



Uniwersytet
Gdański



Związek
Uczelni
Fahrenheita



Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania

dr hab. Arleta Szadziewska, prof. UG
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania
Katedra Rachunkowości

Sopot, 08.02.2022 r.

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgra Macieja Mroza

pt. „*Strategiczna karta wyników w zarządzaniu sprzedażą w przedsiębiorstwach z branży produktów szybko rotujących*”

napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Anny Szychty oraz promotora pomocniczego dr hab. Justyny Dobroszek prof. UŁ w Katedrze Rachunkowości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Przewodniczącego Komisji UŁ do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dr. hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ z dnia 14.12.2021 r. Została ona przygotowana w oparciu o Ustawę z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r. Nr 65, poz. 595 wraz z późn. zm.) oraz zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. z 2018 r., poz. 261). Recenzja ma na celu ustalenie, czy przedłożona do oceny rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a także wskazuje na posiadanie przez kandydata ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przy jej sporządzeniu zostały przyjęte następujące kryteria:

- 1) ocena formalnej strony pracy,
- 2) wybór problematyki badawczej, tematu, celów rozprawy i hipotez badawczych,
- 3) ocena wykorzystanych metod badawczych,

Wydział Zarządzania UG
Katedra Rachunkowości

tel. +48 58 523 14 23
e-mail:
rachunkowosc.wzr@ug.edu.pl

ul. Armii Krajowej 101
81-824 Sopot
www.wzr.ug.edu.pl





4) ocena struktury i zawartości merytorycznej,

5) wniosek końcowy.

1. Ocena formalnej strony pracy

Przedłożona praca do recenzji liczy 257 stron. Zasadnicza część rozprawy przedstawiona na 229 stronach, obejmuje wstęp, pięć rozdziałów i zakończenie. Na pozostałych 28 stronach zaprezentowano bibliografię, spis tabel i rysunków oraz załącznik zawierający kwestionariusz ankiety przeprowadzonej w przedsiębiorstwach handlowych z branży FMCG (fast-moving consumer goods) w Polsce.

Struktura pracy jest prawidłowa i podporządkowana realizowanym celom badawczym. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter teoretyczny. Czwarty przedstawia opis metodyki badania empirycznego przeprowadzonego przez Doktoranta oraz otrzymane rezultaty na temat pomiaru wyników i zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach handlowych FMCG w Polsce. Ostatni rozdział ma charakter projektowy. Zawiera on autorski model powiązań między czynnikami uwarunkowań sytuacyjnych a BSC i efektywnością działalności przedsiębiorstwa. Dodatkowo zostały zaprojektowane dwie wariantowe struktury zbilansowanej karty wyników dla przedsiębiorstw handlowych towarów szybko rotujących. Struktura niektórych podrozdziałów w rozdziałach pierwszym, drugim i trzecim została bardziej rozbudowana. Jest to uzasadnione ze względu na omawiane w nich treści.

Proporcje objętościowe trzech pierwszych rozdziałów są podobne. Każdy z nich liczy od około 40 do około 50 stron. Dwa ostatnie rozdziały mają po około 30 stron. Każdy rozdział kończy się nawiązaniem do zagadnień przedstawianych w następnym tworząc w ten sposób spójną merytorycznie całość, co oceniam pozytywnie. Tytuły rozdziałów są zgodne z ich zawartością.

W pracy zamieszczono 35 tabel i 39 rysunków, które zwiększają przejrzystość omawianych zagadnień. Doktorant w dysertacji wykorzystał bardzo bogatą i odpowiednio dobraną pod względem omawianej problematyki literaturę. Łącznie uwzględniono 327 pozycji (monografii, artykułów naukowych, raportów) oraz 19 źródeł internetowych. Większość z nich (ponad 230) to



publikacje anglojęzyczne. Oceniam zatem pozytywnie zarówno wykorzystanie tak obszernej literatury, jak i jej dobór.

Tekst jest dobrze sformatowany, tabele i rysunki zostały wykonane starannie. Język jakim została napisana rozprawa jest zrozumiały i poprawny stylistycznie (występują tylko drobne literówki). Autor swobodnie porusza się w podjętej problematyce. Biorąc to pod uwagę edytorską stronę pracy oceniam wysoko.

