

Poznań, dn. 17.08.2026 r.

dr hab. Milena Ratajczak-Mrozek, prof. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Gospodarki Międzynarodowej
Katedra Marketingu Międzynarodowego

Recenzja rozprawy doktorskiej „Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami a korzyści dostawców w warunkach turbulencji otoczenia na przykładzie branży produkcji przemysłowej w Polsce”
autorstwa mgr. Pawła Mikołaja Kaliszewskiego
napisanej pod kierunkiem
dr hab. Inż. Dariusza Siemieniako, prof. PB

Oceny dokonano w oparciu o wymagania prawne zawarte w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024 poz. 11571), zgodnie z którą:

„Art. 187. 1. Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.”

Cel i problem badawczy rozprawy doktorskiej

Oceniana rozprawa doktorska autorstwa mgr. Pawła Kaliszewskiego podejmuje problem siły słabszych dostawców funkcjonujących w asymetrycznych relacjach z silniejszymi odbiorcami oraz jej powiązań ze zdolnościami przedsiębiorstwa, turbulencją otoczenia i korzyściami uzyskiwanymi przez dostawców. Problematyka ta wpisuje się bezpośrednio w badania nad

relacjami business-to-business, zarządzaniem relacjami międzyorganizacyjnymi oraz siłą i zależnością w relacjach biznesowych.

Wybór tematu rozprawy oceniam bardzo pozytywnie. Jest on ważny zarówno z perspektywy rozwoju wiedzy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, jak i praktyki gospodarczej. Rosnąca specjalizacja przedsiębiorstw, rozwój globalnych łańcuchów dostaw oraz postępująca koncentracja rynków powodują, że przedsiębiorstwa funkcjonują w systemach coraz silniejszych wzajemnych zależności. Jak trafnie wskazuje Autor, relacje biznesowe stanowią w takich warunkach istotny zasób przedsiębiorstw, wpływający na ich stabilność operacyjną, możliwości rozwoju technologicznego i pozycję konkurencyjną.

Szczególnie dobrze uzasadniona jest koncentracja na perspektywie słabszego dostawcy. Autor wskazuje, że „motywacją do podjęcia tematu rozprawy była obserwacja rosnącego znaczenia asymetrycznych relacji biznesowych w sektorze produkcyjnym oraz coraz większej presji wywieranej na dostawców przez silniejszych odbiorców” (s.11). Problem ten ma istotne znaczenie dla przedsiębiorstw produkcyjnych, które mogą pozostawać silnie zależne od ograniczonej liczby kluczowych odbiorców, co oddziałuje nie tylko na ich wyniki, lecz także na autonomię strategiczną i możliwości dalszego rozwoju. Zgadzam się z Autorem, że szczególnego znaczenia problem nabiera w przypadku przedsiębiorstw o bardziej ograniczonych zasobach, pozostających w relacjach z dużymi i silnymi kontrahentami.

W pracy trafnie sformułowano luki badawcze. Mgr P. Kaliszewski wskazuje między innymi na brak jednoznacznych i systematycznych wyników dotyczących zależności pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstw dostawczych a ich siłą, ograniczone uwzględnianie turbulencji otoczenia, niedostatek badań ilościowych nad asymetrycznymi relacjami w sektorze produkcyjnym, ograniczoną wiedzę na temat zależności między siłą dostawcy a osiąganymi przez niego korzyściami oraz niedostateczne uwzględnianie kontekstu organizacyjnego i relacyjnego. W mojej ocenie luki te zostały zidentyfikowane trafnie i przekonująco wyprowadzone z wcześniejszej analizy literatury.

Na tej podstawie Autor sformułował dwa główne problemy badawcze. Pierwszy dotyczy tego, jakie czynniki kształtują siłę słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami, natomiast drugi – 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. Problemy te są właściwie sformułowane, a drugi z nich ma tę zaletę, że już na poziomie konstrukcji problemu wprowadza kontekst relacyjny i organizacyjny, który okazuje się później bardzo ważny dla interpretacji wyników.

W rozprawie przyjęto także dwa cele główne. Pierwszym jest identyfikacja oraz systematyzacja czynników siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami, natomiast drugim empiryczna weryfikacja powiązań między czynnikami siły słabszych dostawców, turbulencją otoczenia zewnętrznego oraz finansowymi i relacyjnymi korzyściami dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami w kontekście relacyjnym i organizacyjnym.

