

Poznań, 10.04.2025 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. Marleny D. Jaworskiej
pt. „Zdolności logistyczne w osiąganiu sukcesu przez przedsiębiorstwo”
napisanej pod kierunkiem naukowym
Pana dra hab. inż. Rafała Matwiejczuka, prof. UO

Podstawą wykonania recenzji jest pismo Pani Prof. dr hab. Joanny Moczydłowskiej, Przewodniczej Rady Naukowej Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej, z dnia 29 stycznia 2025 r., informujące o wyznaczeniu mnie przez Radę Naukową Wydziału na posiedzeniu z dnia 22 stycznia 2025 r. na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr inż. Marleny D. Jaworskiej pt. „Zdolności logistyczne w osiąganiu sukcesu przez przedsiębiorstwo”, której promotorem jest Pan dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk, prof. UO, a promotorem pomocniczym Pani dr Urszula Ryciuk.

Ogólna charakterystyka rozprawy

Rozprawa doktorska Pani Marleny D. Jaworskiej zawarta jest na 233 stronach (wraz ze streszczeniem w języku polskim i angielskim) i obejmuje: wstęp, 4 rozdziały, podsumowanie, bibliografię (207 pozycji), spisy: rysunków (24 rysunki), tabel (36 tabel) oraz streszczenie.

W strukturze pracy można wyróżnić następujące istotne części:

- studia literaturowe z zakresu tematyki pracy (rozdziały: 1, 2 oraz 3),
- przedstawienie metodyki badań, prezentacja uzyskanych wyników badań własnych oraz opracowanego modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa (rozdział 4).

Tematyka pracy, cel pracy, pytania badawcze oraz metodyka badań

Podjęta w rozprawie tematyka wpisuje się w szerszym ujęciu, w zagadnienia związane z zarządzaniem logistyką oraz zarządzaniem strategicznym, a w ujęciu szczegółowym ukierunkowana jest na problematykę kształtowania zdolności logistycznych przedsiębiorstwa jako złożonej determinanty kształtowania przewagi konkurencyjnej. Tematyka pracy mieści się w zakresie badań w naukach o zarządzaniu i jakości, a ze względu na zainteresowanie tymi zagadnieniami zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania, oceniam ją jako aktualną. Podjęte w pracy kwestie związane z identyfikacją zdolności logistycznych, ich wpływu na sukces przedsiębiorstwa oraz opracowanie modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne ze względu na kompleksowość analizowanych zagadnień, uważam za istotne i zasadne jako przedmiot badań.

We wstępie autorka pracy umiejętnie uzasadnia powody podjęcia tematyki rozprawy w kontekście ciągłego poszukiwania przez przedsiębiorstwa nowych sposobów na osiągnięcie sukcesu. Jednocześnie w odniesieniu do literatury przedmiotu przyjmuje w rozprawie, że sukces jest utożsamiany z osiąganiem oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. Następnie nawiązuje do roli logistyki we współczesnych przedsiębiorstwach oraz udziału zdolności logistycznych w osiąganiu sukcesu przedsiębiorstwa, co stanowi trafne osadzenie tematyki pracy w kontekście badań innych autorów. W efekcie poczynionych rozważań doktorantka formułuje lukę badawczą związaną z:

„ ...brakiem kompleksowych badań opisujących oddziaływanie zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa przejawiający się w osiąganiu oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych.”

Następnie doktorantka określiła cel główny pracy, którym było:

„... opracowanie modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa”,

oraz powiązane z nim trzy cele szczegółowe polegające na:

- *„identyfikacji zdolności logistycznych oddziałujących na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych”,*
- *ocenie „...relacji między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa”,*
- *identyfikacji kluczowych zdolności logistycznych oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa według modelu VRIN/VRIO.”*

Autorka pracy postawiła również trzy pytania badawcze. Pierwsze z nich dotyczy identyfikacji zdolności logistycznych, które są istotne w osiąganiu efektów rynkowych i ekonomicznych przedsiębiorstwa. Drugie pytanie nawiązuje do badania relacji zachodzących między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi. Z kolei trzecie pytanie odnosi się do ustalenia, czy istotne dla przedmiotu badań zdolności logistyczne posiadają cechy VRIN/VRIO. Pytania te zostały przedstawione we wstępie rozprawy, w formie narracji odnoszącej się do sformułowanych celów szczegółowych pracy. Kwestia związku między pytaniami badawczymi a celami szczegółowymi nie budzi wątpliwości a ich kompozycja jest logicznie poprawna.

