



Warszawa, 15.12.2025

Dr hab. Izabela Kotadkiewicz, Prof. ALK
Kierownik Katedry Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie
Akademia Leona Koźmińskiego

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Mateusza Rafalika pt.:
„Synergia operacyjna w sieciowych grupach kapitałowych”
Doktorat wdrożeniowy**

napisanej pod kierunkiem

Dr hab. Sylwii Sysko - Romańczuk, prof. uczelni Politechnika Warszawska

Opinia ogólna

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mgr Mateusza Rafalika, której celem było (s. 5) „opisanie komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych, posiada zarówno mocne jak i słabe strony. Przewaga słabych stron nie pozwala jednak na wydanie rekomendacji dopuszczenia obecnej wersji rozprawy do obrony. Ponieważ dostrzegam możliwość ich eliminacji poprzez poprawę dysertacji, to wnioskuję o rozważanie możliwości jej poprawy. Wprowadzone przez Doktoranta zmiany, korygujące wskazane w recenzji niedoskonałości, mogą stać się podstawą do wydania rekomendacji dopuszczającej poprawioną rozprawę doktorską do obrony.

Mocną stroną dysertacji jest podjęty temat. Eksploracja zjawiska synergii w sieciowych grupach kapitałowych jest interesującym, i jednocześnie złożonym wyzwaniem badawczym. Wartością recenzowanej rozprawy, mającej charakter wdrożeniowy, jest też wykorzystanie, wciąż mało rozpowszechnionej metody badawczej – badań w działaniu (ang. action research), która w przypadku doktoratu wdrożeniowego jest szczególnie użyteczna.

Za podstawową zaś słabość recenzowanej dysertacji należy uznać brak dyskusji otrzymanych wyników badań z punktu widzenia istniejącej już wiedzy. Jest to istotne uchybienie w przypadku pracy doktorskiej. Dyskusja wyników jest też miejscem, gdzie powinny się znaleźć odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Brak tych elementów przekłada się na jakość rozprawy, w tym spełnienie wymogów dotyczących rozprawy doktorskiej.

Zaproponowany w dysertacji mechanizm tworzenia synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej wymaga również dopracowania, w tym zakorzenienia go w istniejącej wiedzy teoretycznej. Rozważania wskazują, że jest to procedura działania, a nie mechanizm.



Do słabości też zaliczam sposób prezentacji stworzonego modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych. Jest on zbyt ogólny, jak również niespójny (m.in. na rysunku są inne wymiary jak w jego opisie) i stosunkowo słabo nawiązujący do teorii.

Do słabości należy również mało precyzyjny opis prowadzenia badań oraz brak wskazania ograniczeń wykorzystanej metody badawczej. Pojawia się zatem wątpliwość, czy Doktorant był ich świadomy. A jeśli tak, to jakie podjął działania, celem zabezpieczenia rygoru prowadzonych badań. A jeśli nie, to jaka jest rzetelność otrzymanych wyników badań?

Za istotną słabość recenzowanej dysertacji należy też uznać sposób prowadzenia wywodu. Doktorant często coś stwierdza niestety nie wiadomo jednak co daje podstawę do tych stwierdzeń.

Wskazane powyżej słabości, sytuują recenzowaną rozprawę bliżej projektowi doradczemu a nie rozprawy doktorskiej. W przypadku projektu doradczego zakorzenienie rozważań w wiedzy teoretycznej nie jest tak istotne. Warto w tym miejscu przypomnieć, że zgodnie z ustawą Doktorant nie tylko prezentuje wiedzę teoretyczną, ale również potrafi ją wykorzystać w swojej pracy badawczej do interpretacji otrzymanych wyników badań. W przypadku tej dysertacji nie ma to jednak miejsca.

Uwagi szczegółowe

I. Konstrukcja pracy

Praca liczy 321 stron, w tym merytoryczna część pracy obejmuje 251 stron. Dysertacja składa się z wprowadzenia, pięciu rozdziałów, podsumowania, bibliografii oraz spisów rysunków, tabel i załączników.