Formułowanie dwóch celów głównych jest rozwiązaniem mniej typowym, jednak w przypadku ocenianej rozprawy uznaję je za uzasadnione. Cele odpowiadają dwóm wyraźnym etapom postępowania badawczego: pierwszy ma charakter systematyzująco-eksploracyjny, drugi zaś empiryczny i wyjaśniający. Co ważne, oba wynikają bezpośrednio ze zidentyfikowanych luk badawczych i pozostają ze sobą logicznie powiązane. Cele szczegółowe dotyczą identyfikacji kluczowych zdolności dostawców, rozpoznania zależności związanych z turbulencją otoczenia, analizy powiązań między siłą dostawcy a osiąganymi korzyściami oraz określenia znaczenia długości relacji i wielkości przedsiębiorstwa. Ich konstrukcja odpowiada następnie przeprowadzonym analizom empirycznym.

Problematykę badawczą, zidentyfikowane luki oraz cele rozprawy oceniam bardzo dobrze. Są one spójne, logicznie ze sobą powiązane i wynikają z przeprowadzonej analizy dotychczasowego dorobku naukowego. Jednocześnie pod względem badawczym nie jest to temat łatwy. Siła jest konstruktem wielowymiarowym i relacyjnym, zaś Autor dodatkowo podejmuje próbę uwzględnienia jej dynamiki, zdolności przedsiębiorstw, turbulencji otoczenia oraz finansowych i relacyjnych konsekwencji siły. Sam sposób sformułowania problemu oraz późniejsze podporządkowanie mu postępowania badawczego świadczą o dojrzałym podejściu do prowadzenia pracy naukowej.

Struktura i strona formalna rozprawy doktorskiej

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów, wstępu i zakończenia. Pierwsze trzy rozdziały tworzą rozbudowaną podstawę teoretyczną i metodyczną dla badań własnych. W rozdziale pierwszym Autor analizuje siłę, asymetrię siły oraz dynamikę siły w relacjach business-to-business. Rozważania rozpoczyna od istoty relacji biznesowych i marketingu relacyjnego B2B, aby następnie przejść do szczegółowej analizy siły strukturalnej, behawioralnej, postrzeganej i zrealizowanej, asymetrii siły, dynamiki siły oraz współzależności w relacjach biznesowych.

Rozdział drugi poświęcono czynnikom siły słabszych dostawców w relacji z silniejszymi odbiorcami. Autor przyjmuje w nim wielopoziomowe spojrzenie, analizując praktyki związane z siłą na poziomie indywidualnym i wewnątrzorganizacyjnym, następnie na poziomie

relacyjnym, a także czynniki makrootoczenia oraz konsekwencje asymetrii siły dla tworzenia wartości.

Rozdział trzeci stanowi przegląd sposobów badania siły w relacjach biznesowych. Autor przedstawia podejścia statyczne i dynamiczne, analizuje metody jakościowe, ilościowe oraz bardziej złożone projekty badawcze. Rozdział ten nie stanowi jedynie ogólnego opisu metod, lecz jest bezpośrednio powiązany z wcześniejszym przeglądem badań nad siłą, dzięki czemu tworzy dobre przygotowanie dla późniejszych wyborów metodologicznych.

Rozdział czwarty przedstawia kontekst badawczy i metodykę badań własnych, natomiast rozdział piąty obejmuje prezentację i interpretację wyników, dyskusję, implikacje teoretyczne i praktyczne, ograniczenia oraz kierunki przyszłych badań.

Strukturę rozprawy oceniam bardzo dobrze. Kolejne rozdziały wynikają z siebie logicznie, a przejście od charakterystyki badanego zjawiska, poprzez analizę jego determinant i dotychczasowych sposobów badania, do zaprojektowania badań własnych jest przejrzyste. Akceptuję również rozwiązanie polegające na bardziej szczegółowym przedstawieniu problemów badawczych, pytań badawczych, luk i celów dopiero w rozdziale czwartym. Jest ono konsekwencją przyjętej logiki pracy – precyzyjne sformułowanie tych elementów następuje po rozbudowanej analizie teoretycznej i przeglądzie dotychczasowych metod badania siły.

Pod względem formalnym rozprawa została przygotowana starannie. Szczególnie pozytywnie oceniam liczne autorskie tabele i zestawienia syntetyzujące wcześniejszy dorobek. Nie pełnią one jedynie funkcji ilustracyjnej, ale są ważnym elementem systematyzacji literatury.

Analiza teoretyczna i literaturowa – ogólna wiedza teoretyczna

Część teoretyczną rozprawy oceniam wysoko. Autor przeprowadził szeroką analizę krajowej i zagranicznej literatury dotyczącej relacji business-to-business, siły i zależności, asymetrii siły, źródeł siły oraz dynamiki relacji. Przy obecnym rozmiarze światowego dorobku naukowego zawsze można wskazać publikacje, które można byłoby dodatkowo uwzględnić, jednak zakres źródeł wykorzystanych w rozprawie uważam za szeroki i adekwatny do postawionego problemu badawczego.