Sformułowany przez doktorantkę cel główny, cele szczegółowe oraz pytania badawcze, stanowią logiczną całość w kontekście zidentyfikowanej luki badawczej i są zgodne z tematyką pracy określoną w tytule. Przyjęty przez autorkę pracy proces badawczy zawiera takie składowe jak: analiza i krytyka piśmiennictwa, metoda delficka, badanie eksperckie oraz analiza strukturalna wpływów. Jest to w mojej ocenie adekwatny do postawionych pytań badawczych zestaw metod badawczych.

Szczegółowy opis metodyki badań empirycznych zawarto w rozdziale 4. w podpunkcie 4.1. „Metodyka badań”. Szczególnie istotne jest tu zaprezentowanie szczegółowego i klarownego przypisania metod badawczych do określonych celów i pytań badawczych (tabela

4.1.). Reasumując, kompozycję procesu badawczego w odniesieniu do sformułowanego celu pracy oraz celów szczegółowych oceniam jako w pełni poprawną.

Ocena merytoryczna poszczególnych rozdziałów rozprawy

W rozdziale pierwszym pracy *„Istota sukcesu przedsiębiorstwa i jego podstawowe wyznaczniki”* autorka przybliżyła tytułowe zagadnienie sukcesu przedsiębiorstwa oraz czynników prowadzących do jego osiągnięcia. Przeprowadzony przegląd pojęcia sukcesu stanowi trafne i umiejętne wprowadzenie do tematyki pracy. Istotne jest tu nie tylko określenie jak omawiane pojęcie będzie rozumiane w pracy, ale również jakie są jego podstawowe wyznaczniki, co jest szczególnie istotne w kontekście prowadzonych badań. W podrozdziale 1.2. omówiono zagadnienie efektów rynkowych jako wyznaczników sukcesu przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia jest przybliżona w podrozdziale koncepcja tworzenia przewagi konkurencyjnej wraz z warunkującymi jej osiągnięcie efektami, takimi jak satysfakcja i lojalność klientów oraz udział w rynku. W podrozdziale 1.3. omówiono efekty ekonomiczne jako wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Rozważano tu m.in. zagadnienia szczegółowe takie jak zysk oraz rentowność. W efekcie dokonanego przeglądu literatury przedmiotu autorka zidentyfikowała sześć efektów rynkowych oraz siedem efektów ekonomicznych, stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa.

W rozdziale umiejętnie powiązano treści zawarte w poszczególnych podrozdziałach prowadząc do końcowych rozważań nad rolą logistyka jako potencjału sukcesu przedsiębiorstwa (podrozdział 1.4.). Z zadania przeglądu piśmiennictwa w omawianej tematyce autorka wywiązała się w poziomie dobrym. Niemniej, mimo umiejętnie zrealizowanego przeglądu literatury oraz podsumowań poszczególnych podrozdziałów, pewien niedosyt budzi ograniczona dyskusja autorki na temat przywołanych prac w kontekście badań własnych.

W rozdziale drugim rozprawy *„Zdolności przedsiębiorstwa jako potencjały jego sukcesu”* doktorantka kontynuuje przegląd literatury, koncentrując swoją uwagę na zagadnieniu pojęcia zdolności przedsiębiorstwa. W rozdziale dokonano przeglądu definicji omawianego pojęcia, wraz z określeniem perspektywy jaka została przyjęta w pracy, czyli perspektywy zarządczej odnoszącej się do zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystania zasobów. Jednocześnie autorka pracy odrzuca perspektywę personalną zdolności, którą utożsamia się z umiejętnościami osób.

Przyjęta orientacja jest poprawna, w kontekście prowadzonych badań, niemniej argumentacja autorki w tym zakresie jest stosunkowo lakoniczna. Zagadnienie zdolności przedsiębiorstwa rozwijane jest w kolejnym podrozdziale, gdzie przybliżono rodzaje zdolności przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia do dalszych rozważań jest tabela 2.2. „*Podział zdolności przedsiębiorstwa z uwagi na różnorodne kryteria*”, powstała jako opracowanie autorki na podstawie przeglądu literatury. W kolejnych rozważaniach widoczny jest jednak brak jednoznacznego uzasadnienia, dlatego w dalszej części rozdziału przedstawiono szczegółową charakterystykę wybranych zdolności przedsiębiorstwa, tj. zdolności operacyjnych oraz zdolności dynamicznych.

W podrozdziale 2.3. odniesiono się do istotnego dla tematyki pracy zagadnienia możliwości oddziaływania zdolności przedsiębiorstwa na jego sukces. Scharakteryzowano w nim dwa podstawowe podejścia do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, tj. podejście oparte na łańcuchu wartości oraz podejście zasobowe. Zarówno zrealizowaną przez doktorantkę analizę, jak i sformułowane wnioski uważam za poprawne.