W pracy można wyróżnić dwie podstawowe części: teoretyczną oraz metodyczno-empiryczno-wdrożeniową. Część teoretyczną tworzą rozdziały 1 - 2, w których Doktorant omawia podstawowe zagadnienia dla badań tj.: hierarchiczne oraz sieciowe grupy kapitałowe, jak również zjawisko synergii. Rozdział 3 zawiera opis założeń wykorzystanej metody badawczej – badań w działaniu. Z kolei w rozdziale 4 Doktorant zaprezentował wyniki przeprowadzonych badań. Rozdział 5 prezentuje mechanizm i model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej. Pracę kończy Podsumowanie, obejmujące propozycje rekomendacji odnoszących się do zarządzania siecią grupą kapitałową, jak również wskazujące wkład teoretyczny i podsumowanie celów rozprawy.

Podstawowe zastrzeżenie, jakie budzi zastosowana struktura pracy, dotyczy braku wyróżnienia rozdziału zawierającego dyskusję wyników badań. W rozdziale tym powinno nastąpić „zderzenie” wyników badań empirycznych z dotychczasową wiedzą. Rozdział ten powinien również zawierać odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Pierwsza ich część powinna odnosić się do wyników badań, zaś w drugiej części należy wskazać, jak wyniki badań odnoszą się do teorii. W



rozdziale tym powinno mieć też miejsce wskazanie, jaki wkład od nauki wnoszą otrzymane wyniki badań.

Kolejne zastrzeżenie budzi struktura rozdziałów 1 i 2, które zostały poświęcone hierarchicznym i sieciowym grupom kapitałowym. Ze względu na deklarowaną potrzebę dokonania porównań między tymi grupami, oba te rozdziały powinny mieć podobną strukturę omawianych zagadnień. Zaskoczenie zatem wzbudza zawarty w rozdziale 2, punkt 2.3. „Analiza studiów przypadku”, który jest mało zrozumiały i jest też źródłem wielu wątpliwości dotyczących przeprowadzonej analizy. Decyduje o tym m.in.:

- Brak wskazania, jaki będzie cel analizy, w tym jaki fenomen będzie badany. Przyjęcie za cel „opisanie funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych” jest mało precyzyjne. Taki sposób sformułowania celu prowadzi do pytania: jaki jest cel tego „opisu”? Co Doktorant w ramach tego opisu chciał zrealizować?
- Brak wskazania, jakie kryteria doboru zostały wykorzystane do wybrania do analizy Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź, Grupa Kapitałowa ArcelorMittal Poland oraz Grupa Kapitałowa Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.
- Wykorzystanie jedynie źródeł wtórnych jako podstawowe źródło informacji, które pozwalają na opisanie grupy, nie dają jednak podstaw dla zrozumienia ich funkcjonowania. Brak też wskazania ograniczeń źródeł wtórnych. Zaskakuje też słabe wskazanie w rozważaniach jakie źródła wtórne zostały wykorzystane.
- Brak realizacji celu (s.74) tj. „szczegółowe zrozumienie i opisanie funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych”. Zaprezentowane wyniki analizy są opisowe, jak również powierzchowne i ogólnikowe. Nie dają zatem podstaw do wskazania zasad/reguł funkcjonowania sieciowych grup kapitałowych.
- Doktorant często formułuje stwierdzenia, ale nie wiadomo, co jest podstawą ich sformułowania. Powoduje to wrażenie, że Doktorant więcej mówi, niż to wskazują wcześniejsze rozważania (np. s. 78 i inne). Na przykład na s. 93 i kolejne – podpunkt: *Cechy grup kapitałowych* prezentuje przypadek grupy ARP – niestety nie wiadomo co było podstawą jego przygotowania. Brak powołań do źródeł.

W przypadku potrzeby różnicowania struktury rozdziału 2, należy to merytorycznie uzasadnić.

