



Poznań, 2020-03-03

dr hab. inż. Alina Matuszak-Flejszman, prof. UEP  
Katedra Zarządzania Jakością  
Instytut Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgra Piotra Cezarego Sosnowskiego  
pt. „*Ewaluacja środowiskowa w relacjach z dostawcami na rynku B2B*”,  
wykonanej pod kierunkiem naukowym Pana prof. dr hab. Macieja Urbaniaka  
oraz Pani dr Agaty Rudnickiej-Reichel

### 1. Podstawa opracowania recenzji

Pismo od Przewodniczącego Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości – Pana dr hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ z dnia 17 stycznia 2020 roku informujące o podjętej przez Komisję Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości decyzji powołującej mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Piotra Sosnowskiego.

Niniejsza ocena ma charakter recenzji, której celem jest odpowiedź na pytanie, czy rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w art. 13 ust. 1 *Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* (Dz.U. 2017, poz. 1789, ze zm.).

Ocena rozprawy doktorskiej została dokonana przez pryzmat spełnienia wymagań merytorycznych i formalnych stawianych pracom doktorskim w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, takich jak: zasadność podjętej problematyki, umiejętność prowadzenia naukowego wywodu (w tym stawianie celów i hipotez badawczych), dobór metod i technik badawczych, zawartość merytoryczna pracy, układ i struktura pracy oraz strona formalna i edytorska. Stanowi ona element postępowania o nadanie mgr. Piotrowi Cezaremu Sosnowskiemu stopnia naukowego doktora nauk



ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

## **2. Ocena rozprawy doktorskiej**

### **2.1. Objętość i struktura pracy**

Opiniowana praca zawiera 264 strony, w tym tekst główny liczy 235 stron, a pozostałe to: indeks, spis tabel, spis rysunków, bibliografia, wykaz przepisów prawnych i norm, wykaz stron internetowych oraz załączniki. Praca składa się z sześciu rozdziałów, z podziałem na część teoretyczną (cztery pierwsze rozdziały) i praktyczną (dwa ostatnie rozdziały), o przemyślanej strukturze formalnej i merytorycznej oraz wstępu i zakończenia.

W rozdziałach mających charakter teoretyczny Autor dokonał wnikliwej analizy literatury w obszarze zarządzania środowiskowego, relacji z dostawcami w łańcuchu dostaw, wskazania roli zarządzania środowiskowego w kontekście relacji z dostawcami oraz przedstawienia istoty ewaluacji środowiskowej dostawców. Należy podkreślić, że Autor wykazał się tutaj olbrzymią erudycją w zakresie analizy źródeł literaturowych. W kolejnych rozdziałach, mających charakter praktyczny, Autor dokonał analizy i oceny rozwiązań w zakresie ewaluacji środowiskowej w relacjach z dostawcami na rynku B2B. Wykazał, że posiada wiedzę, zarówno teoretyczną jak i praktyczną w zakresie kryteriów oceny i prowadzenia ewaluacji środowiskowej w całym łańcuchu dostaw oraz wykazał się umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań w tym obszarze.

### **2.2. Zasadność podjętej problematyki badawczej**

Tematyka badawcza wybrana przez Autora należy do istotnych, w szczególności ze względu na kwestie dotyczące globalnych wymagań w zakresie minimalizowania negatywnego wpływu przedsiębiorstw na środowisko, rosnącej świadomości ekologicznej społeczeństwa, społecznej odpowiedzialności oraz realizacji zasad zrównoważonego rozwoju. Autor podjął interesujący, aktualny i bardzo ważny problem, jakim jest ewaluacja środowiskowa dostawców. W kontekście powyższego wybór tematu rozprawy doktorskiej uznać należy za trafny i właściwy zarówno w wymiarze poznawczym, jak i aplikacyjnym – wyniki badań Autora mogą stanowić cenną wskazówkę dla dalszych badań naukowych, a także dla przedstawicieli praktyki gospodarczej w obszarze usprawnienia działań środowiskowych na rynku B2B.



