

dr hab. inż. Arkadiusz Borowiec, prof. PP
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
Instytut Zarządzania i Systemów Informacyjnych

Poznań, 27.01.2020

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr inż. Anny Żmijewskiej

„Franczyza produkcyjna jako model biznesowy w przedsiębiorstwach piekarsko-cukierniczych sektora małych i średnich przedsiębiorstw”

Promotor: dr hab. inż. Wojciech Werpachowski, prof. PW

Uwagi wstępne

Niniejsza recenzja została przygotowana na zlecenie Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej dr. hab. inż. Katarzyny Halickiej, prof. PB z dnia 22.11.2019 na podstawie przedłożonego tekstu rozprawy. Ma być ona wykorzystana w postępowaniu o nadanie mgr inż. Annie Żmijewskiej stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie Nauki o zarządzaniu i jakości na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej.

Recenzowana rozprawa doktorska to opracowanie naukowe liczące 221 stron. Praca składa się ze wstępu (5 stron), pięciu rozdziałów merytorycznych (185 stron), zakończenia (6 stron), bibliografii oraz załączników. Należą do nich wykaz rysunków i tabel oraz projekt umowy franczyzy produkcyjnej.

Przedstawiona do recenzji praca to rzetelne studium teoretyczno-empiryczne poświęcone przedstawieniu franczyzy produkcyjnej jako modelu biznesowego w przedsiębiorstwach piekarsko-cukierniczych sektora MSP.

Ocena problemu badawczego

Podstawą współczesnego rynku są współistniejące duże przedsiębiorstwa oraz drobne sklepy należące do indywidualnych właścicieli. Te ostatnie borykają się z wieloma barierami i problemami, które wynikają z bardzo silnej konkurencji ze strony dominujących placówek handlowych, co często prowadzi do ich likwidacji a często znacznego ograniczenia obrotów i skali działalności. Przetrawanie na rynku oraz możliwość rozwoju małym i średnim przedsiębiorstwom handlowym zapewnia współpraca z silnymi kapitałowo sieciami handlowymi, które posiadają ugruntowaną pozycję na rynku. Nowatorski model biznesowy, jakim jest franczyza produkcyjna jest szczególnym rodzajem więzi gospodarczej, która pozwala

na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przynosząc korzyści obydwu partnerom, co także stwarza możliwości wykorzystania efektów synergicznych.

Należy nadmienić, że problematyka dotycząca przedsiębiorstw handlowych i franczyzy jest już w literaturze zarówno polskiej jak i obcojęzycznej relatywnie dobrze rozpoznana. Można tu wymienić przykładowo nazwiska L. Steckiego, R. Kowalaka, M. Sławińskiej, B. Pokorskiej czy A.J. Sherman'a, J. Mathews'a, A. McMillan'a. Nie są to jednak pozycje poświęcone szczególnemu przypadkowi franczyzy jaką jest franczyza produkcyjna, a także branży piekarsko-cukierniczej.

Branża ta stanowi niewątpliwie ciekawy materiał badawczy, ponieważ w piśmiennictwie brakuje rzetelnych i wnikliwych opracowań na jej temat. Jako przykład można podać wzajemnie wykluczające się informacje podawane w mediach na temat jej stanu. Faktycznie jednak kierując się rzetelnymi opracowaniami naukowymi można stwierdzić, że sytuacja branży z roku na rok się pogarsza.

Zmiany w nawykach żywieniowych Polaków, utrzymujący się od kilku lat spadek spożycia pieczywa i szybko zmieniające się warunki w otoczeniu wymuszają na przedsiębiorstwach z branży piekarsko-cukierniczej wprowadzenie różnego rodzaju zmian. Do najważniejszych barier rozwoju omawianej branży należy zaliczyć szarą strefę, brak należytej współpracy wewnątrz branży oraz złą współpracę z hipermarketami.

Co jednak należy podkreślić, sektor małych i średnich przedsiębiorstw, który Doktorantka uczyniła głównym przedmiotem badań generuje w polskiej gospodarce 50% udziału w wytwarzaniu PKB. Ponadto mikro- i małe przedsiębiorstwa tworzą najwięcej miejsc pracy. W 2015 roku łącznie pracowała w nich ponad połowa wszystkich osób pracujących (blisko 4,8 mln) w całym sektorze przedsiębiorstw. Średnie firmy były miejscem zatrudnienia ponad 1,6 mln osób, a duże - dla nieco ponad 2,9 mln osób..

