

**Dr hab. Krzysztof Wach, Prof. nadzw. UEK**  
Doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii  
Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu  
Profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Kraków, dn. 29 stycznia 2018 r.

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych  
Katedra Handlu Zagranicznego  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

## **Recenzja rozprawy doktorskiej**

**mgr inż. Marty Brzozowskiej**

**pt. „Model kooperacji małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych  
z operatorami logistycznymi”**

napisanej na Wydziale Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi pod  
kierunkiem prof. SAN, dr. hab. Romana Patory jako promotora głównego  
oraz dr Katarzyny Kolasińskiej–Morawskiej jako promotora pomocniczego

### **1. OPINIA OGÓLNA**

---

Podstawą sporządzenia recenzji jest w zakresie formalnym pismo z dnia 21 listopada 2017 roku Dziekana Wydziału Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi Pana prof. SAN, dra hab. inż. Mariusza Bednarka, a w zakresie merytorycznym ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., nr 65, poz. 595 z późn. zm.).

Przedłożona mi do recenzji dysertacja doktorska przygotowana przez Panią mgr inż. Martę Brzozowską jest opracowaniem, które w mojej opinii należy ocenić pozytywnie. Rozprawa doktorska wpisuje się z jednej strony w nurt badań nad menedżerskimi aspektami funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, a z drugiej w nurt badania kooperacji – współpracy przedsiębiorstw. Praca jest osadzona w naukach o zarządzaniu, a ściślej w takich subdomenach badawczych jak przedsiębiorczość, zarządzanie strategiczne, logistyka (zarządzanie logistyczne).

## 2. OCENA MERYTORYCZNA

---

Główną oś recenzji stanowi ocena merytoryczna, którą podzielono na sześć części:

- 1) Znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie
- 2) Metodyka badawcza (założenia, cele, hipotezy, metody),
- 3) Wykorzystana literatura,
- 4) Struktura rozprawy,
- 5) Szczegółowa ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy,
- 6) Język i formalna strona rozprawy.

### 2.1. Znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie

Podjęta przez Doktorantkę problematyka badawcza jest bardzo ważna zarówno z teoriopoznawczej perspektywy, jak z perspektywy praktyki życia gospodarczego. Po pierwsze ze względu na rolę, jaką mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) pełnią w polskiej gospodarce. Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią około 99,8% ogółu przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, ale także uśredniony wskaźnik dla krajów Unii Europejskiej jest identyczny. Wytwarzają one blisko 40% wartości dodanej w polskiej gospodarce oraz zapewniają miejsca pracy dla blisko 70% pracujących w gospodarce polskiej.

Po drugie, kooperacja sektora MŚP z operatorami logistycznymi jest jednym z nowszych tematów dociekań naukowych. Choć badania nad logistyką sięgają lat 70. XX wieku to obecny okres w tej branży w Polsce przeżywa swój dynamiczny rozwój. Stąd też należy uznać wybór tematyki rozprawy doktorskiej za ważny i uzasadniony.

Podjęta problematyka badawcza zwłaszcza z perspektywy aplikatywności w zarządzaniu organizacjami, jest niewątpliwie interesująca i ma praktyczne zastosowanie, co należy uznać za istotną przesłankę wyboru tematyki. Zarówno temat, jak i podejście badawcze Autorki można umiejscowić w głównym nurcie nauk o zarządzaniu. Podjęta przez mgr inż. M. Brzozowską tematyka jest niezmiernie ważna, tak dla teorii, jak i zwłaszcza dla praktyki zarządzania mikroprzedsiębiorstwami w Polsce.

### 2.2. Metodyka badawcza (założenia, cele, hipotezy, metody)

Głównym celem pracy jest „zidentyfikowanie i opisanie rezultatów pomiędzy kształtowaniem oferty dostawców usług logistycznych oraz z wykorzystaniem tych usług

przez przedsiębiorstwa produkcyjne z sektora MŚP". Podstawiono także 5 celów szczegółowych (s. 10 oraz s. 256):

- C1:** Identyfikacja obszarów rozwoju usług świadczonych przez operatorów logistycznych w ostatnich pięciu latach w województwie łódzkim.
- C2:** Diagnoza skali wykorzystania usług logistycznych przed przedsiębiorstwa produkcyjne sektora MŚP w województwie łódzkim.
- C3:** Wyznaczenie i ocena poziomu zadowolenia przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora MŚP z oferty usług logistycznych w województwie łódzkim.
- C4:** prognoza przyszłych wymagań rynkowych im propozycję strategii dla przedsiębiorstwa produkcyjne sektora MŚP oraz operatorów logistycznych które będą adekwatne do nowych potrzeb rynkowych.
- C5:** Sformułowanie rekomendacji związanych z zarządzaniem procesami logistycznymi w przedsiębiorstwach produkcyjnych sektora MŚP przy wykorzystaniu usług operatorów logistycznych.