Zatem podkreślić należy, że recenzowana rozprawa jest wartościowym opracowaniem, wypełniającym lukę badawczą w zakresie ewaluacji środowiskowej w relacjach z dostawcami na rynku B2B.

Stwierdzam zasadniczą zgodność tytułu z treścią poszczególnych części pracy. Autor rozdziałami i podrozdziałami wypełnia zakres tematyczny zapowiedziany w tytule rozprawy poświęconej ewaluacji środowiskowej w relacjach z dostawcami na rynku B2B.

Treść rozprawy jest ułożona tak, aby zachować równowagę treści poznawczych oraz treści aplikacyjnych.

### **2.3. Temat rozprawy, cel oraz hipotezy badawcze**

W rozprawie doktorskiej tytuł, cele oraz hipotezy badawcze powinny być ze sobą ściśle związane, a realizacja postawionych celów powinna umożliwić dokonanie weryfikacji sformułowanych hipotez, pozwalając tym samym na ekspozycję i prezentację problemu odzwierciedlającego tytuł pracy.

Temat rozprawy podjęty przez doktoranta jest istotny z punktu widzenia rozwoju teorii i praktyki nauk ekonomicznych, w szczególności w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w tym poddyscyplinie: zarządzanie środowiskowe. Przedmiotem rozprawy jest ewaluacja środowiskowa w relacjach z dostawcami na rynku B2B.

Wstęp do rozprawy spełnia wszystkie klasyczne wymogi tej części pracy. Zawarte w nim są:

- sformułowanie problemu badawczego i uzasadnienie decyzji podjęcia badań,
- sformułowanie celu pracy i hipotez badawczych,
- przedstawienie układu pracy.

Autor w sposób klarowny sformułował problem badawczy i potrzebę określenia roli ewaluacji środowiskowej w relacjach z dostawcami.

Cel pracy dotyczący określenia roli ewaluacji środowiskowej dostawców, prowadzonej przez producentów wyrobów gotowych w kontekście budowania z nimi relacji, został prawidłowo postawiony. Autor sformułował również cele szczegółowe polegające na:

- identyfikacji obszarów ewaluacji środowiskowej prowadzonej wobec dostawców przez producentów wyrobów gotowych;
- określeniu uwarunkowań motywujących producentów wyrobów gotowych do prowadzenia ewaluacji środowiskowej dostawców;



- określeniu uwarunkowań umożliwiających producentom wyrobów gotowych prowadzenie ewaluacji środowiskowej dostawców;
- identyfikacji korzyści prowadzenia ewaluacji środowiskowej dostawców przez producentów wyrobów gotowych;
- identyfikacji barier prowadzenia ewaluacji środowiskowej dostawców przez producentów wyrobów gotowych;
- zaproponowaniu rekomendacji dla systemu ewaluacji środowiskowej dostawców prowadzonej przez producentów wyrobów gotowych.

Należy podkreślić, że są to bardzo trafne cele szczegółowe, ponieważ stanowią odpowiedź na lukę badawczą w obszarze ewaluacji środowiskowej w relacji z dostawcami na rynku B2B. Zostały one bardzo ambitnie postawione przez Doktoranta, odpowiadają tematyce oraz zakresowi przedmiotowemu pracy.

Jeśli chodzi o hipotezy badawcze, sposób ich formułowania wymaga pewnych uzupełnień. Generalnie hipotezy powinny mieć charakter nowatorski, a nie banalny. Natomiast weryfikacja hipotez powinna mieć merytoryczne uzasadnienie. Autor w swej pracy postawił trzy hipotezy badawcze:

- 1) Istnieje związek pomiędzy prowadzeniem ewaluacji środowiskowej dostawców a prowadzeniem działań na rzecz budowania z nimi relacji.
- 2) Istnieje związek pomiędzy prowadzeniem ewaluacji środowiskowej dostawców a budowaniem z nimi partnerstwa strategicznego.
- 3) Istnieje związek pomiędzy prowadzeniem ewaluacji środowiskowej dostawców a budowaniem z nimi relacji partnerskich.