Na gruncie przedstawionych faktów pozytywnie należy odnieść się do próby poczynionej przez Doktorantkę, w której w oparciu o literaturę przedmiotu charakteryzuje ona i poddaje badaniu m.in. główne czynniki determinujące zastosowanie franczyzy produkcyjnej i na ich tle buduje założenia modelu biznesowego z jej wykorzystaniem. Dostrzegła Ona trafnie lukę badawczą w zakresie braku rozwiązań w branży piekarsko-cukierniczej dotyczących posługiwania się modelami biznesowymi w obszarze franczyzy produkcyjnej, a także bardzo sumiennie opisała korzyści i zagrożenia związane z tym obszarem.

Reasumując, wybór problemu badawczego należy ocenić jako aktualny i trafny, znajdujący swoje uzasadnienie w literaturze przedmiotu i dobrze w niej osadzony. Ponadto należy stwierdzić, iż praca doktorska mgr inż. A. Żmijewskiej osadzona jest w problematyce przedsiębiorczości co pozwala stwierdzić, iż merytorycznie spełnia kryteria związane z ulokowaniem rozprawy w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Ocena celu i hipotez badawczych

Głównym celem naukowym rozprawy jest opracowanie modelu biznesu z wykorzystaniem franczyzy produkcyjnej w przedsiębiorstwach piekarsko-cukierniczych małych i średnich

JK

przedsiębiorstw. Cel ten sformułowany jest poprawnie i wynika w dużej mierze z tytułu dysertacji. W mojej ocenie został on osiągnięty.

Aby osiągnąć cel główny Doktorantka formułuje dwa cele szczegółowe. Podporządkowane są one realizacji celu głównego i od strony logicznej nie budzą zastrzeżeń. One także w trakcie prowadzonych przez Doktorantkę rozważań i badań zostały osiągnięte. Co ważne podkreślenia, odwołuje się Ona do nich wyraźnie w Zakończeniu, co pozwala na łatwiejszą ich weryfikację.

Uwzględniając tytuł i cel pracy Doktorantka postawiła hipotezę badawczą: *Franczyza produkcyjna może stanowić założenia modelu biznesowego w przedsiębiorstwach piekarsko-cukierniczych MSP*. Hipoteza ta w wyniku przeprowadzonych badań została zweryfikowana pozytywnie. Autorka dokonując samooceny słusznie stwierdziła, że potwierdzają one możliwość i zasadność wykorzystania tej formy franczyzy w badanych podmiotach. Do sformułowania hipotezy jak również jej weryfikacji nie mam uwag.

W rozprawie zostały także postawione dwie hipotezy szczegółowe: H1: Możliwość wykorzystania franczyzy produkcyjnej zależy od obranej strategii firm oraz H2: Specyfika branży determinuje uwarunkowania wdrażania franczyzy produkcyjnej. Podobnie jak w przypadku hipotezy głównej hipoteza szczegółowa H1 w efekcie przeprowadzonych badań została przez Doktorantkę zweryfikowana pozytywnie. Podkreślić należy, że weryfikacja ta została oparta o bardzo interesujące i prawidłowo wykonane badania i testy statystyczne. Analiza materiału badawczego pozwoliła także pozytywnie zweryfikować drugą hipotezę szczegółową. W przypadku tej hipotezy można jednak mieć wrażenie, że jest ona oczywista i w pewnej mierze ma symptomy tezy.

Mimo wskazanych drobnych dyskusyjnych mankamentów, sposób weryfikacji przedstawionych hipotez uważam za prawidłowy.

Ocena zastosowanych metod, narzędzi badawczych i źródeł informacji

W realizacji celu pracy Autorka posłużyła się przede wszystkim następującymi metodami i narzędziami badawczymi: metodą analizy i krytyki piśmiennictwa, studium przypadków, badaniami ankietowymi, metodą indywidualnych przypadków, metodą obserwacyjną, metodami intuicyjnymi, sondażem diagnostycznym oraz metodami statystycznymi.

