

Warszawa, dn. 12.09.2024 r.

Dr hab. Barbara Ocicka, prof. SGH

Doktor habilitowany w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji

Zakład Zarządzania Ryzykiem

Ul. Madalińskiego 6/8

02-513 Warszawa

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgra Piotra Matlejewskiego

pt. „Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa”

napisanej w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu pod kierunkiem naukowym

dra hab., prof. UMK Rafała Haffera

w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości

1. Opinia ogólna

Podstawą formalną przygotowania niniejszej recenzji jest pismo Pani Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, dr hab., prof. UMK Agaty Sudolskiej z dnia 15. lipca 2024 r., informujące o powołaniu mojej osoby na Recenzenta rozprawy doktorskiej Pana mgra Piotra Matlejewskiego przez ww. Radę, a w zakresie merytorycznym Ustawa z dnia 20. lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r. poz. 742 z późn. zm.). Zgodnie z wymogami obowiązujących przepisów, recenzja została sporządzona według następujących kryteriów podlegających ocenie wraz z uzasadnieniem: oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, ogólna wiedza teoretyczna kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Przedłożona mi do recenzji rozprawa doktorska, przygotowana przez Pana mgra Piotra Matlejewskiego, wpisuje się w nurt badań w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości w dziedzinie nauk społecznych w zakresie zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie. Problem badawczy dotyczy strategicznego zarządzania zakupami i jego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa.

B Ocicka

2. Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego

2.1. Znaczenie problematyki podjętej w rozprawie

We Wstępie do pracy Doktorant zaprezentował ogólne przesłanki podjęcia tematu, problem badawczy, lukę badawczą, cel główny (nadrzędny), cele szczegółowe oraz hipotezy badawcze. Cel główny pracy doktorskiej, nazwany przez Autora nadrzędnym, stanowiło „opracowanie i walidacja wielowymiarowej skali pomiaru strategicznego zarządzania zakupami oraz zbadanie jego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa” (s. 5). Niniejszy cel określa także pośrednio główny problem badawczy podjęty w rozprawie, który należy uznać za istotny dla rozwoju dorobku naukowo-badawczego dotyczącego zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach. Celowi głównemu pracy podporządkowano sześć logicznie powiązanych celów szczegółowych, tj.:

- rozpoznanie i uporządkowanie w warstwie pojęciowej terminu: strategiczne zarządzanie zakupami,
- operacjonalizacja konstruktów strategicznego zarządzania zakupami uwzględniającego identyfikację jego wpływu i wyznaczników,
- rozpoznanie zakresu występowania poszczególnych wymiarów strategicznego zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach,
- identyfikacja zależności między poszczególnymi wymiarami strategicznego zarządzania zakupami a wynikami przedsiębiorstwa,
- ocena wpływu strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa,
- sformułowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw na temat celowości rozwijania zarządzania zakupami w kierunku strategicznego zarządzania zakupami.

W pracy sformułowano jedenaście hipotez badawczych w ramach dwóch modeli badawczych, w pierwszym modelu badawczym ujęto hipotezy H1-H7, w drugim modelu badawczym hipotezy H8-H11. W mojej ocenie liczba hipotez powinna zostać zmniejszona, w szczególności poprzez eliminację hipotez H1-H3 mających charakter prawd oczywistych:

H1: Dodawanie wartości w zarządzaniu zakupami (DWZZ) ma pozytywny wpływ na wyniki pracy działu zakupów (WPDZ).

H2: Zarządzanie ryzykiem w zakupach (ZRZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ.

H3: Zrównoważony rozwój w zarządzaniu zakupami (ZRZZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ.

Należy stwierdzić, że skutecznie realizowane dodawanie wartości, zarządzanie ryzykiem oraz zrównoważony rozwój w zarządzaniu zakupami mają zawsze pozytywny wpływ na wyniki pracy działu zakupów w przedsiębiorstwach, a ich rodzaj i wartość zależą od zdefiniowania i operacjonalizacji WPDZ. Hipotezy H4-H7 dotyczą kolejno pozytywnego wpływu WPDZ,

DWZZ, ZRZ oraz ZRZZ na wyniki przedsiębiorstwa (WP). W mojej ocenie hipotezy H8-H11 w najbardziej adekwatny sposób dotyczą podjętego problemu badawczego:

H8: Strategiczne zarządzanie zakupami (SZZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ.

