

Prof. dr hab. Marzanna Katarzyna Witek-Hajduk

Warszawa, 05.02.2024 r.

Katedra Biznesu Międzynarodowego

Kolegium Gospodarki Światowej

SGH w Warszawie

Recenzja rozprawy doktorskiej

**pt.,, DYNAMICZNE ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLUCZOWYMI
DOSTAWCAMI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MSP BRANŻY BUDOWNICTWA
PRZEMYSŁOWEGO”**

napisanej przez mgra inż. Rafała Podgórskiego

**na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej
pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny Bilińskiej, prof. UE**

Recenzowana rozprawa doktorska została napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny Bilińskiej, prof. UE na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w dziedzinie nauk społecznych, w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, a podstawę formalną niniejszej recenzji stanowi Pismo z dnia 22 grudnia 2023 roku skierowane do mnie przez Panią Dziekan dr hab. Katarzynę Szczepańską-Woszczyne, prof. AWSB, w którym na podstawie Uchwały Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości Akademii WSB nr 30/2023/2024 z dnia 20 grudnia 2023 r. w sprawie powołania recenzentów rozprawy doktorskiej mgra inż. Rafała Podgórskiego, zwraca się do mnie o przygotowanie recenzji rozprawy doktorskiej.

Podstawę prawną recenzji stanowi w art. 187 ustawy z dn. 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, zgodnie z którym rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Recenzja obejmuje następujące części:

1. Omówienie i ocenę problematyki badawczej rozprawy doktorskiej,
2. Przedstawienie formalnej struktury rozprawy doktorskiej i krytyczne omówienie jej układu,

3. Omówienie zawartości merytorycznej rozprawy doktorskiej, uwagi krytyczne i kwestie dyskusyjne,
4. Charakterystykę rozprawy doktorskiej od strony formalnej,
5. Ocenę dysertacji z punktu widzenia spełnienia wymogów Ustawy jako oryginalnego rozwiązania problemu badawczego,
6. Wnioski końcowe.

Uprzedzając przedstawioną poniżej szczegółową ocenę dysertacji doktorskiej napisanej przez mgr inż. Rafała Podgórskiego, **wyrażam pozytywną opinię, rekomendując dopuszczenie Autora rozprawy do dalszych kroków postępowania o nadanie stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

1. Omówienie i ocena problematyki badawczej rozprawy doktorskiej

Problematyka recenzowanej rozprawy doktorskiej dotyczy dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) branży budownictwa przemysłowego w kontekście kreowania ich konkurencyjności. Autor pracy doktorskiej we wstępie szczegółowo określił zakres przedmiotowy i podmiotowy recenzowanej dysertacji. Mimo, że od lat są prowadzone badania na temat relacji między nabywcami a dostawcami instytucjonalnymi, w tym dotyczące zarządzania tymi relacjami, to problematyka poruszona w dysertacji doktorskiej jest wciąż aktualna, a ze względu na przyjęte przez badacza perspektywy: małych i średnich przedsiębiorstw oraz dynamicznego zarządzania relacjami, a zwłaszcza modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami D-KSRM (*Dynamic-Key Supplier Relationship Management*) autorstwa Moeller'a, Fassnacht'a i Klose (stanowiącego ramy teoretyczne badania), temat ten jest oryginalny i wpisuje się w rozwijające się nurty badawcze, a w szczególności (1) badania nad relacjami między nabywcami a ich dostawcami, zwłaszcza kluczowymi dostawcami, z perspektywy koncepcji dynamicznych zdolności przedsiębiorstw oraz (2) badania nad zarządzaniem relacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach zwłaszcza w warunkach hiper turbulentnego otoczenia. Autor przyjął w swoim badaniu prawne kryteria definiowania przedsiębiorstw MSP – badania dotyczyły więc przedsiębiorstw branży budownictwa przemysłowego spełniających kryteria przedsiębiorstwa małego lub średniego, z pominięciem mikroprzedsiębiorstw (co zostało przez Autora uzasadnione).

Autor przedstawia też obszernie uzasadnienie luki badawczej, którą określił jako wzajemne związki pomiędzy dynamicznym zarządzaniem relacjami nabywca – kluczowy dostawca przez przedsiębiorstwa MSP a kształtowaniem przewagi konkurencyjnej

przedsiębiorstw zwłaszcza MSP branży budownictwa przemysłowego oraz siła oddziaływania poszczególnych elementów dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP w tej branży.

Autor recenzowanej rozprawy doktorskiej określił zarówno cel główny, jak i cele szczegółowe rozprawy doktorskiej.

Cel główny rozprawy został sformułowany następująco: „*identyfikacja działań małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego w zakresie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w kontekście ich skuteczności w procesie budowy przewagi konkurencyjnej*”.