W części teoretycznej pracy posłużono się pierwszą z tych metod dokonując szczegółowego wyjaśnienia i systematyzacji pojęć związanych z modelami biznesowymi oraz zaprezentowano pojęcie i istotę franczyzy produkcyjnej. Spośród 80 pozycji książkowych wykorzystano tutaj pozycje piśmiennictwa naukowego krajowego jak i anglojęzycznego. Od strony jakościowej dobór literatury można uznać za wystarczający. Nieco więcej wątpliwości mam w związku z kryterium ilościowym. Wskazana liczba pozycji książkowych i artykułów naukowych wydaje się bardzo skromna jak na rozprawę doktorską, zważywszy na fakt, iż w spisie literatury aż 5 pozycji jest autorstwa Doktorantki. Wśród wymienionych pozycji dominują wydawnictwa polskie. Fakt ten nieco obniża ogólną ocenę związaną w wykorzystanymi źródłami informacji, gdyż w literaturze obcojęzycznej problem wykorzystania franczyzy produkcyjnej jako modelu

14

biznesowego jest relatywnie lepiej rozpoznany niż na gruncie piśmiennictwa krajowego. Spis książek i artykułów naukowych uzupełniony jest o ustawy i rozporządzenia, witryny internetowe oraz normy i inne akty prawne.

W analizie empirycznej posłużono się głównie metodą badań ankietowych. Pomimo subiektywizmu tej metody badania zostały przeprowadzone rzetelnie i wieloaspektowo. Wykorzystano i zbadano w nich zależności związane przykładowo z czynnikami determinującymi zastosowanie franczyzy produkcyjnej a wykształceniem kierownictwa, znajomością języków obcych, powierzchnią zakładu, ilością zakładów produkcyjnych na terenie Polski, wielkością dziennej sprzedaży wyprodukowanych wyrobów czy badaniami benchmarkingowymi. Na podkreślenie także zasługuje analiza statystyczna otrzymanych wyników badań. Tę część dysertacji należy ocenić bardzo wysoko.

Jedynym mankamentem pozostaje w mojej ocenie brak kwestionariusza ankietowego wykorzystanego w badaniu w załączniku do rozprawy. Praca nie zyskałaby w ten sposób na swojej obszerności, a znacznie łatwiej byłoby wówczas ocenić proces logiczny przeprowadzonych badań oraz odnieść się do poszczególnych problemów szczegółowych przedstawionych w pracy i warsztatu badawczego Doktorantki. Brak załączonego kwestionariusza ankiety powoduje, że w części empirycznej praca nieco traci na swojej przejrzystości.

Warto także nadmienić, że wyniki swoich badań Doktorantka przedstawia głównie w postaci tabelarycznej. Zaprezentowane w pracy tabele są czytelne i przejrzyste oraz świadczą o wysokiej umiejętności wykorzystania tej formy prezentacji wyników przeprowadzonych badań.

Ocena układu i treści pracy

Układ pracy jest prawidłowy i podporządkowany tytułowi oraz głównemu celowi.

Zasadnicza część pracy obejmuje wstęp, pięć rozdziałów oraz podsumowanie i wnioski.

We **Wstępie** Doktorantka przedstawiła w sposób kompetentny uzasadnienie wyboru tematu badawczego, sformułowała cele rozprawy oraz hipotezy. Określiła także przebieg procesu badawczego oraz zakres przedmiotu badań. W tej części pracy Autorka zadeklarowała w szczegółowy sposób metody, techniki oraz narzędzia badawcze. Opisała Ona także zawartość poszczególnych rozdziałów. Pewną słabością tej części pracy jest mało wyczerpujący opis próby badawczej na podstawie której pozyskano wyniki badań. Opis ten lakonicznie informuje, że „część empiryczna badań opracowana została na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli kadry kierowniczej przedsiębiorstw z branży piekarsko-cukierniczej”. Niestety na tym etapie czytelnik nie jest poinformowany jaka była struktura badanych przedsiębiorstw pod względem wielkości zatrudnienia, rodzaju prowadzonej działalności czy szczebla kadry kierowniczej. Nie wiadomo także jaki był zakres badań pod względem przestrzennym, a także jaka była liczebność próby. Doktorantka nie poinformowała także czy dobór próby badawczej był losowy, celowy itd. Większość tych informacji można znaleźć w kolejnych częściach pracy, niemniej jednak wydaje się, że taka informacja zawarta we wstępie ułatwia rozumienie i śledzenie całego procesu badawczego.