Lektura całości rozprawy doktorskiej potwierdza, że zarówno cel głównym, jak i wszystkie cele szczegółowe zostały osiągnięte przez Doktorantkę.

Doktorantka zastosowała w pracy trzy główne metody badawcze, a mianowicie (i) analizę i krytykę piśmiennictwa naukowego; (ii) analizę danych zastanych – danych wtórnych; (iii) wywiady pogłębione.

Zastosowanie w dysertacji proces badawczy podzielono na pięć etapów. Pierwszy z nich to studia i analiza danych wtórnych. Etap drugi oraz etap trzeci stanowią badania eksplanacyjne o charakterze jakościowym. W etapie drugim posłużono się metodą studium porównawczego, aby zidentyfikować oferty operatorów logistycznych oraz potencjalne przedsiębiorstwa do próby badawczej. W etapie trzecim przeprowadzono badania o charakterze jakościowym na próbie  $n = 23$  przedsiębiorstw w latach 2014–2016.

**Wywiady pogłębione** (*in-depth onterviews*, IDIs) składały się z 17 pytań, w tym 5 pytań kontrolnych (metryczka). W tym miejscu należy zaznaczyć, że dobór przedsiębiorstw do próby badań jakościowych był poprawny, bowiem w tego typu badaniach z reguły stosuje się dobór celowy. Próbę badawczą  $n = 23$  należy uznać za satysfakcjonującą (oczywiście jeśli chodzi o pogłębione wywiady zindywidualizowany). Na s. 277-279 znajduje się lista przedsiębiorstw, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione (uwiarygadnia to cały proces badawczy).

W kolejnym— czwartym — etapie dokonano analizy porównawczej zebranych danych. Natomiast ostatni etap posłużył do sformułowania wniosków i dyrektyw praktycznych.

W pracy postawiono **3 hipotezy szczegółowe** (s. 11 oraz s. 257):

- H1:** Wzrost znaczenia operatorów logistycznych na rynku globalnym został wymuszony pogłębiającą się i oczekiwaną specjalizacją działań rynkowych przedsiębiorstwa.
- H2:** Operatorzy logistyczni nie posiadają wyodrębnionej oferty usług dla przecinki aż produkcyjnych sektora MŚP.
- H3:** Obecność operatora logistycznego stanowić może istotne wsparcie potencjalnych deficytów kompetencyjnych w zakresie zarządzania procesami logistycznymi przez przedsiębiorstwa produkcyjne sektora MŚP.

Zgodnie z założeniami badań jakościowych, przy ich użyciu niemożliwe jest potwierdzenie hipotez. Badania jakościowe służą raczej do postawienia pewnych twierdzeń (na końcu procesu badawczego), które będą dopiero udowodnione przy zastosowaniu metod ilościowych w kolejnym etapie badań, stąd też postawienie i weryfikacja hipotez od s. 282 nie do końca jest prawidłowe. Doktorantka powinna była postawić raczej pytania badawcze mające charakter eksploracyjny, niż właśnie hipotezy. Na próbie 23 przedsiębiorstw nie można absolutyzować wniosków wszelkie formy generalizowania nie są możliwe.

### **2.3. Wykorzystana literatura**

Końcowy wykaz bibliografii obejmuje 307 pozycji literaturowych (bez raportów, aktów prawnych, źródeł internetowych). Pod względem jakościowym literatura jest dobrana w zasadzie prawidłowo, ponadto wykorzystana literatura jest zróżnicowana. Z reguły w pracach naukowych nie stosuje się słowników języka polskiego, na przykład według nich przychód jest synonimem dochodu, a każdy ekonomista wie, że tak nie jest, stąd w pracach naukowych należy korzystać li tylko ze źródeł naukowych operujących właściwą terminologią. Doktorantka niepotrzebnie korzystała ze sporej liczby podręczników akademickich (np. W.R. Griffin „Podstawy zarządzania organizacjami”), gdyż stosowanie podręczników jest niewłaściwe na tym etapie (doktoraty, habilitacje).

## 2.4. Struktura rozprawy

Recenzowana rozprawa łącznie z załącznikiem i aneksami liczy **351** stron (w tym sam tekst dysertacji zawarto na 317 stronach tj. na s. 5-322 – pozostałe strony to spis treści, wykaz rysunków i tabel, wykaz zastosowanej literatury).