Cel główny jest sformułowany poprawnie.

Autor wskazał też kilka szczegółowych celów dysertacji, a mianowicie:

- (1) cel poznawczy: wypełnienie zidentyfikowanej luki badawczej;
- (2) cel teoretyczny: 1) *ukazanie aktualnego stanu refleksji teoretycznej w naukach o zarządzaniu na temat dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w kontekście szerszych ujęć, dotyczących dynamicznego zarządzania relacjami z partnerami biznesowymi*; 2) *skonstruowanie modelu D-KSRM, ujmującego dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego w kategoriach procesualnych, jako „cyklu życia” tych relacji. Pozwoli to – w oparciu o stałą obserwację zmienności sytuacji w otoczeniu – modyfikować i doskonalić działania, podnosić ich skuteczność, optymalizować odnoszone korzyści z relacji oraz unikać zbędnych kosztów, wynikających z niepełnej kontroli nad ich całokształtem*;
- (3) cel metodyczny: 1) *weryfikacja trafności zastosowanych ze względu na przyjęte cele empiryczne metod, technik i narzędzi badawczych*; 2) *wypracowanie w oparciu o literaturę modelu optymalizacyjnego, tj. narzędzia do ewaluacji skuteczności stosowanej przez przedsiębiorstwo sektora MSP branży budownictwa przemysłowego praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, ukierunkowanej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej*;
- (4) cel empiryczny: 1) *uzyskanie i analiza w toku badań własnych materiału empirycznego dotyczącego działań w praktyce zarządczej podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego w ramach dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, w wymiarach: szybkość działania, innowacyjność, migracja wartości oraz instytucjonalizacja*; 2)

weryfikacja trafności skonstruowanego na potrzeby badań modelu teoretycznego w oparciu o materiał empiryczny zgromadzony w toku badań własnych;

- (5) cel użyteczny: przygotowanie rozprawy wypełniającej lukę badawczą i empiryczną oraz zawierającą rekomendacje dotyczące stosowania praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami jako czynnika zwiększającego skuteczność procesu budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa sektora MSP funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego.

Cele szczegółowe są w zasadzie poprawnie sformułowane, chociaż w przypadku celu poznawczego Autor powinien raczej wskazać lukę badawczą, której wypełnienie jest celem pracy, a w przypadku celu użytecznego niepotrzebne jest stwierdzenie, że celem jest „przygotowanie rozprawy wypełniającej lukę badawczą i empiryczną”, a raczej wystarczyło ograniczyć się do wskazania czego mają dotyczyć rekomendacje dla np. menedżerów, opracowane na podstawie wyników pracy.

Autor sformułował też hipotezy badawcze: główną oraz szczegółowe.

Hipoteza główna jest następująca: „**Przedsiębiorstwo małe i średnie funkcjonujące w branży budownictwa przemysłowego, w otoczeniu hiperturbulentnym, zwiększa swoją przewagę konkurencyjną, jeżeli wdraża w praktyce zarządczej koncepcję dynamicznego zarządzania swoimi relacjami z kluczowymi dostawcami**”.

Autor przyjął też następujące hipotezy szczegółowe:

H1. *Im większa szybkość działania w procesie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.*

H2. *Im wyższy poziom innowacyjności w procesie dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.*

H3. *Im szybsza migracja wartości w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym w zarządzaniu dynamicznym relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.*

H4. *Im wyższy poziom zaawansowania instytucjonalizacji dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.*

H5. *Im większe zaufanie w relacjach przedsiębiorstwa z kluczowymi dostawcami w procesie dynamicznego zarządzania tymi relacjami, tym wyższa skuteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej.*

Hipoteza główna i hipotezy H1-H5 są sformułowane poprawnie.

1. Struktura formalna dysertacji i krytyczne omówienie jej układu

Recenzowana rozprawa doktorska jest obszerna i liczy łącznie 376 stron wraz z bibliografią (strony: 323-354), spisami tabel, wykresów i rysunków (strony: 355-359) oraz aneksu z załącznikami (strony: 360-372) streszczeniami w języku polskim i języku angielskim (strony: 373-376).

