

RECENZJA

rozprawy doktorskiej autorstwa mgr. **Pawła Mikołaja Kaliszewskiego**, pt.
„Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami a korzyści dostawców w warunkach turbulencji otoczenia na przykładzie branży produkcji przemysłowej w Polsce”
pod kierunkiem dr. hab. inż. Dariusza Siemieniako, prof. PB
Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

1. Podstawy formalno-prawne sporządzenia recenzji

Podstawą formalną sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo Przewodniczącej Rady Naukowej Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej, Pani prof. dr hab. Joanny Moczydłowskiej z dnia 15 lipca 2026 informujące o powołaniu mnie na recenzentkę rozprawy doktorskiej mgr. Pawła Mikołaja Kaliszewskiego, pt. *„Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami a korzyści dostawców w warunkach turbulencji otoczenia na przykładzie branży produkcji przemysłowej w Polsce”*, w celu przeprowadzenia postępowania o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych oraz dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości (Uchwała nr 4/07/2026). Podstawą prawną niniejszego postępowania doktorskiego jest obowiązująca ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz.U. 2024 r., poz. 1571 z późn. zm.) w sprawie szczegółowego trybu i warunków prowadzenia czynności w przewodzie doktorskim, habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora.

2. Dobór problematyki badawczej i tematu rozprawy

Wybrany przez Doktoranta temat porusza ważny i realny problem zarządzania. Problem asymetrii w relacjach nabywca-dostawca jest istotny dla marketingu B2B, zarządzania łańcuchem dostaw oraz zarządzania strategicznego. Skoncentrowane struktury zakupowe, produkcja kontraktowa i zależność od kluczowych klientów sprawiają, że perspektywa dostawcy ma praktycznie decydujące znaczenie. Skupienie się na słabszym dostawcy, a nie na dominującym nabywcy, jest główną zaletą tej rozprawy. Wiele badań nad siłą/władzą w łańcuchach dostaw analizuje, jak organizacje o dużej sile wywierają wpływ. Niniejsza rozprawa stawia inne pytanie, w jaki sposób słabszy dostawca może rozwinąć swoje możliwości, stać się trudniejszym do zastąpienia, zmniejszyć zależność i uzyskać korzystniejszy udział w korzyściach relacyjnych i ekonomicznych. Kontekst empiryczny jest dobrze dobrany. W rozprawie wyjaśniono, że wiele polskich firm produkcyjnych działa jako dostawcy komponentów i półproduktów dla znacznie większych krajowych i międzynarodowych odbiorców. Zwrócono również uwagę na istotną rolę MŚP w polskiej gospodarce. Omówienie produkcji kontraktowej, OEM, ODM i

wielopoziomowych systemów dostaw stanowi wiarygodne tło dla asymetrii zasobów, dostępu do rynku, technologii oraz pozycji negocjacyjnej.

W rozprawie ujęto obszerne podstawy teoretyczne, główne to: teoria zależności od zasobów, podejście zasobowe, dynamiczne zdolności, współzależność i asymetria siły, cykle życia związku, siła i jej konsekwencje w relacjach, a także jakościowe, wzdlużne i ilościowe podejście do badania siły. Na uznanie zasługuje interesujące rozróżnienie między siłą strukturalną, behawioralną, postrzeganą oraz zrealizowaną, ujęcie siły wielowymiarowo i jej różnicowanie w zależności od źródła. Rozprawa łączy w oryginalny sposób wiele konstruktów, takich jak możliwości produkcyjno-technologiczne i marketingowo-relacyjne, siła dostawcy, turbulencje rynkowe, technologiczne i konkurencyjne, korzyści finansowe i relacyjne, wielkość firmy i czas trwania relacji. Zidentyfikowane luki dobrze korespondują z tymi konstruktami. Uważam, że jest to oryginalny wkład polegający na połączeniu ich z perspektywą słabszego dostawcy. Polska jest również przekonująco uzasadniona jako kontekst empiryczny. Z perspektywy przyszłych badań warto rozważyć nachylenie pracy nie tyle w kierunku „czynników siły”, ile w kierunku rozpoznania, kiedy rozwój potencjału wzmacnia pozycję słabszego dostawcy, a kiedy wzmacnia zależność od silniejszego nabywcy.

Rozprawa jest również silnie zorientowana na sieć na poziomie teoretycznym. Wyjaśnia, że centralna relacja diadyczna jest osadzona w szerszej sieci relacji bezpośrednich i pośrednich oraz że podmioty trzecie mogą wpływać na centralną wymianę między dostawcą a nabywcą. Omawia również sieciową siłę wiedzy i siłę relacyjną, zgodnie z którą wpływ firmy może wynikać z posiadania przez nią rzadkiej wiedzy i unikalnych powiązań z innymi podmiotami. Zwraca moją uwagę argumentacja w kierunku badań (sieciowych) wielopoziomowych obejmujących aktorów, główne ekosystemy, szersze obszary biznesu i systemy społeczno-ekonomiczno-technologiczne. Ten wątek sieciowy nie jest dominujący (w sensie operacjonalizacji i teorii sieci), stanowi jednak istotny potencjał rozwoju problematyki w kierunku sieci dostaw, które są generalnie lepiej reprezentowane jako systemy połączonych firm niż jako liniowe łańcuchy lub izolowane diady. Szczególnie, że podejście sieciowe może obejmować zarówno powiązania „twarde” (przepływy materiałowe, umowy i finansowe), jak i „miękkie” (wymianę informacji, zaufanie, doradztwo i dzielenie się wiedzą, a nawet przyjaźń). Jest to w pełni zgodne z rozróżnieniem zawartym w rozprawie między zdolnościami produkcyjno-technologicznymi a marketingowo-relacyjnymi.