Ostatni podrozdział (2.3) rozdziału 2 pracy odnosi się do zależności między zdolnościami przedsiębiorstwa, a pozostałymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstwa, takimi jak zasoby, wiedza i kompetencje przedsiębiorstwa. Co istotne dla przyjętych celów pracy (trzeci cel szczegółowy) oraz pytań badawczych doktorantka przybliżyła w podrozdziale 2.4.1. opracowany przez J.B. Barneya, model VRIS/VRIN ukazujący cechy kluczowych zasobów.

W podsumowaniu rozdziału, autorka trafnie konkluduje, że zasoby, zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa tworzą zbiór czynników sukcesu przedsiębiorstwa, stanowiących podstawę do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. Reasumując rozdział 2 pracy wpisuje się w tematykę pracy stanowiąc jej logiczne pogłębienie w kontekście prowadzonych badań.

Rozdział trzeci rozprawy „Zdolności logistyczne a sukces przedsiębiorstwa” poświęcony został zdolnościom logistycznym w kontekście osiągania sukcesu przedsiębiorstwa. Tematyka rozdziału jest więc logiczną kontynuacją zrealizowanych w rozdziale 1 i 2 rozważań autorki w ramach przeprowadzonej analizy i krytyki piśmiennictwa. W rozdziale tym zaprezentowano podział zdolności logistycznych na dwie podstawowe grupy, tj. zdolności logistyczne zorientowane na popyt, oraz zdolności logistyczne zorientowane na podaż. Pierwsza grupa zdolności logistycznych, zorientowanych na popyt, dotyczy oczekiwanych efektów rynkowych. Z kolei zdolności zorientowane na podaż odnoszą się do efektów ekonomicznych

przedsiębiorstwa. Podział ten przyjęty jako podstawowy w dalszych rozważaniach uzupełniono w podrozdziale 3.2.2. o pozostałe przekroje klasyfikacji zdolności logistycznych. Finalnie, w efekcie zrealizowanych prac doktorantka zidentyfikowała 193 zdolności logistyczne, zestawione w tabeli 3.5. *„Zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury”*. Rozdział trzeci kończy podrozdział 3.3., w którym zaprezentowano w oparciu o literaturę przedmiotu dyskusję na temat zakresu i przejawów oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa. Tematyka tego rozdziału, w kontekście realizowanych prac badawczych, stanowi trafne i logicznie uzasadnione „zamknięcie” poruszanych zagadnień.

Konkludując zawartość rozdziałów od 1 do 3 stwierdzam, że analiza literatury przedmiotu została przeprowadzona w sposób, który potwierdza znajomość tematyki przez doktorantkę, jak i zdolność właściwego kojarzenia dorobku autorów w kontekście przedmiotu badań.

Czwarty rozdział rozprawy *„Przejawy oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa w świetle badań własnych”*, stanowi prezentację badań własnych autorki pracy. Rozdział ten otwiera istotny dla przejrzystości procesu badawczego podrozdział 4.1. *„Metodyka badań”*. W podrozdziale doktorantka przedstawiła cel główny oraz cele szczegółowe pracy, trzy pytania badawcze, przebieg procesu badawczego (rysunek 4.1.), oraz zestawienie metod badawczych w odniesieniu do celów i pytań badawczych (tabela 4.1.). Jak już wspomniałem w powyższej recenzji, kompozycję procesu badawczego w odniesieniu do sformułowanego celu pracy oraz celów szczegółowych oceniam jako w pełni poprawną. W podrozdziale zaprezentowano również uzasadnienie doboru metod badawczych. Dla metody delfickiej podano również sposób doboru ekspertów do badania oraz uzyskaną strukturę ankietowanych. Trafnie uzasadniono wybór analizy strukturalnej do oceny relacji zachodzących między zdolnościami logistycznymi argumentując, że jest to analiza umożliwiająca badanie zależności pomiędzy zmiennymi, których relacje nie są zawsze intuicyjne. W podrozdziale wyjaśniono również zakres adaptacji modelu VRIN/VRIO do identyfikacji kluczowych zdolności logistycznych.

W podrozdziale 4.2. *„Identyfikacja zdolności logistycznych”* zaprezentowano wyniki badań własnych. Autorka pracy przedstawiła sekwencję redukcji wyjściowej liczby 192 zdolności logistycznych do 30 pozycji. Wyjaśnienie tego czteroetapowego procesu uważam za

logiczne i należyte uargumentowane. Wartościowym uzupełnieniem tego procesu jest propozycja doktorantki w zakresie rozumienia zdolności logistycznych (tabela 4.8.) co stanowi istotną wartość objaśniającą.