Na zasadniczą część pracy składają się: wstęp, pięć rozdziałów (trzy rozdziały o charakterze teoretycznym, jeden rozdział o charakterze metodologicznym oraz jeden rozdział o charakterze empirycznym) oraz zakończenie. Trzy pierwsze rozdziały dysertacji stanowią część teoretyczną pracy (Rozdział 1.: *„Zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami – ujęcie dynamiczne i jego specyfika w przedsiębiorstwach MSP funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego w świetle literatury”*; Rozdział 2.: *„Przedsiębiorstwa MSP branży budownictwa przemysłowego w budowaniu przewagi konkurencyjnej”*; Rozdział 3.: *„Konstrukcja modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego”*). W rozdziałach 4. (*„Metodyka badań własnych”*) oraz 5. (*„D-KSRM w procesie budowy przewagi konkurencyjnej MSP w branży budownictwa przemysłowego – weryfikacja empiryczna modelu badawczego i rekomendacje dla praktyki badawczej”*) przedstawione są zaś koncepcja badania i metoda badawcza (rozdział 4.), a także wyniki przeprowadzonych badań empirycznych (rozdział 5). Praca podsumowana jest wnioskami przedstawionymi w zakończeniu. W załącznikach zostały przedstawione (1) kwestionariusz ankiety zastosowany w badaniu ilościowym oraz (2) scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego zastosowany w badaniu jakościowym.

Struktura pracy jest ogólnie poprawna, choć uważam, że pierwsze dwa rozdziały (Rozdział 1.: *„Zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami – ujęcie dynamiczne i jego specyfika w przedsiębiorstwach MSP funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego w świetle literatury”* oraz Rozdział 2.: *„Przedsiębiorstwa MSP branży budownictwa przemysłowego w budowaniu przewagi konkurencyjnej”*) nie powinny skupiać się tak w tytule, jak i w treści na przedsiębiorstwach branży budownictwa przemysłowego, a przedstawiać ogólny przegląd literatury, w tym koncepcji teoretycznych i wyników badań empirycznych, zwłaszcza tych z ostatnich lat, z zakresu poruszanej problematyki, a w szczególności dotyczących MSP, zwłaszcza, że Autor dopiero pod koniec rozdziału 1. nawiązuje do specyfiki

przedsiębiorstw branży budownictwa przemysłowego. Dla przejrzystości pracy doktorskiej lepiej byłoby, gdyby specyfika branży z punktu widzenia poruszanych w pracy zagadnień, została uwzględniona całościowo w rozdziale 3.

Moim zdaniem tytuł Rozdziału 2. jest nieco niefortunnie sformułowany. Po pierwsze, Autor stosuje w tym tytule, jak zresztą często w tej pracy doktorskiej, termin „budowanie”, który jest kalką językową z języka angielskiego (*building*) i lepiej byłoby się posługiwać terminami: „tworzenie”, „kształtowanie” czy niekiedy „wzmacnianie”. Po drugie, zamiast „w budowaniu przewagi konkurencyjnej” użyć: „a kreowanie/tworzenie przewagi konkurencyjnej”, albo sformułować następująco ten tytuł: „Specyfika tworzenia przewagi konkurencyjnej przez małe i średnie przedsiębiorstwa”.

Szczegółowe uwagi do poszczególnych rozdziałów, w tym ich struktury są przedstawione poniżej.

3. Omówienie zawartości merytorycznej rozprawy doktorskiej, uwagi krytyczne i kwestie dyskusyjne

We wstępie do recenzowanej rozprawy Autor obszernie i wyczerpująco uzasadnił podjęcie tematu rozprawy doktorskiej, wskazał zakres przedmiotowy i podmiotowy pracy doktorskiej, a także zaprezentował i uzasadnił przedstawiony wyżej cel główny oraz cele szczegółowe dysertacji, a także pięć hipotez badawczych. Ponadto we wstępie Autor krótko opisał metody badawcze służące realizacji celów pracy doktorskiej i weryfikacji hipotez postawionych w rozprawie doktorskiej. We wstępie została też przedstawiona struktura rozprawy doktorskiej, w tym krótki opis poszczególnych jej rozdziałów. Należy docenić, że we wstępie Autor określił też zidentyfikowane przez niego luki badawcze, których wypełnieniu służy recenzowana rozprawa doktorska.

W rozdziale 1. recenzowanej rozprawy doktorskiej zatytułowanym „*Zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami – ujęcie dynamiczne i jego specyfika w przedsiębiorstwach MSP funkcjonujących w branży budownictwa przemysłowego w świetle literatury*” Autor zaprezentował obszerny przegląd literatury dotyczący teoretycznych podstaw podejścia dynamicznego w zarządzaniu relacjami z kluczowymi dostawcami. W rozdziale tym Autor przedstawił m.in. definicje relacji według różnych autorów oraz wybrane klasyfikacje relacji między przedsiębiorstwami, w tym relacji z kluczowymi dostawcami. Ponadto zostały zaprezentowane wybrane koncepcje teoretyczne służące wyjaśnieniu zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami. Należy docenić, że przedstawiając zagadnienie systemu zarządzania relacjami z dostawcami Autor uwzględnił też uwarunkowania rozwoju tych systemów