II. Cel pracy, pytania badawcze oraz metoda badań

Sposób sformułowania głównego celu pracy wzbudza wątpliwości. Doktorant przyjął, że celem jest (np. s.5, s.20) „opisanie komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych”. Taki sposób sformułowania celu jest mało precyzyjny, nie wiadomo bowiem co jest celem opisu. Cel powinien precyzyjnie wskazywać co będzie efektem/wynikiem przeprowadzonych badań. Potencjalny cel pracy mógłby być następujący: Identyfikacja komponentów modelu synergii operacyjnej w sieciowych grupach kapitałowych.

Na potrzeby pracy Doktorant sformułował cztery pytania badawcze. Sposób sformułowania pytań badawczych 1 – 3 jest poprawny. Aczkolwiek zasadność obecności pytań 1 i 2 wzbudza



pewną wątpliwość. Pojawia się pytanie, w jakim zakresie otrzymane wyniki badań będą przydatne do sformułowania odpowiedzi na nie. Pytania badawcze powinny być powiązane z planowanymi badaniami. Otrzymane wyniki powinny być podstawą do sformułowania odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Pytanie 4 jest natomiast mało zrozumiałe. Sposób jego sformułowania powinien zostać uproszczony.

Istotną słabością części metodycznej jest brak wskazania przez Doktoranta ograniczeń wykorzystanej metody badawczej jak również słabości technik gromadzenia danych. Prowadzi to do pytania czy Doktorant był ich świadomy, a jeśli tak, to jakie podjął działania w procesie badawczym celem ich eliminacji. Brak tych informacji stawia pod znakiem zapytania rzetelność procesu badawczego oraz wiarygodność danych. Informacje te są szczególnie ważne w kontekście wykorzystanej metody badawczej – badania w działaniu, w której badacz odgrywa aktywną rolę. W tym kontekście ważną kwestią jest informacja dotycząca działań podjętych przez badacza, umożliwiających zachowanie obiektywizmu, i zabezpieczających się przed pokusą wpływu na prowadzone badania. Niestety, tych ważnych informacji nie ma w dysertacji.

Opis planowanego procesu badawczego jest mało precyzyjny (ss. 138 - 142). Pojawia się wiele niejasności, w tym np.:

- Kto będzie badany i jakie czynniki warunkują dobór do grupy rozmówców?
- S. 138 - Brak wskazania jakie elementy będzie obejmował formularz „lessons learned” i ich uzasadnienia. Dopiero na s. 151, w części empirycznej pojawia się jego struktura.
- S. 140 – brak informacji dlaczego zostanie wykorzystana jedynie „notatka z wywiadów”, a nie ich transkrypcja? Jaka będzie jej struktura?
- S. 142 - pojawia się „komitet sterujący” bez wyjaśnienia dlaczego się pojawia, jak również kto będzie wchodził w jego skład i jakie są jego zadania.

Informacja o procesie badawczym jest bardzo ważnym elementem dysertacji. Jest punktem wyjścia do zrozumienia prezentowanych wyników badań. Doktorant przyjął, niestety, strategię zaskakiwania Czytelnika.

Cennym uzupełnieniem kontekstu prowadzonych badań powinna być też szersza charakterystyka lidera projektu Synergia, którego rolę pełnił Doktorant. Niedosyt również pozostawia opis/ charakterystyka badanej grupy kapitałowej.

Pozytywnie za to oceniam sposób prezentacji wyników badań zawartych w rozdziale 4. Wyróżnienie cykli badań, sprzyja dobrej percepcji prezentowanych wyników badań. Opis wyników badań, zrealizowanych w kolejnych cyklach jest logiczny i przejrzysty. Aczkolwiek w kilku miejscach pojawia się potrzeba wzrostu precyzności rozważań. Na przykład na s. 164 – pkt. 4.4. Cykl 4, należało doprecyzować, ile wywiadów zostało w sumie przeprowadzonych i jaki był ich średni czas trwania. Warto w tym miejscu zwrócić też uwagę na brak zastosowania adekwatnej do potrzeb nomenklatury. Osoby, z którymi prowadzone są wywiady, określa się jako rozmówców a nie respondentów (np. s. 170).