Prezentacja wyników badań przeprowadzonych metodą delficką wraz z ich interpretacją przedstawiono w podrozdziale 4.2.2. Interpretację uzyskanych wyników oceniam jako poprawną a wykorzystanie dwóch rund badania delfickiego do weryfikacji uzyskanych wyników oraz rozbudowy listy zdolności logistycznych o dwie nowe zdolności jako właściwe. Uzyskana w efekcie tej części prac lista zdolności logistycznych będąca efektem przeprowadzonych badań stanowiła punkt wyjścia do dalszych badań nad relacjami między zdolnościami logistycznymi (podrozdział 4.3.). Na tym etapie prac opracowano dwie macierze wpływów bezpośrednich – dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne. Uzyskane wyniki omówiono wyczerpująco, właściwie dla analizy strukturalnej i potencjału interpretacyjnego jaki ze sobą niesie.

Ostatnim etapem prac, przedstawionym w podrozdziale 4.4. było opracowanie przez doktorantkę modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne. Autorka w tym celu adaptowała model VRIN/VRIO J.B. Barneya wskazując, że kluczowe zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach modelu to: zdolności do uczenia się, zdolności do współpracy, zdolności do zapewniania niezawodności transportu i zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw. W efekcie końcowym zrealizowane prace pozwoliły na opracowanie propozycji ostatecznej wersji modelu (rysunek 4.16.). Konstrukcję zaproponowanego modelu oceniam jako adekwatną do uzyskanych w całym procesie badawczym wyników, a jego wartość objaśniającą jako istotną.

Wybrane pytania i uwagi szczegółowe

1. W rozdziale 1. w podrozdziale 1.1. (s. 11) autorka napisała:

„Według autorki niniejszej rozprawy sukces przedsiębiorstwa związany jest z osiąganiem przez nie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, będących wyznacznikami sukcesu.”.

Czy jest to opinia własna, czy też wniosek oparty na przeglądzie literatury przedmiotu?

Czy doktorantka rozważała również inne ujęcia co do listy przejawów sukcesu przedsiębiorstwa?

2. W rozdziale 2 w podrozdziale 2.2. w tabeli 2.2. „*Podział zdolności przedsiębiorstwa z uwagi na różnorodne kryteria*” autorka dokonała zestawienia różnorodnych klasyfikacji podziału zdolności przedsiębiorstwa.

Jakie jest uzasadnienie, że w kolejnych rozważaniach swoją uwagę, autorka koncentruje na dwóch wybranych zdolnościach przedsiębiorstwa, tj. zdolnościach operacyjnych oraz zdolnościach dynamicznych?

3. W podrozdziale 4.1. autorka przedstawiła szczegółowe wymagania jakie musieli spełniać eksperci - przedstawiciele środowiska akademickiego, biorący udział w badaniu metodą delficką.

Jakie były wymagania względem przedstawicieli – ekspertów z przedsiębiorstw, w tym jakie zastosowano kryteria, aby wyeliminować osoby, które mogą nie mieć wystarczającego oglądu sytuacji w zakresie całego potencjału logistycznego przedsiębiorstwa oraz długotrwałego procesu osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa?

4. Tabela 4.10. „*Wskaźniki znaczenia dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe*”. Powinno być „...na efekty ekonomiczne”.

Podsumowanie i ocena końcowa

Przedstawiona do recenzji rozprawa Pani mgr inż. Marleny D. Jaworskiej pt. „*Zdolności logistyczne w osiąganiu sukcesu przez przedsiębiorstwo*”, podejmuje aktualne oraz istotne zagadnienia mieszczące się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka pracy umiejętnie uzasadniła wybór tematu pracy, poprawnie sformułowała cele pracy oraz pytania badawcze. Również kompozycję procesu badawczego, sposób wnioskowania, oraz opracowany model oceniam pozytywnie.

Do najważniejszych osiągnięć doktorantki zaliczam:

- identyfikację zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i ekonomiczne,
- identyfikację relacji zachodzących między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na badane efekty,
- identyfikacja kluczowych zdolności logistycznych oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa według przyjętego modelu ich opisu,
- opracowanie modelu charakteryzującego oddziaływanie zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne, będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa.

Jednocześnie stwierdzam, że uwagi krytyczne zawarte w recenzji nie zmieniają mojej jednoznacznie pozytywnej opinii o rozprawie. Reasumując rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a doktorantka wykazała się umiejętnością prowadzenia pracy naukowej.

Na podstawie sporządzonej recenzji rozprawy stwierdzam, że praca Pani Marleny D. Jaworskiej pt. *„Zdolności logistyczne w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo”*, spełnia wymagania ustawowe stawiane rozprawom doktorskim oraz wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.