związane z transformacją cyfrową i nowoczesnymi technologiami, w tym m.in. rozwojem sztucznej inteligencji, itd. Tak w tytule, jak i w treści rozdziału Autor posługuje się określeniem „nowoczesne” koncepcje, które jest według mnie mało zręczne, zwłaszcza, że Autor nie wskazuje, według jakiego kryterium odróżnia koncepcje, które są i te, które nie są „nowoczesne”. Uważam, że nie wszystko, co jest zaprezentowane w tabeli 6. to koncepcje zarządzania relacjami z dostawcą – np. skład konsygnacyjny. Jako, że Autor przyjął jako ramę teoretyczną recenzowanej rozprawy doktorskiej koncepcję dynamicznych zdolności, to w rozdziale pierwszym zdefiniował i obszernie, z odwołaniem do licznych publikacji, scharakteryzował też pojęcie dynamicznych zdolności w opozycji do, jak to Autor nazywa, „zwykłych” zdolności przedsiębiorstwa. Można oczywiście polemizować z Autorem co do stosowanej terminologii i kategorii zdolności przedsiębiorstwa, bo raczej rekomendowałabym wskazywany często w literaturze podział na: (1) zdolności operacyjne, to jest wszystkie rutynowe czynności, określane często jako rutyny organizacyjne, związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa oraz (2) zdolności dynamiczne, które wiążą się przede wszystkim z integracją, kształtowaniem i rekonfiguracją zasobów, a także z procesami ich pozyskiwania oraz wyzbywania się przez przedsiębiorstwo; umożliwiają ustawiczne integrowanie, rekonfigurowanie, odnawianie i odtwarzanie zasobów oraz zdolności operacyjnych w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Autor poruszył też w Rozdziale 1. problematykę dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (D-KRSM), przy czym skoncentrował się na perspektywie przedsiębiorstw małych i średnich (MSP), a zwłaszcza MSP branży budownictwa przemysłowego, a także podjął problematykę zasobów i elementów, jakie wykorzystywane są w praktyce zarządczej. Jak wcześniej stwierdziłam w recenzji, uważam, że w Rozdziale 1. Autor nie powinien koncentrować się na specyfice branży budownictwa przemysłowego, a jedynie głównie na wnioskach z literatury co do specyfiki MSP z punktu widzenia badanych zagadnień.

Należy docenić, że prezentując definicje czy typologie relacji, ale też innych pojęć, Autor posłużył się zestawieniami tabelarycznymi. Szkoda jednak, że nie w każdym przypadku spróbował na bazie tak szeroko omówionych źródeł zaproponować swoją definicję i klasyfikację.

Rozdział 1., podobnie jak pozostałe dwa rozdziały teoretyczne, jest według mnie zbyt obszerny i pewne fragmenty można było pominąć bez uszczerbku dla meritum rozprawy – np. bardzo obszerne rozważania nad definicjami dostawców (tabela 1), kategoriami dostawców (Rysunek 1.), procesem i kryteriami wyboru i klasyfikowania/oceny dostawców, w tym

czynnikami ewaluacji i charakterystyki dostawców, branych pod uwagę w procesie ich wyboru z odwołaniem do literatury (często historycznej!!) np. z 1966 r., etc. Z kolei brakuje skupienia się na wnioskach z najnowszych badań empirycznych ze światowej literatury (artykułów naukowych) dotyczących relacji MSP z kluczowym dostawcami i sposobami rozumienia terminu „kluczowy dostawca” przez MSP.

Uważam, że punktem wyjścia w Rozdziale 1. powinny być zdefiniowanie pojęcia relacja, identyfikacja jej wymiarów (czego brakuje) oraz klasyfikacji relacji, a potem dopiero należało przejść do problematyki relacji z kluczowymi dostawcami, **skupiając się na perspektywie nabywcy i małych i średnich przedsiębiorstw** i wnioskach z badań naukowych takich perspektyw dotyczących (zgodnie z tematyką pracy). Autor przyjmuje w pracy określony sposób rozumienia terminu „relacja” uzasadniając, że „obejmuje zarówno więź, jaki partnerstwo i miewa niekiedy charakter interakcyjny czy kooperacyjny” – czy w takim razie konkurowanie nie jest relacją między przedsiębiorstwami? W tabeli 3 prezentującej zestawiono występujących w literaturze klasyfikacji relacji między podmiotami gospodarczymi Autor nie wskazał też podziału relacji na: kooperację, konkurencję, kooperencję i koegzystencję.