Szczególnie wysoko oceniam rozdział pierwszy. Jego największą wartość stanowi analiza różnych sposobów konceptualizacji siły w relacjach business-to-business (rozdział 1.2). Autor rozróżnia siłę strukturalną, behawioralną, postrzeganą oraz zrealizowaną, pokazując zarówno ich źródła, jak i różnice między poszczególnymi sposobami ujmowania zjawiska.

Mgr P. Kaliszewski trafnie zauważa, że wspólnym mianownikiem analizowanych definicji jest traktowanie siły jako zdolności do wpływania na zachowania partnera relacji, niezależnie od źródła tego wpływu. Jednocześnie pokazuje, że sposób konceptualizowania i pomiaru siły zależy od przyjętej perspektywy badawczej. W mojej ocenie świadczy to nie tylko o znajomości literatury, lecz przede wszystkim o umiejętności jej systematyzowania i krytycznej analizy.

Szczególnie wartościowe są liczne tabele syntetyzujące dotychczasową wiedzę. Przykładowo, tabela 1.1 porządkuje główne funkcje relacji biznesowych na podstawie różnych źródeł, natomiast tabele 1.8–1.11 systematyzują źródła poszczególnych rodzajów siły. Takie zestawienia mają charakter autorski i świadczą o umiejętności nie tylko odtworzenia dotychczasowych koncepcji, ale również ich uporządkowania według logiki odpowiadającej problemowi badawczemu rozprawy.

Ważna jest także część poświęcona asymetrii siły. Zgadzam się z przyjętym przez Autora stwierdzeniem, że „w relacjach biznesowych asymetria siły jest często uznawana za ich naturalną cechę”, wynikającą między innymi z różnic w posiadanych i kontrolowanych zasobach (s. 47). Jednocześnie bardzo istotne jest odejście od prostego traktowania asymetrii jako zjawiska z definicji negatywnego. Autor wskazuje, że „asymetria siły sama w sobie nie przesądza o charakterze relacji, lecz jej efekty zależą od sposobu jej wykorzystywania przez partnerów oraz od poziomu zaufania i zaangażowania” (s. 86). Jest to ważny punkt dla późniejszej interpretacji rezultatów rozprawy.

Na pozytywną ocenę zasługuje również próba wprowadzenia do rozważań dynamiki siły. Siła nie jest w rozprawie rozumiana wyłącznie jako statyczna charakterystyka układu dwóch przedsiębiorstw, ale jako element relacji, który może ewoluować wraz ze zmianą zasobów, zdolności, zależności i samego przebiegu współpracy. Nawet jeśli pełna obserwacja tej dynamiki wymagałaby badań stricte longitudinalnych, to wprowadzenie długości trwania relacji jako ważnego kontekstu analizy pozwala Autorowi przynajmniej częściowo uchwycić różnice występujące pomiędzy relacjami na różnych etapach ich rozwoju. Późniejsze wyniki badań pokazują, że założenie o znaczeniu tego kontekstu było trafne.

Pewnego doprecyzowania wymaga natomiast osadzenie teoretyczne rozprawy. W pracy obecne są odwołania między innymi do podejścia zasobowego (Resource-Based View) oraz do teorii wymiany społecznej, ale Autor nie wskazuje jednoznacznie jednej głównej teorii lub zestawu teorii stanowiących nadrzędną podstawę całego modelu konceptualnego. Nie uważam tego za istotną słabość rozprawy, ponieważ analizowana problematyka ma charakter wielowątkowy i może wymagać wykorzystania kilku perspektyw. Chciałabym jednak poprosić Doktoranta o odniesienie się podczas obrony do pytania: jakie główne teorie

stanowią podstawę teoretyczną rozprawy i w jaki sposób się uzupełniają? Czy podejście zasobowe (Resource-Based View) należy traktować jako główną teorię wyjaśniającą źródła siły dostawcy, czy raczej jako jedną z kilku perspektyw potrzebnych do wyjaśnienia analizowanego zjawiska?

Pytanie to jest istotne także dlatego, że związek pomiędzy zasobami a zależnością i siłą może być wyjaśniany nie tylko z perspektywy Resource-Based View. Autor stwierdza, że posiadanie i kontrolowanie większej ilości zasobów niż druga strona relacji może stanowić źródło różnicy sił i odnosi ten mechanizm przede wszystkim do podejścia zasobowego. Warto byłoby zatem podczas obrony rozszerzyć tę refleksję o odpowiedź na pytanie, czy zdaniem Doktoranta również inne koncepcje teoretyczne mogą w bardziej bezpośredni sposób wyjaśniać zależność przedsiębiorstwa od zasobów pozostających pod kontrolą partnera i wynikającą z niej asymetrię siły.