Zaskoczenie też wzbudzają zastosowane przez Doktoranta powtórzenia w opisie wyników badań – rozważania zawarte w tabelach, praktycznie bez zmian znajdują się również pod tabelami (np. s. 171 – tabela 4.9; s. 172 rozważania pod tabelą, i inne),

Pod tabelą powinien znaleźć się komentarz do niej, w którym Doktorant powinien wskazać kluczowe wnioski z niej wynikające.

Podsumowując, do podstawowych problemów dysertacji w sferze metodycznej należy:

- brak precyzyjnego wskazania celu dysertacji („opisanie” nie jest precyzyjne, doprecyzowania wymaga jaki jest cel tego opisu);
- brak precyzyjnego opisu procedury badawczej;
- brak wskazania ograniczeń wykorzystanej metody badań;
- brak wskazania działań, których celem była budowa rzetelności i wiarygodności prowadzonych badań zgodnych z zastosowaną metodą badawczą w postaci badań w działaniu.

III. Merytoryczna ocena rozprawy

Jak już wskazywałam powyżej, recenzowana rozprawa doktorska obejmuje dwie części – teoretyczną (rozdziały 1-2) oraz metodyczno-empiryczną – wdrożeniową (rozdziały 3 – 5). Oceny częściowe poszczególnych jej części, zgodnie ze strukturą pracy zostaną przedstawione poniżej. Przed ich prezentacją należy przypomnieć, że rolą recenzenta, jest doszukiwanie się niedociągnięć lub sfer do doskonalenia, celem wskazania działań jakich należy unikać w procesie badawczym.

Zanim do nich przejdę, jeszcze raz pragnę podkreślić wagę podjętego przez Doktoranta tematu, jak również zastosowanej metody badawczej – badań w działaniu, która stworzyła szansę na przeprowadzenie badań w środowisku sieciowej grupy kapitałowej. Zrealizowane przez Doktoranta badania stanowią kolejny krok w poznawaniu i zrozumieniu zjawiska synergii w sieciowych grupach kapitałowych.

Rozpoczynając ocenę dysertacji, należy ponownie przypomnieć, że brak wskazania precyzyjnego celu pracy utrudnia ocenę, czy został on zrealizowany (Pkt II).

Pozytywnie należy ocenić dobór zagadnień dyskutowanych w części teoretycznej. Doktorant wykazał się umiejętnością ich doboru z punktu widzenia swoich potrzeb badawczych zwartych w celu pracy i pytaniach badawczych. Autor wykazał się znajomością specyfiki działania hierarchicznych oraz sieciowych grup kapitałowych jak też zjawiska operacyjnej synergii w ich funkcjonowaniu. Zabrakło jednak wskazania jaka teoria/teorie tłumaczące zjawisko synergii zostaną wykorzystane do interpretacji otrzymanych wyników badań.

Podsumowując należy stwierdzić, że omówione zagadnienia w części teoretycznej dają podstawę do przeprowadzenia badań empirycznych. Rozważania zawarte w tej części potwierdzają wiedzę Doktoranta na temat operacyjnej synergii w różnych typach grup kapitałowych.



Jeśli chodzi o część metodyczno-empiryczną - wdrożeniową, to poza wskazanymi w punkcie II recenzji słabościami dotyczącymi metodyki badań, prezentację wyników badań dokonaną przez Doktoranta, należy ocenić pozytywnie. Cechuje ją zrozumiała logika oraz przejrzystość.

Istotne wątpliwości jednak budzi rozdział 5 prezentujący mechanizm i model synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej.