H9: WPDZ ma pozytywny wpływ na WP.

H10: SZZ ma pozytywny wpływ na WP.

H11: WPDZ mediuje relację między SZZ a WP.

Doktorant określił dwa wymiary luki badawczej, koncentrując uwagę na uzupełnieniu luk poznawczej i metodycznej. Za lukę poznawczą uznał „przestrzeń do odkrywania ewoluujących wymiarów i wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami, jak i do oceny ich wpływu na wyniki przedsiębiorstw” (s. 8). Uzupełnienie luki metodycznej zakłada „operacjonalizację rozbudowanego konstrukt strategicznego zarządzania zakupami z uwzględnieniem praktyk zewnętrznych” (s. 8).

Pozytywnie oceniam i uważam za istotne podjęcie problematyki strategicznego zarządzania zakupami i jego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Doktorant zidentyfikował lukę badawczą oraz sformułował cele i hipotezy odnoszące się do problemu badawczego, stanowiące wystarczający grunt dla przeprowadzenia badań o istotnym znaczeniu zarówno pod względem poznawczym, jak również aplikacyjnym.

2.2. Zgodność tematu z zawartością opracowania

Tytuł recenzowanej pracy doktorskiej brzmi „Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa”. Zawartość opracowania odpowiada przyjętemu tematowi, lecz Autor nie ustrzegł się słabości merytorycznych w swych rozważaniach.

We Wstępie Doktorant posłużył się nieprawidłowymi sformułowaniami z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności nazywając produkcję i marketing czynnościami, uznając zarządzanie zakupami za dziedzinę wiedzy, a także utożsamiając strategiczne zarządzanie zakupami z funkcją w przedsiębiorstwach.

W rozdziale pierwszym pt. „Zarządzanie zakupami – potencjał strategiczny i wpływ na wyniki przedsiębiorstwa” Autor podjął kolejno próbę przedstawienia istoty podejść operacyjnego i strategicznego do zarządzania zakupami, prezentacji zarządzania zakupami w świetle teorii ekonomicznych, konceptualizacji wyników przedsiębiorstwa oraz syntezy wyników dotychczasowych badań i określenia luki badawczej. Rozdział przedstawia rozważania na temat wymienionych zagadnień, ich istoty i rozwoju w świetle wybranych przez Autora pozycji literatury przedmiotu. W pierwszej kolejności niewyjaśnionym w pracy

pozostaje termin „potencjał strategiczny” wykorzystany w tytule rozdziału. Jak się domyślam, odnosi się on do roli bądź strategicznego znaczenia zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie.