Interesująca jest także kwestia rozumienia zależności i współzależności. Autor pisze, że „zależność pomiędzy organizacjami występuje wtedy, gdy jedno z przedsiębiorstw nie jest w stanie osiągać swoich celów biznesowych, nie posiadając wymaganych do tego zasobów w momencie, gdy inny podmiot je posiada” (s. 57). W literaturze poświęconej relacjom biznesowym, w tym w podejściu IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group), przyjmuje się często szersze rozumienie współzależności, zgodnie z którym pewien jej poziom jest naturalnym elementem każdej rozwiniętej relacji biznesowej. Nawet jeśli dane zasoby można potencjalnie uzyskać poprzez inną relację z innym podmiotem, obecne działania i zasoby partnerów pozostają ze sobą powiązane. Warto zatem doprecyzować, czy terminy „zależność” i „współzależność”, które miejscami pojawiają się w rozprawie blisko siebie, Autor traktuje jako pojęcia rozłączne, czy też częściowo nakładające się, oraz jakie konsekwencje ma to dla rozumienia siły w badanych relacjach.

Rozdział drugi stanowi wartościowe rozwinięcie pierwszego. Autor identyfikuje na podstawie literatury praktyki i czynniki wpływające na siłę słabszych dostawców na kilku poziomach: indywidualnym i wewnątrzorganizacyjnym, relacyjnym oraz makrootoczenia. Wiele z przedstawionych praktyk było wcześniej analizowanych osobno w innych opracowaniach, jednak wartością rozprawy jest ich kompleksowe zestawienie oraz podporządkowanie jednemu problemowi – możliwości kształtowania pozycji słabszego partnera w asymetrycznej relacji.

Pewnej refleksji wymaga związek pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a jego siłą. Autor prawidłowo wskazuje, że asymetria siły nie musi wynikać z asymetrii wielkości przedsiębiorstw i późniejsze badanie empiryczne konsekwentnie traktuje wielkość przedsiębiorstwa jako zmienną kontekstową. Jednocześnie w części teoretycznej kilkakrotnie

dyskusja jest prowadzona w sposób sugerujący typowy układ: mniejszy dostawca – słabszy partner oraz większy odbiorca – silniejszy partner. Nie jest to założenie przyjęte następnie w samym badaniu, co należy ocenić pozytywnie. Zasadne byłoby jednak doprecyzowanie stanowiska Doktoranta: w jakich warunkach wielkość przedsiębiorstwa rzeczywiście może być traktowana jako przesłanka siły w relacji, a kiedy wielkość i siła powinny być analizowane jako odrębne charakterystyki? Kiedy małe przedsiębiorstwo może być silniejszym partnerem w relacji z dużym odbiorcą?

Rozdział trzeci, dotyczący metod badania siły, również oceniam bardzo dobrze. Autor systematyzuje dotychczas wykorzystywane podejścia jakościowe i ilościowe, uwzględnia badania statyczne i dynamiczne oraz przedstawia zalety i ograniczenia poszczególnych metod. Rozdział ten pełni ważną funkcję – pokazuje świadomość metodologiczną Doktoranta, a jednocześnie tworzy bezpośrednie uzasadnienie dla późniejszego wyboru ilościowego projektu badań własnych.

Całość przeprowadzonej analizy teoretycznej i literaturowej świadczy o bardzo dobrej ogólnej wiedzy teoretycznej Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności w obszarze zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi, marketingu relacji, partnerskiego oraz problematyki siły, zależności i asymetrii w relacjach biznesowych. Szczególną wartością jest umiejętność systematyzowania rozproszonego dorobku, krytycznego zestawiania różnych ujęć oraz podporządkowania przeglądu literatury własnemu problemowi badawczemu.

Metoda i analiza empiryczna – oryginalne rozwiązanie problemu naukowego

Metodykę przeprowadzonych badań oceniam bardzo wysoko. Wynika to nie tyle z samego zakresu rozdziału metodologicznego, ile przede wszystkim ze szczegółowości zaplanowania całego postępowania badawczego, świadomego uzasadniania kolejnych decyzji oraz konsekwencji w operacjonalizacji badanych konstruktów. Jest to jeden z elementów rozprawy, które szczególnie wyraźnie świadczą o dojrzałości badawczej Doktoranta i jego umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Dobrze uzasadniony został kontekst polskiego sektora produkcyjnego. Autor zwraca uwagę na znaczenie tego sektora dla polskiej gospodarki oraz na jego specyficzne miejsce w krajowych i międzynarodowych łańcuchach dostaw. Wiele przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce funkcjonuje jako dostawcy komponentów i półproduktów dla dużych odbiorców, w tym międzynarodowych przedsiębiorstw, posiadających znaczne zasoby finansowe i technologiczne oraz szeroki dostęp do rynków zbytu. Jak słusznie wskazuje Mgr P.

Kaliszewski, asymetria takich relacji może wynikać nie tylko z różnicy skali działalności, lecz także z kontroli nad zasobami, rynkiem oraz możliwości kształtowania warunków współpracy.

