

dr hab. inż. Piotr Cyplik, prof. PP
Wydział Inżynierii Zarządzania
Instytut Logistyki
Zakład Zarządzania Produkcją i Logistyki
Politechnika Poznańska

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Marty Raźniewskiej
pt. „Zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze ekologicznej
żywności” napisanej pod kierunkiem naukowym
prof. dra hab. Macieja Urbaniaka oraz promotora pomocniczego
dr hab. Barbary Ocickiej**

1. Podstawa formalno-prawna recenzji

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Pana Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego dra hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ z dnia 13 lipca 2020 r. informujące o wyznaczeniu mnie przez Komisję Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości na recenzenta rozprawy doktorskiej autorstwa mgr Marty Raźniewskiej pt. „Zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze ekologicznej żywności”.

2. Ogólna charakterystyka recenzowanej pracy

Rozprawa doktorska mgr Marty Raźniewskiej pt. „Zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze ekologicznej żywności” jest zawierającym się na 235 stronach studium opisowo-analitycznym, składającym się z wprowadzenia, trzech rozdziałów, zakończenia, spisów, dwóch załączników oraz streszczenia w języku angielskim. Spisy obejmują wykaz literatury (340 pozycji książkowych i artykułów, 8 aktów prawnych, 9 materiałów źródłowych oraz 31 źródeł internetowych), tabele (26), rynki (12) oraz wykresy (18).

W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno-opisową (pierwsze dwa rozdziały) oraz część analityczno-badawczą (rozdział trzeci).

3. Ocena dysertacji wg wybranych kryteriów

3.1. Trafność wyboru tematu dysertacji i obszaru badawczego

Podjęta przez mgr Martę Raźniewską problematyka pracy dotycząca zarządzania relacjami z dostawcami w sektorze ekologicznej żywności jest ciągle relatywnie rzadko spotykana, zarówno w międzynarodowych, jak i krajowych opracowaniach naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Turbulentne otoczenie wymusza na przedsiębiorstwach konieczność ciągłego doskonalenia swoich procesów biznesowych. Jednym z kluczowych obszarów poszukiwania oszczędności jest obszar zakupów. Wraz z ewolucją podejścia do procesów zakupowych postrzeganych początkowo jedynie przez pryzmat dokonywanych transakcji, poprzez wyodrębnienie pewnej ich autonomii, aż do koncepcji tworzenia łańcucha wartości, zmieniały się paradygmaty relacji dostawca - odbiorca. Zarządzanie relacjami z dostawcami jako zagadnienie wielowymiarowe wpisuje się m. in. w koncepcję zarządzania łańcuchem dostaw (ang. *Supply Chain Management* - *SCM*). Mimo, że pojęcie SCM nie jest nowym to w kontekście braku realnej alternatywy (badania nad systemami przepływów bezłańcuchowych są w fazie początkowych rozważań) wciąż jest aktualnym zagadnieniem badawczym świata nauki oraz praktyki biznesowej.

Wobec coraz większej świadomości konsumentów, rynek żywności ekologicznej rośnie dynamicznie. W ostatnim czasie następują zmiany w sposobach dystrybucji żywności ekologicznej na rynku, będące efektem wzrostu zarówno podaży, jak i popytu na produkty ekologiczne. Wzrost zainteresowania przedsiębiorstw tymi produktami był inspiracją do intensywnej eksploatacji badawczej świata nauki w tym obszarze, nie tylko ściśle związanej z procesem wytwarzania żywności ekologicznej, ale również z procesami jej dystrybucji w ramach łańcuchach dostaw.

Połączenie przez Doktorantkę obu wymienionych powyżej obszarów badawczych tj. zarządzania relacjami z dostawcami oraz żywności ekologicznej jest gwarantem ich aktualności. Z pełnym przekonaniem można stwierdzić, iż tematyka poruszona w rozprawie jest nadal ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej i będzie stanowić z pewnością obszar dalszych prac naukowych. Z tego też względu wybór problematyki opracowania można uznać za trafny i aktualny.

3.2. Założenia badawcze oraz metodyka przeprowadzonych badań dysertacji

Doktorantka starała się trafnie zidentyfikować luki badawcze – teoretyczną, empiryczną, jak i aplikacyjną.