Zgodnie z definicją Słownik języka polskiego PWN:

mechanizm, to :

1. «zespół współpracujących ze sobą części maszyny lub przyrządu, wykonujących jakąś pracę»
2. «sposób, w jaki coś powstaje, przebiega lub działa»

Przyjęta przez Doktoranta definicja (s.232), wskazująca, że „mechanizm obejmuje zestaw metod, narzędzi i procedur dotyczących dwóch kluczowych obszarów (...)”, jest zaskakująca. Ponadto opis mechanizmu jest mało zrozumiały. Zawęża się do opisu procedury (s. 233-234) analizy operacyjnego efektu synergii. Doktorant wyraźnie odnosi się do analizy operacyjnego efektu synergii. Co prowadzi do pytania, czy analiza to jest mechanizm?

Zaproponowana przez Doktoranta charakterystyka mechanizmu wskazuje na brak pomysłu jego prezentacji. Brak jego powiązania z teorią, jak też krytycznego do niego podejścia. Cennym uzupełnieniem jego opisu, który powinien być bardziej rozbudowany i osadzony w teorii, powinno być wskazanie czynników, które mogą wzmacniać lub zaburzać jego funkcjonowanie.

Z kolei, charakterystyka zaproponowanego modelu synergii operacyjnej w sieciowej grupie kapitałowej (ss.244 – 245) jest niespójna. Rysunek 5.5 (s.244) prezentuje takie jego komponenty jak:

- Komplementarność biznesowa,
- Autonomia spółek
- Broker

Na stronie s.245 w rozważaniach pojawiają się natomiast inne już komponenty modelu, tj.:

- Autonomia,
- Mechanizmy rynkowe,
- Szeroki dostęp do informacji

Brak wyjaśnienia dlaczego tak się dzieje.

Słabością tej części dysertacji jest, sygnalizowany już wielokrotnie w recenzji, brak dyskusji otrzymanych wyników badań. Jej podstawowym wkładem powinna być próba wytłumaczenia/interpretacji zaobserwowanych zjawisk.



IV. Dobór i wykorzystanie literatury przedmiotu

Bibliografia, obejmująca artykuły i monografie w języku polskim i języku angielskim, oraz strony internetowe, liczy 21 stron. Dobór literatury przedmiotu uznaję za adekwatny do potrzeb badawczych Autora. Zastrzeżenie jednak budzi wykorzystanie mało aktualnej literatury przedmiotu. W dysertacji zostało wykorzystane jedynie 18 publikacji naukowych opublikowanych w i po 2020 r.

Nie wszystkie też publikacje wskazane w tekście rozprawy znalazły się w Bibliografii. Na przykład Doktorant odwołuje się do pozycji Chinagozi, 2023 na s. 19, na s. 69 do publikacji B. Wawrzyniaka (2000), a na s. 70 do publikacji Wojtunik i Draczyński (1997). Tych pozycji brak jednak w Bibliografii.

W Bibliografii pojawiają się też pozycje, które nie istnieją. Na przykład:

Ostaev, G., Ermakov, D., Belokurova, E. i Artemiev, N. (2021). Rachunkowość zarządcza i bezpieczeństwo ekonomiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. (s. 264)

Bibliografia wymaga również uporządkowania. Na s. 271 ma miejsce zaburzenie alfabetycznego porządku prezentowanych pozycji. – po autorach, których nazwiska zaczynają się na „Ż” pojawiają się autorzy o nazwiskach zaczynających się od „B” oraz kolejnych liter alfabetu.

V. Językowa i formalna strona pracy

Pod względem językowym i edycyjnym praca jest poprawna, aczkolwiek zdarzają się drobne uchybienia. Do nich m.in. należą brak powołań do źródeł (np. we Wprowadzeniu), brak wskazanych w tekście pozycji literaturowych w Bibliografii (punkt IV).

Zdarzają się również literówki jak też „zjadanie” słów. Nie wpływają jednak one na merytoryczną ocenę pracy.