Hipotezy te zostały postawione na zbyt wysokim poziomie ogólności, ponieważ zawsze istnieje jakiś związek pomiędzy prowadzeniem ewaluacji środowiskowej dostawców a wymienionymi przez Doktoranta obszarami. Można byłoby uznać je za prawidłowo postawione, gdyby Autor nadał im kierunek oraz określił siłę związku pomiędzy badanymi czynnikami. Ponadto hipotezy te odnoszą się tylko do części badawczej i mam wrażenie, że zostały one postawione jako hipotezy stawiane przy analizie statystycznej. Pozwolę sobie w tym miejscu zaznaczyć, że przy tak małej liczbie próby weryfikacja hipotez badawczych nie do końca jest odpowiednia, tym bardziej, że wszystkie zostały zweryfikowane negatywnie. Dlatego wartość aplikacyjną pracy podniosłyby hipotezy postawione dodatkowo

w obszarze analizy literatury, tym bardziej, że Autor przeprowadził ją bardzo wnikliwie.

#### 2.4. Ocena wartości merytorycznej pracy

Wartość merytoryczną pracy oceniam pozytywnie, niemniej nasuwają mi się pewne uwagi, które zostały przedstawione w dalszej części oceny.

Układ pracy nie budzi zastrzeżeń, jednak niektóre tytuły podrozdziałów zostały sformułowane dość niefortunnie. Ponadto uszczegóławianie podrozdziałów na jednostronicowe kolejne podrozdziały powoduje zbytne rozdrobnienie treści. Czasami odnosi się wrażenie, że Autor „na siłę” wydziela podrozdział, np. *Polityka środowiskowa jako element łączący ochronę środowiska i zarządzanie środowiskowe*, z którego niewiele nie wynika. Ponadto samo sformułowanie tytułu tego podrozdziału budzi wątpliwości. Rozdział ten byłby interesujący, gdyby Autor pokazał działania w zakresie polityki środowiskowej państwa jako elementu łączącego ochronę środowiska z zarządzaniem środowiskowym w organizacji. Natomiast w obecnym kształcie podrozdział ten powinien znaleźć się w podrozdziale 1.3.

Autor, cytując literaturę przedmiotu, nie zawsze korzystał ze źródła pierwotnego (np. normy ISO 14001:2015) przytaczając różnego rodzaju definicje związane z zarządzaniem środowiskowym za autorami publikacji wydanych kilkanaście lat temu (np. Matuszak-Flejszman, 2007, 2010). Należy podkreślić, że dostępne są zdecydowanie bardziej aktualne pozycje literaturowe. Modyfikacja normy ISO 14001 wydanej w 2015 roku została przeprowadzona m.in. w oparciu o wnioski i doświadczenia przedstawicieli przedsiębiorstw wynikające z wdrożenia, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Zatem zasadne byłoby posiłkowanie się wymaganiami zawartymi w tym standardzie oraz fachową literaturą wydaną po roku 2015. Przedstawienie definicji systemu zarządzania środowiskowego z normy ISO 14001:2015 pozwoliłoby Autorowi spojrzeć z innej perspektywy na problem badawczy, ponieważ według nowej definicji „system zarządzania środowiskowego jest częścią systemu zarządzania wykorzystywaną do zarządzania aspektami środowiskowymi, spełniania zobowiązań dotyczących zgodności oraz odniesienia się do ryzyk i szans”. Zatem zabrakło umiejscowienia dwóch ważnych obszarów: zobowiązań dotyczących zgodności oraz odniesienia się do ryzyk i szans, co moim zdaniem odgrywa istotną rolę w ocenie, a tym samym ewaluacji dostawców. Uwzględnienie ryzyk i szans



w analizie i ocenie, a także ewaluacji dostawców podniosłoby walory poznawcze i aplikacyjne tej pracy.

