

Warszawa, 31 marca 2025 roku

dr hab. Katarzyna Nowicka, prof. SGH
Szkola Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Katedra Logistyki
Al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa

Recenzja rozprawy doktorskiej

Tytuł: *Zdolności logistyczne w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo*

Autor: mgr inż. Marlena Jaworska

Promotor: dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk, prof. UO

Promotor pomocniczy: dr Urszula Ryciuk

Podstawą opracowania recenzji rozprawy doktorskiej Pani magister inż. Marleny Jaworskiej jest pismo Przewodniczącej Rady Naukowej Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej, Pani prof. dr hab. Joanny Moczydłowskiej z dnia 29 stycznia 2025 roku.

Przedłożona do recenzji dysertacja doktorska przygotowana przez Panią magister inż. Marlenę Jaworską obejmuje tematykę oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa, która to tematyka mieści się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości.

Wybór i znaczenie problematyki badawczej

Oryginalność i wartość naukowa przedłożonej dysertacji wynika głównie z wybranego tematu badań. Zdolności logistyczne nie często stanowią przedmiot badań naukowych w Polsce, a wiedza na ich temat – i stosowna implementacja w przestrzeni gospodarczej – może w bezpośredni sposób stanowić o pozycji konkurencyjnej zarówno samego przedsiębiorstwa, jak i budowanych przez nie łańcuchów dostaw wzmacniając tym samym efekty rynkowe i ekonomiczne. Jednocześnie, zdiagnozowana przez Autorkę luka badawcza, tj. „brak kompleksowych badań opisujących oddziaływanie zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa przejawiający się w osiąganiu efektów rynkowych i ekonomicznych” (str. 6) i podjęcie wyzwania związanego z jej uzupełnieniem zasługują na uznanie.

Dodatkowo, przyjęcie głównego celu rozprawy, którym było opracowanie modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa oraz jego zrealizowanie jest ważnym przedsięwzięciem o charakterze poznawczym i aplikacyjnym.

Wartość merytoryczna rozprawy

Rozdział pierwszy pracy przedstawia zagadnienia istoty sukcesu przedsiębiorstwa identyfikując i różnicując efekty rynkowe oraz ekonomiczne. Stanowi on swoiste wprowadzenie do tematu i grunt do dalszych rozważań podjętych w pracy. Nie umniejszając wartości treści podrozdziałów 1.1-1.3, szczególnie interesujący jest podrozdział 1.4. „Logistyka jako potencjał sukcesu przedsiębiorstwa”, w którym Autorka przechodząc przez genezę rozwoju logistyki, przegląd definicji i orientacji, wskazuje zróżnicowane podejścia do identyfikacji logistycznych potencjałów sukcesu. Wartościowym byłoby jednoznaczne wskazanie przez Doktorantkę, która definicja logistyki obowiązuje w pracy lub jest jej najbliższa. Sądzę, że zabieg ten ułatwiłby weryfikację zdolności logistycznych dobieranych w dalszym procesie badań empirycznych. Sugestia dotyczy także definicji łańcucha dostaw – pojęcia występującego w pracy, które to także doczekało się zróżnicowanych podejść i w efekcie znaczeń, również w relacji do samego pojęcia logistyki. Na stronie 51 pojawia się jednak twierdzenie dotyczące istotnego znaczenia „logistyki jako koncepcji zintegrowanego zarządzania”, które przyjęłam jako punkt wyjścia dla oceny dalszych rozważań Autorki, i z którym się zgadzam, szczególnie, że identyfikowane efekty

rynkowe i ekonomiczne wskazane, jako wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa warto rozważyć w ujęciu zintegrowanym, czy nawet systemowym. Niewątpliwie bardzo ważnym jest zwrócenie uwagi przez Doktorantkę na rolę jaką logistyka może odgrywać w kreowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa, co w efekcie stanowi o jej strategicznym charakterze. W ujęciu „tradycyjnym” logistyka wciąż postrzegana jest jako centrum kosztów, bez znacznego powiązania jej z działaniami wpływającymi na wartość dla klientów i w efekcie wartość przedsiębiorstwa. Wartość merytoryczną tego rozdziału oceniam pozytywnie także ze względu na konsekwentne prowadzenie logiki wyводу przez Autorkę („od ogółu, do szczegółu”), którego finał dobrze nawiązuje do tematu kolejnego rozdziału pracy.

