

Prof. dr hab. inż. Maciej Urbaniak
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

**Recenzja rozprawy doktorskiej Mgr inż. Marleny Jaworskiej
pt. „Zdolności logistyczne w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo”
napisanej pod kierunkiem naukowym
Pana Prof. dra hab. inż. Rafała Matwiejczuka (promotora) oraz
Pani Dr Urszuli Ryciuk (promotor promocniczej)**

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest uchwała podpisana przez Panią Przewodniczącą Rady Naukowej Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej Prof. dr hab. Joannę Moczydłowską z dnia 22.1. 2025 r. informująca o powierzeniu mnie recenzji pracy doktorskiej Mgr inż. Marleny Jaworskiej pt. „Zdolności logistyczne w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo” napisanej pod kierunkiem naukowym Pana Prof. dra hab. inż. Rafała Matwiejczuka (promotora) oraz Pani Dr Urszuli Ryciuk (promotor promocniczej).

Rozprawa doktorska Pani Mgr inż. Marleny Jaworskiej pt. „Zdolności logistyczne w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo” jest wnikliwym studium opisowo–analitycznym, składającym się z czterech merytorycznych rozdziałów poprzedzonych wstępem oraz z podsumowania (obejmuje 233 strony, 43 tabele, 33 rysunki, 291 cytowanych pozycji [książkowych, artykułowych]). W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno-opisową (pierwsze trzy rozdziały) oraz część analityczno-badawczą (rozdział czwarty).

OCENA TRAFNOŚCI WYBORU TEMATU ROZPRAWY I OBSZARU BADAWCZEGO

Podjęta przez Panią Mgr inż. Marlenę Jaworską problematyka pracy dotycząca osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwa poprzez zdolności logistyczne jest ciągle bardzo aktualna oraz relatywnie rzadko spotykana, zarówno w międzynarodowych, jak i krajowych opracowaniach (monografiach oraz czasopiśmiennictwie naukowym), a także w pracach awansowych na stopnie naukowe w dziedzinie nauk społecznych (w tym w również w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości).

Z pełnym przekonaniem mogę jednak stwierdzić, iż tematyka poruszona w rozprawie przez Doktorantkę jest nadal ciągle ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej i będzie stanowić z pewnością obszar dalszych eksploracji naukowych. Z tego też względu wybór problematyki opracowania uważam za trafny i bardzo aktualny.

Oceniając konstrukcję formalno-merytoryczną rozprawy należy uznać, iż budowa pracy jest przemyślana, logiczna, spójna i w wysokim stopniu podporządkowana przyjętym założeniom rozprawy.

Aby zrealizować postawione cele badawcze Autorka dysertacji dokonała przeglądu krajowego i zagranicznego piśmiennictwa naukowego poprzez analizę i krytykę piśmiennictwa oraz wykonała obszerne badania empiryczne z wykorzystaniem metody delfickiej, badań ankietowych, a także analizy strukturalnej.

OCENA ZAŁOŻEŃ BADAWCZYCH DYSERTACJI

Mgr inż. Marlena Jaworska trafnie zidentyfikowała lukę badawczą związaną z brakiem kompleksowych badań opisujących oddziaływanie zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa przejawiający się w osiąganiu oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych.

Autorka dysertacji przyjęła ambitny główny cel pracy, którym było opracowanie modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa.

Na podstawie celu głównego wyróżniła Ona trzy cele szczegółowe. Cele te koncentrowały się na:

- identyfikacji zdolności logistycznych oddziałujących na osiąganie 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.

Doktorantka zredagowała także pytania badawcze:

-które zdolności logistyczne są istotne w osiąganiu efektów rynkowych i ekonomicznych przedsiębiorstwa?

-czy i jakie relacje zachodzą między poszczególnymi zdolnościami oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa?

-czy wśród zdolności logistycznych przedsiębiorstwa oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa można wyróżnić kluczowe zdolności logistyczne posiadające cechy VRIN/VRIO?