Analizując wskazywane przez Autora źródła literaturowe należy stwierdzić, że nie zawsze są one wiarygodne. Autor pisząc w swojej dysertacji, że: *A. Matuszak-Flejszman podaje, że celem zarządzania środowiskowego jest ochrona życia ludzkiego oraz wszystkich form żyjących*, nie wskazuje źródła pierwotnego (Dupont i inni, 1998), lecz wtórne (Matuszak-Flejszman, 2007), co może wprowadzać w błąd, że są to moje stwierdzenia. Ponadto w rozważaniach zawartych w rozdziale pierwszym brakuje pokazania zarządzania środowiskowego na tle zarządzania środowiskiem i wskazania różnic pomiędzy zarządzaniem środowiskowym a zarządzaniem środowiskiem. Warto byłoby również wskazać, w jaki sposób kwestie te są prezentowane na tle polityki środowiskowej Polski czy Unii Europejskiej.

W podrozdziale 1.3.1 *Zarządzanie środowiskowe oparte na wymaganiach norm ISO serii 14000* Autor nie uwzględnił bardzo ważnych elementów takich jak kontekst organizacji czy działania odnoszące się do ryzyk i szans. Niestety, jest to skutkiem korzystania z literatury wydanej przed rokiem 2015. Uwzględnienie tych elementów umożliwiłoby Autorowi bardziej wnikliwą analizę systemowego podejścia do zarządzania środowiskowego i uwzględnienie go w analizie problemu badawczego.

W tabeli 3 (s. 25) zawierającej przegląd wydarzeń i dokumentów związanych z rozwojem zarządzania środowiskowego Autor powinien uwzględnić Rozporządzenia Komisji Europejskiej nr 2017/1505 oraz 2018/2026, zmieniające załączniki I, II, III, i IV do rozporządzenia EMAS, które mają znaczący wpływ na rozwój zarządzania środowiskowego. Notabene, brak tych rozporządzeń skutkuje tym, że Autor korzystał w swojej dysertacji z rozporządzenia EMAS wraz z załącznikami z roku 2009.

Podrozdział *System Ekozarządzania i Audytu* nie zawiera bardzo ważnej z punktu widzenia ewaluacji środowiskowej kwestii: najlepszych praktyk zarządzania środowiskowego zawartych w sektorowych dokumentach referencyjnych. Praktyki te mogłyby być wykorzystane przez Autora jako wskazówki do ewaluacji środowiskowej dostawców. Ponadto Autor pisząc w tym podrozdziale, że 80 organizacji zarejestrowało się w EMAS (s. 45) nie uwzględnił liczby organizacji wykreślonych z rejestru. W dalszej części Autor opisuje, że w celu zarejestrowania w EMAS w organizacji musi zostać przeprowadzony przegląd środowiskowy wszystkich aspektów środowiskowych. Zakres przeglądu środowiskowego jest



zdecydowanie szerszy, co wynika z załącznika I do rozporządzenia EMAS wydanego w 2017 roku. Niestety treści te stanowią pokłosie cytowanej literatury z roku 2011.

Prezentując w tabeli 11. aspekty środowiskowe według ISO 14001 oraz EMAS (s. 51) Autor częściowo nie uwzględnił aspektów środowiskowych pośrednich w obszarze „kwestie dotyczące cyklu życia produktu” takich jak: nabywanie surowca, zakupy i zamówienia, produkcja oraz wycofywanie z eksploatacji, co ma znaczenie z punktu widzenia ewaluacji środowiskowej dostawców. Brakuje również aspektu środowiskowego jakim jest wykorzystywanie dodatków i środków pomocniczych, a także półproduktów. Niestety, wynika to z nieuwzględnienia przez Autora aktualnych informacji zawartych w Załączniku I do rozporządzenia EMAS (2017/1505). Analizując tabelę nasuwa się również pytanie jaka jest różnica pomiędzy aspektem środowiskowym: korzystanie z zasobów naturalnych, surowców i energii a zużycie energii oraz zużycie surowców i zasobów naturalnych. Ponadto w tabeli tej Autor zawarł wpływ na środowisko, jakim jest wpływ na różnorodność biologiczną wynikający z aspektu środowiskowego jakim jest zajęcie przestrzeni.