2. Ocena wyboru podjętej problematyki badawczej, tematu, celów rozprawy i hipotez badawczych

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonując w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu zmuszone są do szybkiego reagowania na pojawiające się w nich szanse i zagrożenia. Oznacza to konieczność takiego podejścia do zarządzania w nich, aby uwzględniać nie tylko wewnętrzne potrzeby organizacji, ale również stale zmieniające się zewnętrzne uwarunkowania rynkowe. Z tego powodu drogą do osiągnięcia sukcesu jest elastyczność podmiotu polegająca na szybkim identyfikowaniu, reagowaniu i dostosowaniu jego działań do pojawiających się okazji, zagrożeń i sytuacji kryzysowych. Stawia to nowe wyzwania przed zarządzającymi, którzy muszą poszukiwać takich rozwiązań, które pozwolą na osiągnięcie zakładanej pozycji na rynku. Jednym z ważnych obszarów funkcjonowania firmy wymagających od menedżerów wysokich umiejętności i elastyczności działania jest zarządzanie sprzedażą. Wynika to ze złożoności tego procesu, który ma bezpośredni wpływ na wielkość osiąganych przez przedsiębiorstwo przychodów oraz tworzenie wartości dla klientów, a w efekcie końcowym na jego rentowność i możliwości dalszego rozwoju. W szczególności skuteczne zarządzanie sprzedażą ma ogromne znaczenie w przedsiębiorstwach handlowych, w tym z branży towarów szybko rotujących (FMCG). Menedżerowie sprzedaży tych podmiotów według Ingrama i in. [2020, s. 8] muszą być wizjonerami, którzy nie tylko potrafią dostrzec zmieniające się wzorce i możliwości rynkowe, ale również kreatywnie zareagować na nie¹.

¹ Ingram T.N., LaForge R.W., Avila R.A., Schepker Ch.H.Jr., Williams M.R., "Sales Management. Analysis and Decision Making", Tenth Edition, Routledge Taylor&Francis Group, New York and London, 2020.





Dlatego poszukują oni takich narzędzi zarządzania, które pozwolą im na realizację celów sprzedaży oraz na osiągnięcie pożądaných wyników. Do nich należy m. in. strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard – BSC*), która umożliwi stworzenie odpowiedniego systemu pomiaru i kontroli dokonań organizacji. Koncepcja ta od momentu jej powstania, tj. lat 90. XX w. aż do dzisiaj cieszy się dużym zainteresowaniem wśród praktyków oraz teoretyków rachunkowości i zarządzania na całym świecie. Jednakże mało jest prac wskazujących na możliwości wykorzystania BSC jako systemu pomiaru wyników w przedsiębiorstwach handlowych. Dlatego też uważam, że Doktorant prawidłowo zidentyfikował lukę badawczą wskazując na brak badań i opracowań odnoszących się do zastosowania BSC w zarządzaniu procesem sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych z branży towarów szybko rotujących. Problematyka badawcza podjęta w pracy jest zatem nie tylko bardzo ważna z naukowego punktu widzenia, ale przede wszystkim mało rozpoznana w piśmiennictwie naukowym. Posiada ona znamiona nowości i oryginalności dla rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości.

Temat pracy został sformułowany w sposób właściwy w pełni odzwierciedlając jej zawartość. Określa on też zakres przedmiotowy rozprawy, jakim jest zaprojektowanie wariantowej struktury zbilansowanej karty wyników dla przedsiębiorstw handlowych z branży FMCG. Z tematem pracy ściśle skorelowane są teza oraz cel główny przedstawiony na stronie 6, który brzmi następująco:

„Głównym celem pracy jest wykazanie, że zastosowanie strategicznej karty wyników wpływa pozytywnie na proces zarządzania sprzedażą oraz efektywność przedsiębiorstw handlowych z branży towarów szybko rotujących, pod warunkiem odpowiedniego dostosowania struktury karty do uwarunkowań sytuacyjnych działalności przedsiębiorstwa handlowego FMCG”.