Należy uznać, iż opisana we wprowadzeniu metodyka badawcza nie budzi zastrzeżeń. Należy stwierdzić, iż została ona podporządkowana przyjętym przez Autorkę celom dysertacji.

OCENA MERYTORYCZNA POSZCZEGÓLNYCH ROZDZIAŁÓW DYSERTACJI

W rozdziale pierwszym Mgr inż. Marlena Jaworska starała się omówić teoretyczne podstawy problematyki związanej z przedstawieniem istotą sukcesu przedsiębiorstwa i jego podstawowych wyznaczników.

Rozpoczynając tę część rozprawy Autorka starała się wyjaśnić na tle przeglądu literatury pojęcie sukcesu przedsiębiorstwa, analizując je zarówno w ujęciu rynkowym, jak i ujęciu ekonomicznym.

Wskazała Ona wyraźnie, iż osiągnięcie efektów rynkowych i efektów ekonomicznych przez przedsiębiorstwo może prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Do czynników rynkowych warunkujących osiągnięcie przewagi konkurencyjnej Doktorantka prawidłowo zaliczyła: satysfakcję/ zadowolenie klientów, ich lojalność, zaufanie oraz udział w rynku. Z kolei jako efekty ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu również prawidłowo wskazała Ona: przychody ze sprzedaży, zysk, marżę zysku netto rentowność (aktywów) oraz zwrot z zainwestowanego kapitału.

Następnie szerzej podjęła udaną próbę przybliżenia roli logistyki jako szczególnego potencjału sukcesu przedsiębiorstwa. Autorka dysertacji dostrzegła różne ujęcia definiowania i orientacje koncepcji logistyki oraz jej fazową ewolucję. Na uwagę zasługuje to, iż jako strategiczne potencjały logistyczne a zarazem determinanty sukcesy przedsiębiorstwa określiła Ona zasoby, zdolności, a także kompetencje. Potencjały te biorą udział w tworzeniu wartości dla klientów, prowadząc do osiągnięcia efektów rynkowych. Potencjały te wpływają również na

usprawnianie procesów i czynności logistycznych, co przekłada się na osiąganie efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa.

Rozdział następny poświęcony został zdolnościom przedsiębiorstwa, które zdaniem Doktorantki stanowią potencjał jego sukcesu.

Mgr inż. Marlena Jaworska rozpoczęła tę część rozprawy od przedstawienia istoty pojęcia zdolności przedsiębiorstwa. Dokonując analizy tego pojęcia wskazuje wyraźnie Ona, że zdolności przedsiębiorstwa stanowią zbiór umiejętności i procesów, które umożliwiają realizację określonych zadań na oczekiwanym poziomie.

Jej zdaniem pojęcie to może być rozpatrywane zarówno z punktu widzenia perspektywy personalnej, jak też z perspektywy zarządczej.

Autorka rozprawy wskazuje, iż z perspektywy personalnej zdolności należy utożsamiać z umiejętnościami osób będących praktyczną znajomością danej czynności. Kontynuując ten wywód prawidłowo stwierdza wyraźnie, iż zdolności przedsiębiorstwa, to zbiór wiedzy i umiejętności, pozwalający na zarządzanie procesami przy efektywnym wykorzystaniu zasobów.

Doktorantka słusznie stwierdza, iż cechą tych zdolności jest niemożność ich nabycia, a jedynie wykształcenia wewnątrz przedsiębiorstwa.

W dalszej części w interesującym ujęciu rozpatruje Ona podział zdolności przedsiębiorstwa ze względu na różnorodne kryteria.

Autorka dysertacji prawidłowo wskazuje, iż dla usystematyzowania rodzajów zdolności jako ich podstawowe typy rozpatrywać je będzie jako zdolności operacyjne i zdolności dynamiczne. Zdolności operacyjne Jej zdaniem są ściśle zakorzenione w strukturach organizacyjnych i składają się na nie procesy, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Umożliwiają one zarządzanie zasobami organizacji. Wśród zdolności operacyjnych wyróżnia zdolności produkcyjne, menedżerskie, technologiczne oraz marketingowe.