Określając lukę teoretyczną i empiryczną wskazała brak pozycji literaturowych obejmujących w ujęciu holistycznym zarządzania relacjami z dostawcami w kontekście rozwoju marek własnych w sektorze sektora żywności ekologicznej. W tym miejscu należy zauważyć niefortunne sformułowanie Doktorantki w uzasadnieniu luki badawczej, które przyjęło formę „*W literaturze brakuje opracowania poświęconego zakupom.*” (s. 9). To zdanie powinno brzmieć „*W literaturze brakuje opracowania poświęconego zakupom w tym zakresie.*”

Luka aplikacyjna z kolei związana jest określeniem uwarunkowań, metod oraz narzędzi w zarządzaniu relacjami z dostawcami produktów marki własnej z sektora żywności ekologicznej.

Autorka prawidłowo określiła cel rozprawy jako „*określenie uwarunkowań, metod, narzędzi oraz efektów zarządzania relacjami z dostawcami na przykładzie dystrybutorów produktów oznaczonych marką własną w sektorze ekologicznej żywności.*” Tak zdefiniowany cel rozprawy wskazuje, że Autorka podjęła się ambitnego zadania, wysoce pracochłonnego, ale jednocześnie jest on stosunkowo wąski. Obejmuje on bowiem jedynie sektor żywności ekologicznej w szczególności jednego typu marki handlowej czyli marki własnej. Rodzą się zatem dwa pytania przy tak postawionym celu:

1. Czy uwarunkowania, metody, narzędzia oraz efekty zarządzania relacjami z dostawcami na przykładzie dystrybutorów produktów oznaczonych marką własną będą inne niż w przypadku marek producentów w sektorze ekologicznej żywności?
2. Czy uwarunkowania, metody, narzędzia oraz efekty zarządzania relacjami z dostawcami na przykładzie dystrybutorów produktów oznaczonych marką własną w sektorze ekologicznej żywności różnią się w porównaniu z sektorem żywności „nieekologicznej”?

Doktorantka sformułowała także 5 celów szczegółowych adekwatnych do przyjętego celu głównego:

Cel 1: Określenie i ocena znaczenia uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych mających wpływ na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze ekologicznej żywności.

Cel 2: Określenie rodzajów budowanych relacji z dostawcami ekologicznej żywności oznaczonej marką własną.

Cel 3: Zidentyfikowanie metod i narzędzi zarządzania relacjami z dostawcami ekologicznej żywności oznaczonej marką własną.

Cel 4: Zidentyfikowanie głównych efektów zarządzania relacjami z dostawcami.

Cel 5: Określenie barier wykorzystania potencjału metod i narzędzi zarządzania relacjami z dostawcami.

Mgr Marta Raźniewska prawidłowo sformułowała tezę główną w brzmieniu: *Dystrybutorzy produktów oznaczonych marką własną w sektorze ekologicznej żywności mają potencjał doskonalenia metod i narzędzi, a w rezultacie efektów zarządzania relacjami z dostawcami.*

Teza ta została uzupełniona pięcioma tezami szczegółowymi:

Teza szczegółowa 1: Uwarunkowania ekonomiczne, prawne i społeczne są głównymi determinantami zewnętrznymi wzrostu znaczenia zarządzania relacjami z dostawcami produktów oznaczonych marką własną przez dystrybutorów ekologicznej żywności.

Teza szczegółowa 2: Podejście strategiczne w zakupach jest główną determinantą wewnętrzną wzrostu znaczenia zarządzania relacjami z dostawcami w sektorze ekologicznej żywności.

Teza szczegółowa 3: Dystrybutorzy ekologicznej żywności oznaczonej marką własną budują relacje partnerskie głównie z dostawcami lokalnymi.

Teza szczegółowa 4: Dominującym efektem wdrażania metod i narzędzi zarządzania relacjami z dostawcami jest redukcja kosztów.

Teza szczegółowa 5: Istotnymi barierami wykorzystania potencjału metod i narzędzi są brak wiedzy i umiejętności menedżerów oraz ich niska świadomość korzyści partnerskiego budowania relacji.

W stosunku do tez 2-5 nie ma żadnych zastrzeżeń. Sposób przeprowadzenia badań dla zweryfikowania tezy 1 musiał zakładać uzyskanie całościowej lub jedynie częściowej jej weryfikacji. Można sobie bowiem wyobrazić, że w wyniku badań empirycznych okaże się, iż tylko jedno lub dwa z trzech wymienionych w tezie uwarunkowań zostaną uznane jako główne zewnętrzne determinanty wzrostu znaczenia zarządzania relacjami z dostawcami produktów oznaczonych marką własną przez dystrybutorów ekologicznej żywności.