Tytuł rozprawy wskazuje, że relacje są badane w warunkach turbulencji otoczenia. Sformułowanie to może sugerować, że turbulencje stanowią sprawdzoną zależność. Rozprawa ta szacuje głównie związki między zmiennymi turbulencji i zdolnościami, przeprowadza oddzielne regresje w podgrupach według czasu trwania relacji i wielkości firmy oraz interpretuje różnice między tymi grupami. Doktorant przyznaje, że relacje kontekstowe nie zostały formalnie przetestowane za pomocą modeli ani moderacji. Formalne hipotezy moderacji dotyczące turbulencji, czasu trwania i wielkości przedstawiono jako propozycje przyszłych badań. Dlatego w tytule ten aspekt powinien być ujęty w formie „z uwzględnieniem turbulencji otoczenia”, a nie „w warunkach...”, ponieważ formalne efekty moderacji nie zostały jeszcze zweryfikowane. Ponadto próba obejmuje wiele działów produkcyjnych, od przemysłu spożywczego i odzieżowego po chemikalia, maszyny, metale, sprzęt elektryczny i meble. Jednakże przedstawione regresje nie wydają się zapewniać systematycznej kontroli w obrębie przemysłu. Tytuł nie powinien zatem sugerować statystycznej reprezentatywności dla całego przemysłu produkcyjnego w Polsce. Bardziej precyzyjny tytuł mógłby odnosić się do zróżnicowanej próby dostawców przemysłowych działających w Polsce.

3. Ocena problemu badawczego, luki badawczej oraz celów badawczych

W rozprawie określono dwa problemy badawcze: PB1) Jakie czynniki poprawiają siłę słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami? oraz PB2) Jakie są powiązania między czynnikami siły słabszych dostawców, turbulencją otoczenia zewnętrznego oraz korzyściami finansowymi i relacyjnymi osiąganymi przez dostawców różnej wielkości w krótszych i dłuższych relacjach z silniejszymi odbiorcami? Z drobnym zastrzeżeniem, PB1 sugeruje wyczerpującą analizę czynników determinujących siłę dostawców. Jednak badania empiryczne koncentrują się głównie na wybranych możliwościach produkcyjno-technologicznych i marketingowo-relacyjnych, a także na wybranych wymiarach turbulencji. Rozdziały teoretyczne omawiają czynniki na poziomie indywidualnym, organizacyjnym, relacyjnym, sieciowym i makrośrodowiskowym. Projekt empiryczny nie mierzy wszystkich tych kategorii. Dlatego na pytanie PB1 można odpowiedzieć jedynie w odniesieniu do wybranych i zoperacjonalizowanych możliwości, a nie w odniesieniu do wszystkich możliwych determinant. Niezależnie, odpowiednimi celami rozprawy są identyfikacja i systematyzacja czynników wpływających na siłę dostawców oraz empiryczna weryfikacja związków pomiędzy możliwościami, turbulencjami, siłą dostawców i korzyściami w kontekstach organizacyjnych i relacyjnych. Problemy i cele są powiązane z częścią empiryczną. Rozprawa podejmuje poważną próbę wyjścia poza czysto opisową dyskusję poprzez konstruowanie mierzalnych zmiennych i szacowanie relacji między nimi.

Luka (niedoboru) jest wyraźnie określona i dobrze powiązana z celami. Dwa cele główne i cztery cele szczegółowe ściśle odpowiadają tym problemom. Nie dostrzegam wyraźnego rozdziewięku między deklarowaną domeną rozprawy a szerokimi kategoriami analizowanymi później. W rozprawie zawarto również elementy znacznie bardziej zaawansowanego problemu teoretycznego (nie sformułowanego *expressis verbis*), mianowicie, kiedy rozwój kompetencji ukierunkowanych na nabywcę sprawia, że słabszy dostawca staje się bardziej niezastąpiony i silniejszy, a kiedy ten sam rozwój pogłębia zależność i uzależnienie od konkretnego nabywcy. To najbardziej obiecujący paradoks leżący u podstaw rozprawy. Adaptacyjne możliwości produkcyjne mogą sprawić, że dostawcę będzie trudniej zastąpić. Ale inwestycje ukierunkowane na konkretnego kupującego mogą zwiększyć koszty utopione i zależność. Z kolei zdolności relacyjne mogą budować zaufanie i strategiczne osadzenie, jednak nadmierna adaptacja relacyjna może ograniczyć autonomię i alternatywne opcje. Co ciekawe, wyniki empiryczne wskazują na to napięcie. W relacjach trwających do dziesięciu lat, adaptacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne były dodatnio skorelowane z siłą dostawców, podczas gdy zagregowana konstrukcja marketingowo-relacyjna była z nimi ujemnie skorelowana. W relacjach trwających dłużej niż dziesięć lat, zdolności marketingowo-relacyjne stały się dodatnio skorelowane z siłą dostawców. Zatem najsilniejszym wkładem rozprawy potencjalnie nie jest katalog czynników, lecz wyjaśnienie mechanizmów wzmocnienia i zamknięcia. Oznacza to, że rozprawa powinna w większym stopniu wyjaśniać, dlaczego ta sama zdolność lub adaptacja może albo wzmocnić pozycję dostawcy, albo uczynić go bardziej zależnym od nabywcy, a nie tylko wymieniać czynniki, które mają znaczenie.