Recenzowana rozprawa składa się z czterech rozdziałów, z których pierwsze trzy mają charakter przeglądu literaturowego (232 strony tj. 73% treści merytorycznych dysertacji), rozdział czwarty ma charakter metodologiczno-empiryczny (63 strony tj. 20% całości tekstu). Struktura pracy jest tradycyjna (teoria – metoda – empiria – dyskusja i wnioski – choć brakuje dyskusji naukowej). Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny, a proporcje między obiema częściami niestety nie są zachowane – część teoretyczna jest zbyt długa i powinna być skrócona bez uszczerbku na całości pracy, a wręcz praca na tym by zyskała w ocenie końcowej. Wewnętrzna struktura pracy jest właściwa i logiczna (z pewnymi drobnymi zastrzeżeniami, o których w dalszej części recenzji).

## 2.5. Szczegółowa ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy

Pod względem merytorycznym praca zasługuje na pozytywną ocenę, niemniej jednak warto poczynić pewne szczegółowe zastrzeżenia. Mam nadzieję, że te uwagi pomogą Doktorantce odpowiednio ukierunkować swoje przyszłe badania i dopracować swój warsztat badawczy.

**Wstęp** do recenzowanej dysertacji doktorskiej zawiera wszystkie istotne elementy, w tym uzasadnienie wyboru tematyki pracy, założenia metodyczne (cel główny i cele szczegółowe, hipotezy badawcze) oraz opis struktury pracy.

**Rozdział 1** (*Optymalizacja działań w zarządzaniu logistycznym przedsiębiorstwem*, s. 17-98 tj. łącznie **81** strony) przedstawia podstawy teoretyczne optymalizacji działań w branży logistycznej oraz przedsiębiorstwach produkcyjnych sektora MŚP. W kolejnej części rozdziału podjęto próbę wyselekcjonowania procesów logistycznych w przedsiębiorstwach produkcyjnych, które mogą zostać objęte outsourcingiem jako jedną z metod optymalizacji działania przedsiębiorstwa. Dopelnieniem rozdziału jest omówienie strategii przedsiębiorstw produkcyjnych, w tym problemów decyzyjnych. W rozdziale tym przywoływane są także podstawowe dane statystyczne jak np. liczba przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce oraz w województwie łódzkim, czy liczba terminali kontenerowych w Polsce. W mojej opinii takie dane powinny być zaprezentowane dopiero w części analityczno-empirycznej pracy. Rozdział



ten kończy poprawne omówienie najnowszych koncepcji takich jak *lean management*, *manufacturing resources planning* (MRP), *enterprise resource planning* (ERP), a także *optimized production technology* (OPT), *just in time* (JIT), czy *supply chain management* (SCM). Moje zastrzeżenia budzi tytuł podrozdziału 1.2. jako bardziej publicystyczny niż naukowy. Generalnie rozdział jest dobrze napisany, zawiera w zasadzie wszystkie podstawowe koncepcje teoretyczne, niemniej jednak jest zdecydowanie za długi.

**Rozdział 2** (*Rozwój usług logistycznych na przestrzeni ostatnich 20 lat*, s. 99-173 tj. łącznie 74 strony) skupia się na kierunkach rozwoju i najnowszych tendencjach w usługach logistycznych w ujęciu chronologiczno—retrospekcyjnym. Pewne treści zawarte w tym rozdziale zdecydowanie wykraczają poza tematykę dysertacji, ale także poza tematykę tego rozdziału np. procesy globalizacji w gospodarce światowej, i w mojej opinii bez uszczerbku na jakości pracy można było z nich zrezygnować. Zaletą rozdziału jest dość szczegółowa operacjonalizacja biznesowego ujęcia procesów logistycznych w odniesieniu do funkcjonowania łańcuchów dostaw. W rozdziale tym, podobnie jak w rozdziale pierwszym, przytoczono wtórne dane statystyczne dotyczące usług logistycznych (rys. 25), czy empiryczne kryteria wyboru operatora logistycznego (rys. 26). Niemniej jednak rozdział jest dość obszerny, nawet zbyt obszerny i całościowo traktuje kwestie związane z logistyką w przedsiębiorstwach produkcyjnych, a tym samym potwierdza wiedzę Doktorantki w tym zakresie. Należy także pamiętać, że pożądaną umiejętnością jest pisanie w sposób skondensowany – skrótowy, a tutaj rozdział ten także jest zbyt długi.