Doktorantka wskazała, iż w realizacji celów oraz do weryfikacji tez pomocne będą pytania badawcze, które zostały sformułowane prawidłowo, w następującym brzmieniu:

1. Jakie są uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnętrzne, wpływające na zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze ekologicznej żywności w Polsce?



2. *Jaki rodzaj relacji budują dystrybutorzy z dostawcami ekologicznej żywności oznaczonej marką własną?*
3. *W jakim zakresie dystrybutorzy ekologicznej żywności oznaczonej marką własną, wdrażają podejście strategiczne w zarządzaniu zakupami?*
4. *Jakie są efekty zarządzania relacjami z dostawcami ekologicznej żywności oznaczonej marką własną?*
5. *Jakie są metody i narzędzia stosowane w zarządzaniu relacjami z dostawcami przez dystrybutorów ekologicznej żywności oznaczonej marką własną?*
6. *Jakie są bariery zarządzania relacjami z dostawcami ekologicznej żywności oznaczonej marką własną?*

Chcąc osiągnąć postawione cele rozprawy (główny i szczegółowe) Doktorantka przeprowadziła intensywną kwerendę literatury tak krajowej (145 pozycji), jak i zagranicznej (195 pozycji głównie angielskojęzycznych) z zakresu zarządzania relacjami z dostawcami, rozwoju marki własnej oraz sektora ekologicznej żywności. Analizą objęto dokumenty źródłowe: artykuły naukowe i książki z międzynarodowych baz naukowych (EBSCO, Scopus i Web of Science), jak również raporty branżowe. Dobór literatury przedmiotu i jej cytowanie obejmowały wszystkie aspekty związane z tematyką rozprawy doktorskiej, a Autorka wykazała się jej dobrą znajomością. Zakres cytowania literatury przedmiotu był prawidłowy i pozwalał na realizację założeń badawczych przyjętych w pracy.

W recenzowanej rozprawie zrealizowane zostały również badania empiryczne, w których Autorka posłużyła się metodami ilościowymi oraz jakościowymi. Analizą objęto dystrybutorów żywności ekologicznej, prowadzących działalność w Polsce. Badania zostały przeprowadzone techniką CATI w formie 120 wywiadów ustrukturyzowanych w IV kwartale 2017 roku. Uzupełnienie wniosków z badania ilościowego stanowiły analizy studiów przypadków. Dobór próby dla potrzeb badania jakościowego był celowy, dokonany przez autorkę. Przedstawione w rozprawie przykłady dotyczą 9 dystrybutorów posiadających w swoich ofertach marki własne żywności ekologicznej. Badania zostały przeprowadzone zgodnie ze strategią sekwencyjną w wersji eksplanacyjnej, tj. wykonania w pierwszej fazie badań ilościowych, w drugiej fazie badań jakościowych, a w trzeciej analizowania materiału badawczego i wnioskowania. Analiza danych ilościowych została przeprowadzona głównie w oparciu o wskaźniki struktury, a uzupełniającą poprzez stawianie tez i ich weryfikowanie poprzez test zgodności chi-kwadrat Pearsona oraz dokładny test Fishera. Zastosowane narzędzia do wyników analizy badań ankietowych nie budzą zastrzeżeń. W rozprawie brakuje obliczeń reprezentatywnej próby badawczej oraz głębszego niż przedstawionego na s. 134



uzasadnienia przyczyn wykluczenia mikroprzedsiębiorstw z badań ankietowych. Z kolei w ramach charakterystyki badań jakościowych zabrakło pogłębionej analizy doboru celowego przedsiębiorstw. Czy jedynym kryterium doboru była wielkość danego podmiotu? Czy Autorka kierowała się również innymi kryteriami doboru grupy celowej do badań jakościowych?

Konstatując należy uznać, iż zaproponowana przez Autorkę metodyka badawcza mimo drobnych uwag wyjaśniających nie budzi zastrzeżeń i została ona podporządkowana przyjętym przez Autorkę celom dysertacji.