Zakres przedmiotowy, podmiotowy, przestrzenny i czasowy badań został jasno określony. Ważnym elementem jest świadomie przyjęty sposób konceptualizacji siły. Autor stwierdza: „w rozprawie przyjęto relacyjne ujęcie siły dostawców, zgodnie z którym siła jednej strony wynika z poziomu zależności drugiej strony w relacji wymiany” (s. 141). W konsekwencji siła dostawcy została operacjonalizowana przez poziom jego zależności od kluczowego odbiorcy, zaś zmniejszenie zależności interpretowane jest jako wzrost siły. Doceniam to, że Autor nie pozostawia podstawowego konstruktu pracy na poziomie ogólnej deklaracji, lecz jednoznacznie przedstawia sposób jego rozumienia i przekłada go na operacjonalizację empiryczną.

Badanie ilościowe zostało przeprowadzone przy wykorzystaniu techniki CATI. Ważne było skierowanie badania do decydentów bezpośrednio zaangażowanych w analizowane relacje oraz zastosowanie pytania filtrującego pozwalającego wyłonić respondentów funkcjonujących rzeczywiście w relacjach z silniejszymi odbiorcami. Szczególnie wysoko oceniam decyzję, zgodnie z którą respondenci udzielali odpowiedzi w odniesieniu do jednej konkretnej relacji biznesowej. W badaniach relacji międzyorganizacyjnych jest to rozwiązanie bardzo istotne, ponieważ przeciwdziała uśrednianiu przez respondentów doświadczeń wynikających z relacji z różnymi partnerami, często mających zupełnie odmienny charakter.

Bardzo starannie przeprowadzono także operacjonalizację zmiennych. Autor odwołuje się do wcześniejszych badań i istniejących sposobów pomiaru, jednocześnie dostosowując je do własnego problemu badawczego. Procedura obejmuje następnie ocenę rzetelności skal i ich weryfikację. Samo podjęcie próby rozwinięcia narzędzia pozwalającego mierzyć siłę dostawców uważam za ważny element metodycznego wkładu rozprawy.

Badanie objęło 203 przedsiębiorstwa. Na szczególnie pozytywną ocenę zasługuje struktura próby według wielkości: przedsiębiorstwa małe stanowiły 33% próby (n=66), średnie 34% (n=68), a duże 33% (n=69). Taka struktura umożliwia rzeczywiste porównywanie znaczenia kontekstu organizacyjnego i – co ważne w świetle wcześniejszej dyskusji – nie opiera badania na założeniu, że mniejsza wielkość automatycznie oznacza słabszą pozycję w relacji.

Pod względem zakresu podmiotowego, znacząca część respondentów pochodziła z przedsiębiorstw będących członkami klastrów przemysłowych, w tym Krajowych Klastrów Kluczowych i innych klastrów działających w różnych regionach Polski (s. 140). Dobór taki stanowi dobre rozwiązanie umożliwiające dotarcie do właściwej populacji przedsiębiorstw produkcyjnych, ale może jednocześnie oznaczać pewną specyfikę badanych firm. W związku z tym proszę o odpowiedź, czy, zdaniem Doktoranta, przynależność przedsiębiorstw do

klastrów mogła wpływać na uzyskane wyniki – na przykład na sposób budowania relacji z partnerami, dostęp do alternatywnych zasobów i wiedzy, postrzeganie własnych zdolności lub możliwości zmniejszenia zależności od kluczowego odbiorcy? Czy firmy funkcjonujące poza klastrami mogłyby charakteryzować się innymi mechanizmami budowania siły?

Cały proces zbierania danych i prowadzenia późniejszych analiz został zaplanowany bardzo starannie. Doceniam przy tym, że Autor zdecydował się na badanie ilościowe problematyki, która w dotychczasowej literaturze często była analizowana za pomocą badań jakościowych. Ilościowa analiza asymetrycznych relacji biznesowych jest wymagająca ze względu na trudności w pomiarze samej siły i konieczność uchwycenia kontekstu konkretnej relacji. Autor poradził sobie z tym problemem poprzez konsekwentną operacjonalizację konstruktów oraz włączenie zmiennych kontekstowych.

Na pozytywną ocenę zasługują zarówno kompleksowość analiz, sposób prezentowania wyników badania własnego, jak i późniejsza interpretacja oraz konfrontowanie rezultatów z dotychczasową literaturą. W pierwszym etapie Autor identyfikuje czynniki siły słabszych dostawców, wykorzystując statystyki opisowe. Istotne jest jednak, że analiza nie kończy się na wynikach dla całej próby. Punktem wyjścia jest założenie, że czynniki siły nie muszą mieć charakteru uniwersalnego, lecz mogą różnić się ze względu na charakter przedsiębiorstwa oraz relacji. W rezultacie Autor analizuje je między innymi według wielkości przedsiębiorstw, długości badanych relacji oraz sektora działalności. Uzyskane wyniki pokazują wielowymiarowy charakter siły dostawcy i znaczenie kontekstu organizacyjnego, relacyjnego oraz branżowego.

