



## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr inż. Martyna Kostrzewa,

pt. „**Doskonalenie logistycznego łańcucha dostaw w usługach w ujęciu relacyjnym**”

napisana pod kierunkiem naukowym

prof. dr hab. Ludmiły Zawadzkiej, prof. PG

oraz

promotora pomocniczego dr inż. Grzegorza Zielińskiego

na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej

---

### Podstawy wykonania recenzji

Niniejszą recenzję sporządzono na podstawie Uchwały Rady Dziedziny Nauk Społecznych Politechniki Gdańskiej z dnia 25.05.2023, zgodnie z art. 179 Ustawy „Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 3 lipca 2018”, w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

### Uzasadnienie podjęcia tematu rozprawy doktorskiej

Przedstawiona do oceny praca doktorska lokuje się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Podjęta przez Panią mgr inż. Martynę Kostrzewę problematyka dotyczy obszaru „doskonalenia logistycznego łańcucha dostaw w odniesieniu do relacji w nim istniejących”. Jest to obszar dobrze rozpoznany (znane są modele doskonałości organizacji i zarządzania łańcuchami dostaw) w krajowych i zagranicznych opracowaniach.

Należy jednak nadmienić, że łańcuchy dostaw na przestrzeni ostatnich lat nabrały wyraźnego kompleksowego charakteru. Wzajemne powiązana, wielkość i struktura łańcuchów dostaw oraz często ich globalna natura sprawiają, że w coraz większym stopniu są one narażone na szereg nieplanowanych



zakłóceń oraz zagrożeń. Również zmiany globalne, takie jak: dynamiczny rozwój technologii, cyfryzacja, dynamiczne zmiany globalne i zakłócenia związane z pandemią COVID-19 i sytuacją geopolityczną wpływają na działalność łańcuchów dostaw. Przyczyniają się do nacechowania łańcuchów dostaw charakterem nieprzewidywalności i braku stabilności. Współczesne łańcuchy dostaw znacznie zmieniły sposób funkcjonowania w stosunku do tych sprzed pandemii. To sprawiło, że zarówno całe łańcuchy dostaw, jak i ich pojedynczy uczestnicy poszukują schematów doskonałości. Stosowanie modeli doskonałości ułatwia doskonalenie poprzez uzyskanie poglądu na całość organizacji, identyfikacji mocnych stron i obszarów do poprawy. Również usługi odgrywają kluczową rolę w systemach łańcucha dostaw. Pomimo wielu badań naukowych z tego obszaru, za koncepcją łańcucha dostaw usług (Service supply chain) kryje się wciąż niezbadany obszar. Dlatego też Autorka podjęła w swojej rozprawie bardzo ważny i wymagający głębokiego zbadania problem. Z pewnym przekonaniem mogę stwierdzić, że tematyka poruszana w rozprawie jest istotna zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki biznesowej. Tak więc zasługuje na szersze badania naukowe. Biorąc to pod uwagę uważam, że wybór tematyki pracy za trafny i aktualny.

Tytuł pracy, jaki zaproponowała Autorka, oddaje jej zawartość merytoryczną, gdyż zarówno w części teoretycznej, jak i praktycznej odnosi się do problematyki doskonalenia łańcucha dostaw. Dobór tytułów poszczególnych rozdziałów i podrozdziałów również nie budzi większych zastrzeżeń. Jednak w moim odczuciu sformułowanie „logistyczny łańcuch dostaw” jest pewną nadinterpretacją.

---

## Ocena merytoryczna pracy i jej struktury

### Wartość naukowa rozprawy

Pracę rozpoczyna *Wstęp* lokujący problematykę rozprawy w dorobku nauk o zarządzaniu i jakości. We *Wstępie* przedstawiono uzasadnienie wyboru tematu oraz wskazano luki poznawcze i celowość podjętej tematyki. W pracy Autorka wskazuje główny cel rozprawy. Za cel główny rozprawy Autorka przyjęła: „*zidentyfikowanie korelacji między obszarami logistycznymi, modelami doskonałości organizacji (EFQM), a modelami doskonałości zarządzania łańcuchem dostaw i zarządzania relacjami w logistyce*”.