Do jego realizacji przyjęto 6 celów szczegółowych, które, jak wskazuje Doktorant, dotyczą (s. 6-7):

- 1) *zebrania i usystematyzowania rozproszonej w literaturze przedmiotu wiedzy na temat sposobów zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach handlowych,*





- 2) *rozpoznania metod pomiaru wyników (dokonań) stosowanych w przedsiębiorstwach handlowych branży FMCG w Polsce,*
- 3) *zidentyfikowania kluczowych uwarunkowań stosowanych metod i systemów pomiaru wyników oraz podejść do zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach handlowych FMCG w Polsce,*
- 4) *zbadania, czy na wynik finansowy przedsiębiorstwa handlowego z branży FMCG korzystniej wpływa ustalenie podstawowego celu dla procesu (działu) sprzedaży jako poziomu przychodów ze sprzedaży przy wyznaczonych cenach czy jako poziomu marży handlowej,*
- 5) *opracowania modelu powiązań między czynnikami uwarunkowań sytuacyjnych a strukturą BSC i sposobem wykorzystania BSC w zarządzaniu sprzedażą,*
- 6) *zaprojektowania wariantowej struktury zbilansowanej karty wyników dla przedsiębiorstw handlowych z branży FMCG, uwzględniającej rodzaje strategii działalności z punktu widzenia ich klasyfikacji, zaproponowanej przez R.E. Milesa i Ch.C. Snowa.*

Uważam, że niepotrzebnie wyodrębniono cel 4, który zawiera się w celu 3. Zamiast tego można było jako cel szczegółowy drugi wyodrębnić taki, który obejmowałby treści zawarte w drugim rozdziale pracy (np. *przedstawienie systemów pomiaru wyników przedsiębiorstw handlowych z branży FMCG na tle teorii uwarunkowań sytuacyjnych*). Pomimo tej uwagi wskazane powyżej cele szczegółowe są poprawnie sformułowane, wzajemnie ze sobą powiązane oraz odzwierciedlają tok postępowania badawczego, który został przyjęty przez Autora dysertacji. Ponadto należy podkreślić utylitarny charakter części z nich (cele 5 i 6), co ma istotne znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania.

W pracy sformułowano poprawnie pięć hipotez badawczych wynikających z dokonanego przez Doktoranta przeglądu literatury przedmiotu, które są bezpośrednio związane z realizacją szczegółowych celów empirycznych (cele 2, 3 i 4). Ich weryfikacja stanowiła dobrą podstawę do:

- *opracowania modelu powiązań między czynnikami uwarunkowań sytuacyjnych a strukturą BSC i efektywnością przedsiębiorstwa,*
- *zaprojektowania wariantowej struktury BSC dla przedsiębiorstw handlowych z branży FMCG,*



- przedstawienia wdrożenia zaproponowanego układu BSC w zarządzaniu sprzedażą na przykładzie przedsiębiorstwa handlowego BETA.

Podsumowując uważam wybór problemu badawczego przez mgr. Macieja Mroza za spełniający wymogi stawiane pracom doktorskim. Znajduje on bowiem swoje uzasadnienie zarówno w warstwie naukowej, jak i praktycznej. Tytuł, cel główny, cele szczegółowe oraz hipotezy badawcze są ściśle ze sobą powiązane i adekwatne do poruszanych w pracy zagadnień.

3. Ocena wykorzystanych metod badawczych

Dla realizacji celów, potwierdzenia tezy głównej oraz udowodnienia hipotez badawczych zastosowano w pracy następujące metody badawcze (s. 7-8):

- *analizę wybranych publikacji zagranicznej i krajowej literatury przedmiotu z zakresu rachunkowości zarządczej i zarządzania,*
- *badanie metodą ilościową – zebranie danych na podstawie ankiety skierowanej do przedsiębiorstw z branży FMCG w celu weryfikacji hipotez badawczych,*
- *analizę dokumentacji z zakresu rachunkowości i stosowanych podejść do procesu zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwie hurtowym towarów szybko rotujących BETA,*
- *obserwację uczestniczącą, przeprowadzoną w przedsiębiorstwie BETA.*

Oceniam pozytywnie dokonaną przez Doktoranta analizę literatury przedmiotu z zakresu rachunkowości zarządczej i zarządzania, w szczególności w przedsiębiorstwach handlowych. Autor zidentyfikował lukę badawczą i w oparciu o nią sformułował hipotezy badawcze oraz przeprowadził badania empiryczne w przedsiębiorstwach handlowych z branży FMCG w Polsce.