**Rozdział 3** (*Współpraca sektora logistycznego i sektora produkcyjnego*, s. 174-248 tj. łącznie 74 strony) traktuje o istocie kooperacji, partnerstwa, kooperencji, a także o stosowanych modelach współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Rozdział ten kontynuuje rozważania na temat roli operatorów logistycznych w łańcuchach dostaw oraz systemie kreowania wartości dokonując dobrej konceptualizacji poszczególnych obszarów zarządzania łańcuchem dostaw z perspektywy współpracy z sektorem logistycznym. Akcent w tym rozdziale postawiono na rodzaje powiązań w łańcuchach dostaw oraz na modelach współpracy, co jest zdecydowanie poprawne. W mojej opinii jest to najlepszy z wszystkich rozdziałów recenzowanej rozprawy. Odwołuje się on do najnowszej literatury przedmiotu w tym uznanych pozycji zagranicznych. W rozdziale tym zawarto także dociekania naukowe na temat klastrów, co nie było konieczne ze względu na problem badawczy. Doktorantka ma jednak wyraźną tendencję uwzględniania i opisywania wątków pobocznych (brak selekcji).

**Rozdział 4** (*Przedstawienie wyników badań własnych współpracy pomiędzy operatorami logistycznymi i przedsiębiorstwami produkcyjnymi sektora MŚP*, s. 249-312 tj. **łącznie 63 strony**) stanowi prezentację i omówienie wyników własnych jakościowych badań empirycznych. Analiza tendencji rozwojowych w branży logistycznej została przeprowadzona na podstawie danych zastanych – wtórnych (m.in. raporty PARP oraz publikacje innych autorów). W jednym z podrozdziałów szczegółowo wyjaśniono kwestie metodologiczne – zarówno zastosowane założenia metodologiczne, jaki i ich umocowanie w teorii metodologii nauk. Ostatnia część tego rozdziału omawia proces badawczy, a także wyniki uzyskanych badań. Wyniki badań są interesujące zwłaszcza od strony poznawczej. Należy tutaj docenić wkład i wysiłek Doktorantki w pozyskaniu materiału empirycznego oraz jego opracowaniu. Moje zastrzeżenia co do kwestii metodologicznych poczyniłem już wyżej przy ocenie kwestii zastosowanej metodyki badawczej.

**Zakończenie** pracy zawiera ogólne podsumowanie wyników. W mojej opinii, w podsumowaniu więcej miejsca należało poświęcić ograniczeniom badawczym (jakie związane są chociażby z wnioskowaniem na podstawie zebranego materiału empirycznego), co niewątpliwie ma wpływ na zaprezentowane wnioskowanie, ale także należało określić kierunki dalszych badań w podjętej tematyce.

## **2.6. Język i formalna strona rozprawy**

Od strony językowej i formalnej recenzowana dysertacja doktorska może zostać dobrze oceniona. Jak w każdym tego typu opracowaniu, również i w pracy przedstawionej przez mgr inż. M. Brzozowską można znaleźć usterki. Przykładowe błędy redakcyjno-techniczne napotkane w pracy:

- 1) Oznaczenie dekad zapisuje się z kropką typową dla liczebników porządkowych np. lata 70. XX wieku (zapis w pracy „w latach 70-tych” jest przez słowniki już od ponad dekady uważany za błąd ortograficzny). Takie błędne zapisy są m.in. na s. 101, 102, 199, 206 i wielu, wielu innych.
- 2) Wszystkie rysunki i tabele powinny być zatytułowane według zasady „co + gdzie + kiedy” – a tej zasady niestety nie zastosowano w całej pracy.
- 3) Czasami Doktorantka w sposób nieuprawniony stosuje duże litery, jak np. w tytule rozdział czwartego Operatora czy Przedsiębiorstwami (jest to niepoprawne).

### 3. WNIOSKI I KONKLUZJA KOŃCOWA


---

Przedłożona mi do recenzji dysertacja doktorska **spełnia** ustawowe kryteria stawiane pracom doktorskim w art. 13, ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., nr 65, poz. 595 z późn. zm.) tj.:

- Recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, jakim jest współpraca małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z operatorami logistycznymi.
- Recenzowana rozprawa wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, zwłaszcza w zarządzaniu strategicznym, logistyce i przedsiębiorczości.
- Recenzowana rozprawa potwierdza umiejętność Doktorantki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, przy czym doktorat nie oznacza jednak samodzielności naukowej (tak jak habilitacja), a jedynie możliwość prowadzenia pracy naukowej pod nadzorem samodzielnego pracownika nauki.

Reasumując, stwierdzam że recenzowana rozprawa doktorska mgr inż. Marty Brzozowskiej pt. „**Model kooperacji małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych z operatorami logistycznymi**” spełnia ustawowe wymogi przytoczone powyżej i na tej podstawie wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi o jej **dopuszczenie do publicznej obrony.**

Sporządzono w Krakowie dnia 29 stycznia 2018 roku

  
Krzysztof Wodk