W badaniu Doktorant wykorzystuje wywiady CATI, opiera się wyłącznie na perspektywie dostawcy, 203 respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa produkcyjne objęte sekcją C PKD. Jest to badanie przekrojowe i zostało przeprowadzone w latach 2024-2025. Próba została celowo zbilansowana pod względem wielkości firm: 66 małych, 68 średnich i 69 dużych przedsiębiorstw. Jest to cenne do porównania, ale nie stanowi proporcjonalnej reprezentacji polskiego przemysłu wytwórczego w całej populacji. Doktorant nazywa badanie „sekwencyjnym”, ale jego istotą jest analiza sekwencyjna, co oznacza, że po statystyce opisowej następują analiza czynnikowa, porównania grup i regresje na tym samym zestawie danych przekrojowych. Nie jest to zatem badanie sekwencyjne wielofalowe ani sekwencyjny projekt z zastosowaniem metody mieszanej. Bardzo doceniam wysiłek empiryczny i

uzyskanie odpowiedzi od 203 menedżerów wyższego szczebla lub osób bezpośrednio zaangażowanych w sprzedaż i relacje z kluczowymi klientami. Grupa respondentów obejmuje dyrektorów sprzedaży, prezesów, menedżerów ds. eksportu i inne osoby na odpowiednich stanowiskach kierowniczych.

Doktorant potwierdza, że badanie obejmuje tylko jednego informatora i dostawcę, że wnioski dotyczące przyczyn są ograniczone, że moc wyjaśniająca niektórych modeli jest niewielka oraz że moderacja nie została formalnie przetestowana, co zasługuje na pozytywną ocenę. Warto zaznaczyć, że jeden informator może powodować błąd wynikający ze wspólnej metody, ponieważ ten sam kierownik raportuje predyktory, domniemanego mediatora, wyniki i zmienne kontekstowe w tym samym wywiadzie. Niektóre stwierdzenia mierzą zależność nabywcy od dostawcy, podczas gdy inne mierzą zależność dostawcy od nabywcy. Uśrednienie ich do jednej wartości może zatrzeć różnicę między asymetrią zależności a różnicą w stopniu zależności stron oraz między współzależnością a całkowitym poziomem wzajemnej zależności. Relacja, w której obie strony są silnie zależne, może otrzymać podobną średnią ocenę jak relacja, w której dostawca ma niską zależność, a nabywca umiarkowaną, nawet jeśli konfiguracje siły różnią się zasadniczo.

4. Ocena struktury pracy, poszczególnych rozdziałów oraz rezultatów badawczych

Rozprawa doktorska legitymuje się wyczerpującym tytułem, który oceniam pozytywnie, choć sugeruje reprezentatywność przedsiębiorstw, która w rozprawie nie ma miejsca. Doceniam niezwykle przejrzystą strukturę pracy, która sprawia, że zarówno tytuł, jak i struktura rozprawy tworzą spójną i logicznie powiązaną całość. Zarówno elementy Wstępu, jak i Zakończenia rozprawy Doktorant opracował zgodnie z dobrymi praktykami akademickimi. Kolejno, jakkolwiek wybiórczo ze względu na obszerność zagadnień, odniosę się do pięciu rozdziałów następująco.

Rozdział pierwszy jest jednym z najlepszych w tej rozprawie. Zapewnia on szerokie podstawy teoretyczne dla głównych konstrukcji i ustanawia słownictwo pojęciowe niezbędne do późniejszej dyskusji na temat możliwości dostawców, turbulencji otoczenia/środowiskowych oraz korzyści relacyjnych i finansowych. Pozytywnie oceniam kolejność, w jakiej rozwijana jest argumentacja teoretyczna. Rozdział ten rozpoczyna się od charakteru stosunków biznesowych, następnie omawia marketing relacyjny w środowisku B2B, pojęcie i wymiary siły, znaczenie asymetrii siły, i współzależność jako podstawę siły. Doktorant nie zaczyna od siły jako odizolowanego atrybutu organizacyjnego, lecz najpierw umiejscawia ją w szerszej strukturze trwających relacji międzyorganizacyjnych. Rozprawa ostatecznie dotyczy siły w relacji, a nie tylko zasobów ani siły przetargowej pojedynczego przedsiębiorstwa. Organizacja rozdziału odzwierciedla zatem ontologię relacyjną problemu badawczego.

