

Poznań, 30.09.2024 r.

Dr hab. inż. Łukasz Hadaś, prof. PP  
Zakład Zarządzania Produkcją i Logistyki  
Instytut Logistyki  
Wydział Inżynierii Zarządzania  
Politechniki Poznańskiej

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgra inż. Piotra Matlejewskiego**  
**pt. „*Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki***  
***przedsiębiorstwa*”**  
**napisanej pod kierunkiem naukowym**  
**Pana dra hab. Rafała Haffera prof. UMK**

Podstawą wykonania recenzji jest pismo Pani Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości dr hab. Agaty Sudolskiej, prof. UMK z dnia 15.07.2024 r. informujące o wyznaczeniu mnie przez Radę Dyscypliny Naukowej Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu na posiedzeniu z dnia 26 czerwca 2024r. na recenzenta rozprawy doktorskiej mgra inż. Piotra Matlejewskiego pt. „*Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa*”, której promotorem jest Pan dr hab. Rafał Haffer prof. UMK.

**Ogólna charakterystyka rozprawy**

Rozprawa doktorska Pana Piotra Matlejewskiego zawarta jest na 333 stronach (wraz z załącznikami) i zawiera: wstęp, 5 rozdziałów, zakończenie, bibliografię, spisy: rysunków (47 rysunków), tabel (56 tabel) oraz 3 załączniki.



W strukturze pracy można wyróżnić następujące istotne części:

- studia literaturowe (rozdziały: 1 i 2),
- omówienie metodyki procesu badawczego (rozdział 3),
- prezentacja wyników badań własnych i dyskusja wyników (rozdziały 4 i 5).

## **Tematyka pracy, cel pracy, hipotezy badawcze oraz metodyka badań**

Podjęta w rozprawie tematyka dotyczy zarządzania zakupami oraz zarządzania strategicznego, wiążąc je razem w aspekcie wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Zagadnienie strategicznego zarządzania zakupami wpisuje się zarówno w zainteresowania badaczy, jak i praktyki zarządzania, co jest związane z obserwowaną w ostatnich latach tendencją do wzrostu roli i znaczenia zakupów w przedsiębiorstwie. Jest więc to w mojej ocenie tematyka istotna jak i aktualna, a jej zakres wpisuje się w zagadnienia podejmowane w badaniach w naukach o zarządzaniu i jakości.

We wstępie Autor pracy trafnie, choć stosunkowo lakonicznie uzasadnia powody podjęcia tematyki pracy w związku ze znaczeniem zakupów we współczesnych przedsiębiorstwach oraz relacją między funkcją zakupową a planowaniem strategicznym.

W efekcie obranej tematyki pracy, Autor sformułował cel główny pracy, którym było:

*„...opracowanie i walidacja wielowymiarowej skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami oraz zbadanie jego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa.”*

Następnie Doktorant określił niezbędne do realizacji celu głównego pracy, cele szczegółowe:

- *„rozpoznania i uporządkowania w warstwie pojęciowej terminu: strategiczne zarządzanie zakupami;*
- *operacjonalizacji konstruktów strategicznego zarządzania zakupami uwzględniającego identyfikację jego wymiarów i wyznaczników;*
- *rozpoznania zakresu występowania poszczególnych wymiarów strategicznego zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach;*



- *identyfikacji zależności między poszczególnymi wymiarami strategicznego zarządzania zakupami a wynikami przedsiębiorstwa;*
- *oceny wpływu strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa;*
- *sformułowania rekomendacji dla przedsiębiorstw na temat celowości rozwijania zarządzania zakupami w kierunku strategicznego zarządzania zakupami.”*

Z celami pracy powiązано hipotezy badawcze, które zostały wstępnie określone w projekcie badań empirycznych (podrozdział 3.1), przyjmując postać:

- *„H1: Innowacyjność w zarządzaniu zakupami (IZZ) ma pozytywny wpływ na wyniki pracy działu zakupów (WPDZ),*
- *H2: Oszczędności w zarządzaniu zakupami (OZZ) mają pozytywny wpływ na WPDZ,*
- *H3: Zarządzanie ryzykiem w zakupach (RZZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ,*
- *H4: Zrównoważony rozwój w zarządzaniu zakupami (ZRZZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ,*
- *H5: WPDZ mają pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (WP),*
- *H6: IZZ ma pozytywny wpływ na WP,*
- *H7: OZZ mają pozytywny wpływ na WP,*
- *H8: RZZ ma pozytywny wpływ na WP,*
- *H9: ZRZZ ma pozytywny wpływ na WP,*
- *H10: strategiczne zarządzanie zakupami (SZZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ,*
- *H11: WPDZ ma pozytywny wpływ na WP,*
- *H12: SZZ ma pozytywny wpływ na WP,*
- *H13: WPDZ mediuje relację między SZZ a WP.”*

Poszczególne hipotezy badawcze zostały przypisane do dwóch modeli badawczych (hipotezy H1-H9 do modelu 1, oraz hipotezy H10-H13 do modelu 2). Sformułowany cel główny, cele szczegółowe oraz hipotezy badawcze stanowią logiczną całość i są zgodne z tematyką pracy określoną w tytule. Wartość poznawczą hipotez badawczych oceniam pozytywnie, a ich treść jako adekwatną do celu pracy.