Obok celu głównego sformułowała również cele szczegółowe, które mają zarówno charakter teoretyczny, jak i praktyczny (użyteczny):

1. *Studium literatury przedmiotu z zakresu logistycznego łańcucha dostaw oraz jego doskonalenia.*
2. *Identyfikacja obszarów logistycznych.*
3. *Zdefiniowanie czynników mających wpływ na postrzeganie tzw. „doskonałej organizacji” zgodnie z modelami doskonałości EFQM oraz określenie poziomu doskonałości rozwoju*



*łańcucha dostaw zgodnie z kryteriami przyjętymi w przedstawionych modelach doskonałości zarządzania logistycznym łańcuchem dostaw.*

4. *Określenie poziomu zaawansowania relacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw zgodnie z modelami zarządzania relacjami w logistyce.*
5. *Zidentyfikowanie korelacji między obszarami logistycznymi, modelami doskonałości EFQM, modelami doskonałości zarządzania łańcuchem dostaw oraz modelami zarządzania relacjami w logistyce. Identyfikacja znaczenia tych korelacji z punktu widzenia osiąganych efektów oraz wpływu na podejmowane decyzje, jak również identyfikacja słabości tych korelacji. W rezultacie opracowanie wytycznych – modelu doskonalenia logistycznego łańcucha dostaw w usługach w ujęciu relacyjnym.*
6. *Weryfikacja opracowanych wytycznych – modelu.”*

Mam uwagę do celu pierwszego „*Studium literatury przedmiotu*”. Mianowicie „studium literatury” jest techniką badawczą prowadzącą do osiągnięcia celu, a nie celem samym w sobie. Jest działaniem naukowym, wskazywanym jako jeden z elementów procedury badawczej, którą Autorka musiała zastosować, aby rozwiązać wybrany problem naukowy. Wskazany błąd jest z pewnością przeoczeniem Autorki i nie wpływa na poprawność prowadzonego dyskursu naukowego.

Na potrzeby badań i w odniesieniu do celu głównego i szczegółowych postawiono pytania badawcze:

*PB1. Jakie techniki, narzędzia oraz metody doskonalenia łańcucha dostaw są dostępne i opisane w literaturze przedmiotu?*

*PB2. Jakie obszary logistyczne występujące w organizacjach są dostępne i opisane w literaturze przedmiotu?*

*PB3. Jakie czynniki wpływają na postrzeganie tzw. „doskonalej organizacji” zgodnie z modelami doskonałości EFQM?*

*PB4. Jakie kryteria należy wziąć pod uwagę stojąc przed wyborem jednego spośród modeli doskonałości zarządzania łańcuchem dostaw i modeli zarządzania relacjami w logistyce?*

*PB5. Czy istnieją korelacje między obszarami logistycznymi, modelami doskonałości EFQM, modelami doskonałości zarządzania łańcuchem dostaw oraz modelami zarządzania relacjami w logistyce?*

*PB6. Jakie jest znaczenie korelacji między obszarami logistycznymi, modelami doskonałości EFQM, modelami doskonałości zarządzania łańcuchem dostaw oraz modelami zarządzania relacjami w logistyce w odniesieniu do osiąganych rezultatów?*



Przyjęte w pracy pytania badawcze wynikają z postawionego problemu badawczego. Mam zastrzeżenie do pytania badawczego 5, które zostało sformułowane tak, że można na nie odpowiedzieć jednym słowem (tak lub nie). Tak sformułowane pytanie z odpowiedzią: „tak”/„nie” eliminuje szansę na zaprezentowanie czegoś nowego i przełomowego. Stąd sugestia na przyszłość, aby unikać pytań zaczynających się od słowa „Czy”. Warto zadawać pytania mocne (Jak?, Dlaczego?, Jakie?...), które mogą przynieść najwięcej niespodziewanych odpowiedzi.

We *Wstępie* nie wskazywano wyraźnie na czym ma polegać wkład Autorki do nauki o zarządzaniu i jakości.

Zarówno do celu głównego pracy, pytań badawczych nie zgłaszam innych uwag, gdyż zostały określone prawidłowo i mogą stanowić przesłankę, by uznać recenzowaną pracę za rozprawę doktorską opartą na założeniach naukowych.