Rozdział ten stanowi użyteczne przejście od ogólnej koncepcji relacji do specyfiki relacji biznesowych. Choć wstępną dyskusję na temat komunikacji interpersonalnej można by skrócić, jej pozytywną funkcją jest pokazanie, że relacje międzyorganizacyjne są ostatecznie realizowane przez jednostki. Zwraca moją uwagę traktowanie diady dostawca-nabywca nie w izolacji, lecz w powiązaniu z relacjami diadycznymi szerzej: sieciami biznesowymi, a także nawiązanie do relacji triadycznych, w które zaangażowany jest pośrednik lub inny wpływowy uczestnik. Interesującym, lecz nierozwiniętym w rozprawie, wątkiem są triady (por. podejście sieciowe, teoria sieci, spis triad). Ma to teoretycznie istotne znaczenie dla analizy siły przeciwstawnej i alternatywnych źródeł zależności. Dyskusja przewiduje późniejsze przykłady, w których użytkownicy końcowi lub pracownicy służby zdrowia wpływają na podział siły między dostawcą a pośrednikiem. Inną ważną zaletą jest integracja wielu założeń teoretycznych zamiast wyłącznego opierania się na jednej teorii. Dyskusja o wymianie społecznej łączy relacje z oczekiwanymi

korzyściami, kosztami i zależnością. Teoria zależności od zasobów jest następnie trafnie wykorzystywana do wyjaśnienia, dlaczego organizacje kontrolujące potrzebne zasoby zyskują wpływ na organizacje, które tych zasobów potrzebują. Perspektywa oparta na zasobach i dynamicznych zdolnościach dodaje wewnętrzny wymiar organizacyjny: firmy mogą poprawić swoją pozycję konkurencyjną i relacyjną dzięki cennym zasobom oraz zdolności do adaptacji i rekonfiguracji tych zasobów. Sekwencja ta stanowi solidną podstawę teoretyczną dla ogólnego problemu rozprawy, chociaż późniejsza operacjonalizacja empiryczna nie wykorzystuje w pełni jej potencjału. Kolejno rozdział pierwszy nie sprowadza asymetrii do wyzysku. Uznaje, że asymetria jest naturalną konsekwencją różnic w zasobach, możliwościach i zależnościach, ale może prowadzić zarówno do negatywnych, jak i konstruktywnych skutków. Ten wielowymiarowy pogląd na asymetrię jest szczególnie istotny w kontekście rozważań rozprawy na temat słabszych dostawców, ponieważ tacy dostawcy mogą nie dysponować łączną siłą rynkową, a jednocześnie posiadać określone zasoby, które tworzą siłę równoważącą.

Nacisk położony na dynamikę siły jest jedną z najbardziej współczesnych i wartościowych cech pierwszego rozdziału. Doktorant odrzuca czysto statyczną koncepcję siły. Relacje są przedstawiane jako przechodzące przez etapy inicjacji, rozwoju, podtrzymywania, zakończenia lub uśpienia, a następnie możliwej reaktywacji. Dalsza dyskusja na temat odrębnej zależności między nabywcą a dostawcą jest również cenna. W rozdziale wyjaśniono, że zależność netto można rozpatrywać jako różnicę między zależnością stron a całkowitą zależnością, rozumianą jako ich łączną zależność. Warto zwrócić uwagę na tabele syntetyczne i diagramy koncepcyjne, które pełnią funkcje analityczne, systematyzują rozproszoną literaturę, ujawniają relacje między koncepcjami, przygotowują czytelnika do późniejszej operacjonalizacji.

Kolejno, czteroczęściowa struktura **rozdziału drugiego** obejmuje praktyki indywidualne i wewnątrzorganizacyjne, praktyki relacyjne w diadzie, czynniki makrośrodowiskowe oraz konsekwencje asymetrii siły w tworzeniu wartości. Dzięki temu rozdział charakteryzuje się jasną logiką analityczną i stanowi ważny pomost między dyskusją teoretyczną a późniejszymi konstruktami empirycznymi. Rozdział ten nie tylko abstrakcyjnie opisuje role poszczególnych osób. Pokazuje, jak zachowania jednostek stają się wydarzeniem organizacyjnym, które może zmienić rozkład siły. Trafnie rozpoznano agencję (sprawczość) po stronie słabszych dostawców, którzy nie są przedstawiani wyłącznie jako bierne ofiary dominujących nabywców. Rozdział drugi pokazuje, że słabszy podmiot może podejmować celowe działania w celu zmiany struktury zależności. Rozdział unika utożsamiania wszelkiego rozwoju organizacyjnego z celowym zachowaniem politycznym lub negocjacyjnym. Przedstawia znaczący, z punktu widzenia zarządzania, katalog praktyk budowania siły. Jest to mocna część rozdziału, ponieważ przekłada ogólne źródła siły (ekspertskiej, referencyjnej, legalnej lub przymusowej) na praktyki mające znaczenie dla organizacji. Kolejną ważną zaletą jest to, że rozdział nie zakłada, iż tylko słabszy dostawca działa strategicznie. Uznaje, że kupujący obserwują działania dostawców i mogą wprowadzać środki zaradcze, aby utrzymać swoją pozycję.

Chociaż główną jednostką empiryczną rozprawy jest relacja diadyczna dostawca-nabywca, w rozdziale drugim trafnie uznano, że diady są osadzone w sieciach. Dyskusja pokazuje, że działania podejmowane w jednej relacji mogą wpływać na władzę w innych relacjach, a także, że strony trzecie (zwłaszcza użytkownicy końcowi) mogą wpływać na centralną diadę. W rozdziale tym trafnie wskazano zatem pozycję sieciową jako potencjalny substytut wielkości firmy. W kontekście wspomnianej asymetrii siły, sama asymetria nie decyduje o tym, czy relacja jest korzystna, czy szkodliwa. Rezultaty zależą od sposobu sprawowania władzy, poziomu zaufania i zaangażowania oraz korzyści, jakie zyska strona

słabsza. Teoretycznie jest to bardziej skomplikowane niż traktowanie symetrii jako czegoś naturalnie pożądanego. Te dywagacje warto rozeznaczyć w teorii sieci, której rozprawa nie przywołuje.

