozytywne jest to, że wskazano nie tylko na inicjatywny wspólnych zakupów, ale też innych wspólnych projektów. Doktorant podejmuje także próbę identyfikacji czynników sukcesu i porażki każdej z inicjatywy, co jest bardzo wartościowym elementem opisu.

Niezmiernie ważną umiejętnością w pracy badacza jest odpowiednia prezentacja wyników badań. Jest to pozytywna strona pracy, bowiem Doktorant w sposób syntetyczny, ale i precyzyjny wskazuje na główne wnioski z poszczególnych cyklów badań. Chociaż praca charakteryzuje się dużą niestarannością opracowania redakcyjnego. Pojawiają się też istotne

pomyłki, jak np. w Tabeli 4.28 numery spółek, czy też na s. 241-242 wskazanie inicjatywy synergicznych między tymi samymi spółkami jako sukcesu i porażki.

Umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej wiąże się także z refleksją nad przeprowadzonymi badaniami w postaci wskazania implikacji teoretycznych oraz praktycznych, identyfikacji kierunków dalszych badań, a także identyfikacji ograniczeń prowadzonych badań. O ile pierwsze elementy zostały przez Doktorant zaakcentowane w podsumowaniu, o tyle ewidentnie brakuje wskazania głównych ograniczeń zrealizowanych badań.

Reasumując, mimo pewnych niejasności w sferze metodycznej, kryterium dotyczące umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej spełnione jest na wystarczającym poziomie. Przemawia za tym fakt dobrego doboru metody badawczej, w miarę precyzyjnego opisu przeprowadzenia badań oraz właściwej prezentacji wyników badań.

3. Konkluzja

W opinii Recenzenta przedłożona dysertacja mgr Mateusza Rafalika p.t. *Synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych* stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i przyczynia się do wypełnienia luki poznawczej w podejmowanym temacie. Doktorant wykazuje się wiedzą teoretyczną w badanym obszarze, a także umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Na pozytywną ocenę recenzowanej pracy składa się: aktualność i znaczenie podejmowanego tematu; adekwatne do celu pracy i właściwie zaprojektowane postępowanie badawcze; spójna i logiczna struktura pracy; znacząca wartość naukowa pracy przyczyniająca się do rozwoju wiedzy w naukach o zarządzaniu poprzez rozpoznanie kwestii synergii operacyjnej w grupach kapitałowych, ze szczególnym uwzględnieniem sieciowych grup kapitałowych, a także zaproponowanie autorskiego modelu i mechanizmu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

Biorąc pod uwagę powyższą argumentację Recenzent stwierdza, że recenzowana dysertacja spełnia wymogi ustawowe. Recenzent rekomenduje przyjęcie niniejszej rozprawy doktorskiej oraz dopuszczenie Doktoranta do publicznej obrony przedłożonej dysertacji.

W. Nieczejewska