Prowadząc rozważania literaturowe wskazuje Ona, iż zdolności dynamiczne to zdolności przedsiębiorstwa do integrowania, tworzenia oraz zamiany kompetencji w celu dostosowania do zmieniającego się otoczenia. Zatem zdolności te związane są z szybką reakcją na pojawiające się zmiany w otoczeniu. Słusznie stwierdza Ona też, że na zdolności dynamiczne składają procesy strategiczne i organizacyjne powodujące zmianę zasobów. Do procesów tych zalicza:

- rozwój produktów,
- nawiązywanie partnerstwa i

-podejmowanie decyzji strategicznych generujących wartość dla przedsiębiorstwa na niestabilnych rynkach.

W dalszych swoich rozważaniach Mgr inż. Marlena Jaworska w interesującej konwencji rozpatruje zdolności w kontekście sukcesu przedsiębiorstwa z punktu widzenia istotnych zasadniczych podejść w naukach o zarządzaniu określających osiąganie przewagi konkurencyjnej, a mianowicie podejścia opartego na łańcuchu wartości i podejścia zasobowego.

Kończąc tę część pracy Autorka skoncentrowała uwagę na roli zasobów (materialnych i niematerialnych), wiedzy i kompetencji przyczyniających się do kształtowania efektów rynkowych i ekonomicznych i ich wpływu na sukces przedsiębiorstwa.

Doktorantka wskazuje w swoich rozważaniach na strategiczny charakter wiedzy i kompetencji, które w istotny sposób wpływają na rozwój zdolności przedsiębiorstwa,

W rozdziale trzecim Mgr inż. Marlena Jaworska skoncentrowała się na problematyce dotyczącej zdolności logistycznych. Doktorantka stwierdza wyraźnie, iż zdolności te dotyczą realizacji procesów i zadań logistycznych prowadząc do realizacji założonych celów i generowania wartości.

Prowadząc rozważania teoretyczne wskazała Ona kryteria i przekroje klasyfikacji zdolności logistycznych. W kontekście osiągania efektów rynkowych i ekonomicznych stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa Autorka dysertacji wyraźnie podzieliła zdolności logistyczne na dwie grupy i poświęciła im szczególną uwagę.

Pierwszą grupę stanowią zdolności logistyczne zorientowane na popyt, które związane z osiąganiem oczekiwanych efektów rynkowych. Zalicza Ona do nich:

- przedsprzedażową obsługę klienta,
- posprzedażową obsługę klienta,
- szybkość dostawy,
- niezawodność dostawy oraz
- reakcję na rynek docelowy.

Zdolności te określane są również jako zdolności skoncentrowane na kliencie, czy też zdolności integracji klienta. Zdolności te umożliwiają oferowanie szerokiego asortymentu różnorodnych produktów, elastyczność i szybkość reakcji wobec oczekiwań klienta, jak również podnoszenie jakości świadczonych usług,

Z kolei drugą grupę stanowią zdolności logistyczne zorientowane na podaż, które dotyczą osiągania przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów ekonomicznych. Zalicza Ona do nich:

- szeroki zasięg dystrybucji,
- zasięg dystrybucji selektywnej, a także
- niskie koszty całkowite dystrybucji.

Zdolności te związane są z zarządzaniem dostawami i obejmują minimalizację kosztów całkowitych, jak również procesy logistyczne. Zdolności te wpływają na poprawę efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa.

W dalszych rozważaniach o charakterze teoretycznym opartych na analizie literatury przedmiotu Doktorantka syntetycznie omówiła pozostałe przekroje klasyfikacji zdolności logistycznych.

Kończąc tę część rozprawy Doktorantka wyraźnie skoncentrowała swoją uwagę na problematyce związanej z zakresem i przejawami oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa.

Opierając się na wnikliwej analizie literatury wskazała Ona wyraźnie, iż zdolności logistyczne pozwalają realizować zadania mające na celu dostarczenie klientom dóbr i usług zgodnie z ich oczekiwaniami, jak również umożliwiają realizację obsługi logistycznej na wysokim poziomie. Zdolności te w swojej istocie dotyczą wszelkich czynności związanych z wykorzystaniem zasobów logistycznych w celu realizacji określonych zadań. Z uwagi na swój charakter zdolności te mogą posiadać cechy zdolności zarówno operacyjnych, jak i dynamicznych.