Za szczególnie wartościowy uważam sposób przeprowadzenia i interpretacji analiz regresji. Wyniki dla całej próby nie wykazały istotnych statystycznie zależności pomiędzy głównymi zmiennymi. Autor przedstawia ten wynik wprost, wskazując, że „w ujęciu zagregowanym nie występują jednorodne zależności pomiędzy analizowanymi zdolnościami przedsiębiorstw, turbulencjami otoczenia zewnętrznego, siłą dostawców oraz osiąganymi korzyściami” (s. 179). Doceniam sposób postępowania Doktoranta z tym rezultatem. Nie próbuje on dopasowywać interpretacji do oczekiwanych zależności ani pomijać rezultatów nieistotnych statystycznie. Przeciwnie, wynik staje się impulsem do bardziej pogłębionej analizy różnic pomiędzy podgrupami. W konsekwencji ujawnione zostają zależności, które były niewidoczne na poziomie zagregowanym. Świadczy to o badawczej rzetelności i dojrzałości w interpretowaniu danych. Za ważny wynik rozprawy uważam właśnie fakt, że wiele zależności nie ujawnia się na poziomie całej próby, ale staje się widocznych po uwzględnieniu wielkości przedsiębiorstwa oraz długości relacji. Nie traktuję tego jako słabości modelu empirycznego. Przeciwnie, przy właściwie przeprowadzonej interpretacji stanowi to argument

przeciwko zbyt uproszczonemu, uniwersalistycznemu ujmowaniu siły w relacjach biznesowych. Autor pokazuje empirycznie, że siła dostawcy i mechanizmy jej budowania mają charakter kontekstowy.

Jednym z najważniejszych wyników jest wykazanie, że związek pomiędzy zdolnościami przedsiębiorstwa a siłą dostawcy zmienia się wraz z długością relacji. W relacjach krótszych istotne znaczenie mają adaptacyjne zdolności produkcyjno-technologiczne, natomiast w relacjach bardziej dojrzałych znaczenia nabierają zdolności marketingowo-relacyjne. Autor trafnie interpretuje te wyniki jako dowód na kontekstowy charakter mechanizmów kształtowania siły. W mojej ocenie jest to coś więcej niż jedynie empiryczne zweryfikowanie wcześniej opisanych zależności – rezultat ten rozwija rozumienie siły jako zjawiska ewoluującego wraz z relacją.

Interesujące są również wyniki dotyczące turbulencji otoczenia. Autor pokazuje, że różne rodzaje turbulencji wiążą się z odmiennymi kategoriami zdolności, a ich znaczenie zależy między innymi od długości relacji. Jednocześnie rezultaty sugerują, że turbulencja nie oddziałuje na siłę w prosty, bezpośredni sposób, lecz jej rola jest związana z różnicowaniem znaczenia poszczególnych zdolności.

Ważna jest również analiza zależności pomiędzy siłą dostawców a korzyściami finansowymi i relacyjnymi. Bardzo dobrze oceniam ostrożność Autora w interpretacji modeli. Wprost zaznacza on, że ze względu na charakter zastosowanej regresji uzyskane zależności wskazują na współwystępowanie zjawisk, a nie dowodzą bezpośredniej relacji przyczynowo-skutkowej. Takie rozróżnienie jest istotne metodologicznie i świadczy o świadomości ograniczeń zastosowanego podejścia.

Wartościowy jest również sposób interpretacji rezultatów dotyczących relacji o różnym czasie trwania. Brak istotnych zależności w relacjach bardziej dojrzałych Autor interpretuje między innymi poprzez utrwalenie mechanizmów współpracy, rozwój długoterminowych zobowiązań i rutyn organizacyjnych, które mogą stabilizować relację i zmniejszać znaczenie bieżących zmian w pozycji siły. Tego typu interpretacje są zawsze częściowo otwarte na alternatywne wyjaśnienia, ale ich zaletą jest zakorzenienie w dotychczasowej literaturze i ostrożny sposób formułowania.

Do interesujących rezultatów należy również negatywna zależność pomiędzy zdolnościami marketingowo-relacyjnymi a siłą dostawcy w relacjach krótkookresowych. Autor interpretuje ją jako potencjalny sygnał, że nadmierne zaangażowanie relacyjne i jednostronne dostosowywanie się do oczekiwań silniejszego odbiorcy może nie tylko nie zwiększać siły słabszego partnera, lecz nawet pogłębiać jego zależność. Jest to wynik ważny zarówno

teoretycznie, jak i praktycznie, ponieważ pokazuje, że rozwój kompetencji relacyjnych nie prowadzi automatycznie do zwiększenia pozycji partnera.