Zwraca moją uwagę solidne przygotowanie koncepcyjne do zmiennych empirycznych w tym rozdziale. Mamy tu przedstawioną literaturę przedmiotu, stanowiącą podstawę dla większości zmiennych wykorzystywanych w badaniu empirycznym. To zestawienie zmiennych samo w sobie nie dowodzi w pełni trafności późniejszego kwestionariusza, ale pokazuje, że zmienne empiryczne nie zostały dobrane arbitralnie. Mają one rozpoznawalne poprzedniki w przeglądzie teoretycznym. Wydaje się też bardziej praktyczny pod względem zarządzania niż konwencjonalny przegląd literatury. Daje menedżerom słabszych firm dostawczych ramy do rozważenia różnych strategii (np. rozwijania technologii trudnych do zastąpienia, wzmacniania relacji z wpływowymi użytkownikami, rozwijania uzupełniających sojuszy i wiele innych). W rozdziale przypomniano również menedżerom, że nabywca może strategicznie reagować na te inicjatywy. Jest to istotne, ponieważ strategii budowania siły nie można oceniać w oderwaniu od prawdopodobnej reakcji silniejszego partnera.

W rozdziale tym wykorzystano literaturę z zakresu marketingu B2B, zarządzania łańcuchem dostaw, strategii, innowacji i organizacji, zarządzania zachowaniami i relacjami. Nawiązanie do badań z lat 2022-2025 oraz uznanych, wcześniejszych prac sprawia, że dyskusja jest stosunkowo aktualna. Doktorant przekonująco dowodzi na poziomie teoretycznym, że słabsi dostawcy niekoniecznie są bezsilni. Mogą zmienić zależność, stając się bardziej wartościowymi, mniej substytucyjnymi, lepiej skomunikowanymi, wyróżniającymi się technologicznie lub osadzonymi w relacjach. Jednocześnie dostrzega, że silniejsi nabywcy mogą zareagować na to, że zewnętrzne turbulencje mogą gwałtownie zmienić dostępne alternatywy, a wzrost siły może generować zarówno korzyści, jak i nowe zagrożenia. Wysoko oceniam dynamiczne i wielopoziomowe wyjaśnienie, jak może zmieniać się siła dostawców. Stanowi to silny pomost koncepcyjny między definicjami siły w rozdziale pierwszym a późniejszymi badaniami nad możliwościami produkcyjno-technologicznymi oraz marketingowo-relacyjnymi, turbulencjami otoczenia, siłą dostawców oraz korzyściami finansowymi i relacyjnymi.

Rozdział trzeci to solidny i ambitny przegląd literatury (jakkolwiek nie w rozumieniu systematycznego przeglądu literatury). Jego główna wartość polega na wykazaniu, że badania siły nie można sprowadzić do jednej preferowanej metody/techniki. Zamiast tego, projekt badawczy musi odpowiadać temu, czy siła jest traktowana jako statyczna struktura zależności, dynamiczny proces, postrzegane zjawisko, ciąg interakcji i zdarzeń, wielopoziomowa własność jednostek, organizacji, diad i sieci, czy konstrukcja ukryta wymagająca ilościowej operacjonalizacji. Rozdział ten jest spójnie zorganizowany wokół podejść statycznych i dynamicznych, metod jakościowych, metody incydentów krytycznych, (wzdłużnych) studiów przypadków, metod ilościowych i bardziej złożonych lub połączonych projektów badawczych.

Doktorant przyznaje w tym rozdziale, że metodę badawczą należy dobrać w zależności od charakteru badanego zjawiska. Jest to podejście metodologicznie dojrzałe. Nie wychodzi z założenia, że jedna metoda (jakościowa lub ilościowa) jest z natury lepsza. Zamiast tego przyjmuje perspektywę dopasowania metody do problemu. Potrafi wyraźnie rozróżnić między statycznymi i dynamicznymi podejściami badawczymi do badania siły. To rozróżnienie jest kluczowe dla całej rozprawy, ponieważ w argumentacji teoretycznej siła dostawcy jest traktowana jako potencjalnie zmienna, a nie stała. Rozdział nie pozostawia tej różnicy na poziomie abstrakcyjnym. Doktorant legitymuje się również szeroką świadomością epistemologiczną, poprawnie nawiązuje do indukcji, dedukcji i abdukcji. Wyjaśnia, jak różne formy rozumowania mogą funkcjonować w ramach tego samego badania. W rozdziale tym, Doktorant prawidłowo rozpoznaje pluralizm metodologiczny wychodząc poza prosty

podział na dane jakościowe i ilościowe. Ostatnie strony zawierają przejrzystą syntezę, zgodną z dowodami przedstawionymi w całym rozdziale. Stanowi ona również logiczne przejście do rozdziału czwartego, w którym Doktorant przedstawia projekt badania empirycznego.