Pewną wątpliwość budzi celowość formułowania hipotezy H7 o wpływie oszczędności w zarządzaniu zakupami na wyniki przedsiębiorstwa. Domniemanie to można uznać za oczywiste, a fakt ten jako powszechnie znany w literaturze przedmiotu. Zrozumiałe jest jednak, że należy tu rozpatrywać wszystkie sformułowane hipotezy w ujęciu całościowym, które tworzą logiczną kompozycję. Przejawem tego są sformułowane przez doktoranta modele badawcze (s.92):

- „*model badawczy 1 - wpływ składowych wymiarów SZZ na WP bezpośrednio i za pośrednictwem mediatora WPDZ,*
- *model badawczy 2 - wpływ SZZ na WP bezpośrednio i za pośrednictwem mediatora WPDZ*”,

które oceniam jako poprawne.

Na pozytywną ocenę zasługuje wyczerpujący opis przyjętej metodyki badań zawarty w rozdziale 3 dysertacji, w którym Autor przedstawił projekt badań empirycznych wraz z uzasadnieniem jego elementów składowych, przyjętych metod i narzędzi badawczych. **Reasumując, kompozycję procesu badawczego w odniesieniu do sformułowanego celu pracy oceniam jako poprawną.**

### **Ocena merytoryczna poszczególnych rozdziałów rozprawy**

W rozdziale pierwszym pracy „*Zarządzanie zakupami – potencjał strategiczny i wpływ na wyniki przedsiębiorstwa*” Autor przybliżył zagadnienie zarządzania zakupami, oraz wybrane jego aspekty. Trafnie zidentyfikowano teorie ekonomiczne odwołujące się do zarządzania zakupami, koncepcje dotyczące wyników przedsiębiorstwa, jak i prace na temat związku zarządzania zakupami z wynikami przedsiębiorstwa. Podjętą w rozdziale próbę konceptualizacji podejmowanego problemu badawczego oceniam generalnie pozytywnie. Pewne wątpliwości budzą podpisy tabel, w których autor raz używa opisu typu „*na podstawie*” (np. tab. 1.3.) a raz opisu „*opracowanie własne na podstawie*” (np. tab. 1.2) w sytuacji gdzie w obu przywołanych przykładach jest to zestawienie analizowanych w pracy definicji różnych autorów.

Rozdział kończy sformułowanie luki badawczej, które oceniam jako poprawne niemniej argumentacja, że „*... zidentyfikowane projekty, zrealizowane ponad dekadę temu, świadczą o tym, iż brakuje aktualnych opracowań...*” wydaje się zbyt uproszczona. Reasumując

kompozycja poszczególnych podrozdziałów w kontekście ich treści jest spójna i logiczna, stanowiąc właściwą podstawę do dalszych prac Autora.

W rozdziale drugim rozprawy „*Strategiczne zarządzanie zakupami w świetle dotychczasowych badań*” Doktorant kontynuuje przegląd literatury, koncentrując swoją uwagę na pełniejszym zrozumieniu tytułowego pojęcia. Dokonany przegląd literatury, dotyczący wymiarów i definicji strategicznego zarządzania zakupami został w mojej ocenie zrealizowany rzetelnie, co dowodzi znajomości zagadnienia przez doktoranta. Co istotne Autor pracy zidentyfikował również fakt, że w literaturze anglojęzycznej określenia takie jak „*purchasing*”, „*sourcing*” lub „*procurement*” są używane zamiennie w tym samym kontekście, co w oczywisty sposób nie ułatwia pracy z literaturą przedmiotu.

W podrozdziale 2.3. „*Wyniki analizy bibliometrycznej*” doktorant przedstawił przebieg wykonanej analizy. Opis jest co prawda czytelny, ale wydaje się często nadmierny, na przykład gdy Doktorant wylicza, że „*Łatwo oszacować, że próba analiza 20 artykułów na dobę, pozwoliłaby na zrealizowanie zadania przeglądu całości w ciągu roku*”. Nie bardzo wiadomo czemu to ma służyć. Zdecydowanie ważniejsze byłoby w tym miejscu pełniejsze uargumentowanie wyboru do dalszej selekcji frazy (s.76): „*'strategic' AND 'purchasing' OR 'procurement' OR 'sourcing' OR 'buying' AND 'elements' OR 'functions' OR 'responsibilities' OR 'dimensions' OR 'practices' OR 'factors'*.” w kontekście podjętego tematu pracy. Taki opis doktorant prezentuje dopiero w podrozdziale 3.3.1.

Co istotne, w efekcie zrealizowanych prac Doktorant zaproponował w podrozdziale 2.4. autorską definicję strategicznego zarządzania zakupami. Przedstawioną argumentację w zakresie potrzeby rozszerzenia definicji Van Weele (2014) można uznać za słuszną, a sam wywód autora logicznie spójny. Warto odnotować, że autor przedstawił zarówno argumenty na poparcie zaproponowanej definicji, jak i wątpliwości co świadczy o dojrzałym, krytycznym podejściu do zagadnienia. Niemniej można w tym miejscu sformułować pytanie, dlaczego ta definicja była podstawą rozważań i ostatecznego sformułowania autorskiej propozycji? Doktorant co prawda podejmuje lakoniczną próbę takiej argumentacji, ale czyni to w podrozdziale 2.1. „*Definicje strategicznego zarządzania zakupami*”, gdzie przytacza zarówno definicje zarządzania zakupami, jak i strategicznego zarządzania zakupami (tabela 2.2.). Nie podjęto jednak szerszej dyskusji nad zakresem rzeczowym i trafnością przedstawionych definicji.



Reasumując zawartość rozdziałów 1 i 2 stwierdzam, że analiza literatury przedmiotu została przeprowadzona w sposób, który **potwierdza znajomość tematyki przez Doktoranta, jak i zdolność właściwego kojarzenia dorobku autorów w kontekście przedmiotu badań.**

W rozdziale trzecim rozprawy Autor przedstawił metodykę badawczą. Szczegółowo opisano w nim:

- zestaw celów i hipotez badawczych,
- etapy i kroki postępowania badawczego,
- metody i narzędzia badawcze użyte w pracy,
- charakterystykę prób badawczych (zarówno dla panelu ekspertów, jak i uczestników badań ankietowych).

Treść rozdziału oceniam wysoko, ponieważ rozbudowana narracja zazwyczaj w wyczerpujący sposób prezentuje zamysł badawczy oraz przyjęty sposób jego realizacji. Pewne uwagi można mieć tylko do przedstawionego w rozdziale opisu doboru próby badawczej (s. 96 – 97). Autor opisuje rozważane możliwości w tym zakresie, ale nie podaje konkretnie:

- do ilu osób rozesłano kwestionariusz ankiety,
- jakie kryteria kwalifikowania do udziału w badaniu ankietowym przyjął (np. minimalne doświadczenie zawodowe, zajmowane stanowisko, praca w dziale zakupów, czy może tylko zakres obowiązków obejmujący również zakupy).

Co prawda Doktorant opisuje obszernie w podrozdziale 3.4 charakterystykę prób badawczych (zarówno uczestników panelu eksperckiego, jak i respondentów w badaniu ankietowym), ale nie formułuje konkretnie minimalnych wymagań jakie powinni spełniać uczestnicy badania ankietowego.

Reasumując, ta istotna dla metodyki badań część rozprawy jest napisana w sposób potwierdzający bardzo dobre opanowanie przez Doktoranta teoretycznych podstaw warsztatu badawczego, w tym właściwego doboru metod i narzędzi badawczych. Niemniej w mojej ocenie narracja rozdziału jest czasem nawet zbyt rozbudowana przyjmując w niektórych jej fragmentach formę podręcznikową, co jednak nie umniejsza jej wartości.



W rozdziale czwartym pt. „*Opracowanie skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami (SZZ)*” Autor rozprawy opisał sekwencję kroków, która doprowadziła do opracowania skali wykorzystywanej w procesie badawczym. Doktorant umiejętnie nawiązał do wcześniej zrealizowanych prac badawczych zrealizowanych w rozdziale 1 i 2 pracy. Następnie przedstawiono w rozdziale zestawienie stwierdzeń i wymiarów charakteryzujących strategiczne zarządzanie zakupami (tab. 4.1. s. 156 -160) wraz z uzasadnieniem, które stanowi istotny aspekt tego etapu prowadzonych prac. W tej części uargumentowano również przyjęcie 6-stopniowej skali Likerta, niemniej niezastosowanie skali zawierającej odpowiedź neutralną („nie wiem” lub „nie mam zdania”) ogranicza w mojej opinii możliwość identyfikacji ankietowanych o niesprecyzowanych poglądach, wynikających na przykład z braku doświadczenia ze względu na specyfikę dojrzałości zakupowej przedsiębiorstwa, w którym pracują.

W podrozdziale 4.2. Autor zawarł wyniki oceny instrumentu pomiarowego wykonaną przez ekspertów. Walidacja przebiegała według opisanego scenariusza postępowania z użyciem kwestionariusza wywiadu (załącznik 2). Strukturę oraz zawartość merytoryczną kwestionariusza oceniam jako prawidłową oraz adekwatną do celu badania. Również zakres przyjętych przez autora pracy modyfikacji w wyznacznikach SZZ (w efekcie analizy propozycji ekspertów) uznaję jako poprawny i uzasadniony. Uwaga ta dotyczy w szczególności modyfikacji treści stwierdzenia 7, co dowodzi zrozumienia złożonych zależności kształtujących liczbę dostawców konkretnej kategorii zakupowej w odniesieniu do wielkości potrzeb, ryzyka, oraz specyfiki rynku dostawców. Również omówiony w podrozdziale 4.2.2. zakres modyfikacji stwierdzeń dotyczących wyników działu zakupów, względem przytoczonego projektu badawczego (s. 182), uważam za w pełni poprawny. Niemniej, stwierdzenie autora, że „*W związku z tym, że od czasu jego publikacji rzeczywistość działań zakupów uległa znacznym zmianom, został poddany modyfikacjom*” nie jest przekonujące, ponieważ nie określił on o jakie konkretnie zmiany chodzi. Dowodzi tego zakres modyfikacji zaproponowany przez Doktoranta, które mają charakter raczej uściślająco-korygujący, a nie oddający w mojej ocenie zmiany w rzeczywistość działań zakupów. Za w pełni poprawne uznaję, również zmiany dokonane w zakresie stwierdzeń dotyczących wyników przedsiębiorstwa (s. 183) w kontekście pandemii Covid-19 i pozostałych wydarzeń o destrukcyjnym wpływie na łańcuchy dostaw, jakie miały miejsce w ostatnich latach. Co więcej, należy je uznać za nie tylko uzasadnione, ale wręcz niezbędne w zaistniałej sytuacji, a ich ewentualny brak byłby sporym uchybieniem.





W następnym etapie (podrozdziały 4.3. oraz 4.4) Doktorant zrealizował prace związane z walidacją opracowanego konstruktów. Tą część pracy oceniam szczególnie wysoko ze względu na zakres wykonanych analiz. Fakt ten dowodzi opanowania przez doktoranta umiejętności prowadzenia złożonych analiz statystycznych do badania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy wieloma zmiennymi, a w tym konkretnym przypadku opanowania techniki modelowania równań strukturalnych. Rozdział kończy podsumowanie (podrozdział 4.5.), w którym Doktorant konkluduje wyniki przeprowadzonych prac oraz w ich kontekście dokonuje uzasadnionej modyfikacji autorskiej definicji, której wstępna wersja została zaprezentowana w podrozdziale 2.4.

W rozdziale piątym pracy pt. „*Strategiczne zarządzanie zakupami – zakres występowania oraz jego wpływ na wyniki przedsiębiorstwa*” zaprezentowano rezultaty badań dotyczących zakresu występowania strategicznego zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach oraz weryfikacji hipotez badawczych. Wnioskowanie dotyczące występowania w praktyce 36 wyznaczników SZZ oceniam jako poprawne, adekwatne do wyników badań oraz o istotnej wartości poznawczej. Doktorant przeprowadził wystarczająco obszerną dyskusję wyników i co istotne, również w odniesieniu do przyjętych w pracach wymiarów SZZ.

W podrozdziale 5.2. zaprezentowano analizę zależności w opracowanym modelu badawczym, w celu weryfikacji hipotez badawczych. Autor słusznie najpierw przedstawił zmodyfikowane modele badawcze (model 1 i 2) jako konsekwencję walidacji przeprowadzonej w podrozdziale 4.3 pracy, a następnie przystąpił do zbadania zależności między zmiennymi. Uzyskane wyniki zaprezentowano w zrozumiały sposób z użyciem licznych zestawień (w postaci tabel) i rysunków, co istotnie zwiększa czytelność opracowania.

Bardzo ważną w mojej ocenie częścią rozdziału 5. jest podjęta przez Doktoranta w podrozdziale 5.3. dyskusja uzyskanych wyników. Dyskusja została zrealizowana zarówno w aspekcie implikacji teoretycznych jak i praktycznych zrealizowanych badań. Przytoczona przez Autora argumentacja jest przekonującą i w pełni adekwatna do wykonanych prac. Szczególnie zwracają uwagę dyskusja możliwości zastosowania uzyskanych wyników w praktyce zarządzania. Zaproponowany arkusz oceny wdrożenia poszczególnych elementów strategicznego zarządzania zakupami (tabela 5.6.) stanowi użyteczne narzędzie dla menadżerów wyższego szczebla kierujących pracą działu zakupów, jak i członków zarządu.





Ostatnią częścią rozdziału 5. jest podrozdział 5.4., w którym Autor pracy przedstawia ograniczenia zrealizowanego projektu badawczego i nakreśla kierunki przyszłych badań. Trafne zidentyfikowanie ograniczeń oraz przeprowadzona dyskusja pozwala wnioskować o wysokiej dojrzałości badawczej Doktoranta.

W zakończeniu rozprawy Autor zwięźle przedstawił zrealizowane prace oraz uzyskane wyniki, we właściwy sposób odnosząc się do celów szczegółowych pracy oraz sformułowanych hipotez. Doktorant słusznie konkluduje, że zarówno uzyskane wyniki badań, zidentyfikowane ograniczenia, jak i sformułowane kierunki dalszych badań mogą być inspiracją dla kolejnych badaczy zainteresowanych tą tematyką.

### **Wybrane pytania i uwagi szczegółowe**

1. Po analizie treści załącznika nr 3 „*Kwestionariusz ankiety zaprojektowany na potrzeby badań ilościowych*” nasuwa się pytanie, w jaki sposób Doktorant uzyskał charakterystykę próby badawczej (przedstawioną w podrozdziale 3.4.), skoro opracowany kwestionariusz nie zawiera tzw. metryczki ankietowanego?
2. Czemu służyły, w ocenie Doktoranta zawarte w podrozdziale 3.4. „*Charakterystyka prób badawczych*” informacje o płci ankietowanych oraz forma prawna jego miejsca pracy? Czy zamiast tego nie cenniejsze byłoby zebranie informacji, które mogą mieć zarówno istotną wartość poznawczą, jak i potencjalny wpływ na uzyskane wyniki? Czy Doktorant rozważał zamieszczenie w kwestionariuszu ankiety pytań o np.:
  - branżę w której funkcjonuje przedsiębiorstwo,
  - zasięg działania (regionalny, krajowy, międzynarodowy),
  - czy wybrane charakterystyki łańcucha dostaw przedsiębiorstwa w kontekście realizacji funkcji zakupowej?
3. Jakie były minimalne wymagania jakie powinni spełniać uczestnicy badania ankietowego w odniesieniu zarówno do ich doświadczenia, stanowiska, jak i cech przedsiębiorstwa w którym pracują?

## Podsumowanie i ocena końcowa

Przedłożona do recenzji rozprawa Pana mgra inż. Piotra Matlejewskiego pt. „*Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa*” podejmuje aktualne oraz istotne zagadnienia mieszczące się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Autor pracy umiejętnie uzasadnił wybór tematu pracy, poprawnie sformułował cele pracy oraz hipotezy badawcze. Na szczególnie pozytywną ocenę zasługuje przyjęta w pracy kompozycja procesu badawczego i sposób jego realizacji, co w mojej opinii jednoznacznie potwierdza umiejętność Doktoranta w zakresie prowadzenia badań naukowych.

Do najważniejszych osiągnięć doktoranta zaliczam:

- zidentyfikowanie zestawu 36 szczegółowych działań, charakteryzujących zarządzanie zakupami na poziomie strategicznym;
- opracowanie szczegółowej trójwymiarowej skali pomiarowej dla strategicznego zarządzania zakupami;
- zaproponowanie nowej definicji strategicznego zarządzania zakupami obejmującej trzy wymiary opisane 17 wyznacznikami dotyczącymi stosowanych praktyk,
- zbadanie wpływu poszczególnych wymiarów strategicznego zarządzania, zakupami na wyniki zarówno działu zakupów, jak i wyniki przedsiębiorstwa.

Jednocześnie stwierdzam, że uwagi zawarte w recenzji nie zmieniają mojej pozytywnej opinii o rozprawie. Reasumując rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a doktorant wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętnością prowadzenia pracy naukowej.

Na podstawie sporządzonej recenzji rozprawy stwierdzam, że praca Pana mgra inż. Piotra Matlejewskiego pt. „*Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa*” spełnia wymagania ustawowe stawiane rozprawom doktorskim, oraz wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