Rozdział drugi omawia istotę zdolności przedsiębiorstwa w perspektywie różnych podejść ze szczególnym uwzględnieniem teorii zasobowej. Dobrym punktem jest tu wskazanie zdolności dynamicznych, które są w silnej relacji do zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym i w ten sposób „umożliwiają” rezonowanie przedsiębiorstwa względem zmian zachodzących w jego bliższym i dalszym otoczeniu. Jest to jednak jednocześnie swoista pułapka, bo, jak pisze Autorka, „z uwagi na dynamizm otoczenia nie występuje stała kombinacja zasobów i zdolności zapewniająca przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej” (str. 65). Tym samym, brak uwzględnienia istoty zdolności dynamicznych w kształtowaniu ścieżki sukcesu przedsiębiorstwa w bezpośredni sposób naraża je na ryzyko, czego dobrym przykładem są firmy, które nie przetrwały kryzysu podczas pandemii COVID-19. Tu także wybrzmiewa argument za uznaniem logistyki jako koncepcji zintegrowanego zarządzania i jej roli w kształtowaniu poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Rozdział trzeci odnosi się wprost do tematu (czy nawet tytułu) dysertacji. Zawiera bogatą listę zróżnicowanych zdolności logistycznych prezentowanych przez różnych autorów uwzględniając odmienne kryteria i przekroje. Jest to też rozdział, w którym Doktorantka realizuje część pierwszego celu szczegółowego pracy wskazując na tabelę (3.5) listującą zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury. Tabela ta, wg Autorki, stanowi „podsumowane rozważań nad ich rodzajami” (str. 122). Jest ona jednak bardzo dużym zbiorem zróżnicowanych elementów (zajmuje niemal 6 stron) i chociaż jest ułożona w porządku chronologicznym wydanych publikacji, to, w mojej ocenie, wyróżnienie tych kluczowych według Autorki w danym okresie lub wskazanie czy ułożone są w ranking ważności dodałoby rozważaniom wartości. Interesującym byłoby np. wskazanie zmian zachodzących w stosunku do istotności zdolności logistycznych (lub kryteriów ich doboru) na przestrzeni ostatnich dekad lub porównanie podejść

prezentowanych w badaniach światowych (np. z sytuacją w Polsce) w podjętej tematyce. To mogłoby stanowić interesujące tło i punkt wyjścia do kolejnej diagnozy dotyczącej, m.in. roli wcześniej wspomnianych zdolności dynamicznych oraz dodatkowo umocniło warstwę poznawczą i aplikacyjną pracy.