We *Wstępie* Autorka prezentuje w formie opisu zrealizowane postępowanie badawcze, wskazując zakres przestrzenny i podmiotowy badań. Wskazuje również zakres czasowy badań literaturowych. Odnosi się i krótko omawia strukturę pracy. Należy uznać, że opisana metodyka badawcza nie budzi większych zastrzeżeń i została podporządkowana założeniom badawczym. Szkoda jednak, że Autorka w tej części pracy doktorskiej nie zaprezentowała graficznego schematu postępowania badawczego z wyodrębnieniem celów poszczególnych zadań badawczych, który można by w pewnym sensie potraktować jako algorytm procesu badawczego.

Pomimo wskazanych uchybień należy stwierdzić, że *Wstęp* stanowi poprawną pod względem merytorycznym i formalnym część rozprawy.

Rozdział pierwszy i drugi mają charakter teoretyczny. W rozdziale pierwszym Autorka omawia definicje pojęcia *usługa* i jej ewolucję na przestrzeni lat. Prezentuje własną interpretację tego pojęcia. Dużą część rozdziału poświęca na omówienie cech charakteryzujących usługi. Ciekawym materiałem jest zaprezentowany w formie graficznej *Schemat analizy literatury przedmiotu w zakresie usług i ich klasyfikacji*. W rozdziale tym Autorka w podobny sposób/według podobnego schematu omawia definicje i ewolucję pojęcia *logistyka*. Uważam, że część ta (dotycząca ewolucji pojęcia logistyka) jest niepotrzebna. W trzeciej części rozdziału pierwszego Autorka zamieszcza w podobnym schemacie postępowania analizę i omówienie pojęcia *zarządzania logistycznego* (według tytułu podrozdziału). Natomiast w jego treści czytamy na temat *zarządzania łańcuchem dostaw*. W moim przekonaniu jest to błąd pojęciowy – *zarządzanie logistyczne* to nie *zarządzanie łańcuchem dostaw*. W części czwartej rozdziału pierwszego Autorka omawia elementy charakterystyczne łańcucha dostaw. W trzeciej i czwartej części rozdziału 1, w moim odczuciu, występuje bałagan pojęciowy. Słabością tej części jest, moim zdaniem, brak kompleksowego przeglądu literatury dotyczącego rodzajów (trendów) łańcuchów dostaw, w tym szczególnie brak przeglądu i omówienia *łańcuchów dostaw usług* (service supply chain, SSC). Autorka nie odnosi się również do współczesnej, aktualnej literatury. W mojej opinii, Autorka





przeprowadziła przegląd zbyt powierzchownie, z ograniczeniem czasowym. W rzeczywistości przedłożona rozprawa doktorska pomija pewien cenny wkład w zasób wiedzy. W przyszłości Autorka powinna bardziej popracować nad częścią literaturową każdej pracy naukowej. W rozdziale drugim Autorka omawia problematykę doskonalenia łańcucha dostaw. W rozdziale tym prezentuje modele doskonałości zarządzania łańcuchem dostaw. Moim zdaniem nieuzasadnione jest omawianie w tym rozdziale części badań empirycznych.