W rozdziale ostatnim Mgr inż. Marlena Jaworska zawarła opis przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących przejawów oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa.

Rozdział ten Autorka rozprawy rozpoczęła od zaprezentowania metodyki badawczej, którą zawarła w celach (celu głównym i celach szczegółowych), i pytaniach badawczych, a także w opisie postępowania badawczego.

Doktorantka starała się uzasadnić wybór metody delfickiej, będącej badaniem eksperckim, w ramach którego opinie autonomicznych uczestników badania uznawane są za istotny stan wiedzy na temat przedmiotu badania. Wskazała Ona, iż do badania metodą delficką wybrała technikę CAWI z kwestionariuszem ankietowym jako narzędziem badawczym. Zdaniem Autorki dysertacji zastosowanie takiej techniki pozwoliło dotarcie do znacznej grupy ekspertów pochodzących z różnych uczelni i przedsiębiorstw na terenie całego kraju.

Eksperci reprezentujący środowisko akademickie byli osobami, które:

- posiadały profil w bazach RAD-ON i/lub Ludzie nauki,
- były przypisane do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości
- były pracownikami katedr logistyki i/lub zarządzania łańcuchami dostaw uczelni wyższych,
- były autorami/współautorami publikacji z zakresu logistyki i/lub zarządzania łańcuchami dostaw.

Drugą grupą ekspertów byli pracownicy przedsiębiorstw produkcyjnych (małych, średnich i dużych podmiotów gospodarczych) zlokalizowanych na terenie Polski. Eksperci ci cechowali się znacznym doświadczeniem zawodowym i zatrudnieni byli na stanowiskach obejmujących różne szczeble przedsiębiorstw, natomiast wszyscy związani byli z realizacją procesów logistycznych.

W badaniu metodą delficką wzięło udział 40 ekspertów, w tym 27 przedstawicieli środowiska akademickiego oraz 13 przedstawicieli przedsiębiorstw. Liczebność ta spełnia warunki do przeprowadzenia badania metodą delficką.

W badaniu tą metodą Autorka rozprawy dokonując oceny zależności między zdolnościami logistycznymi posłużyła się analizą strukturalną wpływów (z ang. *cross-impact*), z wykorzystaniem programu MIC-MAC (*Impact Matrix Cross – Reference Multiplication Applied to a Classification*).

Badanie metodą delficką Doktorantka przeprowadziła w dwóch rundach. Przeprowadzone badania empiryczne w ramach pierwszej rundy metody delfickiej pozwoliły na określenie stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe i ekonomiczne. W rundzie drugiej eksperci zostali poproszeni o ponowną ocenę oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa.

Aby dokonać oceny relacji pomiędzy poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na sukces przedsiębiorstwa Mgr inż. Marlena Jaworska przeprowadziła badania z wykorzystaniem analizy strukturalnej.

Analiza strukturalna z wykorzystaniem programu MIC-MAC ukazała występowanie bardzo silnych zależności między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty zarówno rynkowe, jak i ekonomiczne.

W celu identyfikacji kluczowych zdolności logistycznych oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa Mgr inż. Marlena Jaworska zaadoptowała model VRIN (z ang. *valuable, rare, inimitable, non-substitutable*) rozwinięty do modelu VRIO (z ang. *valuable, rare, inimitable, organisational exploitation*) opracowany przez J.B. Barneya.

Przeprowadzone badania nad oddziaływaniem zdolności logistycznych pozwoliły Doktorantce na opracowanie modelu ich oddziaływania na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa, co stanowi realizację celu głównego niniejszej rozprawy. Opracowanie modelu obejmowało następujące etapy:

- 1) identyfikację zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i efekty ekonomiczne,
- 2) identyfikację zależności występujących między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe i efekty ekonomiczne,
- 3) identyfikację kluczowych zdolności logistycznych z wykorzystaniem adaptacji modelu VRIN/VRIO,
- 4) konstrukcję ostatecznej wersji modelu i przedstawienie go w formie graficznej.