Bazując na dotychczasowym dorobku naukowym, dotyczącym zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie, dostrzegam, że Autor popełnił błędy i nie wykazał dokładności i precyzji naukowej, dokonując w podrozdziale 1.1. charakterystyki istoty zarządzania zakupami w podejściach operacyjnym i strategicznym. Przyczynami tych słabości są prawdopodobnie zarówno zbyt wąski dobór pozycji dla potrzeb przedstawienia tego zagadnienia w rozprawie doktorskiej, jak również niewystarczająco pogłębione i uważne przestudiowanie wybranych źródeł literatury. Potraktowanie decyzji „wytworzyć czy kupić” (ang. *make or buy*), jak również przyjęcie meritum definicji zarządzania zakupami według A.J. van Weele, dotyczącego „zarządzania zasobami zewnętrznymi”, jako punktów wyjścia w punkcie 1.1.1. pracy do prezentacji operacyjnego podejścia do zarządzania zakupami są błędami merytorycznymi. Decyzja *make or buy* należy w świetle teorii kluczowych kompetencji do wyborów strategicznych, tworzących podstawę dla tworzenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz selekcji jego kluczowych i niekluczowych kompetencji w drodze do osiągania przewagi konkurencyjnej. Z kolei zarządzanie zasobami zewnętrznymi w definicji A.J. van Weele dotyczy zarządzania zakupami dóbr i usług oraz zarządzania dostawcami, będącymi zasobami zewnętrznymi wobec przedsiębiorstwa kupującego, a zatem wykracza poza operacyjne podejście. Ujęcie zakresu zarządzania zasobami zewnętrznymi na *Rysunku 1.1. Synteza zarządzania zakupami w wymiarze operacyjnym na bazie definicji*, obejmującego w opisie Autora trzy kroki: wybór dostawcy, złożenie zamówienia oraz nabycie towarów i usług na najkorzystniejszych warunkach, jest zbyt dużym uproszczeniem. Podobna uwaga dotyczy *Rysunku 1.2. Synteza zarządzania zakupami w wymiarze operacyjnym na bazie definicji i modeli procesowych*, na którym przedstawiono etapy procesu zakupowego, a nie zakres zarządzania zewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa. Warto przypomnieć, że definicja A.J. van Weele odnosi się do zarządzania działaniami podstawowymi i pomocniczymi (wspierającymi) w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa według koncepcji M.E. Portera. W punkcie 1.1.2. Doktorant także popełnił uproszczenia, które świadczą o niewystarczającej uwadze w studiach literaturowych na potrzeby przedstawienia podejścia strategicznego. Wskazując, że „popularność modelu pięciu sił Portera włączyła zarządzanie zakupami do zestawu podstawowych funkcji, o których rozwój powinno dbać przedsiębiorstwo” (s. 14) dowodzi, że nie jest Autorowi znana koncepcja łańcucha wartości M.E. Portera, w której zakupy nie są działaniem podstawowym, lecz wspierającym (pomocniczym). Doktorant zastosował także uproszczenie w prezentacji macierzy P. Kraljica, określając jeden z jej

wymiarów jako „poziom kosztów generowanych przez produkty lub usługi dla przedsiębiorstwa” (s. 15), podczas gdy autor macierzy ujął ten wymiar istotności zakupów szerzej w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa (Kraljic, 1983). Kolejne uproszczenia są zauważalne w przyporządkowaniu źródeł literatury do trzech następujących obszarów: oszczędności, innowacje i zarządzanie ryzykiem. Jako przykład mogą posłużyć studia B. Ocickiej (2019) koncentrujące się na roli zakupów w działalności przedsiębiorstwa w kontekście zarządzania wartością przedsiębiorstwa, a ujęte przez Autora dysertacji jako źródło w opisach takich obszarów jak oszczędności i zarządzanie ryzykiem. Poza tym, w podrozdziale 1.1. brakuje wykazania przez Doktoranta znajomości i zrozumienia związków między zakupami, logistyką oraz zarządzaniem łańcuchem dostaw, co uważam za istotny mankament pracy. W podrozdziale 1.2. Autor podjął próbę przedstawienia zarządzania zakupami w świetle teorii ekonomicznych. Tę charakterystykę uważam za wystarczającą dla zakotwiczenia podjętej problematyki w szerszym kontekście teoretycznym. W podrozdziale 1.3. Doktorant podjął próbę konceptualizacji wyników przedsiębiorstwa w kontekście systemu biznesowego. Brakuje wystarczającego uzasadnienia tej decyzji wobec rezygnacji z kontekstu modelu biznesowego przedsiębiorstwa, który jest powszechnie uznawany w literaturze i stosowany w praktyce gospodarczej. W podrozdziale 1.4. w centrum rozważań był związek zarządzania zakupami z wynikami przedsiębiorstwa. Zostały one przeprowadzone na podstawie czterech artykułów naukowych, które Autor zidentyfikował w bazach naukowych Scopus, Ebsco, Google Scholar i Emerald. Porównanie podejść ich autorów do pozycji skali w zakresie strategicznego zarządzania zakupami i wyników przedsiębiorstwa podsumowano w Tabeli 1.6. Na podstawie rozważań w rozdziale pierwszym Autor sformułował lukę badawczą.