Wysoko oceniam część dyskusyjną rozprawy. Autor konsekwentnie zestawia otrzymane wyniki z dotychczasową literaturą, wskazuje zgodności i różnice oraz poszukuje ich wyjaśnienia. Jest to szczególnie widoczne w przypadku rezultatów, które nie odpowiadają prostemu, zagregowanemu modelowi zależności. Dyskusja nie ogranicza się zatem do potwierdzenia wcześniejszych badań, lecz wykorzystuje wyniki do bardziej zniuansowanego spojrzenia na analizowane zjawisko.

Zgadzam się zasadniczo z przedstawionymi przez Autora implikacjami teoretycznymi, choć wkład rozprawy widzę nieco szerzej niż samo „uporządkowanie wiedzy dotyczącej czynników siły dostawców”. W mojej ocenie wkład rozprawy obejmuje kilka wzajemnie powiązanych elementów. Autor dokonuje kompleksowej identyfikacji i systematyzacji czynników kształtujących siłę słabszych dostawców, integrując rozproszone wcześniej wyniki badań dotyczące różnych zdolności i poziomów analizy. Co ważne, na poziomie wkładu teoretycznego mgr P. Kaliszewski pokazuje, że nie należy poszukiwać jednego uniwersalnego zestawu zdolności zwiększających siłę dostawcy, a przeprowadzone analizy przyczyniają się też do bardziej kontekstowego rozumienia procesu zawłaszczania wartości przez partnerów funkcjonujących w asymetrycznej relacji. Ważnym wkładem jest też rozwinięcie sposobu pomiaru siły słabszych dostawców oraz empiryczna weryfikacja zastosowanej skali.

Autor przedstawia również rozszerzony model teoretyczny integrujący zdolności przedsiębiorstw, turbulencję otoczenia, siłę dostawców oraz osiągnięte korzyści. Model stanowi syntezę wyników badań i analizy literatury, a szczególne miejsce zajmuje w nim kontekst wielkości przedsiębiorstwa i długości relacji. Jednocześnie nie wszystkie przedstawione w modelu potencjalne powiązania zostały potwierdzone jako statystycznie istotne, czego Autor jest świadomy i wskazuje potrzebę dalszej empirycznej weryfikacji zaproponowanej konstrukcji. W tym miejscu warto zatem podjąć dyskusję podobną do tej, którą sam mgr P. Kaliszewski otwiera poprzez wskazanie dalszych kierunków badań: jaki status Doktorant przypisuje przedstawionemu modelowi – czy jest to model wyjaśniający, model konceptualny integrujący wyniki rozprawy, czy przede wszystkim propozycja ram teoretycznych wymagających dalszej walidacji? Które relacje przedstawione w modelu należy obecnie traktować jako ustalenia empiryczne rozprawy, a które jako propozycje do sprawdzenia w kolejnych badaniach? Takie rozróżnienie pozwoliłoby jeszcze precyzyjniej określić zakres wkładu modelu.

Ważne jest, że Autor sam przedstawia ograniczenia przeprowadzonych badań oraz wykorzystuje je do wyprowadzenia kierunków przyszłych analiz. W ramach tych kierunków formułuje także propozycje hipotez do późniejszej empirycznej weryfikacji. Świadczy to o świadomości, że przedstawione wyniki nie zamykają dyskusji nad badaną problematyką, lecz tworzą podstawę dla kolejnych badań.

Rozprawa ma również wyraźną wartość praktyczną. Wyniki pokazują, że nie ma jednego zestawu rekomendacji odpowiedniego dla wszystkich dostawców. Jak trafnie wskazuje Autor, ogólna analiza pozwala zidentyfikować główne priorytety, jednak sposób ich wdrażania powinien uwzględniać wielkość przedsiębiorstwa i długość relacji z odbiorcą. Szczególnie wartościowe jest zestawienie rekomendacji dla praktyki biznesowej w tabeli 5.34, w której wnioski zostały uporządkowane na poziomie strategicznym i operacyjnym. Dzięki temu wyniki mają nie tylko wartość poznawczą, lecz mogą również wspierać podejmowanie decyzji przez przedsiębiorstwa funkcjonujące jako słabsi partnerzy relacji.

Całościowo metodykę oraz analizę wyników oceniam bardzo wysoko. Autor podjął ambitny problem badawczy, przygotował szczegółowy projekt badania ilościowego, przeprowadził je na odpowiednio zróżnicowanej próbie przedsiębiorstw, świadomie operacjonalizował konstrukty, zweryfikował zastosowane narzędzia pomiarowe oraz przeprowadził szereg analiz uwzględniających kontekst organizacyjny i relacyjny. Co równie istotne, wykazał umiejętność krytycznej interpretacji wyników – również tych nieistotnych statystycznie lub odbiegających od prostych oczekiwań teoretycznych. Postępowanie to jednoznacznie świadczy o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktoranta.