Skonstruowany przez Autorkę dysertacji model przedstawia zdolności logistyczne oddziałujące na wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa w podziale na dwie grupy, wraz ze wskazaniem zależności występujących między zdolnościami.

Pierwszą grupę zdolności logistycznych ujętą w modelu stanowią zdolności logistyczne oddziałujące na oczekiwane efekty rynkowe, do których można zaliczyć należy: posprzedażową obsługę klienta, zdolności do elastyczności, zdolności do koncentracji na kliencie, zdolności do oceny dostawcy, zdolności do organizacji oraz zdolności do oceny procesów i czynności.

Drugą grupę zdolności stanowią zdolności logistyczne oddziałujące na oczekiwane efekty ekonomiczne, takie jak: zdolności do zarządzania informacjami, zdolności do zarządzania popytem, zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji, zdolności do zarządzania ryzykiem, zdolności do standaryzacji, zdolności do reagowania na rynki docelowe, zdolności do zarządzania dostawami, zdolności do zarządzania kosztami i efektywność usług dystrybucyjnych.

W modelu Mgr inż. Marlena Jaworska określiła również trzecią grupę zdolności logistycznych – kluczowe zdolności logistyczne, należące zarówno do zdolności logistycznych oddziałujących na oczekiwane efekty rynkowe, jak i do grupy zdolności oddziałujących na oczekiwane efekty ekonomiczne. Do kluczowych zdolności logistycznych umieszczonych w modelu zaliczyła Ona: zdolności do zapewniania niezawodności transportu, zdolności do uczenia się, zdolności do współpracy i zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw.

Umieszczone w modelu zdolności logistyczne oddziałujące na efekty rynkowe to przede wszystkim: posprzedażowa obsługa klienta, zdolności do elastyczności, zdolności do koncentracji na kliencie, zdolności do oceny dostawcy, zdolności do organizacji oraz zdolności do oceny procesów i czynności.

Z kolei do grupy zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne zaliczono: zdolności do zarządzania informacjami, zdolności do zarządzania popytem, zdolności do

zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji, zdolności do zarządzania ryzykiem, zdolności do standaryzacji, zdolności do reagowania na rynki docelowe, zdolności do zarządzania dostawami, zdolności do zarządzania kosztami i efektywność usług dystrybucyjnych.

W **podsumowaniu** Doktorantka zawarła interesujące wnioski odnoszące się do osiągnięcia przez Nią założonych celów badawczych

SZCZEGÓLNE WALORY RECENZOWANEJ ROZPRAWY

Jak już zaznaczyłem na początku recenzji, praca ma w dużej mierze układ logiczny oraz spójną budowę. Poszczególne jej części są ściśle powiązane, zaś tok rozważań jest konsekwentnie podporządkowany celom rozprawy. Należy także podkreślić, iż praca ma niewątpliwie wartości metodyczne, poznawcze oraz pragmatyczne. Rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Autorka wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Przeprowadzone przez Nią badania pozwoliły na: identyfikację zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i ekonomiczne, ocenę relacji zachodzących między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne oraz identyfikację kluczowych zdolności logistycznych. Wyniki przeprowadzonych przez Panią Mgr inż. Marlenę Jaworską badań empirycznych umożliwiły opracowanie modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa, co stanowiło rozwiązanie problemu badawczego rozprawy.

Wkładem Doktorantki w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości było przeprowadzenie badań empirycznych oraz opracowanie modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa.

KONKLUZJE

Rekapitulując z pełnym przekonaniem wyrażam pogląd, iż praca odpowiada ustawowym wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich i wnoszę o dopuszczenie Autorki niniejszej dysertacji do dalszych etapów postępowania o nadanie stopnia doktora, a po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychylam się do wniosku o nadanie Pani Mgr inż. Marlenie Jaworskiej stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.