W drugim rozdziale pt. „Strategiczne zarządzanie zakupami w świetle dotychczasowych badań” Doktorant skoncentrował uwagę na zdefiniowaniu strategicznego zarządzania zakupami oraz wskazaniu i charakterystyce jego kluczowych wymiarów. Podrozdział 2.1. ma charakter przeglądowy, prezentuje krótko podejścia wybranych autorów do zarządzania zakupami i strategicznego zarządzania zakupami. Brakuje w nim tenoru dyskusji naukowej, uwag krytycznych oraz własnych oryginalnych komentarzy Doktoranta do prezentowanych podejść innych autorów. Na s. 60 Autor stwierdził, że „dyskusja akademicka nad definicją strategicznego zarządzania zakupami nie jest zbyt obszerna”, co powinno stanowić przesłankę do jej podjęcia w dojrzały sposób z wykorzystaniem pogłębionych studiów literatury i kontekstu zarządzania strategicznego. Na s. 60 Doktorant podjął także próbę określenia relacji między anglojęzycznymi pojęciami, takimi jak: *purchasing*, *procurement* i *sourcing*. Należy odnotować, że zaprezentowane wyjaśnienie w tym zakresie jest za ogólne i niewystarczające

pod względem znajomości i rozumienia definicji tych pojęć dostępnych w dotychczasowym dorobku publikacyjnym. Brak dyskusji naukowej został w umiarkowanym stopniu uzupełniony przez Autora w podrozdziale 2.4. W podrozdziale 2.2. zostały scharakteryzowane kluczowe wymiary strategicznego zarządzania zakupami. Opisy wymiarów są w mojej ocenie zbyt powierzchowne, mając na uwadze dostępne publikacje w literaturze polsko- i obcojęzycznej dotyczące doskonałości operacyjnej, zarządzania kosztami, innowacyjności, zarządzania ryzykiem oraz zrównoważonego rozwoju w obszarze zarządzania zakupami. W podrozdziale 2.3. zaprezentowano wybrane rezultaty analizy bibliometrycznej, wyszczególniając trzy główne klastry słów kluczowych. O ile klastry dotyczące zrównoważonego rozwoju i zarządzania ryzykiem zostały dość jednoznacznie określone według wyników analizy bibliometrycznej, to klaster dotyczący osiągania wyników został w interpretacji Doktoranta powiązany z ograniczaniem kosztów, które stanowiły *de facto* na Rysunku 2.2. jedną ze zmiennych. W podrozdziale 2.4. Doktorant zaproponował wstępną autorską definicję strategicznego zarządzania zakupami, w świetle której jest ono „procesem zarządzania zewnętrznymi zasobami firmy w celu nabycia produktów i usług przy najlepszym połączeniu doskonałości operacyjnej, dbałości o poziom kosztów, zarządzania potencjalnym ryzykiem, z uwzględnieniem perspektywy innowacyjności i zrównoważonego rozwoju” (s. 87). Nie uważam, by była to definicja kompleksowa, jak zasygnalizowano w pracy, a co ważniejsze w definiowaniu terminów, by była to definicja precyzyjna. Zaproponowana definicja stanowi próbę kompilacji wiodących podejść do strategicznej roli i strategicznych celów zarządzania zakupami, zidentyfikowanych przez Doktoranta w rezultacie przeglądu źródeł i ich analizy bibliometrycznej. W ocenie niniejszej propozycji definicji należy nadmienić, że nawiązuje ona bezpośrednio do definicji oraz obszarów zaangażowania i odpowiedzialności funkcji zakupów opisanych w dysertacji na s. 21-22 na podstawie podejścia A.J. van Weele; włącza aspekt operacyjny zarządzania zakupami, jakim jest „nabycie produktów i usług”; pozostawia jej użytkownika z dylematem, co oznaczają określenia „najlepsze połączenie” oraz „dbałość o poziom kosztów”; zakłada konieczność realizacji wiązki wybranych celów strategicznego zarządzania zakupami w biznesie, pozostawiając brak rozstrzygnięcia, czy przedsiębiorstwo, które na przykład osiąga doskonałość operacyjną i zarządza ryzykiem, ale nie wykazuje „dbałości o poziom kosztów” zarządza czy nie zarządza strategicznie zakupami? Doceniam podjęcie autorskiej próby utworzenia definicji strategicznego zarządzania zakupami, lecz w mojej ocenie jej meritum i sposób sformułowania wymagają przemyślenia i doprecyzowania.