Rozdział drugi zawiera podstawowe informacje dotyczące zarządzania procesem zakupu, relacji z dostawcami oraz łańcucha dostaw. W rozdziale tym, dla celów dysertacji Autor sformułował definicję łańcucha dostaw. Chciałabym podkreślić, że nie jest to jedyna definicja jaką sformułował Autor do celów dysertacji, co podnosi wartość merytoryczną całej pracy. Jednakże po uwzględnieniu przytoczonych przez Autora definicji dotyczących łańcucha dostaw oraz celu i zakresu badań Autora warto byłoby zastanowić się nad samą końcówką sformułowanej definicji, a mianowicie brakuje uwzględnienia obiegu zamkniętego, tzw. gospodarki cyrkularnej. Mogłoby to stanowić jeden z czynników branych pod uwagę przy ewaluacji dostawców. Ponadto Autor analizując proces zarządzania relacjami z dostawcami dość śmiało stwierdza, że zarządzanie sprawnością dostawców nie wymaga ich czynnego zaangażowania (s. 77). Dalej Autor przedstawia modele relacji z dostawcami, jednak nie uwzględnia w nich sprawności dostawców.

Rozdział trzeci dotyczy roli zarządzania środowiskowego w kontekście relacji z dostawcami. W rozdziale tym Autor przybliżył rolę zarządzania środowiskowego w łańcuchu dostaw. Wyróżniając zasady zarządzania środowiskowego w łańcuchu dostaw Autor wskazuje m.in. zrozumienie uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest to jeden z ważniejszych obszarów, którego brakuje w niniejszej dysertacji w aspekcie analizy kontekstu organizacji w relacji z dostawcami. Ponadto brakuje również rozważań Autora na temat roli działań



operacyjnych, w szczególności procesów zleczanych na zewnątrz oraz uwzględnienia perspektywy cyklu życia w relacjach z dostawcami. W rozdziale tym Autor również porusza kwestie mierników i wskaźników w łańcuchu dostaw. Przedstawia pewne grupy wskaźników, zawartych w normie ISO 14031 (warto byłoby skorzystać z tego źródła). Rozdział byłby bardziej interesujący, gdyby dodatkowo zawierał informacje na temat głównych wskaźników efektywności środowiskowej wskazanych w rozporządzeniu EMAS (Zał. IV, 2018/2026) oraz wskaźników proponowanych w dokumentach referencyjnych z punktu widzenia relacji z dostawcami. Informacje te na pewno podniosłyby walor poznawczy i aplikacyjny dysertacji. Czwarty rozdział dotyczy rozważań Autora nt. ewaluacji środowiskowej dostawców. Autor przybliżył w nim istotę pojęcia ewaluacji oraz wskazał zależność pomiędzy ewaluacją a oceną dostawców przyjmując definicję własną ewaluacji dostawców jako: *„zbiór systematycznych i obiektywnych działań mających na celu ocenę działalności, możliwości i skuteczności działań dostawcy, w tym: ocenę wstępną, ocenę okresową oraz ocenę wpływu współpracy z dostawcą na przedsiębiorstwo-odbiorcę i na łańcuch dostaw”*. Wątpliwość budzi samo podejście do oceny działalności, możliwości i skuteczności działań dostawców. Trudno byłoby przeprowadzić tą ocenę. Dlatego definicja ta mogłaby zostać zmodyfikowana w kierunku oceny efektów środowiskowych wynikających z działań dostawcy. Autor bardzo wnikliwie przedstawił kryteria oceny wstępnej i okresowej dostawców w tabeli 43 (s. 133-135). Jednak brakuje pewnych kryteriów. Chociażby w obszarze logistyki – rodzaju środka transportu (np. EURO 5 czy EURO 6 – będące wyznacznikiem norm emisji spalin, rodzaj paliwa, częstotliwość przeglądów okresowych, itp.), w obszarze jakości produktu – zawartości związków, trwałości produktu, w obszarze reagowania na wymagania prawne i normalizacyjne – innych standardów i programów środowiskowych (np. LCA, ISO 14031, Czystsza Produkcja, wymagania/wytyczne własne organizacji, stosowanie narzędzi Green Lean).