Pozytywnie należy też ocenić umiejętność pisania Autora - sposób prowadzenia rozważań jest jasny i zrozumiały. Pozwala to czytać pracę bez trudu, jak również pozwala na zrozumienie logiki prowadzonego wyводу.

Część rysunków wymaga dopracowania, jest bowiem mało czytelna (np. rysunek 5.2, s. 236).

VI. Konkluzje

Biorąc pod uwagę sformułowane powyżej oceny częściowe poszczególnych elementów recenzowanej pracy doktorskiej mgr Mateusza Rafalika, należy stwierdzić, że przewaga słabych stron nie pozwala na wydanie rekomendacji dopuszczenia obecnej wersji rozprawy do obrony. Ponieważ dostrzegam możliwość ich eliminacji w wyniku poprawy dysertacji, wnioskuję zatem o ich poprawę. Wprowadzone przez Doktoranta zmiany - korygujące wskazane w recenzji niedoskonałości, mogą stać się podstawą do wydania rekomendacji dopuszczającej poprawioną rozprawę doktorską do obrony.



Podstawową słabością recenzowanej pracy doktorskiej jest to, że bliżej jest jej do projektu doradczego niż do typowej pracy doktorskiej. O tej ocenie decyduje m.in.:

- Brak wykorzystania teorii, do tłumaczenia i zrozumienia, badanego zjawiska. Doktorant dokonał przeglądu literatury przedmiotu dotyczących zagadnienia synergii w hierarchicznych i sieciowych grupach kapitałowych, w niewielkim jednak stopniu wykorzystał tę wiedzę w procesie interpretacji otrzymanych wyników badań.
- Brak odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Odpowiedź na pytanie badawcze powinna obejmować dwie części. Pierwsza z nich powinna zostać sformułowana na podstawie otrzymanych wyników badań, które następnie powinny zostać skonfrontowane z dostępną na dany temat wiedzą.
- Brak precyzji prowadzenia wyводу. Szczególnie jej brakuje w części prezentującej założenia metodyki badań. Opis planowanego procesu badawczego zawiera wiele niejasności, które utrudniają jego zrozumienie. W rozdziale 4, zawierającym wyniki badań, pojawiają się brakujące wyjaśnienia, powinny jednak pojawić się one w rozdziale 3. Zdecydowanie zwiększyłoby to przejrzystość prowadzonego wyводу.
- Brak wskazania słabych stron/ograniczeń przeprowadzonych badań, w tym ograniczeń wynikających z zastosowanej metody badań Action Research. Każda metoda ma mocne i słabe strony, które Doktorant powinien znać. Ich znajomość pozwala na podejście krytyczne od interpretacji otrzymanych wyników badań.
- Sposób prezentacji wyników badań jest przystępny i klarowny. To pozytywne odczucie burzy jednak pojawianie się powtórzeń w rozważaniach. Jak już wskazywano powyżej, rozważania zawarte w tabelach, pojawiają się ponownie pod tabelami. Nie do końca wiadomo jaki jest cel tego sposobu prowadzenia wyводу. Dla Czytelnika jest to trudne, bo zamiast nowych kwestii czyta to co już było. Można odnieść wrażenie, sztucznego „pompowania tekstu”.
- Zaprezentowany mechanizm tworzenia synergii oraz model wymaga dopracowania, w tym głębszego uzasadnienia ich założeń, jak również wskazania ich ograniczeń z perspektywy dotychczasowej wiedzy. Mechanizm i model zostały opracowane dla badanej sieciowej grupy kapitałowej. Pojawia się pytanie jakie są możliwości ich wykorzystania w przypadku innych sieciowych grup kapitałowych?

W związku z powyższym stwierdzam, że recenzowana dysertacja doktorska wymaga wprowadzenia zmian, które powinny spełnić kryteria merytoryczne dotyczące prac doktorskich określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r.

Izabela Kołodkiewicz

Bibliografia:

<https://sip.pwn.pl/slowniki/mechanizm.html>, data dostępu: 14.11.2025