Rozdział trzeci pt. „Projekt badań empirycznych” dostarcza szczegółowy opis projektu badawczego zrealizowanego przez Doktoranta na potrzeby rozprawy doktorskiej. Obejmuje on

prezentację zakresu badań, celów, hipotez i modeli badawczych, etapów postępowania badawczego, metod i narzędzi badawczych oraz prób badawczych w panelu eksperckim i badaniu ankietowym. Ocenę metodyki badań rozwijam w pkt. 4 recenzji, poświęconym ocenie umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktoranta.

W czwartym rozdziale pt. „Opracowanie skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami (SZZ)” Autor szczegółowo przedstawił sposoby opracowania i oceny instrumentu pomiarowego oraz walidację konstruktów strategicznego zarządzania zakupami. W wyniku walidacji konstruktów, Doktorant zaprezentował w podrozdziale 4.5. finalną propozycję definicji, która brzmi „strategiczne zarządzanie zakupami to wkład w realizację celów firmy poprzez zarządzanie jej zewnętrznymi zasobami w celu nabywania produktów i usług w sposób maksymalizujący wartość dodaną, ograniczający potencjalne ryzyko i spełniający wymogi zrównoważonego rozwoju” (s. 214). Posiada ona wciąż niektóre z wymienionych wcześniej w recenzji mankamentów, w tym przede wszystkim pozostawia operacyjny aspekt nabywania produktów i usług jako główny cel strategicznego zarządzania zakupami.

W rozdziale piątym pt. „Strategiczne zarządzanie zakupami – zakres występowania oraz jego wpływ na wyniki przedsiębiorstwa” zaprezentowano wyniki badania ankietowego, przeprowadzono weryfikację hipotez badawczych, podjęto próbę dyskusji, włączając implikacje teoretyczne i aplikacyjne oraz ograniczenia przeprowadzonych badań i kierunki przyszłych badań. Zaprezentowane w podrozdziale 5.1. wyniki badania ankietowego są wystarczające dla przedstawienia zakresu stosowania strategicznego zarządzania zakupami i jego elementów w badanych przedsiębiorstwach. Natomiast analiza zależności w modelach badawczych w podrozdziale 5.2. doprowadziła do weryfikacji hipotez, której podsumowanie dla hipotez H1-H7 w pierwszym modelu badawczym przedstawia Tabela 5.3., a dla hipotez H8-H11 odpowiednio Tabela 5.5. W podrozdziale 5.3. pt. „Dyskusja”, w punkcie 5.3.1., Autor skoncentrował uwagę na samoocenie własnego wkładu w rozwój wiedzy i metod badawczych w zarządzaniu zakupami, prezentując tę ocenę na kanwie implikacji teoretycznych przeprowadzonego postępowania badawczego. Uważam, że Autor nie wykazał w tej części pracy umiejętności prowadzenia dojrzałego dyskursu naukowego nad wynikami i wnioskami teoriopoznawczymi z przeprowadzonych badań własnych w świetle dotychczasowego dorobku. W prowadzeniu dyskusji nie jest bowiem wystarczające wskazanie atutów własnego postępowania badawczego i wyliczenie zrealizowanych w jego ramach zadań badawczych, traktując dotychczasowy dorobek jako tło dla własnych osiągnięć. Z kolei w punkcie 5.3.2. Autor trafnie określił implikacje praktyczne wyników przeprowadzonych badań. Wartościowe uzupełnienie ich prezentacji stanowi zarówno propozycja arkusza wdrażania strategicznego

zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie w Tabeli 5.6., jak i infografika przedstawiona na Rysunku 5.9. podsumowująca wyniki badania nad strategicznym zarządzaniem zakupami i jego wpływem na wyniki przedsiębiorstwa. W podrozdziale 5.4. zostały ujęte najważniejsze ograniczenia przeprowadzonych i kierunki przyszłych badań.