Rozdział drugi recenzowanej rozprawy doktorskiej nosi tytuł: „**Przedsiębiorstwa MSP branży budownictwa przemysłowego w budowaniu przewagi konkurencyjnej**”. W rozdziale tym Autor po pierwsze przedstawił różne definicje, w tym prawne, małych i średnich przedsiębiorstw, a także przedstawił ich klasyfikację oraz obszernie scharakteryzował MSP z punktu widzenia ich roli zwłaszcza w polskiej gospodarce. Autor zidentyfikował też cechy małych i średnich przedsiębiorstw odróżniające je od dużych przedsiębiorstw. Ponadto Autor dysertacji dokonał obszernej i bardzo szczegółowej charakterystyki MSP działających w branży budownictwa przemysłowego w Polsce i uwarunkowań ich rozwoju, to jest uwarunkowań w otoczeniu bliższym i dalszym powołując się na literaturę dotyczącą klasyfikacji uwarunkowań działalności przedsiębiorstw.

W rozdziale drugim Autor przedstawił też różne koncepcje teoretyczne wyjaśniające mechanizmy tworzenia, wzmacniania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, w tym w szczególności skoncentrował się na koncepcji dynamicznych zdolności i jej zastosowaniu do analizy MSP działających w branży budownictwa przemysłowego. Szczególną uwagę Autor poświęcił identyfikacji na podstawie studiów literatury czynników determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej MSP z branży budownictwa przemysłowego, w tym dynamicznych zdolności marketingowych decydujących o konkurencyjności MSP tej branży. Docenić należy odwoływanie się przez Autora, zwłaszcza w części dotyczącej zdolnościom dynamicznym, do

licznych pozycji literatury, choć słabością tej części dysertacji jest niewiele odniesień do wyników badań empirycznych na populacjach przedsiębiorstw małych i średnich.

Rozdział 3. rozprawy doktorskiej jest zatytułowany „*Konstrukcja modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw MSP w branży budownictwa przemysłowego*” i tak jak poprzednie dwa rozdziały, ma przede wszystkim charakter teoretyczny, a poświęcony jest modelom dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej MSP ze szczególnym uwzględnieniem branży budownictwa przemysłowego. W rozdziale tym Autor dokonał obszernego przeglądu wybranych modeli dynamicznego zarządzania relacjami, które według niego znajdują zastosowanie w przypadku MSP, a także przedstawił strukturę teoretycznego modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami MSP branży budownictwa przemysłowego. Autor rozprawy przyjął za A. Kwiecień, że dynamiczne zarządzanie relacjami to „*zintegrowany proces stanowiący zespół działań zorientowanych na korzystną zmianę czynników determinujących kształtowanie relacji podmiotu z otoczeniem w krótkim i długim horyzoncie czasu, a przez to umożliwiającym długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa, rozumiany jako osiągnięcie zdefiniowanego sukcesu*”. W świetle przyjętej definicji, pojawia się pytanie, czy **wszystkie** działania przedsiębiorstwa zorientowane na korzystną zmianę czynników determinujących kształtowanie relacji podmiotu z otoczeniem w krótkim i długim horyzoncie czasu można określić jako elementy dynamicznego zarządzania relacjami? Zaprezentowana w tym rozdziale przez Autora struktura teoretycznego modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw branży budownictwa przemysłowego odwołuje się do trzyetapowego modelu SRM opracowanego przez S. Moeller'a i in., obejmującego etapy: (1) zarządzanie potencjalnymi dostawcami, (2) zarządzanie dostawcami kwalifikowanymi, (3) zarządzanie zakończeniem relacji z dostawcami. Autor zidentyfikował też na podstawie literatury kluczowe elementy i wymiary dynamicznych zdolności w kontekście dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami (KSRM), a także dynamiczne zdolności w kontekście KSRM z punktu widzenia kreowania przewag konkurencyjnych MSP branży budownictwa przemysłowego. Autor wskazał takie wymiary modelu, jak: szybkość podejmowanych działań, innowacyjność, migracja wartości oraz instytucjonalizacja. Można polemizować z Autorem, czy „zaufanie” to element/ wymiar dynamicznych zdolności KSRM, czy raczej przede wszystkim jest to jeden z wymiarów relacji, jak to jest wskazywane w literaturze przedmiotu. Autor rozprawy podsumował ten rozdział

zidentyfikowaniem i scharakteryzowaniem warunków brzegowych włączenia tego modelu do praktyki zarządzania przedsiębiorstwami MSP branży budownictwa przemysłowego.

Podsumowując trzy pierwsze rozdziały recenzowanej rozprawy doktorskiej, które mają przede wszystkim charakter teoretyczny, wysoko oceniam tę część dysertacji. Pragnę podkreślić, że Autor dokonał obszernego przeglądu literatury, wykazał się znajomością licznych pozycji literatury z zakresu badanej problematyki, ale pewną słabością tej dysertacji jest kwestia problemu z selekcją treści prezentowanych w rozdziałach i koncentrowania się na kluczowych z punktu widzenia tematu pracy kwestiach, ich uporządkowania oraz syntetycznego prezentowania treści i wniosków, a także mało odwołań do najnowszych wyników badań empirycznych realizowanych w zakresie tematyki rozprawy doktorskiej zwłaszcza na populacjach MSP i publikowanych w międzynarodowych czasopismach.

Ostatnie dwa rozdziały rozprawy doktorskiej mają charakter empiryczny.

W Rozdziale 4., zatytułowanym „*Metodyka badań własnych*”, Autor przedstawił zakresy przedmiotowy i podmiotowy badań (proces dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw sektora MSP branży budownictwa przemysłowego w kontekście budowania przez nie przewagi konkurencyjnej) oraz ponownie zaprezentował i uzasadnił cele pracy doktorskiej i hipotezy badawcze (skomentowane wyżej), a także scharakteryzował i starał się uzasadnić wybór zastosowanych metod badawczych służących realizacji celów pracy doktorskiej, w tym weryfikacji postawionych hipotez badawczych. Autor zastosował triangulację metod badawczych, stosując zarówno badania empiryczne ilościowe z zastosowaniem kwestionariusza ankiety oraz zadeklarował zastosowanie też metody wielokrotnego studium przypadku (z wykorzystaniem zarówno danych pierwotnych pozyskanych w drodze wywiadu grupowego oraz ze źródeł wtórnych – triangulacja źródeł).

Jeśli chodzi o badanie ilościowe, to Autor zrealizował badanie ankietowe z zastosowaniem kwestionariusza ankiety. Jak wynika z opisu w rozprawie, ankieta była realizowana internetowo w dość długim okresie (169 dni - od 23. 06. 2022 do 09. 12. 2022). Autor nie odniósł się jednak w pracy doktorskiej do ograniczeń metody wynikających z (1) zastosowania ankiety internetowej i (2) długiego okresu pozyskiwania danych.

W kwestionariuszu ankiety Autor zastosował pomiar z zastosowaniem głównie 6 elementowej skali Likerta, mimo, że rekomenduje się raczej stosowanie skali o nieparzystej liczbie elementów (np. 5 lub 7). Autor zastosował losowy dobór próby i bardzo obszernie, nawet zbyt szczegółowo, przedstawił sposób doboru oraz estymację próby badawczej. Zastosowany w badaniu kwestionariusz ankiety został w przedstawionym w załączniku 1. do rozprawy doktorskiej. Autor rozprawy nie wskazał jednak źródeł (odwołań do wcześniej

realizowanych badań empirycznych) stwierdzeń, które zostały zastosowane w kwestionariuszu ankiety do pomiaru poszczególnych konstruktów. Ostatecznie Autor uzyskał 142 w pełni wypełnione ankiety.

Jeśli chodzi o badanie jakościowe, to Autor zadeklarował, obszernie to uzasadniając, zastosowanie metody wielokrotnego studium przypadku i pozyskanie do tego badania tak danych ze źródeł pierwotnych (zogniskowane wywiady grupowe z przedstawicielami zarządów oraz pracownikami przedsiębiorstwa różnych szczebli) oraz wtórnych (dokumenty udostępnione przez przedsiębiorstwa dotyczące zarządzania, dokumenty z audytów, informacje dostępne w publikowanych raportach branżowych oraz materiały dostępne na stronach WWW badanych przedsiębiorstw, w mediach społecznościowych oraz w internetowych serwisach branżowych). Sposób prezentacji wyników badania jakościowego i wyciągania wniosków w mojej ocenie nie potwierdza zastosowania metody wielokrotnego studium przypadku. Próba w badaniu jakościowym obejmowała 16 małych i średnich przedsiębiorstw branży budownictwa przemysłowego, przy czym Autor zadeklarował, że zostały ono losowo dobrane - jedno przedsiębiorstwo z każdego województwa. Pojawia się pytanie, dlaczego Autor zastosował dobór losowo-kwotowy, jeśli w badaniach jakościowych rekomendowany jest dobór celowy? Autor nie uzasadnił też szczegółowo zastosowania wywiadów pogłębionych jako techniki gromadzenia danych, stwierdzając jedynie, że wywiady te są „*zaliczane obecnie do najpopularniejszych sposobów szybkiego gromadzenia danych w naukach społecznych*”, co akurat według mnie nie odnosi się do badań naukowych, zwłaszcza na populacji przedsiębiorstw, a raczej do badań marketingowych na konsumentach. W załączniku 2. Autor przedstawił scenariusz zastosowany w wywiadzie grupowym. Zaskakujące jednak jest, że Autor projektuje badanie metodą wielokrotnego studium przypadku i decyduje się pozyskać dane dotyczące badanych 16 przypadków w drodze jednego wywiadu grupowego. Sam sposób realizacji wywiadu grupowego jest bardzo skromnie opisany.

W rozdziale 5. noszącym tytuł „*D-KSRM w procesie budowy przewagi konkurencyjnej MSP w branży budownictwa przemysłowego – weryfikacja empiryczna modelu badawczego i rekomendacje dla praktyki badawczej*” Autor zaprezentował wyniki i obszernie opisał wnioski z badania ilościowego oraz badania jakościowego, odnosząc się do celów rozprawy doktorskiej oraz postawionych hipotez badawczych.

W pierwszej kolejności Autor dokonał bardzo szczegółowej charakterystyki tak przedsiębiorstw, które znalazły się w próbie badawczej w badaniu ilościowym, jak i respondentów udzielających odpowiedzi w tym badaniu oraz obszernie skomentował przekrój badanych przedsiębiorstw według różnych kryteriów. Warto było jednak szerzej skomentować

i wskazać ograniczenia wynikające z tego, że aż 29,17% respondentów zadeklarowało „inne” niż wymienione w kwestionariuszu stanowisko zajmowane w danym przedsiębiorstwie.

Autor scharakteryzował też przedsiębiorstwa, które znalazły się w grupie MSP objętych badaniem jakościowym wskazując ich nazwy, województwo, w którym znajduje się siedziba, profil, formę prawną oraz zakres działalności, ale bez charakterystyki/profilu informatorów biorących udział w wywiadzie grupowym.

Jeśli chodzi o przedstawienie i analizę wyników badania ilościowego, to Autor skupił się przede wszystkim na obszernej prezentacji statystyk opisowych dla poszczególnych wymiarów, takich, jak rozkłady odpowiedzi ankietowanych, wartości mediany wskazań ankietowanych przedsiębiorstw na poszczególne opcje wyboru, także w przekroju małe/średnie przedsiębiorstwa, a także średnie wartości ocen w poszczególnych pytaniach, a poza tym przedstawiono korelacje zmiennych sumarycznych i wskaźników finansowych (ROS, ROE, ROA). Zastosowanie takich metod analizy statystycznej nie pozwala na weryfikację hipotez H1-H5 dotyczących wpływu poszczególnych wymiarów dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami na skuteczność w zakresie tworzenia przewagi konkurencyjnej, a jedynie na stwierdzenie korelacji między tymi zmiennymi. Autor mógł zastosować inne metody weryfikacji statystycznej tych hipotez lub inaczej sformułować te hipotezy.

W Rozdziale 5. Autor zaprezentował też i skomentował wyniki badania jakościowego z zastosowaniem wywiadu grupowego. Badania te dotyczyły takich kwestii, jak: (1) komunikowanie kluczowemu dostawcy własnych oczekiwań, (2) definiowanie oczekiwań wobec kluczowych dostawców i uwzględnianie ich w procesie współpracy, (3) zaufanie w relacjach z kluczowymi dostawcami oraz (4) wpływ zaufania na wzajemne relacje z kluczowymi dostawcami, przy czym każdy z tych aspektów odnosił się do uwzględnionych w badaniu ilościowym wymiarów: „szybkość działania”, „innowacyjność”, „migracja wartości” oraz „instytucjonalizacja”. Nie jest dla mnie zrozumiałe i Autor tego nie uzasadnił, dlaczego analizy zidentyfikowanych w badaniu jakościowym praktyk dokonano „w kategoriach analizy SWOT”. Podsumowanie wyników badania jakościowego wraz z cytatami wypowiedzi uczestników, choć szkoda, że bez powołania się na to konkretnych respondentów z poszczególnych badanych MSP, zamieszczono w tabelach 47, 48, 49 oraz 50.

Ponadto, odwołując się do przedstawionych wyników badania ilościowego oraz badania jakościowego, Autor zidentyfikował w Rozdziale 5. dynamiczne zdolności badanych przedsiębiorstw oraz inne elementów wpływających na tworzenie przewag konkurencyjnych przez badane MSP branży budownictwa przemysłowego, a także określił potencjał

zastosowania modelu dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami D-KSRM i sformułował rekomendacje dla praktyki dynamicznego zarządzania relacjami z kluczowymi dostawcami w MSP branży budownictwa przemysłowego.

Podsumowując, w Rozdziale 5. Autor przedstawił obszernie wyniki, ale też konkluzje i rekomendacje ze zrealizowanych przez siebie badań empirycznych. Docenić należy zastosowanie przez Autora triangulacji metod, to jest połączenie badania ilościowego i jakościowego, a także przedstawienie obszernego materiału przedstawiającego analizę z zastosowaniem głównie statystyki opisowej czy analizę korelacji, choć ograniczenie się do takich metod analizy jest też słabością tej części rozprawy – może należało np. zastosować modele regresji.

Recenzowana rozprawa doktorska podsumowana jest relatywnie krótkim zakończeniem, w którym Autor odniósł się do realizacji celów pracy oraz weryfikacji hipotez badawczych, co jednak zapewne ma związek z tym, że Autor bardzo obszernie zaprezentował w Rozdziale 5. tak wnioski z badań empirycznych, jak i rekomendacje dla praktyki. Brakuje w zakończeniu wskazania i odniesienia się Autora do ograniczeń pracy, w tym zwłaszcza zastosowanych metod badań (badania ilościowego oraz jakościowego) oraz rekomendacji co do kierunków przyszłych badań empirycznych, które Autor sugeruje w zakresie problematyki recenzowanej rozprawy doktorskiej.

Podsumowując omówienie zawartości merytorycznej rozprawy doktorskiej pt. *„Dynamiczne zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami przedsiębiorstw sektora MSP branży budownictwa przemysłowego”* napisanej przez mgra inż. Rafała Podgórskiego należy stwierdzić, że rozprawa doktorska i sformułowane przez Autora wnioski wpisują się w problematykę badawczą dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości. Recenzowana praca doktorska wnosi, mimo wskazanych komentarzy polemicznych, znaczący wkład w rozwój badań nad dynamicznym zarządzaniem relacjami z kluczowymi dostawcami w kontekście tworzenia przewag konkurencyjnych MSP i potwierdza zarówno obszerną wiedzę, jak i kompetencje badawcze Autora.

4. Charakterystyka formalna rozprawy doktorskiej

Przedstawiona rozprawa doktorska jest ogólnie poprawna z formalnego punktu widzenia. Praca napisana jest poprawnym językiem. Błędem, który jest powtarzany w wielu miejscach rozprawy, jest stosowanie w wielu miejscach pracy terminu *„budowanie”*. Ponadto

Autor nadużywa według mnie w pracy określenia „nowoczesne” opisując np. koncepcje teoretyczne

W pracy jest też kilka błędów tzw. „literówek”.

Edycja pracy, w tym bibliografii i źródeł w tekście jest poprawna. Mocną stroną rozprawy jest to, że zawiera też 53 tabele, 45 wykresów oraz 26 rysunków ilustrujących lub podsumowujących rozważania Autora i wyniki jego badań empirycznych.

Docenić należy bardzo dużą liczbę źródeł, do których Autor odwołuje się w pracy: bibliografia obejmuje bowiem łącznie aż 436 źródeł, w tym źródła internetowe. Liczne z cytowanych publikacji to prace zagranicznych autorów.

5. Ocena dysertacji z punktu widzenia wymogów określonych w art. 187 ustawy z dn. 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce

Oceniając recenzowaną rozprawę doktorską napisaną przez mgra inż. Rafała Podgórskiego należy wskazać, że Autor określiła istotne ze względów teoriopoznawczych i pragmatycznych cele główne i szczegółowe oraz zrealizował te cele przez konceptualizację zjawiska dynamicznego zarządzania relacjami z dostawcami przez MSP w kontekście tworzenia ich przewag konkurencyjnych oraz weryfikację postawionych hipotez z zastosowaniem badań empirycznych. Praca doktorska mgra inż. Rafała Podgórskiego stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego i świadczy o bardzo dobrej znajomości literatury z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Mimo wskazanych wyżej uwag polemicznych dotyczących metodologii badań empirycznych czy dotyczących struktury i zawartości rozprawy doktorskiej, recenzowana dysertacja doktorska świadczy o umiejętności Autora prowadzenia pracy naukowej przez jej zaprojektowanie, przeprowadzenie i wnioskowanie z przeprowadzonych badań empirycznych. Podkreślić należy, że Autor dysertacji przeprowadził dyskusję naukową wyników prezentowanych w rozprawie badań oraz skonfrontował je z dorobkiem teoretycznym oraz wynikami innych badań empirycznych. Cele rozprawy doktorskiej zostały osiągnięte.

6. Wnioski końcowe

Podsumowując stwierdzam, że, mimo kilku wyżej przedstawionych uwag o charakterze polemicznym, **rozprawa doktorska zatytułowana „DYNAMICZNE ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLUCZOWYMI DOSTAWCAMI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MSP BRANŻY BUDOWNICTWA PRZEMYSŁOWEGO”** napisana przez mgra inż. Rafała Podgórskiego na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej

pod kierunkiem naukowym dr hab. Katarzyny Bilińskiej, prof. UE stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz potwierdza bogatą wiedzę teoretyczną Autora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie Nauki o zarządzaniu i jakości oraz potwierdza kompetencje Autorki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Wyczerpuje to wymagania określone w art. 187 ustawy z dn. 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

W związku powyższym wnoszę o dopuszczenie mgr inż. Rafała Podgórskiego do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia doktora.

Marzanna Katarzyna Witek-Hajduk