Biorąc pod uwagę przyjęte w pracy cele szczegółowe wykorzystanie metod ilościowych do weryfikacji przyjętych w pracy hipotez badawczych było uzasadnione. Sposób tworzenia listy przedsiębiorstw handlowych z branży FMCG do badania ankietowego został dobrze opisany w podrozdziale 4.1. Kwestionariusz zawierający pytania został przedstawiony w załączniku. Pytania zostały sformułowane w sposób prawidłowy. Do wypełniania ankiet wykorzystano technikę CATI, która umożliwia szybkie uzyskanie odpowiedzi od respondentów. Analiza uzyskanych w badaniu



Uniwersytet
Gdański



Związek
Uczelni
Fahrenheita



danych empirycznych z wykorzystaniem metod statystyki opisowej oraz wybranych procedur statystyki matematycznej z użyciem programu STATISTICA v. 13.3 umożliwiły weryfikację hipotez badawczych oraz realizację trzech empirycznych celów szczegółowych, tj. drugiego, trzeciego i czwartego. Jednakże Doktorant nie wyjaśnił dlaczego uzyskano 65 wypełnionych kwestionariuszy, skoro na sporządzonej liście było 155 firm. **Czy zgodę na udział w badaniu wyraziło tylko 65 respondentów?** Wydaje się, że taka sytuacja miała miejsce na co wskazuje zdanie zawarte na s. 226 w zakończeniu: „*W pracy dokonano analizy danych otrzymanych z 65 przedsiębiorstw spośród 155 objętych badaniem ankietowym*”. Ponadto brakuje mi krótkiego wyjaśnienia dlaczego do weryfikacji hipotez pierwszej i czwartej wybrano test niezależności chi-kwadrat (wystarczyłyby dwa, trzy zdania). Pozostałe uwagi dotyczące weryfikacji hipotez badawczych znajdują się w części 4 niniejszej recenzji.

Analiza dokumentacji należącej do przedsiębiorstwa handlu hurtowego BETA oraz zebrane przez Doktoranta informacje w trakcie obserwacji uczestniczącej stanowiły podstawę przygotowania zbilansowanej karty wyników dla tego podmiotu, a następnie jej wdrożenia. Wymienione metody zostały właściwie dobrane do rozwiązania przyjętego w pracy problemu badawczego.

Podsumowując stwierdzam, że zastosowane w pracy metody badawcze i ich kolejność są właściwe z punktu widzenia realizacji celów pracy, potwierdzenia tezy badawczej oraz weryfikacji hipotez badawczych.

4. Ocena struktury i zawartości merytorycznej pracy

Zasadnicza część rozprawy składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. Wszystkie wymienione elementy stanowią spójną i logiczną merytorycznie całość, która została podporządkowana do realizacji celu głównego i sześciu celów cząstkowych. Konstrukcja pracy jest przejrzysta i ukierunkowana na rozwiązanie problemu badawczego. Tytuły rozdziałów i podrozdziałów (oprócz podrozdziału 5.6, w którym zabrakło mi opisu barier wdrożenia) są zgodne z ich zawartością.

Wydział Zarządzania UG
Katedra Rachunkowości

tel. +48 58 523 14 23
e-mail:
rachunkowosc.wzr@ug.edu.pl

ul. Armii Krajowej 101
81-824 Sopot
www.wzr.ug.edu.pl

WZR
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
UNIWERSYTETU GDAŃSKIEGO



Wstęp liczący 7 stron posiada standardowy układ. Zawiera on wszystkie niezbędne elementy dla tej części rozprawy doktorskiej, takie jak: uzasadnienie wyboru tematu, identyfikację luki badawczej, wskazanie problemu badawczego, sformułowany cel główny, określone cele szczegółowe, tezę główną i hipotezy badawcze przyjęte do weryfikacji, zastosowane metody badawcze oraz opis treści poszczególnych rozdziałów.

W pracy można wyróżnić warstwę teoretyczno-przeładową obejmującą trzy pierwsze rozdziały, empiryczną zawierającą wyniki badań własnych (czwarty rozdział pracy) oraz projektową przedstawiającą model powiązań między czynnikami uwarunkowań sytuacyjnych a BSC i efektywnością przedsiębiorstwa z branży FMCG wraz z jego wdrożeniem (piąty rozdział).

Pierwszy rozdział pracy przedstawia istotę i znaczenie przedsiębiorstw handlowych w gospodarce. Omawia też specyfikę funkcjonowania podmiotów należących do branży FMCG zajmujących się sprzedażą towarów codziennego użytku, tzw. szybko zbywalnych oraz wyzwania stojące przed nimi w Polsce. Ponadto w tej części pracy wskazano na konieczność przyjęcia przez przedsiębiorstwo właściwej strategii w celu osiągnięcia sukcesu na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Ważnym elementem tego rozdziału jest podkreślenie znaczenia w podmiotach gospodarczych zarządzania sprzedażą, które odgrywa kluczową rolę w generowaniu zysków przedsiębiorstwa oraz dostarczaniu wartości jego klientom. Słusznie zatem stwierdza Doktorant na s. 50, że „sprzedaż różni się pod wieloma względami od innych funkcji organizacyjnych przedsiębiorstwa” oraz „stanowi źródło większych wyzwań”. Jak stwierdzają Ingram i in. [2020, s. 9] zarządzanie sprzedażą jest złożonym i stale rozwijającym się procesem, którego skuteczność uzależniona jest od posiadanych przez sprzedawców i zarządzających sprzedażą cech i umiejętności oraz podejmowanych przez nich działań. Autor pracy również omawia te zagadnienia wskazując na s. 56, że „na wydajność sprzedawcy, która decyduje o poziomie jego sukcesu w sprzedaży, ma również wpływ jego zdolność do wykonywania pracy, osobiste cechy, cechy osobowości, poziom inteligencji oraz zdolność analityczna do zrozumienia sytuacji sprzedażowych”. Biorąc to pod uwagę nasuwa mi się następujące pytanie:



Jakie osobiste cechy oraz cechy osobowości decydują o sukcesie sprzedawcy (o poziomie jego wydajności)?

Podsumowując stwierdzam, że pierwszy rozdział stanowi dobre tło do rozważań przedstawionych w następnym rozdziale dysertacji.

Drugi rozdział przedstawia znaczenie pomiaru dokonań procesów biznesowych w zwiększaniu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Doktorant omówił ewolucję koncepcji zarządzania dokonania podmiotu oraz opisywane w literaturze przedmiotu systemy pomiaru wyników. W szczególności za wartościowe i podnoszące stan wiedzy na temat efektywności systemów pomiaru zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach handlowych należy uznać te fragmenty, które prezentują:

- specyfikę pomiaru wyników przedsiębiorstw handlowych na tle przeglądu badań empirycznych dotyczących oceny efektywności operacyjnej tej grupy jednostek,
- czynniki warunkujące dokonania przedsiębiorstw handlowych z branży FMCG w świetle teorii uwarunkowań sytuacyjnych.

Jedynie pewien mój niedosyt w tej części pracy budzi brak w podrozdziale 2.2 zestawienia porównującego systemy pomiaru wyników z punktu widzenia ich największych zalet i wad.

Rozdział trzeci jest ważny z punktu widzenia rozwiązania problemu badawczego pracy. Przedstawia on zbilansowaną kartę wyników jako narzędzie pomiaru efektywności i kontroli dokonań, a także jako system zarządzania przedsiębiorstwem niezbędny do realizacji jego strategii.

Na podstawie literatury przedmiotu Autor opisał:

- strukturę i znaczenie konstrukcji BSC w przedsiębiorstwie,
- dobór mierników do realizacji przyjętych w podmiocie celów,
- powiązania przyczynowo skutkowe w BSC,
- etapy wdrażania zrównoważonej karty wyników,
- rolę mapy strategii, która stanowi drogę do osiągnięcia założonych celów,
- bariery i niepowodzenia związane ze stosowaniem BSC w firmie,
- nowe tendencje zmian w rozwoju tej koncepcji.



Biorąc pod uwagę wskazaną powyżej strukturę tej części pracy stwierdzam, że tok prowadzonych w niej rozważań jest uporządkowany i oparty na właściwie dobranej literaturze przedmiotu.

Podsumowując treści przedstawione *w trzech pierwszych rozdziałach* stwierdzam, że Doktorant posiada dobrą znajomość literatury z tego obszaru oraz umiejętność syntetycznego jej wykorzystania. Ponadto omawiane zagadnienia w tej części pracy stanowią podstawę do przeprowadzenia badań empirycznych i zaprojektowania modelu BSC jako systemu pomiaru wyników dla przedsiębiorstwa handlowego towarów szybko rotujących.

W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki badań na temat metod pomiaru wyników i zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach FMCG w Polsce. Autor na podstawie otrzymanych odpowiedzi od respondentów ustalił:

- ważność czynników przewagi konkurencyjnej według opinii ankietowanych firm,
- jakie są wykorzystywane w tych przedsiębiorstwach systemy rachunku kosztów,
- zadania jakie są realizowane przez stosowane w badanych podmiotach systemy pomiaru wyników,
- sposoby zarządzania sprzedażą.

Przeprowadzone badania ankietowe stanowiły też podstawę weryfikacji przyjętych hipotez badawczych oraz realizację trzech empirycznych celów szczegółowych (2,3 i 4). Tok wywodów w tej części pracy jest uporządkowany. Doktorant przedstawia po kolei weryfikację poszczególnych hipotez oraz podsumowanie z przeprowadzonej analizy. Jednakże moim zdaniem przejrzystość omawianych zagadnień zwiększyłoby wskazanie hipotez zerowych i alternatywnych. Ponadto mało precyzyjne jest dla mnie sformułowanie na s. 181 dotyczące braku odrzucenia bądź nie hipotezy 3, które jest następujące:

„Dlatego też istnieją niejednoznaczne podstawy do odrzucenia hipotezy zakładającej, że zdecentralizowany styl zarządzania przedsiębiorstwem handlowym z branży FMCG pozytywnie wpływa na zastosowanie systemu pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie, w tym BSC.”



Co oznacza sformułowanie „*niejednoznaczne podstawy*”? Na podstawie informacji zawartych w tabeli 28 (s. 187) zapewne chodzi o istnienie podstaw do odrzucenia hipotezy 3.

Interesujące byłoby również przedstawienie wyników badań w podziale na dwie grupy przedsiębiorstw, tj. na duże oraz średnie i małe, co umożliwiłoby ustalenie odpowiedzi na podane poniżej pytania.

1. *Czy wystąpiły różnice między grupą przedsiębiorstw dużych oraz średnich i małych w ocenie swojej konkurencyjności? (w jakich obszarach konkurencyjności?)*
2. *Którą ze strategii (prospektora czy obrońcy) stosują częściej przedsiębiorstwa średnie i małe, a którą duże?*
3. *W której grupie przedsiębiorstw, tj. dużych czy średnich i małych, częściej ustalano podstawowy cel dla procesu (działu) sprzedaży jako poziom marży handlowej?*

Podsumowując stwierdzam, że przedstawione powyżej uwagi mają charakter dyskusyjny i nie wpływają na moją ogólną pozytywną ocenę prezentacji wyników badań empirycznych, które posiadają dużą wartość poznawczą. Podnoszą one bowiem stan wiedzy na temat stosowanych w przedsiębiorstwach handlowych z branży FMCG metod pomiaru wyników oraz podejść do zarządzania sprzedażą.

Rozdział piąty ma charakter projektowy. Ta część pracy ma kluczowe znaczenie dla realizacji celu głównego rozprawy. W pierwszej kolejności Autor opisał model powiązań między czynnikami uwarunkowań sytuacyjnych a strukturą BSC i jej wykorzystaniem w zarządzaniu efektywnością, w tym zarządzaniu sprzedażą. Następnie, na podstawie tego modelu, przedstawił dwie propozycje zastosowania BSC w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym z branży FMCG. Pierwsza z nich związana była z realizacją strategii obrońcy, druga zaś dotyczyła strategii prospektora (według klasyfikacji R.E. Milesa i Ch.C.Snowa). Obydwa rozwiązania, chociaż dotyczyły innej grupy produktów, zostały dobrze opisane. Ich przejrzystość zwiększają opracowane mapy strategii (rysunki 35 i 36) oraz przygotowane na ich podstawie zbilansowane karty wyników wskazujące na sposób pomiaru założonych celów długo i krótkoterminowych w postaci kluczowych KPI (tabele 29 i 30). Jak stwierdza Doktorant na s. 227 „*wdrożenie zaproponowanych*



projektów powinno przełożyć się na efektywność przedsiębiorstwa handlowego”. W celu ustalenia tego czy jest to możliwe dokonał on, w ostatniej części rozdziału piątego (w podrozdziałach 5.5 oraz 5.6), weryfikacji jednego z przedstawionych rozwiązań w przedsiębiorstwie BETA. Podmiot ten realizował strategię obrońcy, w związku z tym opracowana BSC oraz wszystkie etapy jej wdrożenia uwzględniały osiągnięcie celów wynikających z takiej strategii. Jedną z ważniejszych kwestii wpływającą na skuteczność implementacji BSC w przedsiębiorstwach handlowych jest zaangażowanie wszystkich pracowników w osiąganie przyjętych w niej celów. W szczególności dotyczy to przedstawicieli handlowych. Biorąc to pod uwagę mam następujące pytania do Doktoranta:

- 1. W jaki sposób są rozliczani przedstawiciele handlowi z wykonywanych zadań w przedsiębiorstwie BETA? Jakie występują powiązania między realizacją celów a wypłatą premii kwartalnej?*
- 2. Czy przyjęcie za jeden z głównych celów zwiększanie sprawności przedstawicieli handlowych w postaci pozyskania kilku nowych klientów miesięcznie (perspektywa procesów wewnętrznych) nie przyczyni się do zniechęcenia i braku satysfakcji z pracy w tej grupie pracowników?*

Na koniec chcę dodać, że w mojej ocenie treść ostatniego podrozdziału nie do końca jest zgodna z jego tytułem. Autor omówił w tej części pracy korzyści wynikające z wdrożenia BSC w firmie BETA, a zupełnie pominął bariery związane z implementacją tego systemu. W związku z tym poproszę Doktoranta o odpowiedź na następujące pytanie:

Jakie wystąpiły główne bariery związane z wdrażaniem BSC w firmie BETA?

Podsumowując stwierdzam, że zaproponowane przez Doktoranta w tym rozdziale rozwiązania posiadają istotne walory aplikacyjne. Umożliwiają one zwiększenie efektywności zarządzania przedsiębiorstwem handlowym z branży FMCG (w tym zarządzania sprzedażą).

W zakończeniu Autor odnosi się do przyjętej w pracy tezy badawczej, realizacji celów badawczych oraz weryfikacji hipotez. Wskazuje też na ograniczenia przeprowadzonych badań



formułując na tej podstawie kierunki dalszych prac badawczych na temat wykorzystania strategicznej karty wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwami handlowymi z branży FMCG.

Podsumowując ocenę merytoryczną dysertacji stwierdzam, że recenzowana praca posiada elementy nowości i oryginalności, co ma istotne znaczenie dla rozwoju dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Doktorant wykazał się też bardzo dobrą znajomością badanej problematyki oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

5. Wniosek końcowy

Przedstawione w niniejszej recenzji drobne uwagi mają jedynie charakter porządkujący. Dysertacja jest bowiem wartościowym opracowaniem naukowym o istotnych walorach poznawczych i aplikacyjnych, do których w szczególności zaliczam:

- bardzo ważny, o dużym stopniu nowości dla rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, wybór problematyki badawczej,
- dokonanie właściwego przeglądu literatury krajowej i zagranicznej na temat wykorzystania metod i systemów pomiaru, w tym BSC, w zarządzaniu przedsiębiorstwami handlowymi towarów szybko rotujących,
- wskazanie czynników warunkujących dokonania przedsiębiorstw z branży FMCG w świetle teorii uwarunkowań sytuacyjnych,
- przeprowadzenie badań ankietowych poszerzających wiedzę na temat wykorzystania systemów pomiaru wyników, w tym zbilansowanej karty wyników, w zarządzaniu sprzedażą w przedsiębiorstwach handlowych z branży FMCG w Polsce,
- opracowanie autorskiego modelu powiązań między czynnikami uwarunkowań sytuacyjnych a strukturą BSC i sposobem wykorzystania tego narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym,
- zaprojektowanie przez Doktoranta dwóch wariantowych propozycji zbilansowanych kart wyników w zależności od realizowanej strategii, tj. obrońcy lub prospektora (według klasyfikacji R.E. Milesa i Ch.C. Snowa),



- weryfikację opracowanej strategicznej karty wyników w przedsiębiorstwie handlowym towarów szybko rotujących poprzez jej wdrożenie w przedsiębiorstwie handlowym BETA.

W świetle powyższych ustaleń stwierdzam, że recenzowana praca stanowi udaną próbę rozwiązania problemu badawczego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Spełnia również wszystkie wymagania określone w art. 13 pkt. 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r. Nr 65, poz. 595 wraz z późn. zm.) oraz w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r., poz. 478 wraz z późn. zm.). Stawiam zatem wniosek o dopuszczenie pracy mgr. Macieja Mroza zatytułowanej „Strategiczna karta wyników w zarządzaniu sprzedażą w przedsiębiorstwach z branży produktów szybko rotujących” do publicznej obrony.