

Poznań, 30.04.2021 r.

Dr hab. inż. Łukasz Hadaś, prof. PP
Zakład Zarządzania Produkcją i Logistyki
Instytut Logistyki
Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechniki Poznańskiej

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr inż. Barbary Urszuli Buraczyńskiej
pt. „Elastyczność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw handlowych w sektorze
e-commerce”**

**napisanej pod kierunkiem naukowym
Pana dra hab. Wiesława Urbana, prof. PB**

Podstawą wykonania recenzji jest pismo Pani Dziekan Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej dr hab. inż. Katarzyny Halickiej, prof. PB z dnia 18 lutego 2021 r. informujące o powołaniu mnie przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości na posiedzeniu z dnia 10 lutego 2021 r. na recenzenta rozprawy doktorskiej Barbary Urszuli Buraczyńskiej pt. „Elastyczność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw handlowych w sektorze e-commerce”, której promotorem jest Pan dr hab. Wiesław Urban, prof. PB, a promotorem pomocniczym dr inż. Joanna Godlewska.

Ogólna charakterystyka rozprawy

Rozprawa doktorska Pani mgr inż. Barbary Urszuli Buraczyńskiej zawarta jest na 349 stronach (bez załączników) i zawiera: wstęp, 4 rozdziały, podsumowanie, bibliografię (184 pozycje), spisy: tabel (73 tabele), rysunków (72 rysunki) oraz 3 załączniki.

W strukturze pracy można wyróżnić następujące istotne części:

- studia literaturowe (rozdziały: 1 i 2),

- badania własne oraz sformułowanie wytycznych dla praktyki zarządzania w zakresie kształtowania poziomu elastyczności przedsiębiorstw handlowych w sektorze e-commerce (rozdziały 3 i 4).

Tematyka pracy, cele badawcze, hipotezy oraz metodyka badań

Poruszana w rozprawie tematyka dotyczy zagadnienia elastyczności w funkcjonowaniu przedsiębiorstw handlowych w sektorze e-commerce. Zagadnienie elastyczności należy od lat do żywotnych kwestii współczesnego zarządzania, które zmaga się z wyzwaniem związanym z niepewnością i zmiennością otoczenia. Jednocześnie obecnie niezwykle intensywny rozwój sektora e-commerce związany ze zmianą preferencji klientów, pandemią COVID-19 oraz tendencją do cyfryzacji gospodarki powoduje, że badania nad elastycznością w tym sektorze stają się szczególnie aktualne. Stwierdzam również, że tematyka pracy mieści się w zakresie badań w naukach o zarządzaniu i jakości oraz zagadnień istotnych dla praktyki zarządzania. W związku z tym wybór problematyki rozprawy uważam za zasadny.

We wstępie do rozprawy Autorka pracy przedstawiła należycie uzasadnienie wyboru tematu pracy wraz ze wskazaniem luk badawczych. Wskazany szereg zagadnień, które stanowią lukę badawczą jednoznacznie ukazuje, że deficyt w zakresie wiedzy na temat elastyczności działania przedsiębiorstw jest związany z sektorem e-commerce. Oznacza to, że mamy tu do czynienia z przypadkiem badań nad zagadnieniem szczegółowym w aspekcie kontekstowym, co jest typowe dla rozpraw doktorskich.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań dotyczących stanu obecnego wiedzy oraz obecnych potrzeb zarządzania w aspekcie oceny i kształtowania elastyczności działania, Autorka pracy sformułowała następujące cele badawcze rozprawy doktorskiej:

1. *„Konceptualizacja pojęcia elastyczności oraz rodzajów elastyczności w odniesieniu do przedsiębiorstwa e-commerce.*
2. *Opracowanie sposobu pomiaru elastyczności w przedsiębiorstwach e-commerce.*
3. *Diagnoza stanu elastyczności przedsiębiorstw e-commerce.*

4. *Identyfikacja rodzajów elastyczności istotnych w działalności przedsiębiorstw e-commerce.*
5. *Ocena wpływu elastyczności na cechy przedsiębiorstwa związane z jego sukcesem rynkowym.*
6. *Identyfikacja czynników wpływających na elastyczność przedsiębiorstw działających w sektorze e-commerce.*
7. *Stworzenie teoretycznego modelu wpływu elastyczności na działalność przedsiębiorstwa e-commerce.*
8. *Sformułowanie wytycznych i wskazówek uelastyczniania przedsiębiorstw e-commerce.”*

Sformułowane pytania badawcze wynikają ze zidentyfikowanej luki badawczej, są poprawnie uporządkowane (zgodnie z typową logiką procesu badawczego), a ich zakres rzeczowy pozwala wnioskować o próbie kompleksowego poznania badanego zagadnienia, oraz uzyskania efektów prac o wymiarze praktycznym.