3.3. Poziom merytoryczny poszczególnych rozdziałów dysertacji

Temat rozprawy doktorskiej mgr Marty Raźniewskiej zawiera w sobie dwa istotne pojęcia: po pierwsze *zarządzanie relacjami z dostawcą*, a po drugie *sektor żywności ekologicznej*. Autorka odniosła się do każdego z nich w dwóch kolejnych rozdziałach pracy.

W rozdziale pierwszym, zawartym na 52 stronach, opierając się na przeglądzie literatury przedmiotu zaprezentowała ogólne zagadnienia teoretyczne dotyczące pierwszego pojęcia zawartego w tytule dysertacji. Autorka wyjaśniła główne pojęcia rozprawy. Punktem wyjścia w rozważaniach jest wskazanie związku między zarządzaniem łańcuchami dostaw oraz zarządzaniem relacjami z dostawcami, który uwidocznił się m.in. w przytoczonej przez Doktorantkę definicji zaproponowanej przez M. Christophera, według której „*zarządzanie łańcuchem dostaw jest zarządzaniem relacjami z dostawcami i klientami w celu dostarczenia jak najwyższej wartości dla klienta po najniższych kosztach dla całego łańcucha dostaw.*” (s. 18). W dalsze części Autorka dokonała przeglądu koncepcji zarządzania relacjami w łańcuchu dostaw (rozdział 1.2), ze szczególnym uwzględnieniem układu dostawca-odbiorca (rozdział 1.3) w ramach realizacji funkcji zakupowej (rozdział 1.4). Na podstawie kwerendy literatury Doktorantka definiuje rodzaje uwarunkowań zewnętrznych mających wpływ na zarządzanie relacjami z dostawcami (Tabela 1.5) i słusznie zauważa, że budowa długotrwałych relacji jest elementem zarządzania dostawami w ramach procesu zakupowego. Zauważa również, cytując za A. Rzeżacz, że zarządzanie łańcuchem dostaw i relacjami jest jedną z dźwigni zakupowych rozumianych jako „*zestaw podobnych metod i narzędzi¹, używanych w celu zwiększenia wartości dodanej funkcji zakupowej*” (rozdział 1.5, s. 34). Dalsze rozważania Autorka oparła na modelu referencyjnym zarządzania łańcuchem dostaw organizacji Global Supply Chain Forum. W tym miejscu rodzi się pytanie, czy jest to jedyny model jaki można było zastosować? Jakie są zalety modelu opracowanego przez Global Supply

¹ Oba pojęcia metody i narzędzia znalazły odzwierciedlenie w celu głównym rozprawy.

Chain Forum w porównaniu np. z Supply Chain Operation Reference-Model, który został opracowany w 1996 roku przez organizację Supply Chain Council?

W dalszych dywagacjach Autorka wskazała różnice między dwoma sposobami budowania relacji z dostawcami: transakcyjnym i partnerskim. Opisała również model ewolucji zakupów A. J. Van Weele (rozdział 1.7) jako punkt odniesienia do kierunków rozwoju i wyzwań związanych z zarządzaniem relacjami z dostawcami (rozdział 1.8).

W **rozdziale drugim**, zawartym na 52 stronach, mgr Marta Raźniewska w interesującym ujęciu scharakteryzowała produkty oznaczonych marką własną (rozdział 2.1) oraz określiła uwarunkowania rozwoju tego rynku (rozdział 2.2). Autorka w sposób klarowny porusza się po zagadnieniach, jednakże jest to ujęcie ogólne omawianych pojęć niezależne od problematyki zawartej w temacie rozprawy czyli sektora ekologicznej żywności. Dopiero w dalszej części tego rozdziału (rozdział 2.3) rozważania dotyczyły budowania oraz funkcjonowania łańcuchów żywności ekologicznej, w szczególności rozwoju krótkich łańcuchów dostaw na bazie współpracy z dostawcami lokalnymi (rozdział 2.3). Zachowując przyjętą logikę prowadzenia dyskursu naukowego lepszym rozwiązaniem byłoby odwrócenie kolejności rozdziałów. Pierwszym omawianym zagadnieniem w tej części rozprawy powinna być definicja produktu ekologicznego i omówienie sektora ekologicznej żywności. Z uwagi na jego specyfikę w następnych podrozdziałach Autorka dokonałaby charakterystyki pojęcia marki własnej i rynku dystrybutorów tego rodzaju produktów ze szczególnym uwzględnieniem sektora żywności ekologicznej. W ramach rozważań relacji z dostawcą marek własnych Autorka założyła, że dostawcą takich produktów może być tylko jeden kontrahent. To jest uproszczenie sytuacji, która występuje na rynku. Znane są przypadki dostaw tych samych produktów z kategorii *private label* przez różnych dostawców.