W Zakończeniu pracy Autor przede wszystkim odniósł się do realizacji celów badawczych na kanwie struktury pracy doktorskiej oraz podsumował rezultaty weryfikacji hipotez badawczych.

2.3. Ocena struktury pracy

Dysertacja została przygotowana na 333 stronach, z czego 252 strony zajmuje opracowanie tematu, zaś pozostałe 81 stron stanowią: Bibliografia (s. 253-281), Załącznik 1. Systematyczny przegląd literatury dotyczący elementów strategicznego zarządzania zakupami – wyciąg z raportu (s. 283-314), Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu dla ekspertów (s. 315-324), Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety zaprojektowany na potrzeby badań ilościowych (s. 325-328), Spis rysunków (s. 329-330), Spis tabel (s. 331-332) oraz Streszczenie pracy w języku angielskim (s. 333).

Praca doktorska obejmuje pięć zasadniczych rozdziałów, z których pierwszy pt. „Zarządzanie zakupami – potencjał strategiczny i wpływ na wyniki przedsiębiorstwa” (s. 10-55) i drugi pt. „Strategiczne zarządzanie zakupami w świetle dotychczasowych badań” (s. 56-88) mają charakter teoretyczny i zostały opracowane na podstawie wyników przeglądów literatury. Rozdział trzeci pt. „Projekt badań empirycznych” (s. 89-154) jest rozdziałem metodycznym, zaś czwarty pt. „Opracowanie skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami (SZZ)” (s. 155-216) ma charakter metodyczno-empiryczny. Rozdział piąty pt. „Strategiczne zarządzanie zakupami – zakres występowania oraz jego wpływ na wyniki przedsiębiorstwa” (s. 217-252) ma charakter empiryczny. Rozdział piąty obejmuje implikacje teoretyczne i praktyczne oraz ograniczenia zrealizowanych badań i kierunki przyszłych badań, które są zwykle prezentowane w Zakończeniu prac doktorskich.

Ogólnie struktura pracy jest odpowiednia dla tego typu opracowania. Poszczególne części tworzą spójną i logiczną całość. W pełnej ocenie należy także zauważyć słabe strony układu treści. Moją uwagę zwróciły przede wszystkim powtórzenia pewnych opisów w różnych częściach dysertacji. Na przykład, niepotrzebnie w rozdziałach pierwszym i drugim zostały zaprezentowane krótkie opisy metod i etapów postępowania badawczego, które następnie zostały powtórzone i pogłębione w rozdziałach trzecim i czwartym. Podobnie w rozdziałach

trzecim i czwartym występują powtórzenia wniosków teoretycznych w odniesieniu do tych samych źródeł z rozdziałów pierwszego i drugiego.

2.4. Ocena formalnej strony opracowania

Pod względem formalnym praca została przygotowana na średnim poziomie. Tę ocenę w największym stopniu determinuje brak staranności pod względem językowym, która jest bardzo istotna w pracach naukowych. W treści występują liczne błędy językowe, w tym przede wszystkim błędy gramatyczne oraz klasyczne „literówki”. Można stwierdzić, że błędy językowe występują średnio na każdej stronie rozprawy, dlatego nie zostały one szczegółowo wykazane w recenzji. Trzeba odnotować, że wywierają one wpływ na zrozumienie meritum zagadnień, wśród flagowych przykładów można wskazać „wyniki procesowe” – s. 30 czy „ocean ryzyka” – s. 80. Wśród błędów pragnę zwrócić uwagę na niewłaściwe używanie słowa „ilość” zamiast „liczba” w stosunku do rzeczowników policzalnych, np. „ilość zrealizowanych zamówień” – s. 38, „ilość wyników” – s. 57 czy „suma z ilości duplikatów” – s. 113. Warto także nadmienić, że błędym jest pisanie nazw regionów geograficznych, takich jak Bliski Wschód oraz Daleki Wschód małymi literami (s. 84). Liczne błędy językowe świadczą o braku przywiązywania przez Autora należytej uwagi do poprawności językowej w opracowaniu treści dysertacji. W tekście brakuje również licznych znaków interpunkcyjnych. Zwraca też uwagę różnorodny sposób zapisu odniesień do nazwisk autorów cytowanych źródeł, np. naprzemiennie małymi lub wielkimi literami zostało zapisane nazwisko van Weele lub Van Weele.