W powiązaniu z celami badawczymi Autorka rozprawy zaproponowała 2 hipotezy badawcze:

„Hipoteza 1 (H1): W przedsiębiorstwie e-commerce największe znaczenie mają dwa rodzaje elastyczności – elastyczność asortymentu oraz elastyczność cen i marż.

Hipoteza 2 (H2): Stan elastyczności przedsiębiorstwa e-commerce wpływa na cechy świadczące o jego sukcesie rynkowym, przede wszystkim zaś na wizerunek w sieci oraz poziom obsługi klientów.”

Zaproponowane hipotezy badawcze należy uznać za logiczne, niebanalne oraz wartościowe w aspekcie poznawczym. Nie mniej ich ilość oraz zakres rzeczowy wydaje się ograniczony ze względu na obszerność badanego zagadnienia elastyczności. Można jednak założyć, że jest to działanie zamierzone, a nieeksploatowane wątki badawcze będą przedmiotem dalszych badań Autorki rozprawy. Reasumując należy stwierdzić, że przyjęte cele badawcze oraz

hipotezy zostały sformułowane poprawnie, stanowią logiczną całość i są zgodne z tematem pracy określonym w tytule.

Opracowany przez Doktorantkę proces badawczy oparto zarówno o badania jakościowe (studium przypadku) oraz badania ilościowe (badania ankietowe). Logika procesu badawczego jest adekwatna do stawianych celów oraz hipotez. W związku z tym oceniam, że koncepcja procesu badawczego jest poprawna, co stanowi istotną przesłankę do pozytywnej oceny rozprawy.

Ocena merytoryczna poszczególnych rozdziałów rozprawy

W rozdziale pierwszym dysertacji „*Elastyczność w przedsiębiorstwie*” Autorka realizuje przegląd literatury przedmiotu z zakresu pojęcia, wymiarów oraz kształtowania zagadnienia elastyczności. Na uwagę zasługuje dokonany wieloaspektowy, szeroki przegląd definicji elastyczności oraz wskazanie na brak jednoznaczności w rozumieniu tego pojęcia. Doktorantka zwraca uwagę na zróżnicowane podejścia do tematu jakie prezentują autorzy oraz ich różny zakres rzeczowy. Kluczowy dla procesu badawczego jest dokonany w rozdziale przegląd wymiarów oraz sposobów pomiaru elastyczności wraz z zestawieniem jej aspektów dla przedsiębiorstwa produkcyjnego i handlowego. Szczególnie istotna jest tu zrealizowana przez Autorkę dyskusja na temat domen elastyczności przedsiębiorstw handlowych.

Podjętą w rozdziale próbę całościowego zebrania i zaprezentowania zagadnienia elastyczności należy ocenić pozytywnie, nie mniej pewną jej słabością jest brak spójnego całościowego podsumowania poruszanych treści. Co prawda Autorka w tekście rozdziału umieszcza liczne uwagi i spostrzeżenia własne, ale zrealizowany wywód jest dla czytelnika zawiły.

W rozdziale drugim rozprawy pt. „*Przedsiębiorstwo e-commerce*” Autorka kontynuuje przegląd literatury. Doktorantka swoją uwagę koncentruje na zagadnieniach specyfiki i charakterystyki przedsiębiorstw e-commerce, co stanowi naturalne dopełnienie analizowanych zagadnień w kontekście tematu rozprawy określonego w jej tytule. Kompozycja przeglądu literatury w omawianym rozdziale jest analityczna, ponieważ składa się z logicznie ułożonych kroków. Najpierw omówiono specyfikę działalności handlowej, a następnie specyfikę działalności e-commerce. W następnym kroku przybliżono internetowe modele biznesu oraz różnice pomiędzy handlem tradycyjnym i internetowym.