Doktorant w rozdziale trzecim wnosi zatem istotny, pozytywny wkład w rozprawę. Jego najmocniejszym osiągnięciem jest opracowanie mapy łączącej naturę siły z rodzajem dowodów wymaganych do jej badania. Doktorant wykazuje znaczną wiedzę metodologiczną, szczególnie w ujęciu procesów temporalnych, rekonstrukcji narracji, incydentów krytycznych, przypadków wzdlużnych, operacjonalizacji opartej na zależnościach oraz projektów mieszanych lub złożonych. Pokazuje, że siłę należy badać nie tylko jako pozycję liczbową, ale jako ciąg percepcji, działań, reakcji i zmiennych zależności osadzony w kontekście. Niezbędnym zastrzeżeniem jest odróżnienie jakości metodycznej rozdziału trzeciego od adekwatności późniejszego empirycznego wykonania, które się nie pokrywają. Sam rozdział wyraźniej dostrzega ograniczenia przekrojowych, jednoźródłowych i samoopisowych danych ilościowych, niż późniejszy projekt badawczy je eliminuje. Niemniej jednak, oceniany jako przegląd i systematyzacja metod badawczych, rozdział trzeci stanowi istotny element rozprawy.

Rozdział czwarty można rozpatrywać jako pomost między rozdziałami teoretycznymi a wynikami badań empirycznych. Ma on spójną architekturę wewnętrzną, składa się z trzech logicznie powiązanych części: polski sektor wytwórczy i asymetryczne relacje dostawca-nabywca jako kontekst badań, luka badawcza, problemy, cele i zakres, metodyka badania ilościowego, obejmująca narzędzie badawcze, operacjonalizację i procedurę analityczną. Rozdział nie wprowadza technik statystycznych przed wyjaśnieniem kontekstu badań merytorycznych. Nie przedstawia również celów badań bez uprzedniego powiązania ich z lukami zidentyfikowanymi w poprzednich rozdziałach teoretycznych.

Doktorant przedstawił tu stosunkowo wyczerpujące wyjaśnienie, dlaczego polski sektor wytwórczy jest odpowiednim miejscem do analizy potencjału słabszych dostawców. Ta historyczno-ekonomiczna kontekstualizacja pokazuje, że środowisko badawcze nie zostało wybrane arbitralnie. W rozdziale tym ustalono zatem wiarygodny związek merytoryczny między krajową strukturą przemysłową a problemem badawczym. Co więcej, nie opiera się wyłącznie na twierdzeniach koncepcyjnych dotyczących znaczenia polskiego przemysłu. Wykorzystanie danych wzbogaca rozdział pod dwoma względami: demonstruje znaczenie ekonomiczne wybranego kontekstu oraz pokazuje, że produkcja przemysłowa nie jest kategorią jednorodną. Trafnie zachowuje centralną tezę teoretyczną, że siła jest właściwością relacji, a nie jedynie wewnętrzną cechą firmy.

W tym rozdziale kluczowe stają się założenia badawcze, do których nawiązałam już w pkt 2 tej recenzji. Niemniej, należy w tym rozdziale docenić dobrze ustrukturyzowaną identyfikację luki badawczej, która odpowiada mierzonym zmiennym, rozpoznanie klastrow i przejrzystość w zakresie praktycznej ścieżki dostępu do badanej populacji, zgodność między luką badawczą a problemami badawczymi. Wiele rozpraw doktorskich traci na tym etapie, ponieważ pytania badawcze, zmienne i analiza nie pokrywają się. Rozdział czwarty zawiera interesującą mapę łączącą je. Doktorant prawidłowo rozróżnia cele poznawcze i empiryczne zgodnie z dwuetapową logiką analityczną przyjętą w rozdziale. Określono zakres badań, co jest zgodne z dobrą praktyką akademicką. Rozdział lokuje badanie w paradygmacie postpozytywistycznym. Stwierdza, że obserwowane zależności mają charakter probabilistyczny, a wyniki empiryczne przybliżają, a nie idealnie odtwarzają rzeczywistość społeczną i ekonomiczną. W rozdziale tym Doktorant wykazuje, że istotność statystyczna nie jest równoznaczna z dowodem deterministycznym.