Rozdział **pierwszy** poświęcono opisowi przemysłu spożywczego w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem branży piekarsko-cukierniczej a także zaprezentowano w nim częściowe wyniki badań własnych, które dotyczyły oczekiwań i potrzeb klientów wspomnianych przedsiębiorstw. Podobnie jak we Wstępie na uwagę zasługuje lakoniczny opis próby badawczej. Z podrozdziału 1.4 można jedynie się dowiedzieć, że „badaniami ankietowymi objęto ponad 920 klientów”. Zapis ten wydaje się sam w sobie kontrowersyjny, ponieważ „ponad 920” może oznaczać 921 klientów, jak również przykładowo 9200 klientów. Ponadto nie wiadomo czy dobór próby w badaniu był celowy czy losowy, a także na jakim obszarze zrealizowano badania. Analizując dane zawarte w rozdziale pierwszym warto również zauważyć wykorzystanie przez Doktorantkę danych wtórnych pochodzących z Głównego Urzędu Statystycznego. Stanowią one cenne tło przybliżające kondycję i sytuację całej opisywanej branży. Warto także zauważyć, że umieszczenie opisu branży w pierwszym rozdziale rozprawy to dość odważny zabieg, który jednak nie zaburza spójności pracy i logiki zawartych w niej treści.

Treścią rozdziału **drugiego** jest wprowadzenie do modeli biznesu w branżach spożywczych. Opiszano w nim pojęcie modelu biznesu, różnice między modelami biznesu a strategią firmy oraz przeanalizowano modele polskich przedsiębiorstw w badanej branży. Po dokonaniu przeglądu literatury przedstawiono modele biznesu zawierające elementy wspólne z autorskim modelem wykorzystującym franczyzę produkcyjną. Rozdział kończą modele zarządzania występujące w różnych regionach świata. Zasadniczo układ poszczególnych podrozdziałów nie budzi zastrzeżeń, niemniej jednak warto zauważyć dość powierzchowny przegląd literatury związanej z opisywaną problematyką.

W rozdziale **trzecim** Autorka przedstawiła pojęcie franczyzy produkcyjnej w działalności gospodarczej ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań prawnych, które dotyczą umowy franczyzowej. Ponadto przedstawiono w nim klasyfikację franczyzy, istotę franczyzy produkcyjnej oraz motywy tworzenia i koncepcje systemów franczyzowych. W rozdziale tym Doktorantka zaprezentowała także porozumienia franczyzowe jako metodę ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw oraz wskazała na zastosowania franczyzy w Polsce i innych krajach świata. Przedstawiła również wybrane korzyści związane z franczyzą produkcyjną dla przedsiębiorstwa. Dużo miejsca w rozdziale trzecim zajmują także uwarunkowania prawne dotyczące umowy franczyzowej. Reasumując należy zaznaczyć, że układ rozdziału trzeciego jest logiczny i spójny aczkolwiek nieco nadmiarowy jeśli chodzi o aspekty prawne rozpatrywanego zagadnienia. Stanowi on prawdopodobnie w tym obszarze odzwierciedlenie zainteresowań zawodowych Autorki deklarującej pracę w zawodzie adwokata.

Podsumowując zawartość rozdziałów teoretycznych recenzowanej rozprawy doktorskiej należy zaznaczyć, że wiedza w nich zawarta spełnia w zakresie dostatecznym wymagania stawiane pracom doktorskim w tym obszarze. Główny niedosyt związany z przeglądem literatury budzi pominięcie w rozważaniach teoretycznych opisu sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Jego przybliżenie w moim przekonaniu stanowiłoby cenne tło dla podjętych rozważań, a ponadto

byłoby ciekawym materiałem pozwalającym zrozumieć czytelnikowi specyficzne bariery związane z funkcjonowaniem firm tej wielkości na rynku. Podkreślenie wagi tego sektora dla całej gospodarki narodowej wzmocniłoby także logikę prowadzonego wywodu i w sposób pełniejszy uzasadniało konieczność opracowania modelu biznesowego dla analizowanej branży.

Rozdział **czwarty** to rozdział o znaczeniu operacyjnym dla budowy modelu franczyzy produkcyjnej dla przedsiębiorstw piekarsko-cukierniczych sektora MSP. Przedstawiono w nim stan tych przedsiębiorstw w świetle badań własnych oraz czynniki determinujące zastosowanie franczyzy produkcyjnej. Jest to w mojej ocenie najlepiej udokumentowana część pracy, stanowiąca najbardziej wartościową jej część. W rozdziale tym Doktorantka udowadnia, iż potrafi samodzielnie prowadzić badania naukowe, a także w sposób komunikatywny i przejrzysty prezentować ich wyniki. Moje uwagi dotyczące metodyki badawczej wykorzystanej w tej części rozprawy zawarte są we wcześniejszych fragmentach niniejszej recenzji.