W charakterystyce przedsiębiorstwa e-commerce opisano m.in. kanały sprzedaży internetowej oraz modele logistyczne e-sklepów. Zakres zrealizowanej w tym rozdziale analizy literatury jest właściwy, i wraz z rozdziałem pierwszym stanowi punkt wyjścia do realizacji drugiego etapu pracy, czyli badań własnych Autorki. Należy jednak odnotować, że w podsumowaniu rozdziału Doktorantka mimo, że stwierdza brak naukowych i kompleksowych opracowań opisujących specyfikę działalności e-commerce w kontekście ich elastyczności, co stanowi uzasadnienie podjętej tematyki rozprawy doktorskiej, nie wskazuje jednak jednoznacznie, które z szerokiej listy poruszanych zagadnień, są kluczowe dla projektowanego przez nią procesu badawczego.

Reasumując zawartość rozdziałów 1 i 2 stwierdzam, że analiza literatury została przeprowadzona w sposób, który stanowi potwierdzenie znajomości tematu przez Doktorantkę, jak i jej zdolność do właściwej interpelacji i kojarzenia dorobku autorów w kontekście przedmiotu badań. Autorka umiejętnie dokonała przedstawienia zagadnień: elastyczności, charakterystyki działalności przedsiębiorstw handlowych oraz sektora e-commerce, wiążąc je w stosunkowo spójną całość.

W rozdziale trzecim pracy pt. „*Badania pogłębione elastyczności przedsiębiorstw E-commerce*” Doktorantka przedstawiła:

- cel i przyjętą metodykę badań pogłębionych,
- studia przypadków,
- podsumowanie syntetyczne wyników badań.

Przyjętą metodykę badań pogłębionych należy uznać za prawidłową, spójną z przyjętym przez Autorkę pracy celem tej części badań, którym jest: „*wyodrębnienie rodzajów elastyczności w badanych podmiotach e-commerce oraz określenie ich podstawowej charakterystyki*”. Wybór metody badawczej tj. wielokrotnego studium przypadku jest właściwy i wynika ze złożoności analizowanych aspektów oraz ich konspektowości. Przyjętą metodę badawczą dla tej części prac należy również rozpatrywać w szerszym kontekście całościowej sekwencji badawczej zaproponowanej przez Autorkę. Zastosowanie kolejności w postaci badań jakościowych a następnie badań ilościowych pokazuje, że celem badań była eksploracja zjawiska w celu uzyskania pogłębionej wiedzy, która może posłużyć do

formułowania oryginalnych hipotez badawczych oraz przygotowania badań ilościowych. W świetle postawionych celów badawczych pracy takie postępowanie uznaję jako zasadne.

Dogłębna analiza przedstawionego przez Doktorantkę przebiegu badań pogłębionych, dowodzi jej umiejętności opracowania szczegółowej kompozycji procesu badawczego dla metody wielokrotnego studium przypadku. Kluczowy dla wartości poznawczej badania jest scenariusz badawczy stanowiący podstawę realizacji wywiadu pogłębionego ustrukturyzowanego. Opracowane przez Autorkę narzędzie (Załącznik 1 – Scenariusz badawczy wywiadu pogłębionego), oceniam jako poprawne.

Obiektem badań pogłębionych było sześć przedsiębiorstw prowadzących sprzedaż internetową z wykorzystaniem sklepów internetowych na terenie Polski, które różnią się między sobą m.in.: oferowanym asortymentem, zakresem świadczonych usług, stosowanym modelem logistycznym, wielkością magazynów i zapasów, liczbą zatrudnianych pracowników, czasem działania na rynku. Autorka rozprawy wyjaśnia, że jest to zabieg celowy, a jej argumentację można uznać za słuszną choć lakoniczną. Kolejno były to studia przypadku:

- przedsiębiorstwa oferującego dobra luksusowe,
- sklepu internetowego z artykułami wędzarniczymi,
- księgarni internetowej,
- sklepu internetowego z artykułami RTV i AGD,
- supermarketu internetowego,
- przedsiębiorstwa prowadzącego sprzedaż internetową oraz tradycyjną.

Opis studiów przypadków dokonano poprawnie, a zdobyte informacje mają charakter wiedzy pogłębionej. Fakt ten potwierdza zarówno zasadność wyboru narzędzia badawczego na tym etapie prac, jak i umiejętność posługiwania się nim przez Doktorantkę.

W rezultacie badania uzyskano szereg informacji o przedsiębiorstwach, w tym tych newralgicznych związanych z rodzajami elastyczności w nich występujących. Rezultatem przeprowadzonych badań są zidentyfikowane rodzaje elastyczności, które występują w przedsiębiorstwach e-commerce prowadzących za pośrednictwem sklepów internetowych.

Po stronie uwag należy odnotować, że Doktorantka w opisie rodzaju elastyczności w konkretnych przypadkach do opisu jego wielkości stosuje np. liczbę usług dodatkowych (str. 203) co sugeruje, że są one równorzędne (tzn. każda z usług w równym stopniu kształtuje elastyczność). W niektórych przypadkach Autorka podaje wyniki dla pomiaru elastyczności

np. dla miernika elastyczności technologii (str. 224) lub elastyczność kapitału (str. 225) w sposób lakoniczny. Brak informacji, czy to tylko opinia ankietowanych, czy fakty potwierdzone w przeszłości, co jest zawsze wartościową informacją w kontekście zapewne różnej wiarygodności ankietowanych. Można jednak zauważyć, że aspekt ten (tzn. konkretny wynik) nie jest głównym celem badania, a określenie rodzajów elastyczności i sposobów ich pomiaru.

Kluczową częścią prac na tym etapie procesu badawczego jest zrealizowana przez Autorkę synteza elastyczności przedsiębiorstwa e-commerce na podstawie studiów przypadków (podrozdział 3.8.). W podrozdziale 3.8 dokonano m.in. zbiorczej charakterystyki rodzajów elastyczności zidentyfikowanych w przedsiębiorstwach e-commerce w poszczególnych kategoriach wraz z propozycją mierników (podrozdziały 3.8.1. do 3.8.6). Rodzaje elastyczności zostały pogrupowane na następujące kategorie:

- kształtowanie oferty,
- obsługa klienta,
- logistyka i magazynowanie, zasoby ludzkie,
- technologia,
- pozostałe.

W kategorii *kształtowanie oferty* Autorka wyróżniła elastyczność: asortymentu, dostawców, cen i marż, usług dodatkowych oraz terminu płatności. Jednocześnie słusznie stwierdziła, że są to również aspekty właściwe do handlu tradycyjnego. Zebrane w tabeli 3.1. rodzaje elastyczności zidentyfikowane w przedsiębiorstwach e-commerce w zakresie kształtowania oferty wraz z propozycją mierników uważam za poprawne. Drobne uwagi dotyczą kilku zaproponowanych mierników w aspekcie kompletności ich listy oraz rozważań nad tym w jakim stopniu odnoszą się do elastyczności przedsiębiorstwa, a w jakim zależą od zewnętrznych uwarunkowań (uwagi szczegółowe i pytania do Doktorantki zawarto w dalszej części recenzji).

W kategorii dotyczącej *obsługi klienta i zamówień* wyróżniono elastyczność procesu obsługi klienta oraz elastyczność kształtowania zamówień. Z kolei w kategorii dotyczącej *procesów logistycznych i magazynowych* przedsiębiorstwa wyróżniono następujące rodzaje elastyczności: elastyczność zapasów, elastyczność potencjału składowania, elastyczność usług dostawy i elastyczność kompletowania zamówień. W obu kategoriach wyróżnione rodzaje

elastyczności należy uznać za poprawne, nie mniej dobór mierników może być podstawą do dyskusji. Polemice może podlegać fakt, dlaczego nie zaproponowano mierników i wskaźników powszechnie używanych w logistyce (a w szczególności w logistycznej obsłudze klienta) jak np. poziom obsługi klienta, średniego czasu realizacji zamówienia, gotowość dostaw, elastyczność dostaw, czy zagregowany wskaźnik OTIF (*ang. on-time in-full*).

W kategorii dotyczącej *zasobów ludzkich* do rodzajów elastyczności zaliczono: elastyczność liczby pracowników, elastyczność organizacji zadań pracowników, elastyczność czasu pracy pracowników i elastyczność warunków zatrudnienia. Słusznie zauważono, że w przypadku sklepów internetowych cechujących się dużą sezonowością i wynikającymi z niej zmianami zapotrzebowania na pracę są to aspekty szczególnie istotne.

W zakresie elastyczności dotyczącej technologii wykorzystywanych w przedsiębiorstwach e-commerce wyróżniono następujące jej rodzaje: elastyczność funkcjonalności e-sklepu, elastyczność modyfikacji skryptu, elastyczność technologii i elastyczność współpracy z firmami programistycznymi. Opis charakteryzujący rodzaje elastyczności w tym zakresie, na potrzeby prowadzonych badań, należy ocenić jako wystarczający.

Ostatnią kategorią rozpatrywanych rodzajów elastyczności była pozycja *pozostałe* zidentyfikowane w badaniach studiów przypadku. Są to: elastyczność kapitału, elastyczność działań marketingowych i elastyczność współpracy z firmami zewnętrznymi (Tabela 3.6). Jak poprawnie zauważa Doktorantka wszystkie jej rodzaje mogą występować również w tradycyjnych przedsiębiorstwach handlowych.

W podrozdziale 3.8.7. dokonano oceny znaczenia zidentyfikowanych rodzajów elastyczności dla przedsiębiorstwa handlowego. Autorka zauważa zarówno, zróżnicowane znaczenie rodzajów elastyczności jak i wskazuje na te, które można odnosić do każdej działalności handlowej (również sklepów tradycyjnych) oraz specyficzne dla działalności internetowej. Doktorantka sformułowała również wniosek że „Z przeprowadzonych studiów przypadków wynika, że znaczenie poszczególnych rodzajów elastyczności dla przedsiębiorstwa jest zależne od przyjętej przez nie strategii działania oraz od specyfiki branży, do której należy oferowany asortyment” (str. 249). Ten ważny wniosek został w tym miejscu pracy szczerzej omówiony.

Podrozdział 3.8.8. „Czynniki wpływające na stan elastyczności w przedsiębiorstwie” stanowi kontynuację rozważań Autorki. Wskazano tu szereg czynników wpływających

na ogólny poziom elastyczności oraz dokonano ich skojarzenia z determinantami elastyczności proponowanymi przez innych badaczy, co należy uznać, za kolejny przejaw zdolności Autorki pracy do kojarzenia dorobku i jego interpretacji w kontekście prowadzonych badań.

Ciekawym uzupełnieniem rozdziału 3 jest dokonane w podrozdziale 3.8.9 zestawienie działań uelastyczniających odnotowanych przez Doktorantkę w badanych przedsiębiorstwach. Ukazany wachlarz działań uelastyczniających w odniesieniu do poszczególnych rodzajów elastyczności (tabeli 3.8) może stanowić użyteczne zestawienie dla praktyki zarządzania. Nie mniej jednak opis proponowanych działań nie uwzględnia wielu uwarunkowań i ma raczej charakter postulatywny, a argumentacja jest powierzchowna.

Reasumując pracę badawczą opisaną w rozdziale 3. należy ocenić jednoznacznie pozytywnie, a uzyskane wyniki stanowią podstawę do dalszych badań Doktorantki. Zarówno zastosowanie narzędzi badawczych jak i wnioskowanie Autorki pracy jest poprawne (adekwatne do wyników badań).

Rozdział 4. *„Elastyczność przedsiębiorstw e-commerce według wyników badania kwestionariuszowego”* stanowi kontynuację prac autorki zgodnie z zaproponowaną metodyką badawczą. Przedstawione w rozdziale 3. badania jakościowe, ze względu na swoją specyfikę nie mogły stanowić podstawy do odpowiedzi na kwestie związane z określeniem wpływu poszczególnych czynników na elastyczność w odniesieniu do ogółu przedsiębiorstw e-commerce. W związku z tym kontynuacja badań z użyciem kwestionariusza ankiety, czyli badań o charakterze ilościowym jest działaniem właściwym, który dopełnia zaproponowaną sekwencję badawczą tworząc z niej spójną kompozycję. Kwestionariusz ankiety oceniam jako poprawny w odniesieniu do wcześniejszych wyników badań oraz sformułowanych przez Doktorantkę hipotez H1 oraz H2. Kompozycja pytań, ich treść, podział na poszczególne sekcje oraz zastosowane skale właściwie korespondują z założonymi celami badania.

Wyniki badania ankietowego dostarczają szeregu wartościowych wyników dotyczących:

- samooceny całkowitego stanu elastyczności przedsiębiorstw e-commerce oraz poszczególnych jej składowych (rodzajów elastyczności),
- oceny stanu elastyczności przedsiębiorstw e-commerce na podstawie zaproponowanych w badaniu mierników elastyczności,

- wskazania kluczowych rodzajów elastyczności dla analizowanych kategorii elastyczności,
- korelacji elastyczności z cechami związanymi z sukcesem rynkowym przedsiębiorstwa.