Pomimo uwag dotyczących teoretycznej części pracy pragnę podkreślić jej wysoki i wartościowy poziom. Autor wykazał się dużą erudycją, a także wypracował własne autorskie definicje poszczególnych obszarów będących przedmiotem badań. Na uwagę zasługuje fakt wnikliwej analizy krajowej, a w szczególności zagranicznej literatury, w wyniku czego Autor potrafił poddać analizie badane zjawisko, wskazać podobieństwa i charakterystyczne cechy. Rozdziały piąty i szósty mają charakter empiryczny. Autor „zapowiedział” w rozdziale czwartym, że *„prowadzenie ewaluacji środowiskowej przez polskie przedsiębiorstwa (s. 160)*





*zostanie zweryfikowane*” w rozdziałach 5 i 6. Zakładam, że miał na myśli przedsiębiorstwa działające na terenie Polski. W piątym rozdziale Autor przedstawił założenia, metodę, przedmiot oraz wyniki badań wstępnych. Zastanawiające jest, dlaczego akurat 100 przedsiębiorstw wzięto pod uwagę przy badaniach wstępnych oraz dlaczego Autor nie uwzględnił małych przedsiębiorstw. Brakuje argumentu, na ile ta grupa docelowa była reprezentatywna w wybranych przez Autora branżach. Przemysł chemiczny to ponad 11 tys. przedsiębiorstw, a przemysł farmaceutyczny liczy około 350 firm produkujących farmaceutyki w Polsce (stan na rok 2018). Brakuje uzasadnienia losowego doboru próby na tle obu branż. Ponadto czuję niedosyt wynikający z braku przeprowadzenia analizy wyników badań wstępnych Autora pod kątem informacji zawartych w corocznych raportach wydawanych przez Polską Izbę Przemysłu Chemicznego czy raportach wydawanych przez przedstawicieli branży farmaceutycznej. To pozwoliłoby Autorowi wygenerować zdecydowanie ciekawsze wnioski oraz prowadzić głębszą polemikę na temat zastosowania kryteriów środowiskowych w ocenie dostawców czy korzyści osiąganych przez te przedsiębiorstwa ze stosowania wskazanych przez Autora kryteriów środowiskowych. Wyniki badań wstępnych powinny mieć przełożenie na wyniki badań właściwych. Jednak po analizie obu rozdziałów stwierdzam, że wyniki badań wstępnych nie miały wpływu na wyniki badań właściwych.

Rozdział szósty zawiera omówienie założeń, metodyki oraz przedmiotu i wyników badań właściwych. Również w tym przypadku Autor nie uzasadnił, dlaczego badanie empiryczne metodą sondażu przeprowadził na grupie przedstawicieli 138 przedsiębiorstw sektora chemiczno-farmaceutycznego. Nie znalazłam w dysertacji informacji, czy wśród tych 138 przedsiębiorstw były te, które brały udział w badaniach wstępnych. Ponadto niepotrzebnie „spłaszczył” sektor chemiczny i sektor farmaceutyczny do sektora chemiczno-farmaceutycznego. Nasuwa się też pytanie, dlaczego Autor zastosował inną klasyfikację środowiskowych kryteriów oceny dostawców w badaniu wstępnym (s. 166), a inną w badaniu właściwym (s. 188). Ponadto podczas omawiania wyników badań brakuje również informacji nt. reprezentatywności grupy, np. ile przedsiębiorstw danej branży ma polski kapitał, ile mieszany, a ile zagraniczny i w jaki sposób może to wpływać na prowadzenie ewaluacji środowiskowej dostawców. Na stronie 195 Autor napisał, że najczęściej stosowanymi kryteriami środowiskowymi zarówno w ocenie wstępnej jak i okresowej dostawców jest: posiadanie systemu zarządzania środowiskowego, wykorzystywanie materiałów przyjaznych środowisku oraz stosowanie wewnętrznych procedur środowiskowych. Po czym te same



kryteria środowiskowe wymienić w następnym zdaniu jako najrzadziej stosowanie przez respondentów. Proszę o wyjaśnienie.