Rozdział czwarty pracy to opis przeprowadzonych badań i wnioskowanie na temat ich wyników zwieńczone opracowaniem autorskiego modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. To, tym samym, najbardziej interesująca i najważniejsza część pracy. Autorka trafnie wybrała metody badawcze i w oryginalny sposób wykorzystwała model VRIN/VRIO na potrzeby identyfikacji kluczowych zdolności logistycznych. Zachowując przejrzystą logikę wywodu, kolejno weryfikowała zbiór owych zdolności zawężając go do tych właściwych przedstawiając autorski zbiór i ich rozumienie (tabela 4.8). Należy to uznać za jeden z wkładów Autorki w rozwój wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. W kontekście wyników badań, szczególnie interesującym jest wskazanie różnic pomiędzy postrzeganiem istotności zdolności logistycznych pomiędzy grupami respondentów reprezentującymi, bądź uczelnie wyższe, bądź przedstawicieli biznesu. Z mojej perspektywy, jako pracownika uczelni, ta wiedza ma charakter poznawczy i jednocześnie aplikacyjny. Rozbieżności te wykazują bowiem swoistą lukę, która wymaga diagnozowania przyczyn i poszukiwania możliwości jej niwelacji. Kształcenie w obszarze zarządzania logistyką i łańcuchami dostaw jest, w moim odczuciu, w ścisłej relacji wobec zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym i ta wiedza nam ją przybliży. W efekcie, identyfikacja różnic w postrzeganiu istotności kluczowych zdolności logistycznych stanowi podstawę ich poznania i daje możliwość udoskonalania zakresu kształcenia w tym temacie. Za wartościową część pracy uznaję także wyniki przeprowadzonej analizy strukturalnej diagnozującej oddziaływanie zdolności. Z technicznego punktu widzenia, rozumiem potrzebę zawężenia listy zdolności do tych, które zostały wskazane przez respondentów jako najbardziej oddziałujące, warto jednak pamiętać, że nie jest to zbiór zamknięty w ujęciu procesu badania wpływu jednych zdolności na drugie i interesującym byłoby sprawdzenie czy zachodzą takie relacje z pozostałymi (odrzuconymi) zdolnościami. Szczególnie, że bardzo interesująco wyglądają wyniki sił wpływu i zależności pomiędzy zdolnościami wskazane w tabelach 4.19 i 4.21 oraz dalej, ich podział na czynniki o różnym charakterze (rys. 4.9, 4.11, 4.13 i 4.15). Na pozytywną ocenę zasługuje również przyjęcie założeń dotyczących wykorzystania modelu VRIN/VRIO dla budowy zaproponowanego modelu identyfikacji zdolności logistycznych będących przesłankami

sukcesu (rynkowego i ekonomicznego) przedsiębiorstwa. Na podstawie założeń modelu VRIN/VRIO, Doktorantka zbudowała autorski model, którego elementy wskazują na kluczowe zdolności logistyczne. Wskazane zdolności to *de facto* zbiór obszarów, które powinny podlegać szczególnej uwadze w procesie identyfikacji czynników kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pamiętając, że model jako taki jest odwzorowaniem pewnej rzeczywistości, interesującym byłoby wskazanie uwarunkowań i ewentualnie ograniczeń jego zastosowania w dalszych badaniach, bądź implementacji w praktyce gospodarczej. Moje sugestie wynikają głównie z faktu zainspirowania mnie uzyskanymi efektami badań i dostrzeganego potencjału ich dalszego pogłębiania.

Podsumowując uwagi merytoryczne, stwierdzam, że rozprawa doktorska prezentuje dobrą ogólną wiedzę teoretyczną i stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a moje uwagi szczegółowe wynikają z potrzeby doprecyzowania wybranych części pracy. Dlatego interesującym byłoby poznanie opinii i wiedzy Doktorantki dotyczących następujących zagadnień:

- które czynniki zewnętrzne i zdolności dynamiczne należy wyróżnić wykorzystując model w procesie jego aplikacji?
- jakie są ograniczenia i uwarunkowania stosowania opracowanego przez Doktorantkę modelu?
- jaka jest relacja pomiędzy logistyką a zarządzaniem łańcuchem dostaw w świetle przeprowadzonych badań?
- jakie dalsze kierunki badań dla wybranego tematu widzi Doktorantka?

Struktura, dobór bibliografii i poprawność redakcyjna rozprawy

Recenzowana rozprawa liczy 202 strony (bez literatury, spisu tabel, rysunków, streszczenia i abstraktu) i tym samym jest dosyć obszerna. Składa się z czterech rozdziałów, wstępu i podsumowania. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter przeglądu literaturowego będąc pierwszymi etapami badań empirycznych. Rozdział czwarty stanowi część empiryczną związaną z badaniami własnymi Autorki. Struktura pracy jest w zasadzie tradycyjna (teoria – empiria – wnioski) i odpowiednia dla tego typu opracowania. Ma ono tym samym charakter teoretyczno-empiryczny.

Struktura pracy w ujęciu kolejności poruszanych tematów jest dobrze ułożona i można ją przyrównać do logiki – co jest ważne dla przedsiębiorstwa i jak to należy mierzyć oraz w jaki sposób można to osiągnąć. Ten układ nie tylko kolejno wprowadza czytelnika w podjętą tematykę, ale czyni też tę pracę przejrzystą i bardziej interesującą.