Doktorant wyczerpująco wyjaśnia wybór CATI w odniesieniu do charakterystyki respondentów docelowych i w powiązaniu z populacją i rodzajem poszukiwanej wiedzy. Ważnym elementem tego rozdziału jest kwestionariusz, który dobrze odpowiada pod względem strukturalnym pytaniom badawczym, chociaż sformułowania niektórych pytań pozostają problematyczne. W kontekście kwestionariusza zwracają moją uwagę pytania dotyczące możliwości, które nie polegają jedynie na proszeniu respondentów o ocenę obecnego poziomu zdolności produkcyjnych, technologicznych, marketingowych czy relacyjnych. Pytają one respondentów, czy konkretne usprawnienia w zakresie możliwości „wpłynęło na poprawę siły naszej firmy”. Oznacza to, że każde ulepszenie przyczyniło się do zwiększenia siły firmy. Przykładami mogą być ulepszenia w zakresie zdolności produkcyjnych, procesów logistycznych, technologii, dywersyfikacji, reputacji, zaufania i dzielenia się wiedzą. W związku z tym zmienna oznaczona jako „zdolności” nie jest neutralną miarą zdolności. Jest ona w dużej mierze miarą przekonania respondenta, że określone działania poprawiły jego siłę. Regresja tej zmiennej na podstawie miary siły może zatem nie zapewnić niezależnego testu, czy zdolności są powiązane z siłą. Część domniemanej zależności została już wbudowana w sformułowanie predyktora. Zaraz potem w kwestionariuszu respondenci proszeni są o ocenę potencjału swojego dostawcy: „przy założeniu zwiększenia zdolności w poprzednim pytaniu”. To znaczy, zakładając zwiększone możliwości określone w poprzednim pytaniu. Tworzy to dodatkowe wstępne przygotowanie i zanieczyszczenie kryteriów. Respondent jest skutecznie instruowany, aby ocenić siłę w kontekście ulepszeń zdolności, które później analiza statystyczna traktuje jako niezależne predyktory. Zauważam również, że pierwotne kategorie kwestionariusza pokrywają się dokładnie po pięciu latach: „od 1 do 5 lat” i „od 5 do 10 lat”, co sprawia, że przypisanie dokładnego pięcioletniego okresu trwania relacji jest niejednoznaczne. Relacje trwające do jednego roku są wyłączone z badania.

Warto docenić, że elementy pomiaru są wielokrotnie łączone z wcześniejszą literaturą. Czytelnik może zobaczyć, jaki nurt teoretyczny leży u podstaw każdej części narzędzia. Ponadto przejrzyste raportowanie problemów z jakością skali. W rozdziale przedstawiono wartości rzetelności ostatecznych skal. Dotyczy to również bardzo niskiej rzetelności konstrukt korzyści relacyjnych. Następnie wyraźnie przyznano, że wynik dotyczący korzyści relacyjnych należy interpretować ostrożnie. Nie rozwiązuje to problemu pomiaru, ale stanowi zaletę raportowania. Doktorant nie ukrywa niekorzystnego wyniku. Taka transparentność jest ważna w pracy naukowej, ponieważ pozwala czytelnikowi i recenzentowi na niezależną ocenę dowodów. Procedury statystyczne przedstawiono w zrozumiałej kolejności. Sekwencja ta jest wyraźnie podsumowana na końcu rozdziału. Kolejność ta jest zasadniczo logiczna, ponieważ przygotowanie pomiaru poprzedza istotne badanie relacji. Wykorzystanie statystyki opisowej wspiera pierwszy, eksploracyjny cel. Testy porównawcze grup badają różnice kontekstowe, podczas gdy modele regresji badają zależności między zmiennymi.

Rozdział czwarty przekształca szerokie ramy teoretyczne w wyraźny program empiryczny, ułatwia zrozumienie kontekstu badań przemysłowych i krajowych oraz zapewnia związek między lukami w literaturze, pytaniami badawczymi i celami. W części metodycznej atutami są: wykorzystanie specyficznej, centralnej relacji z nabywcą, wielowymiarowa operacjonalizacja możliwości i turbulencji, rozróżnienie korzyści finansowych i relacyjnych, uznanie siły dostawcy za konstrukt kształtujący oraz wyłonienie teoretycznie istotnego rozróżnienia między operacyjnymi a adaptacyjnymi możliwościami produkcyjno-technologicznymi.

Rozdział piąty rozpoczyna się opisem próby, poprzez analizę opisową i porównawczą, a kończy na modelach regresji, dyskusji, implikacjach teoretycznych, ograniczeniach, kierunkach przyszłych badań i zaleceniach dla praktyki biznesowej. Rozdział ten wyróżnia się dobrą organizacją, przejrzystością i interpretacją wyników empirycznych. Nie ogranicza się on jedynie do powielania danych

statystycznych. Podejmuje on próbę zidentyfikowania czynników wpływających na siłę dostawców, rozróżnienia wzorców według wielkości firmy, czasu trwania relacji i branży, odniesienia ustaleń do perspektyw zależności od zasobów i dynamicznych zdolności, formułowania przyszłego modelu badawczego, wreszcie przełożenia wyników na zalecenia strategiczne i operacyjne.

Rozdział piąty stanowi zatem istotną część rozprawy pod względem struktury oraz refleksji naukowej. Pozytywnie oceniam systematyczne przejście od opisu próby do analizy statystycznej i interpretacji; prezentację czynników wpływających na siłę dostawców; identyfikację czynników najwyższej ocenianych; porównanie według wielkości firmy, czasu trwania relacji i sektora przemysłu; przejrzyste ujawnianie nieistotnych statystycznie ustaleń dotyczących całej próby; szczegółową prezentację parametrów regresji; identyfikację różnych ról zdolności operacyjnych, adaptacyjnych i marketingowo-relacyjnych; oddzielenie konsekwencji finansowych i relacyjnych; integrację ustaleń empirycznych z zależnością od zasobów, dynamicznymi zdolnościami i dotyczącymi cyklu życia relacji; oświadczenie dotyczące ograniczeń badań; ustrukturyzowany plan przyszłych badań, czy zróżnicowane zalecenia dla menedżerów.