Należy podkreślić, że cennymi zarówno z naukowego punktu widzenia jak i możliwości wykorzystania w praktyce gospodarczej, są rekomendacje Autora dla prowadzenia ewaluacji środowiskowej dostawców.

## 2.5. Strona formalna i edytorska dysertacji

Rozprawa doktorska z formalno-edycyjnego punktu widzenia została przygotowana z dużą dbałością o kwestie formalne i edytorskie. Jednolitość edycyjna pracy, układ stron, czcionka, sposób robienia przypisów, oznaczenia części pracy, nie budzą większych zastrzeżeń. Praca wygląda solidnie. Dużą wartością pracy są tabele (95) i rysunki (16). Głównie mają one charakter opracowań własnych i potwierdzają, że Doktorant posiada umiejętność wizualizacji wyników badań. W zakresie strony formalno-edycyjnej pracy nie wnoszę uwag. Jednakże czasami w dysertacji występują personifikacje. Autor przypisuje organizacjom obowiązki, które realizują ich kierownictwa, np. umożliwienie organizacji, odpowiedź przedsiębiorstwa (s. 20), organizacja powinna (s. 50, 51), zaangażowanie przedsiębiorstwa (s. 114), przedsiębiorstwo prowadzi współpracę (s. 191), przedsiębiorstwo stawia (s. 224). Znalazła się również „wpadka” językowa: w dłuższym „okresie czasu” (s. 46).

Autor wykazał w spisie bibliograficznym wykorzystanie 264 pozycji literaturowych, 16 aktów prawnych i normalizacyjnych oraz 53 źródeł internetowych. Liczba i struktura cytowanych publikacji w moim przekonaniu jest na poziomie satysfakcjonującym.

## 3. Konkluzja końcowa

Przedstawiona mi do recenzji rozprawa doktorska mgra Piotra Cezarego Sosnowskiego oceniona została przeze mnie pozytywnie. Praca dotyczy tematyki bardzo interesującej i aktualnej, zarówno z punktu widzenia producenta, jak i klienta, na rynku B2B. Ma ona niewątpliwie znaczenie poznawcze, wzbogacające wiedzę uwarunkowań związanych z ewaluacją środowiskową i budowaniem relacji w łańcuchu dostaw. Dlatego też poczynione uwagi, z których znacząca część ma charakter dyskusyjny, marginesowy lub wyłącznie techniczny, nie obniżają jej wartości oraz nie wpływają negatywnie na ocenę końcową.



Należy podkreślić, że rozprawa doktorska mgra Piotra Cezarego Sosnowskiego zawiera cenny i obszerny materiał w postaci analizy literatury przedmiotu oraz interesujących wyników badań. Spełniła ona wymagania stawiane rozprawom doktorskim zgodnie obowiązującymi w tym zakresie przepisami prawnymi, w zakresie wykazania się przez Doktoranta ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, a także stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Biorąc pod uwagę wymienione wcześniej teoretyczne i aplikacyjne walory pracy, a zwłaszcza ważność tematu i oryginalność ujęcia problemu naukowego uważam, że praca mgra Piotra Cezarego Sosnowskiego pt. „*Ewaluacja środowiskowa w relacjach z dostawcami na rynku B2B*”, **spełnia warunki** zawarte w *Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* i niniejszym wnoszę **o dopuszczenie Pana mgra Piotra Cezarego Sosnowskiego do kolejnych etapów** postępowania o nadanie stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

dr hab. inż. Alina Matuszak-Flejszman, prof. UEP