Wykorzystana bogata bibliografia (łącznie 291 pozycji) to głównie publikacje naukowe. Autorka trafnie przytacza literaturę przedmiotu w podejmowanych kolejno tematach sprawnie łącząc wątki, co nie jest prostym zadaniem zważywszy na zdiagnozowaną lukę.

Poza drobnymi niedociągnięciami (np. w tabeli 3.5 zabrakło dwóch źródeł; określenie „powyższa tabela”, str. 122; „Aż 775 ekspertów zatrudnionych było w dużych przedsiębiorstwach”, str. 136, przy czym całkowita liczba ekspertów wg tabeli 4.3 wynosiła 13, z czego, pochodzących z dużych przedsiębiorstw – 10; czy też używanie zwrotu „cechy charakterystyczne”) i pomimo kilku powtórzeń treści, praca zredagowana jest w dobry sposób, napisana klarownym językiem, a grafiki zastosowane prawidłowo.

Uwagi końcowe i konkluzja

Biorąc pod uwagę całokształt pracy można stwierdzić, że wykazano w niej umiejętność wprowadzenia w tematykę badawczą wskazując na jej wielowątkowość i złożoność, poprawnie dobrano metody badawcze i przedstawiono analizę wyników przeprowadzonych badań.

Dysertacja porusza ważną tematykę istotności identyfikacji zdolności logistycznych w osiąganiu sukcesu przez przedsiębiorstwo ukazując rolę logistyki z poziomu strategicznego. Zbudowane repozytorium wiedzy jest interesującym wkładem w rozwój wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a opracowany model (wyposażony dodatkowo w adekwatne instrukcje) może stanowić wartościowe narzędzie o aplikacyjnym charakterze. Przedłożona praca jest, w mojej ocenie, dobrym gruntem do dalszego badania czynników oddziałujących na zakres zdolności logistycznych wskazanych w opracowanym modelu.

Wymienione w recenzji sugestie, uwagi krytyczne i wskazane wątpliwości niwelują przede wszystkim dostrzeżonym potencjałem ukrytym w tematyce, wskazanej luce badawczej i sposobie realizacji przyjętego celu. Walorami pracy są zatem:

- aktualność i istotność podjętego tematu badawczego (rola logistyki w ujęciu strategicznym),
- umiejętność dostrzeżenia ważnej luki badawczej i jej uzupełnienie,

— zbudowanie repozytorium wiedzy o zdolnościach logistycznych w Polsce.

Reasumując, wyrażam pozytywną opinię i wnioskuję do Rady Naukowej Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej o dopuszczenie Pani magister inż. Marleny Jaworskiej do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Jednocześnie, zgłaszam wyróżnienie pracy ze względu na oryginalność i wartość rozważań oraz wagę podjętego tematu, u podstaw czego na szczególne podkreślenie zasługuje:

- Trafne ukazanie roli logistyki przez pryzmat poszczególnych elementów (tj. zdolności, zasoby, wiedza czy kompetencje) w *de facto* bezpośrednim wpływie na kreowanie sukcesu przedsiębiorstwa, czyli jej ujęcie z poziomu strategicznego.
- Adekwatny dobór metodyki badań pozwalającej na zbudowanie wartościowego repozytorium wiedzy o zdolnościach logistycznych oddziałujących na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa w Polsce.
- Opracowanie oryginalnego modelu wspierającego diagnozowanie zakresu oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa w ujęciu rynkowym i ekonomicznym.

Uważam, że przygotowanie dysertacji zawierającej powyższe elementy wymaga wysiłku intelektualnego, zaangażowania i jednocześnie dyscypliny naukowej, która wiąże się umiejętnością krytycznego myślenia w złożonym procesie badawczym. Te cechy odczytuję w Autorce na podstawie przygotowanej przez Nią dysertacji. Ponadto, Kandydatka do stopnia doktora legitymuje się czterema recenzowanymi publikacjami prezentującymi wyniki prac związanych z tematyką rozprawy doktorskiej w wydawnictwach ważnych dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Dr hab. Katarzyna Nowicka, prof. SGH
Katedra Logistyki
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie