



Dr hab. Zbigniew Pastuszak, prof. UMCS  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
Wydział Ekonomiczny  
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Katedra Systemów Informacyjnych i Logistyki

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Tomasza Krawczyka  
pt.: *JAKOŚĆ PROCESU WYBORU OPERATORA INTERMODALNEGO W ZARZĄDZANIU  
ŁAŃCUCHEM DOSTAW*, napisanej pod kierunkiem prof. dr. hab. Jacka Szottyska,  
i promotora pomocniczego dr. Sebastiana Twaroga  
w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.**

## **1. Podstawa prawna**

Podstawą przygotowania recenzji jest pismo prof. dr. hab. Marka Lisińskiego, Przewodniczącego Rady Dyscypliny Naukowej Nauk o zarządzaniu i jakości Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej z dn. 07.02.2020 r., z informacją o powierzeniu mi sporządzenia recenzji rozprawy o przywołanym tytule oraz przesłany egzemplarz pracy wraz z płytą CD.

Punkt odniesienia w opracowanej recenzji stanowi artykuł 13. (ust. 1, 2) Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65 z 2003 r., poz. 595, z późniejszymi zmianami).

## **2. Ocena problematyki rozpatrywanej w pracy**

Recenzowana rozprawa wpisuje się tematycznie w szeroko rozumiany obszar zarządzania łańcuchami dostaw w Polsce, w szczególności odnosi się do procesów zarządzania jakością w systemach intermodalnych. Zagadnienie to jest aktualne, interesujące i ważne poznawczo, tym bardziej w sytuacjach wiążących się z naruszeniem ustabilizowanych zasad realizacji procesów logistycznych, z czym mamy do czynienia aktualnie, w związku z przerwaniem licznych łańcuchów wartości z powodów epidemiologicznych. Z tego powodu uznaję, że zarówno Autor, jak i Promotor oraz Promotor pomocniczy znają aktualne potrzeby tej sfery praktyki gospodarczej oraz teoretyczne luki poznawcze, wymagające rozwoju wiedzy. Wybór tematyki uważam za trafny, ważny dla rozwoju przyszłych badań nad procesami zarządzania logistycznego w Polsce, i posiadający walory nowatorskie oraz użyteczne. Dysertacja eliminuje szereg istotnych braków poznawczych, co świadczy o – wymaganej od kandydatów do stopnia naukowego doktora – umiejętności wyszukiwania i podejmowania prób rozwiązania aktualnych problemów gospodarczych z wykorzystaniem metod badawczych.

W dalszej części recenzji, odwołując się do wymogów stawianych ustawowo rozprawom doktorskim, dokonano analizy merytorycznej zawartości pracy. W szczególności obejmowała ona





ocenę: problemu badawczego, celu pracy i przyjętych założeń badawczych, wykorzystanych metod badawczych i źródeł informacji, struktury oraz strony formalnej pracy. Ocenę uzupełniono sformułowaniem pytań i zagadnień dyskusyjnych, skierowanych do Autora rozprawy.

### **3. Uwagi szczegółowe. Ocena merytoryczna zawartości rozprawy**

#### *3.1. Temat, problem i cele badawcze oraz zakres rozprawy*

Umiejętność wyboru problemu badawczego jest jednym z najistotniejszych elementów pracy naukowej. Podejmowany problem należy ulokować w aktualnej tematyce badawczej, dającej perspektywę rozwoju naukowego, i wniesienia autorskiego wkładu w rozwój danej dyscypliny (dziedziny) naukowej. Autor sformułował cel badawczy, którym jest: „*określenie wpływu najistotniejszych determinant konstytuujących jakość na wybór operatora intermodalnego w łańcuchu intermodalnym (utożsamianego z sukcesem)*”. Z tak określonego celu wynikają cele cząstkowe, określone na stronach 10-11 (łącznie 5 celów).

Autor sformułował hipotezę badawczą  $H_0$  w brzmieniu: „*O sukcesie wyboru operatora intermodalnego w łańcuchu dostaw decyduje zgodność najistotniejszych determinant konstytuujących jakość dla klienta*”. Hipotezę główną zdekomponowano na 4 subhipotezy cząstkowe, o wyraźnych cechach inkluzywnych. Są więc one spójne z hipotezą główną, a proces ich naukowej weryfikacji realizuje przyjęty cel badań.

Analizując w ujęciu komplementarnym cel i hipotezy pracy, możliwe jest zidentyfikowanie problemu badawczego, jakim jest niewątpliwie brak wiedzy na temat determinant jakościowych procesu wyboru operatora intermodalnego w łańcuchu dostaw.

Problem sformułowany przez Doktoranta we wstępie do rozprawy, należy uznać za nowy, i istotny, z punktu widzenia rozwoju nauk społecznych, w szczególności nauk o zarządzaniu i jakości. Doktorant umiejętnie uzasadnił wybór obszaru i zakresu badań, odnosząc się zarówno do wyników własnych badań literaturowych (teoriopoznawczych), jak i wyników własnych badań empirycznych.

Sposób sformułowania celów badawczych oraz przyjętej hipotezy badawczej uzasadnia późniejsze wykorzystanie przez Autora metod i narzędzi badawczych, przedstawionych w rozprawie.

Tytuł rozprawy: „*Jakość procesu wyboru operatora intermodalnego w zarządzaniu łańcuchem dostaw*”, został sformułowany poprawnie, a jego brzmienie jest w pełni zbieżne z zawartością. Świadczy o tym głównie zakres merytoryczny przedstawionych analiz i badań empirycznych, które w całości odpowiadają przyjętemu tytułowi. Tak więc występują bezpośrednie związki jego brzmienia z problemem i celami badawczymi oraz postawionymi hipotezami i sposobem ich weryfikacji z zastosowaniem metod badawczych przyjętych w pracy.

Dysertacja obejmuje swoim zakresem przedmiotowym wybrane zagadnienia zarządzania jakością w procesach wyboru operatorów logistycznych, natomiast zakres podmiotowy stanowią jednostki prawne (tj. przedsiębiorstwa – operatorzy, spedytorzy i klienci), uczestniczące w procesach intermodalnych.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. Trzy początkowe (ok. 70% objętości pracy) skoncentrowano na rozważaniach teoretycznych. Odwołują się one m.in. do: charakterystyki teoretycznej łańcuchów dostaw, cech oraz roli i zadań operatorów logistycznych, a także zagadnień zarządzania jakością w procesach logistycznych, w sferze kontaktów i procesów intermodalnych. Rozdział czwarty ma charakter metodyczny i empiryczny; i koncentruje się na





koncepcji badawczej oraz prezentacji wyników własnych badań empirycznych. Podsumowując wyniki prac analitycznych i badawczych, Autor (na podstawie wywiadów pogłębionych i przeprowadzonych badań ankietowych), wskazuje obszary (determinanty) wpływające na percepcję jakości wyboru operatorów intermodalnych i jej odbiór przez klientów.

Należy stwierdzić, że sformułowana teza badań oraz przyjęte cele badawcze są spójne z przyjętym celem głównym rozprawy oraz nawiązują bezpośrednio do przyjętego tytułu pracy. Ich realizacja przyczyniła się do osiągnięcia nadrzędnego celu pracy (tj. określenia determinant jakości wyboru operatorów logistycznych) i rozwiązania postawionego (pośrednio) problemu badawczego. Z tego powodu uznaję, że Doktorant zrealizował postawiony cel główny i wynikające z niego (choć nie wyartykułowane bezpośrednio) cele: poznawcze, metodyczne i utylitarne.

Hipoteza badawcza rozprawy i zaproponowane cele badawcze są spójne zarówno ze sobą, jak i z celami i metodami badawczymi wykorzystanymi w rozprawie. Hipoteza główna wydaje się bardzo interesująca, wszak sukces wyboru operatora intermodalnego w łańcuchu dostaw zależy od bardzo wielu czynników, a umiejętność określenia tych, które determinują jakość operatora w percepcji klienta, wydaje się być kluczowa dla poprawnego przebiegu każdego działania w łańcuchu dostaw. Ponieważ jednak najistotniejsze jest takie przygotowanie i zrealizowanie badań, aby ich wyniki dawały możliwość weryfikacji hipotez, przyjmuję, że Doktorant poprawnie i spójnie sformułował cele naukowe i poznawcze rozprawy, a przyjęte hipotezy zostały poparte w drodze przedstawionych badań i analiz. Również w sposób przejrzysty, i oparty na właściwej terminologii badawczej, Autor przedstawił sposób i zakres doboru próby badawczej, wykorzystanej w poszczególnych etapach przeprowadzonych badań. Podstawowe cele naukowe rozprawy należy więc uznać za osiągnięte, i w efekcie rozprawa może być dopuszczona do dalszych etapów postępowania w procedurze przewodu doktorskiego.

### *3.2. Metody badawcze i źródła informacji*

Autor wykorzystuje w procesie badawczym adekwatne metody badań oraz posługuje się odpowiednią literaturą i źródłami naukowymi. Sprawnie korzysta z:

- analizy krajowej i zagranicznej literatury naukowej oraz treści źródeł elektronicznych,
- kwestionariuszy ankietowych, skierowanych do analizowanych grup respondentów,
- podstawowych metod i narzędzi do statystycznej obróbki danych i prezentacji wyników obliczeń,
- a także metod i narzędzi graficznej wizualizacji wyników analiz i obliczeń.

Ocena tych elementów rozprawy jest jednoznacznie pozytywna, zarówno w aspekcie sposobu doboru i wykorzystania narzędzi i metod badawczych, jak i sposobu oraz zakresu formułowanych na ich podstawie wniosków i prezentacji. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż Doktorant, korzystając z różnorodnych źródeł informacji, nie tylko dokonuje uogólnienia treści z nich płynących, ale także podejmuje próby własnej syntezy i systematyzacji pozyskanych informacji (co jest szczególnie widoczne w rozdziałach teoretycznych i – co ważne – w rozdziale 4., który ma charakter syntezy wyników badań oraz formułowania zaleceń dot. analizowanych determinant). W efekcie Autor prowadzi analizę prezentowanych treści z perspektywy przyjętych, własnych kryteriów, co świadczy o Jego podstawowej dojrzałości analitycznej i umiejętności lokowania własnej pracy badawczej w obszarach zainteresowania innych autorów. Takie postępowanie podkreśla specyficzną umiejętność określenia – z jednej strony aktualnego stanu wiedzy, z drugiej zaś – potencjalnych obszarów badawczych, wymagających eksploracji.





### 3.3. Struktura pracy

Recenzowana rozprawa (o objętości 214 stron, w tym 191 stron zasadniczego tekstu, uzupełnionego o wykaz literatury, spisy tabel i rysunków, załącznik z kwestionariuszem oraz abstrakt w j. angielskim) ma przejrzystą i poprawną strukturę. Otwiera ją rozbudowane wprowadzenie do problematyki badawczej, w którym zamieszczono m.in. uzasadnienie podjęcia tematu, określono cele dysertacji, hipotezy oraz metody i narzędzia badawcze, a także ogólnie scharakteryzowano strukturę pracy. Treść rozprawy podzielono na 4 rozdziały, z których 3 mają charakter teoretyczny (rozdziały 1-3; ss. 21-138), a rozdział 4 ma wyraźny charakter metodyczny, empiryczny i praktyczny, odwołując się do podmiotu i przedmiotu badań oraz prezentacji autorskich wniosków w zakresie determinant jakości wyboru intermodalnych operatorów logistycznych.

Zaproponowana struktura pracy odzwierciedla sposób dojścia do konkluzji badawczych. Tak zbudowana struktura rozprawy jest spójna z celami rozprawy, sprawnie przedstawia pełny cykl badawczy oraz przejrzystość prezentuje wnioski z przeprowadzonych badań i analiz.

### 3.4. Strona formalna pracy

Autor rozprawy bardzo dobrze (w sensie stylistycznym i edytorskim) posługuje się językiem polskim. Poza drobnymi usterkami edytorskimi, poziom jakości składu tekstu, stylistyki, interpunkcji i doboru narzędzi wizualizacyjnych można uznać za wysoki, choć przedstawione kilkakrotnie w pracy rysunki odwołujące się do frekwencyjności występowania słów, użytych jako tagi w procesie wyszukiwania analizowanych zagadnień, przejawiają wyłącznie formę wizualizacji tekstu i w pracach awansowych (poza specjalnościami marketingowymi) są stosowane sporadycznie, ponieważ nie wnoszą istotnej wartości dodanej do pracy.

Analizy prezentowane są przejrzystym językiem, w zdaniach o odpowiednim stopniu złożoności, a wszelkie wnioski są klarowne i odwołują się do właściwych miejsc (rozdziałów/stron) rozprawy. Należy stwierdzić, że Autor i Promotor pracy, a także Promotor pomocniczy, bardzo rzetelnie podeszli do przygotowania rozprawy zarówno w sensie merytorycznym, jak i edytorskim. I należą się im za to wyrazy uznania.

### 3.5. Pytania i kwestie dyskusyjne

Pomimo wysokiej jakości pracy, jak i sprawności komunikacji z czytelnikiem, które udało się osiągnąć Doktorantowi, analiza treści rozprawy nasuwa kilka pytań, które wymagają wyjaśnienia w trakcie publicznej obrony:

- a) Dlaczego Doktorant nie podjął próby skonsolidowania wyników własnych badań, integracji sformułowanych wniosków, i budowy (lub propozycji koncepcji) modelu optymalizacji zgodności determinant konstytuujących jakość dla klienta w procesie wyboru operatora intermodalnego? Wszak opisane determinanty można w pewnym zakresie sparametryzować i tak nimi sterować, aby wybór operatora intermodalnego w łańcuchu dostaw był najbardziej optymalny z punktu widzenia klienta i jego percepcji jakości takiego wyboru.
- b) Jak taki model mógłby wyglądać?
- c) Czy sposób doboru próby, a zwłaszcza jej rozkład i liczebność (w kontekście udziału różnych liczebnie grup respondentów, pochodzących z grona partnerów logistycznych

w procesach intermodalnych), miały wpływ na wiarygodność wyników, a jeśli tak – to w jaki sposób ten wpływ został (lub powinien zostać) wyeliminowany?

- d) Jakie są – zdaniem Autora – potencjalne dalsze kierunki badań (lub wdrożeń wyników uzyskanych w trakcie przygotowywania dysertacji) w wybranym obszarze (tzw. *further research*), mogące stanowić inspirację naukową zarówno dla Doktoranta, jak i dla innych naukowców zajmujących się łańcuchami logistycznymi, w szczególności intermodalnymi łańcuchami dostaw?
- e) Jakie są ograniczenia wnioskowania, wynikające z przeprowadzonego procesu badawczego (tzw. *research limitations*)?

#### 4. Wniosek końcowy

Rozprawa doktorska powinna być potwierdzeniem dostrzeżenia przez Doktoranta problemu badawczego i umiejętności jego rozwiązania, z wykorzystaniem odpowiednich metod badawczych. Doktorant taką umiejętność posiadał i posługuje się rozwiązaniami typowymi dla dyscypliny nauk o zarządzaniu. Praca o zaproponowanej tematyce może być przedmiotem przewodu doktorskiego w jednostce naukowej posiadającej stosowne uprawnienia naukowe.

Doktorant sformułował szereg wniosków dotyczących wyboru operatorów intermodalnych w perspektywie czynników determinujących jakość, odbieraną przez klienta tych procesów, przeprowadził wiarygodne, poprawne metodycznie badania literaturowe i własne badania empiryczne oraz wykonał adekwatne analizy, prowadzące do wniosków końcowych, które potwierdzają przyjęte hipotezy badawcze i realizują założone cele rozprawy.

Konkludując:

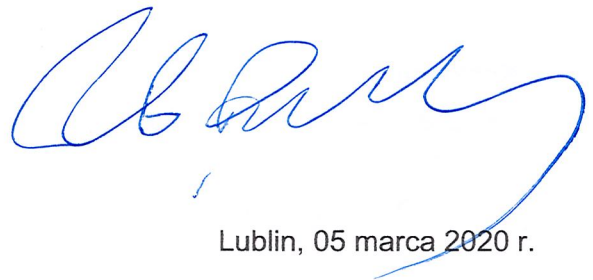
- praca pod względem metodycznym została napisana w sposób poprawny, w prowadzonych badaniach Autor posłużył się odpowiednio dobranymi danymi statystycznymi i danymi empirycznymi, pochodzącymi z badań własnych, umiejscowił prowadzone badania w szerszej perspektywie dostępnych analiz innych autorów, oraz stworzył własny zbiór wniosków o wyraźnym charakterze analitycznym i aplikacyjnym, prawidłowo opisując ich założenia, elementy i strukturę logiczną (w szczególności podrozdziały 4.5 i 4.6 oraz podsumowanie rozprawy, tj. ss. 155-191). W swoich badaniach Autor umiejętnie wykorzystał także dostępną literaturę krajową i międzynarodową oraz posłużył się prostymi i zaawansowanymi metodami analizy danych, wykazując się tym samym wymaganymi umiejętnościami badawczymi i warsztatowymi;
- treść dysertacji świadczy o istotnym poziomie wiedzy i umiejętności Doktoranta w zakresie analizy, badania i praktycznego wykorzystania rozwiązań i narzędzi wykorzystywanych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, co świadczy nie tylko o dobrej znajomości literatury przedmiotu, na którą Autor się powołuje, ale także o praktycznej umiejętności wykorzystania wiedzy teoretycznej w realiach rozwijającej się gospodarki, i dla jej potrzeb;
- dysertacja zawiera elementy oryginalne, będące wkładem Doktoranta w rozwój wiedzy na temat budowy i doskonalenia systemów logistycznych, mogących znaleźć zastosowanie w praktyce działalności organizacji o różnorodnym charakterze.





Uwzględniając powyższe uwagi uznaję, że **recenzowana rozprawa doktorska mgr. Tomasza Krawczyka spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim** w obowiązującej Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r.; artykuł 13; ustępy 1-2 (DZ.U. Nr 65/2003 r., poz.595, z późniejszymi zmianami). W szczególności **stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, jakim jest brak wiedzy na temat determinant tworzących jakość dla klienta w – kończących się oczekiwanym sukcesem – procesach wyboru operatorów intermodalnych w łańcuchu dostaw**. Wykazuje to wymagany poziom **wiedzy teoretycznej Kandydata w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**. Potwierdzają to: sposób prowadzenia analizy, ciąg logicznych wywodów Autora dotyczących sposobu organizacji analizowanego podsystemu procesów logistycznych, umiejętana analiza wyników przeprowadzonych badań empirycznych, a także spójność przedstawionych wniosków i konkluzji.

Na tej podstawie wnioskuję do Wysokiej Rady Dyscypliny Nauko o zarządzaniu i jakości na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej **o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony**.



Lublin, 05 marca 2020 r.