Rozdział trzeci poświęcony został omówieniu metodyki badania ilościowego w obszarze *doskonalenia logistycznego łańcucha dostaw*. Zaprezentowany jest ponownie cel i zakres badań (zidentyfikowanie korelacji między obszarami logistycznymi, występującymi u danego przedsiębiorcy, modelami doskonałości organizacji (EFQM) oraz modelami doskonałości zarządzania łańcuchem dostaw i modelami zarządzania relacjami w logistyce). Omówiony został przebieg badań empirycznych. W pracach doktorskich z zarządzania najczęściej stosowanymi metodami badań empirycznych są metody badań społecznych (ankieta i wywiad) oraz studium przypadku. Z metod tych skorzystała również Pani mgr inż. Martyna Kostrzewa. Wybór studium przypadku, jako metody badań, z założenia wymaga przekonującego uzasadnienia prawidłowości wyboru danej organizacji jako badanego przypadku. Moim zdaniem zabrakło takiego uzasadnienia. Autorka nie przedstawiła również wyczerpująco badanego przedsiębiorstwa. W rozdziale trzecim przedstawia budowę kwestionariusza ankiety i dobór próby. Autorka przebadła 107 respondentów, na różnych stanowiskach oraz różnym stażem pracy. Uważam, że na tym etapie badań popełnione zostały dwa niedopatrzania: (1) zastosowanie studium przypadku z założenia zwalnia z doboru próby; (2) nieadekwatny wybór respondentów. Pierwsze potknięcie nie wymaga omówienia. W przypadku drugiego, moim zdaniem, Autorka otrzymałaby zdecydowanie bardziej wiarygodne wyniki badań, celując w dobór węższej grupy ekspertów i profesjonalistów w obszarze zarządzania łańcuchami dostaw o znacznej wiedzy merytorycznej. W kolejnej części rozdziału trzeciego Autorka prezentuje *Samoocenę przedsiębiorstwa na podstawie modelu doskonałości EFQM*. Stosuje wybrane *modele doskonałości zarządzania łańcuchem dostaw*. Ponownie właściwy wybór respondentów gwarantowałby rzetelnniejsze wyniki stosowanych modeli.

Rozdział czwarty prezentuje celowość opracowanego modelu oraz jego budowę. Autorka opracowała mapę relacji modeli, która „pozwała na pokazanie korelacji...”. Mam zastrzeżenie do zaproponowanego sformułowania. Moim zdaniem, zaprezentowany model jest po prostu mapą relacji. Odniesienie do korelacji jest nadinterpretacją. Korelacja określa bowiem wzajemne powiązania pomiędzy wybranymi zmiennymi, charakteryzując jednocześnie ich kierunek i siłę. W części czwartej tego rozdziału Autorka niepotrzebnie odnosi się do zagadnień teoretycznych (powtórzenie cech usług). W części piątej rozdziału czwartego zamieszcza *Kryteria oceny efektywności modelu, mierniki i wskaźniki* (według tytułu podrozdziału). Natomiast w treści tej części Autorka ponownie powraca do zagadnień teoretycznych (m.in. efektywności i elastyczności łańcuchów dostaw). Nie zostały zaprezentowane



mierniki i wskaźniki. Brakuje również, moim zdaniem, odrębnej części dotyczącej weryfikacji opracowanego modelu.

Rozdział piąty prezentuje wnioski końcowe i dalsze kierunki rozwoju.

### **Struktura pracy**

Recenzowana rozprawa doktorska liczy 297 stron maszynopisu, na który składają się: wstęp, wydzielone cele i pytania badawcze, metodologia badań – cykl badawczy pracy i struktura pracy oraz 5 rozdziałów, wnioski i dalsze kierunki rozwoju; dodatkowo zestaw załączników, bibliografia, spis tabel i rysunków. Struktura przedłożonej rozprawy doktorskiej ma układ klasyczny odpowiedni dla tego typu opracowania. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Część zasadnicza pracy mieści się na 222 stronach. W rozprawie doktorskiej wprowadzono 72 rysunki w tekście zasadniczym i 36 w załącznikach oraz 50 tabel w tekście zasadniczym i 20 w załącznikach.

W odniesieniu do struktury pracy doktorskiej należy zaznaczyć, że jej układ pod względem proporcjonalności rozmieszczenia treści poszczególnych rozdziałów odbiega od poprawności (obserwuje się asymetrię w objętości rozdziałów), jednak wyraźnie można wyodrębnić część teoretyczno-opisową oraz część analityczno-badawczą. Praca składa się z dwóch rozdziałów o charakterze teoretycznym, stanowiących podstawę do prowadzonych w dalszej części pracy badań. Tak więc, struktura pracy doktorskiej jest zgodna z logiką prowadzonego procesu badawczego. Cztery z pięciu rozdziałów rozbudowane są o kolejne podrozdziały.

Zastrzeżenia budzi rozdział 5, który został zatytułowany *Wnioski końcowe, dalsze kierunki rozwoju*. Następnie treści są powielone w wyodrębnionej części *Wnioski* oraz *Dalsze kierunki rozwoju*.

Pewną wątpliwość, w mojej opinii, budzi wydzielenie części: *Wstęp, Cele i pytania badawcze, Metodologia badań – cykl badawczy pracy, Struktura pracy*. Poszczególne treści wydzielonych części są oczywiście adekwatne do ich tytułów, mogły jednak stanowić całość pod tytułem *Wstęp*. Można oczywiście wskazać argumenty przemawiające za przyjętym układem rozprawy.

Oceniając strukturę rozprawy doktorskiej należy uznać, że jej budowa jest podporządkowana przyjętym założeniom badawczym. Każdy rozdział kończy się autorskim podsumowaniem, wskazując jednocześnie uzyskane efekty.

### **Wykorzystana literatura**

Autorka rozprawy doktorskiej powołuje się na 250 pozycji literaturowych (z czego 4 to publikacje naukowe z ostatnich 5 lat). Na uwagę zasługuje fakt, że Autorka rozprawy doktorskiej skorzystała z



literatury prezentującej poglądy klasyków. Należy jednak zauważyć, że w przypadku publikacji naukowych, które odnoszą się do aspektów współczesnych łańcuchów dostaw i ich doskonalenia Autorka powinna uwzględnić głównie publikacje z ostatnich 3-4 lat. W pracy powołano się na ponad 60 pozycji obcojęzycznych oraz odniesiono do trzech norm oraz 34 stron internetowych. Niepokój budzi powoływanie się w dysertacji na strony internetowe typu: mecalux.pl/blog; luqam.com czy poradnik.ngo.pl. Świadczy to o niskiej umiejętności doboru treści i wykorzystania przez Autorkę rozprawy bogatej przecież literatury przedmiotu. Autorka nie odnosi się do najnowszych badań naukowych polskich i światowych w omawianej problematyce.

### **Język i formalna strona pracy**

Praca jest napisana poprawnym językiem, chociaż zdarzają się niedociągnięcia językowe. Występują w niej drobne błędy stylistyczne i gramatyczne. Powtórzone są liczne tytuły rysunków (np. 1.12-1.17, 1.19, 1.21-1.23, 1.25). Nie wpływa to jednak na merytoryczną stronę pracy.

### **Uwagi krytyczne**

Po zapoznaniu się z rozprawą doktorską proszę o:

1. szczegółowe przedstawienie badanego przedsiębiorstwa oraz uzasadnienie wyboru danej organizacji jako badanego przypadku;
2. szerszą interpretację uzyskanych wyników w odniesieniu do modelu EFQM2012;
3. zademonstrowanie zaproponowanego modelu;
4. wyjaśnienie stwierdzenia: „postrzeganie opracowanego modelu może być różne w zależności od płci respondenta”.

### **Podsumowanie**

Mimo przedstawionych powyżej uwag krytycznych, które nie dotyczą zasadniczego dorobku Autorki, uważam, że cel pracy ma charakter naukowy i został zrealizowany. Do zalet pracy zaliczam:

- aktualną problematykę i złożony problem badawczy, który ma charakter naukowy,
- opracowanie koncepcji modelu.

Reasumując, ocena całościowa rozprawy doktorskiej jest pozytywna, a wskazane wcześniej uwagi krytyczne w ogólnym postrzeganiu pracy oraz jej wartości merytorycznej i użytecznej, mają charakter uzupełniający i przedstawione zostały jako doskonalenie warsztatu naukowego Autorki oraz do wykorzystania do ewentualnej publikacji pracy.



Ostatecznie należy stwierdzić, że przedłożona do zrecenzowania rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Autorki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Pani mgr inż. Martyny Kostrzewy posiada wystarczającą wiedzę w obszarze omawianym w rozprawie doktorskiej. Potrafi posłużyć się tą wiedzą i prowadzić wywód naukowy w logiczny sposób. Zauważam jednak niedostatki w pracy badawczej związanej z przeglądem literatury. To uwidoczniło się w przedstawionych zastrzeżeniach, o których pisałam wcześniej. Stwierdzam także, że przedmiotem rozprawy jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego w zakresie wyników własnych badań naukowych. Podjęta tematyka jest aktualna i rozwojowa.

Wnoszę o dopuszczenie Pani mgr inż. Martyny Kostrzewy do publicznej dyskusji nad rozprawą przed stosowną Komisją Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

Katarzyna Grzyboska