Doktorantka dokonała poprawnej interpretacji wyników badań, wskazując na najważniejsze zależności w badanym obszarze. Ponadto uzyskane wyniki pozwoliły na potwierdzenie hipotez H1 oraz H2.

W podrozdziale 4.5. „*Model roli elastyczności w przedsiębiorstwie e-commerce*” Autorka pracy zaproponowała 2 modele:

- „*Model zależności przyczynowo-skutkowych najważniejszych elastyczności w przedsiębiorstwie e-commerce* (rys. 4.34.),
- *Menedżerski model zarządzania elastycznością przedsiębiorstwa e-commerce* (rys. 4.35)”,

Pierwszy opracowany model układu zależności przyczynowo-skutkowych najważniejszych elastyczności w przedsiębiorstwie e-commerce objaśnia powiązania występujące pomiędzy najważniejszymi rodzajami elastyczności a ich determinantami oraz pomiędzy najważniejszymi rodzajami elastyczności a zmiennymi związanymi z sukcesem rynkowym przedsiębiorstwa. Ponieważ model jest wynikiem przeprowadzonych badań oraz analizy uzyskanych wyników można wnioskować o jego wiarygodności oraz uniwersalności dla badanego zjawiska i jego kontekstu. Zależności przedstawione w modelu zostały zadawalająco omówione.

Drugi opracowany model dotyczy zarządzania elastycznością przedsiębiorstwa e-commerce. W modelu tym Autorka zawarła wytyczne do kształtowania odpowiednich poziomów elastyczności przedsiębiorstwa handlowym. Zaprezentowany model w mojej ocenie ma charakter typowego standardowego algorytmu postępowania dla procesu doskonalenia. Jego mocną stroną jest jednak zwrócenie uwagi Autorki na konieczność weryfikacji aktualnie wykorzystywanych mierników cech związanych z sukcesem rynkowym pod kątem występowania powiązań z kluczowymi rodzajami elastyczności (krok „*Weryfikacja mierników związanych z sukcesem rynkowym*” - Rysunek 4.35.). Warto również odnotować, że Doktorantka umiejętnie realizuje opis poszczególnych kroków algorytmu wiążąc je z wynikami uzyskanych badań (odsyłając do konkretnych tabel), co zwiększa jego

użyteczność. W opisie zabrakło jednak praktycznych wskazówek, w jaki sposób przyjmować wartości normatywne dla mierników kluczowych elastyczności. Podsumowując, w mojej opinii, zarówno pierwszy jak i drugi model stanowi wartościowe narzędzie dla praktyki zarządzania, co wzmacnia przekonanie, że wyniki badań mają charakter użyteczny.

Rozdział czwarty kończą sformułowane przez Doktorantkę rekomendacje dla przedsiębiorstw e-commerce (podrozdział 4.5.3.). Przedstawiono liczne wytyczne i wskazówki mające prowadzić do uelastyczniania przedsiębiorstw e-commerce oraz zarządzania ich elastycznością generalnie oceniam jako uzasadnione.

Konkludując można stwierdzić, że sposób prezentacji oraz interpretacji wyników zrealizowany w rozdziale czwartym potwierdza dojrzałe zrozumienie przez Doktorantkę tematu oraz samodzielność w formułowaniu wniosków.

W podsumowaniu pracy Autorka rozprawy dokonała oceny stopnia zrealizowania celów pracy, podsumowania uzyskanych wyników oraz nakreślenia dalszych kierunków badawczych. Co istotne Autorka trafnie zauważa nie tylko potrzebę kontynuacji badań poprzez wskazanie istotnych aspektów do eksploracji, ale również zasadność rozszerzenia wachlarza narzędzi badawczych. Fakt ten dowodzi dojrzałości Doktorantki w ocenie własnych dokonań.