Konkludując, treść obu rozdziałów (rozdział 1 oraz 2) teoretycznych pozwala poznać omawiane zagadnienia, a Doktorantka wykazała się swobodą i głęboką znajomością przedstawianych treści. Tytuły poszczególnych podrozdziałów są adekwatne do ich zawartości. Jedyna drobna uwaga ogólna do tej części rozprawy dotyczy braku bardziej krytycznej analizy kwerendy literatury. Powyższe sugestie nie umniejszają ogólnej wysokiej oceny merytorycznej obu rozdziałów teoretycznych opartych na starannie dobranej literaturze przedmiotu.

W **rozdziale trzecim**, stanowiącym część analityczno-badawczą i zawierającym się na 48 stronach, mgr Marta Raźniewska zaprezentowała interesujące wyniki badań wykonanych



w przedsiębiorstwach w oparciu o 7-mio etapowe postępowanie badawcze (Rysunek 3.1, s. 129). Metodyka badawcza zaproponowana przez Autorkę rozprawy, jak już wspomniano wcześniej (punkt 3.2 recenzji), została opisana w sposób prawidłowy. W rozdziale tym Autorka przedstawia wnioski z badań empirycznych. Prowadzone w tej części rozważania zmierzają do realizacji przyjętych celów dysertacji oraz weryfikacji tez. W części tej znajdują się również odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Na podstawie wyników badań Doktorantka określiła i oceniła znaczenie uwarunkowań zarządzania relacjami z dostawcami żywności ekologicznej oznaczonej marką własną dla dystrybutorów. Autorce udało się również sformułować szereg konstruktywnych wniosków w kontekście wdrażania podejścia strategicznego w zarządzaniu zakupami w badanej grupie podmiotów oraz identyfikacji efektów oraz barier u dystrybutorów w zakresie rozwoju zarządzania relacjami z dostawcami.

Konkludując, przeprowadzone analizy, w oparciu o prawidłowo zaplanowany proces postępowania badawczego, wykonano poprawnie a tezy poddano stosownej weryfikacji.

Ostatnią część (14 stron) dysertacji stanowi prawidłowo zredagowane zakończenie, w którym Doktorantka stosowanie odniosła się do założonych celów rozprawy oraz wskazała kierunki dalszych badań.

3.4. Ocena strony formalnej, językowej i edytorskiej dysertacji

Ogólna ocena strony formalnej dysertacji jest wysoka. Stosowany przez Autorkę język jest w większości przejrzysty i komunikatywny, a zdania formułowane są poprawnie stylistycznie.

W rozważaniach Doktorantka zachowuje logiczny ciąg wywodów, wykazując się umiejętnością prezentacji zjawisk oraz w większości poprawnością wnioskowania i interpretacji wyników. Rozprawa została napisana przystępnym językiem z wykorzystaniem właściwego słownictwa, charakterystycznego dla nauk społecznych w tym zwłaszcza – dla nauk o zarządzaniu i jakości. Umieszczone w tekście tabele, rysunki i wykresy – przygotowane starannie pod względem formalnym – wzmacniają wartość informacyjną pracy. Cytowana literatura jest podana zgodnie z przyjętymi zasadami w tym zakresie.

Mimo ogólnie bardzo wysokiej oceny formalnej, językowej i edycyjnej pracy Doktorantce nie udało się uniknąć pewnych niedociągnięć:



- Na stronie 6 Autorka formułuje następującą wypowiedź: „*Na wybór tego obszaru tematycznego miało wpływ wiele aspektów. Po pierwsze, zarządzanie relacjami z dostawcami jest...*”, niestety w dalszej nie ma odwołania do kolejnych aspektów tj. po drugie, trzecie itp. Identyczną nieścisłość zidentyfikowano na stronie 50 dysertacji, która rozpoczyna się słowami „*Pierwsze zagadnienie, kategoria zakupowa, została zdefiniowana przez A. van Weele jako ...*”, a w dalszej części ponownie nie ma odwołania do kolejnych zagadnień (drugiego i trzeciego).
- Doktorantce zdarza się używać język potoczny na stronie 51 znajduje się zdanie „*Rozwój bazy dostawców pozwala realizować cele strategiczne przedsiębiorstwa i ma wpływ na osiąganie przewagi konkurencyjnej, minimalizowanie ryzyka oraz zapewnianie jakości produktów.*” Informacje zawarte w bazie dostawców mogą być jedynie wsparciem podejmowania strategicznych decyzji w zakresie współpracy w zakresie realizacji procesów zakupowych. Kolejnym przykładem jest fragment ze strony 68 „*Współpraca, szczególnie z zaufanymi kontrahentami pozwala na poznanie ich mechanizmów pracy oraz **dobrych i złych stron.***” Pojęcia dobra i zła nie wydaje się być najlepszym miernikiem oceny w tym przypadku.
- W tabeli 1.15 s. 66 użyto w sposób nieprawidłowy słowa „ilość” w sformułowaniach „*ilość błędów w dostawach*” oraz „*ilość protokołów reklamacyjnych*”. Powinno być zastosowane słowo „liczba” ponieważ zarówno „błędy” jak i „protokoły” są rzeczownikami policzalnymi.
- W tekście sporadycznie występują powtórzenia w kolejnych zadaniach np. na stronie 32 – „*Pojęcie wprowadzie wprowadzone zostało w latach 80., jednak dopiero **pod koniec lat 90. XX w.** przedsiębiorstwa z pozostałych branż zaczęły na szerszą skalę dostosowywać do niego swoje wewnętrzne procedury⁹⁴. **Pod koniec lat 90. XX w.** B. Axelsson i G. Easton⁹⁵, H. Hakansson...*” można byłoby rozpocząć drugie zdanie od słów „W tym samym czasie ...”.
- Doktorantce nie udało się uniknąć drobnym błędów edycyjnych np. na stronie 52 występuje podwójna pisownia nazwiska cytowanego autora – na górze strony jest „*P. Krajlica*” a na dole „*P. Krajliča*”. W innym miejscu (s. 174) znajduje się zdanie „*Warto zatem analizować i **przekazywań** informacje na temat prognoz...*” powinno być „*przekazywać*”.
- W pracy występują zdania zawierające nie w pełni zrozumiały kontekst. Na stronie 60 czytamy „*Umowa ramowa przewiduje tryb doprecyzowania warunków sprzedaży lub*



dostawy poprzez późniejsze uzgodnienia pomiędzy partnerami w postaci umów wykonawczych. Jej funkcje oraz poszczególne elementy zostały wymienione w tabeli 1.14. **Warto także rozważyć podpisanie promesy o współpracy w długim horyzoncie czasowym.**” Kto powinien rozważyć wspomnianą możliwość i w jakich okolicznościach? W innym miejscu (s. 158) czytamy „*Poszczególne działy w ramach tego samego mają często różne oraz niejednokrotnie rozbieżne cele ...*” Rodzi się pytanie co autorka miała na myśli pisząc „tego samego”, czyli czego?

- Dla czystości zachowania, przyjętej przez Autorkę w pracy, zasady czystości języka zalecane byłoby w zdaniu na stronie 158 zastosowanie polskiego znaczenia pojęcia „*lead time*” a angielskie tłumaczenie podać w nawiasie.
- Pewną niekonsekwencję zauważono również w logice przedstawiania wyników badań. Doktorantka dla większości przypadków trzyma się zasady zapisu wyniku badań wraz z podaniem wielkości próby np. (21%, N=120), ale np. na stronach 180 i 181 zamiast dużej litery N zastosowano małą literę a czasem nie podano tej wielkości w ogóle.
- Drobne zastrzeżenia należy również wnieść do jakości rysunków i wykresów – w wielu przypadkach są zbyt małe, co utrudnia ich analizę. Warto również zauważyć, że nie wszystkie wykresy mają zdefiniowane obie osie – patrz Wykres 2.1, Wykres 2.2 oraz Wykres 2.3.
- Brak numeracji pozycji w spisach, co utrudnia dokonania numerycznej oceny rozprawy..

Powyższe drobne niedociągnięcia **nie umniejszają ogólnej wysokiej oceny** strony formalnej, językowej i edycyjnej pracy.