Konkluzja

Oceniana rozprawa doktorska pt. „Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami a korzyści dostawców w warunkach turbulencji otoczenia na przykładzie branży produkcji przemysłowej w Polsce” autorstwa mgr. Pawła Mikołaja Kaliszewskiego podejmuje ważny i aktualny problem funkcjonowania przedsiębiorstw w asymetrycznych relacjach biznesowych. Doktorant trafnie zidentyfikował luki badawcze, a sformułowane problemy i cele badawcze logicznie wynikają z przeprowadzonej analizy literatury.

Bardzo wysoko oceniam część teoretyczną, w szczególności systematyzację różnych ujęć siły, asymetrii siły, współzależności i dynamiki relacji. Przeprowadzona analiza świadczy o bardzo dobrej ogólnej wiedzy teoretycznej Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu

i jakości, zwłaszcza w obszarze zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi i marketingu relacji, partnerskiego.

Na równie wysoką ocenę zasługuje metodyka badań własnych. Projekt badawczy został starannie zaplanowany i uzasadniony, a badanie 203 przedsiębiorstw stworzyło solidną podstawę empiryczną. Szczególnie wartościowe jest uwzględnienie kontekstu wielkości przedsiębiorstwa i długości relacji oraz rzetelna interpretacja także tych wyników, które nie wykazały istotności statystycznej. Sposób przeprowadzenia i analizy badań jednoznacznie potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktoranta.

Za najważniejszy wkład rozprawy uznaję wykazanie, że siła słabszych dostawców oraz mechanizmy jej kształtowania mają charakter kontekstowy i dynamiczny. Znaczenie poszczególnych zdolności zmienia się wraz z rozwojem relacji, a zależności pomiędzy siłą dostawcy a osiąganymi korzyściami różnią się w zależności od kontekstu organizacyjnego i relacyjnego. Wartość pracy zwiększając także rozwój sposobu pomiaru siły dostawców. Rozprawa posiada również wyraźny wkład praktyczny, czego wyrazem są rekomendacje uwzględniające zróżnicowaną sytuację dostawców.

Sformułowane w mojej recenzji pytania traktuję wyłącznie jako kwestie do dyskusji naukowej podczas obrony, a nie zastrzeżenia podważające wartość rozprawy.

Podsumowując, rozprawa prezentuje bardzo dobrą ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata, potwierdza jego umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej oraz stanowi oryginalne rozwiązanie podjętego problemu naukowego, posiadające jednocześnie znaczenie dla praktyki gospodarczej.

Konkludując **stwierdzam, że rozprawa doktorska pt. „Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami a korzyści dostawców w warunkach turbulencji otoczenia na przykładzie branży produkcji przemysłowej w Polsce” spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Wobec powyższego wnioskuję o dopuszczenie autorstwa mgr. Pawła Mikołaja Kaliszewskiego do dalszych etapów postępowania w sprawie nadania stopnia doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

Wnoszę również o wyróżnienie rozprawy doktorskiej pt. „Czynniki siły słabszych dostawców w relacjach z silniejszymi odbiorcami a korzyści dostawców w warunkach turbulencji otoczenia na przykładzie branży produkcji przemysłowej w Polsce” autorstwa mgr. Pawła Mikołaja Kaliszewskiego. W mojej ocenie poziom naukowy pracy, oryginalność podjętego problemu oraz znaczenie uzyskanych wyników przewyższają wymagania niezbędne do pozytywnej oceny rozprawy doktorskiej. Szczególną wartość

stanowi wykazanie, że siła słabszych dostawców oraz mechanizmy jej kształtowania mają charakter kontekstowy i dynamiczny, a znaczenie poszczególnych zdolności przedsiębiorstw zmienia się wraz z rozwojem relacji oraz w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Oryginalność rozwiązania problemu naukowego wynika także z ilościowego ujęcia asymetrycznych relacji biznesowych oraz z opracowania i empirycznej weryfikacji sposobu pomiaru siły dostawców. Na podkreślenie zasługuje również integracja w jednym podejściu badawczym zdolności przedsiębiorstw, turbulencji otoczenia, siły dostawców oraz osiąganych korzyści finansowych i relacyjnych. Uzyskane wyniki nie tylko porządkują dotychczasową wiedzę, ale prowadzą do nowych ustaleń dotyczących zmienności mechanizmów budowania siły w kolejnych etapach rozwoju relacji, a jednocześnie posiadają wyraźną wartość dla praktyki zarządzania. Kompleksowość i rygor przeprowadzonego postępowania badawczego, dojrzałość interpretacji wyników oraz istotność wkładu teoretycznego i praktycznego uzasadniają w mojej ocenie wyróżnienie rozprawy.



dr hab. Milena Ratajczak-Mrozek, prof. UEP