Wybrane pytania i uwagi szczegółowe

1. W rozdziale 3. pracy na stronie 203 w opisie rodzaju elastyczności (*elastyczność usług dodatkowych*) do opisu jej wielkości Doktorantka stosuje np. liczbę usług dodatkowych co sugeruje, że są one równorzędne (tzn. każda z usług w równym stopniu kształtuje elastyczność). Jakie jest uzasadnienie takiego postępowania? Czy jest to działanie zamierzone, czy raczej wynika z potrzeby dokonanych uproszczeń w procesie badawczym?
2. W tabeli 3.1. „Rodzaje elastyczności zidentyfikowane w przedsiębiorstwach e-commerce w zakresie kształtowania oferty wraz z propozycją mierników” Autorka podaje mierniki dla „Elastyczność doboru dostawców: Liczba dni potrzebnych na zmianę dostawcy towaru (czas potrzebny na zakończenie współpracy z jednym dostawcą i podjęcie współpracy z innym dostawcą alternatywnym)”. Dlaczego takie

czynności jak zakończenie współpracy z obecnym dostawcą i rozpoczęcie współpracy z nowym składają się na całkowitą długotrwałość tego procesu jako miary elastyczności doboru dostawcy? Wybór nowego dostawcy może odbywać się względnie równolegle z zamknięciem współpracy z obecnym. Dlaczego nie jest mierzony czas pozyskania i wdrożenia nowego dostawcy, który jest tu kluczowy?

3. Jak pogodzić, postulowaną przez Doktorantkę jako cechę istotną *elastyczność doboru dostawców* (rozumianą jako zdolność do łatwej i szybkiej zmiany dostawcy) z aktualną obecnie w zarządzaniu tendencją do budowania długotrwałych relacji w oparciu o umowy ramowe oraz poszukiwania dźwigni zakupowych (np. efektu skali)? Jakie rekomendacje w tym zakresie można sformułować w przypadku przedsiębiorstw handlowych w sektorze e-commerce?
4. W rozdziale 4. na stronie 280 Autorka stwierdza, że: „*Pomiar stanu elastyczności polskich przedsiębiorstw z wykorzystaniem mierników daje niższe wartości niż w przypadku samooceny – widać to na rysunku 4.22 przy porównaniu średniego miernika elastyczności i samooceny całkowitej elastyczności przedsiębiorstwa. Miary zobiektywowane pokazują, że poziomy elastyczności nie są tak wysokie, jak respondenci oceniają.*” Na jakiej podstawie można stwierdzić, że pomiar z wykorzystaniem mierników trafniej ocenia poziom elastyczności badanych przedsiębiorstw?
5. Zaprezentowany w podrozdziale 4.5.2. *Menedżerski model zarządzania elastycznością przedsiębiorstwa e-commerce* (rys. 4.35), zawiera krok „*Określenie zamierzonych wartości mierników elastyczności kluczowych*” oraz krok „*Określenie zamierzonych wartości mierników związanych z sukcesem rynkowym*”. Brak jest jednak wytycznych w jaki sposób przyjmować te wartości.
6. Czy w opinii Doktorantki istnieją związki pomiędzy analizowanym w pracy zagadnieniem elastyczność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw handlowych w sektorze e-commerce a koncepcją omnichannel?

Podsumowanie i ocena końcowa

Przedstawiona do recenzji rozprawa Pani mgr inż. Barbary Urszuli Buraczyńskiej pt. „*Elastyczność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw handlowych w sektorze e-commerce*” podejmuje aktualne oraz istotne zagadnienia mieszczące się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka pracy umiejętnie uzasadnia wybór tematu pracy, poprawnie formułuje cele pracy oraz hipotezy badawcze. Również kompozycję procesu badawczego oraz sposób wnioskowania oceniam pozytywnie.

Do najważniejszych osiągnięć Doktorantki zaliczam:

- identyfikację rodzajów elastyczności istotnych w działalności przedsiębiorstw handlowym z sektora e-commerce oraz ocenę wpływu elastyczności na cechy przedsiębiorstwa związane z jego sukcesem rynkowym,
- identyfikację czynników wpływających na elastyczność przedsiębiorstw działających w sektorze e-commerce,
- opracowanie teoretycznego modelu wpływu elastyczności na działalność przedsiębiorstwa e-commerce.

Uwagi krytyczne zwarte w recenzji nie zmieniają mojej pozytywnej opinii o rozprawie. Reasumując rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego a Doktorantka wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Na podstawie sporządzonej recenzji rozprawy stwierdzam, że praca Pani mgr inż. Barbary Urszuli Buraczyńskiej pt. „*Elastyczność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw handlowych w sektorze e-commerce*” spełnia wymagania ustawowe stawiane rozprawom doktorskim oraz wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