Rozdział **piąty** to założenia modelu biznesowego z franczyzą produkcyjną. Zaprezentowano w nim definicję modelu biznesu przyjętą w rozprawie oraz strukturę modelu franczyzy produkcyjnej. Rozdział ten zwieńczony został propozycją modelu franczyzy produkcyjnej w rozbiciu na etapy działań do wykonania w celu jej wdrożenia „...i osiągnięcia poziomu organizacji efektywnej, skutecznej a także wydajnej, która jest w stanie konkurować na rynku europejskim w zakresie jakości wyrobów oraz usług”. Zapis ten umieszczony na początku podrozdziału 5.4. jest jednak mocno dyskusyjny i wydaje się życzeniowy, gdyż zaproponowany przez Doktorantkę model nie został w żaden sposób zwalidowany. Walidacja zaproponowanego rozwiązania wydaje się dodatkowo mocno utrudniona, gdyż już w pierwszym etapie działań proponuje się w rozprawie zmiany ustawowe dotyczące możliwości podjęcia współpracy przez firmy w sektorze. Zmiany te jak można przypuszczać mają charakter postulatywny i ich brak może doprowadzić do stricte teoretycznego potraktowania efektów pracy.

Podsumowując zawartość rozdziałów empirycznych należy ocenić je pozytywnie. Doktorantka zaprezentowała w nich solidny warsztat badawczy i udowodniła, że potrafi samodzielnie prowadzić badania naukowe. Przeprowadzone badania własne są w interesujący sposób zaprezentowane i poszerzają wiedzę na temat możliwości wprowadzenia franczyzy produkcyjnej jako modelu biznesowego w przedsiębiorstwach piekarsko-cukierniczych sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Zakończenie pracy zawiera wnioski z przeprowadzonych badań i ich podsumowanie. Odniesiono się w nim do postawionych we wstępie celów rozprawy (które jak już wspomniałem zostały zrealizowane) oraz wskazano kierunki dalszych badań. Warto jednak w tym miejscu zwrócić uwagę na samoocenę jakiej dokonano w kontekście realizacji celów. Wydaje się, że Autorka powinna nieco skromniej odnosić się do rezultatów przeprowadzonych przez siebie badań i analiz. W Zakończeniu zweryfikowano także postawione na początku hipotezy badawcze

Ocena formalnej strony dysertacji

Formalna strona pracy nie nasuwa istotnych zastrzeżeń. Praca jest napisana zrozumiałym i poprawnym językiem. Ilustracja graficzna prowadzonych badań jak już wspomniałem wcześniej jest umiejętnie dobrana i opracowana. Charakteryzuje się ona czytelnością i starannością wykonania.

W pracy występują jednak drobne i nie wpływające na jej ocenę usterki do których należą:

- nieliczne „literówki” utrudniające nieco zrozumienie od strony gramatycznej poszczególnych części tekstu,
- nieliczne i dyskusyjne kwestie redakcyjne, jak przykładowo część niezadrukowanych stron 108 czy 136 przed prezentacją tabel,
- nadużywanie przez Doktorantkę słów „poniżej” i „powyżej” w kontekście wskazywania danych znajdujących się na rysunkach lub w tabelach.

Wspomniane mankamenty nie umniejszają jednak pozytywnej oceny formalnej strony dysertacji, której całość przygotowana jest starannie.

Warto także podkreślić przygotowanie rozprawy doktorskiej w formie książkowej co niewątpliwie przyczyniło się do bardziej komfortowej jej lektury.

Konkluzja

Podsumowując recenzję rozprawy mgr inż. Anny Żmijewskiej należy podkreślić, że jest ona wartościowym opracowaniem naukowym wzbogacającym wiedzę na temat franczyzy produkcyjnej jako modelu biznesowego w przedsiębiorstwach piekarsko-cukierniczych sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Posiada ona walory poznawcze, jak również w przypadku zaimplementowania jej rezultatów może stanowić także pewien materiał o charakterze aplikacyjnym.

Praca i przeprowadzone w niej badania wskazują na:

- oryginalność rozwiązania przez Doktorantkę problemu naukowego opartego na zaprojektowanych samodzielnie badaniach,
- umiejętność prowadzenia przez nią pracy naukowej,
- posiadanie przez Autorkę dysertacji ogólnej wiedzy teoretycznej w zakresie dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Biorąc powyższe pod uwagę, stwierdzam, że praca doktorska mgr inż. Anny Żmijewskiej „Franczyza produkcyjna jako model biznesowy w przedsiębiorstwach piekarsko-cukierniczych sektora małych i średnich przedsiębiorstw” spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim określone przez Ustawę z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późn. zm.).

Wnoszę zatem o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie Autorki do jej publicznej obrony.

Andrzej Bonowicz