4. Pozostałe uwagi dyskusyjne

Ogólna ocena poziomu merytorycznego rozprawy jest wysoka. Pomimo zastosowania prawidłowego procesu badawczego oraz osiągnięcia wielu znaczących rezultatów w badaniach zarówno literaturowych jak i empirycznych, Autorce nie udało się uniknąć pewnych niedostatków:

- Na stronach 134-135 Autorka dokonała ogólnej charakterystyki próby pisząc m.in. „Większość próby (64% ze 120 firm) posiadała w swoim asortymencie do 10 jednostek asortymentowych (ang. Stock Keeping Unit, SKU) w ramach jednej marki własnej ekologicznej żywności. Pozostała część grupy to przedsiębiorstwa



dysponujące od 11 do 20 SKU (20%), a ponad 13% przedsiębiorstw posiada pod jedną marką własną ponad 21 SKU. Autorka nie wyjaśnia skąd wynikają **przyjęte granice** tego podziału (10 i 20 SKU).

- Na stronie 141 Doktorantka wskazuje, że ramach badań okazało się, że 64 ze 120 przedsiębiorstw posiada strategię zakupową. Tymczasem analizując wyniki badań związanych z zastosowaniem przez przedsiębiorstwa metod i narzędzi stosowanych w ramach SRM (Wykres 3.13) można znaleźć następujące zapisy „Statystycznie więcej firm, które wykorzystywały przewodniki dla dostawców, uwzględniające zasady wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu, posiadało strategię zakupową (47% z 49) niż tych, które wykorzystywały przewodniki, ale nie miały strategii (21% z 14)” i dalej „Statystycznie więcej firm, które wprowadziły kwestionariusz, posiada również spisana strategię zakupową (27% z 49) niż tych, które wprowadziły kwestionariusz, ale nie mają udokumentowanej strategii (21% z 14).” Nie w pełni jest jasne skąd bierze się baza 49 i 14 przedsiębiorstw w tak przeprowadzonym procesie wnioskowania. Recenzent przyjął, że liczby 49 i 14 to liczebność frakcji pozytywnych odpowiedzi na pytanie 2 zawarte w kwestionariuszu stanowiącym załącznik 1, dotyczące istnienia w przedsiębiorstwie strategii zakupowej (frakcja pierwsza to przedsiębiorstwa posiadające spisana strategię zakupową, a frakcja druga to przedsiębiorstwa posiadające strategię niespisaną) oraz możliwość popełnienia błędu edycyjnego polegającego na błędnym wpisaniu liczności firm posiadających strategię zamiast 63 wpisano liczbę 64. Warto jednak wspomnieć, że opisany powyżej wynik badania w żaden sposób nie rzutuje na końcowe wnioski kwantyfikujące tezy.

5. Szczególne walory recenzowanej rozprawy

Jak już zaznaczono na początku recenzji, praca ma w dużej mierze układ logiczny oraz spójną budowę. Poszczególne jej części są ściśle powiązane, zaś tok rozważań jest konsekwentnie podporządkowany założeniom i celom rozprawy.

Należy także podkreślić, iż praca ma niewątpliwie wartości metodyczne, poznawcze oraz pragmatyczne. Prezentowane w dysertacji wyniki badań zostały oparte na gruntownie przeprowadzonych analizach. Osiągnięte rezultaty badań tak literaturowych, jak i empirycznych są wartościowe z punktu spełnienia założeń rozprawy. Wnioski, do jakich dochodzi Autorka są niewątpliwie interesujące i nowatorskie. Mogą one posłużyć

przedsiębiorstwom działającym w sektorze ekologicznej żywności do skuteczniejszego budowania relacji z dostawcami, co może przyczynić się do wzrostu ich wartości.

Jak już zaznaczono poczynione przez recenzenta uwagi w niczym nie naruszają podstawowych wartości pracy.

Konstatując należy wyraźnie podkreślić, iż rozprawa ma znaczenie poznawcze wzbogacające wiedzę z zakresu problematyki zarządzania relacjami z dostawcami w sektorze ekologicznej żywności. Istotnym wkładem Doktorantki w rozwój dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości są wyniki badań empirycznych.

6. Konkluzje

W świetle dokonanej oceny stwierdzono, że recenzowana rozprawa pt: „Zarządzanie relacjami z dostawcami w sektorze ekologicznej żywności”, napisana przez mgr Martę Raźniewską, spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w obowiązujących przepisach, tj.: stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z tym wnioskuję o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.