Akcentowana dynamiczna perspektywa rozprawy jest teoretycznie trafna. Czas trwania związku nie jest jednak tym samym, co dynamika związku. Porównanie relacji o różnym czasie trwania w próbie przekrojowej nie pokazuje bezpośrednio, jak jedna relacja zmienia się w czasie. Dziesięcioletni związek niekoniecznie znajduje się na tym samym etapie rozwoju co każdy inny dziesięcioletni związek. Różnice między grupami o różnym czasie trwania mogą również odzwierciedlać różnice branżowe lub różne typy kupujących. W rezultacie badanie potwierdza wniosek, że związki różnią się w zależności od czasu trwania relacji, ale samo w sobie nie dowodzi długotrwałej ewolucji siły. W tym rozdziale dowody przekrojowe służą do wspierania dynamicznych wniosków, mimo, iż w rozprawie wyraźnie stwierdzono, że badanie empiryczne ma charakter przekrojowy i odzwierciedla relacje występujące w momencie zbierania danych. Niemniej jednak wnioski stwierdzają, że źródła siły zmieniają się w miarę rozwoju relacji, możliwości produkcyjno-technologiczne mają znaczenie na wcześniejszych etapach, umiejętności marketingowo-relacyjne stają się ważniejsze w miarę dojrzewania relacji, siłę dostawcy należy rozumieć jako wynik dynamicznego procesu. Zatem dowody wskazują na różnice między grupami badającymi długość trwania relacji przekrojowych, a nie na ewolucję wewnątrz relacji.

Oczywistym wnioskiem merytorycznym tej rozprawy jest zatem to, że nie ma jednej uniwersalnej drogi, dzięki której słabszy dostawca poprawia swoją pozycję. Nie istnieje zatem dowód na istnienie uniwersalnego modelu przyczynowego. Jest nim opracowanie kontekstowego, empirycznego ujęcia siły dostawców wraz z poważną próbą przekształcenia ustaleń eksploracyjnych w propozycje teoretyczne, przyszłe kierunki badań i rekomendacje dla menedżerów. Niezbędnym zastrzeżeniem pozostaje to, że jakość prezentacji i dyskusji w tym rozdziale przewyższa trafność niektórych leżących u jego podstaw pomiarów i wniosków przyczynowych. Niemniej jednak, Doktorant wykazał godny uznania znaczny wysiłek analityczny, przejrzystość, zaangażowanie teoretyczne i praktyczne znaczenie swoich badań.

5. Strona formalna pracy

Praca jest napisana bardzo dobrym językiem, jest przygotowana w większości starannie i czytelnie. Autor sięgnął po obszerną literaturę przedmiotu, jednak niewiele jest pozycji z ostatnich pięciu lat od złożenia ukończonej rozprawy. Niemniej warto docenić dobór literatury, w tym rozpoznanie jej kanonu. W rozprawie dominuje literatura anglojęzyczna. Warto bardziej dbać o ujednolicony styl cytowania zgodny z formalnymi wytycznymi instytucji.

7. Konkluzja

Zgodnie z art. 187 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce rozprawa doktorska powinna wykazać ogólną wiedzę teoretyczną z danej dyscypliny, zdolność do prowadzenia samodzielnych badań naukowych oraz oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne zastosowanie wyników badań. Dokonując zatem łącznej oceny rozprawy doktorskiej **mgr. Pawła Mikołaja Kaliszewskiego**, pt. „Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami a korzyści dostawców w warunkach turbulencji otoczenia na przykładzie branży produkcji przemysłowej w Polsce” stwierdzam, że rozprawa ta zasługuje na pozytywną ocenę ze względu na szereg przeważających mocnych stron. Bardzo wysoko oceniam ogólną wiedzę teoretyczną **mgr. Pawła Mikołaja Kaliszewskiego** ubiegającego się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Doktorant w sposób szczegółowy i wykorzystujący obszerną literaturę przedmiotu (w tym odwołując się do jej kanonu) przedstawił w sposób złożony i wyczerpujący główne obszary związane z siłą słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Ta część teoretyczna zasługuje na pozytywną ocenę również ze względu na szereg tabel (kondensujących przyjęte rozważania) i rysunków. Wysoko oceniam podejście metodyczne, wykorzystanie zaawansowanych metod i analiz statystycznych, a także prezentację wyników badań własnych.

Treści ujęte w rozprawie doktorskiej wskazują, że Doktorant wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Jest zdolny do zdefiniowania odpowiedniego kontekstu empirycznego, przełożenia problemu teoretycznego na pytania badawcze, określenia zakresu badań, konstruowania ustrukturyzowanego narzędzia badawczego (instrumentu pomiaru ilościowego), łączenia elementów pomiaru z wcześniejszą literaturą, organizowania wieloetapowej procedury statystycznej, raportowania niektórych niekorzystnych wyników pomiarów. Strukturę pracy, część metodyczną (włączając poprawne sformułowanie problemu, celów i luk badawczych), jak również realizację procesu badawczego, prezentację wyników, analiz i wniosków oceniam pozytywnie.

Rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Mając powyższe na uwadze, wnoszę o dopuszczenie **mgr. Pawła Mikołaja Kaliszewskiego** do publicznej obrony.

Warszawa, 3 września 2026

 **PODPIS ZAUFANY**
ANNA
UJWARY-GIL
03.09.2026 19:05:22 GMT+0200
Dokument podpisany elektronicznie
podpisem zaufanym