Wśród terminów z zakresu zarządzania zakupami w biznesie użyto pojęć „kupiec” oraz „sprzedający” w rozważaniach o nabywcy jako przedsiębiorstwie kupującym oraz dostawcy jako przedsiębiorstwie sprzedającym (s. 16). Określenia „kupiec” i „sprzedający” nie powinny być w ten sposób używane, ponieważ odnoszą się do ról, funkcji lub stanowisk zawodowych pracowników, zaś podmiotami badań w rozprawie są przedsiębiorstwa. Zresztą w konsekwencji tego wadliwego podejścia semantycznego, w pracy wystąpiły także inne błędne określenia, do których na przykład należy „zatrudnianie odpowiednich dostawców” (s. 19).

Pod względem językowym, należy także wskazać mankament dotyczący wykorzystywania terminów anglojęzycznych i ich tłumaczenia. Przykładem jest wyjaśnienie skrótu ESG na s. 19 dysertacji. Autor wyjaśnił ten akronim, posługując się takimi terminami anglojęzycznymi, jak: *Ecology*, *Sustainability* oraz *Governance*. Podczas gdy ESG jest koncepcją odnoszącą się do aspektów środowiskowych, społecznych i zarządczych, ang. *Environmental*, *Social* oraz *Governance*, w działalności przedsiębiorstw. Ten błąd prowadzi do konkluzji o wykorzystaniu

w pracy wzmianki o Dyrektywie CSRD prawdopodobnie bez poznania jej treści przez Autora. Zastrzeżenie jest uzasadnione, ponieważ Autor nie wykazał znajomości aktualnych regulacji ESG, charakteryzując znaczenie aspektów zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu zakupami. Warto w tym miejscu nadmienić, że uwzględnienie ESG w tym względzie byłoby odniesieniem do aktualnych wyzwań w zarządzaniu zakupami związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Treść dysertacji została wzbogacona poprzez prezentację 56 tabel oraz 47 rysunków stanowiących trafne uzupełnienie treści. Zostały one opracowane w staranny sposób.

Konkluzja częściowa dotycząca oryginalnego rozwiązania problemu badawczego

Ocena aspektów związanych z oryginalnością rozwiązania problemu naukowego pozwala na wniosek częściowy mówiący o tym, że dysertacja spełnia ten wymóg.

3. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej

3.1. Ocena aktualności literatury wykorzystanej w dysertacji

Badania literaturowe obejmowały zarówno tradycyjny (niesystematyczny), jak również systematyczny przegląd literatury włączający pozycje zidentyfikowane na podstawie określonych założeń przeglądu w bazach naukowych wybranych przez Autora. Łącznie Bibliografia obejmuje 282 pozycje źródłowe. Udział procentowy pozycji bibliograficznych wydanych w okresie ostatnich 3 lat (od 2021 r.) stanowi ok. 6% (18 pozycji), co przy obecnej wysokiej dynamice obiegu wiedzy w skali międzynarodowej jest minimalnie wystarczającym wskaźnikiem. W ocenie aktualności wykorzystanej literatury należy również zwrócić uwagę, że Doktorant nie posługuje się najnowszymi wydaniem poszczególnych publikacji, np. są dostępne bardziej aktualne, późniejsze wydania monografii A.J. van Weele pt. „Purchasing and Supply Chain Management”, tymczasem w pracy wykorzystano we wnioskowaniu jej wersję sprzed 10 lat z 2014 r. Poza tym, wątpliwości budzi rzeczywiste skorzystanie z niektórych publikacji, np. z 1776 r. A. Smitha pt. „An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations”.

3.2. Ocena kompletności literatury wykorzystanej w dysertacji

Jak już wspomniano w pkt. 3.1. recenzji, analiza literatury przedmiotu przeprowadzona na potrzeby przygotowania recenzowanej rozprawy obejmowała tradycyjny (niesystematyczny) i systematyczny przegląd literatury. Tradycyjny przegląd literatury został wykorzystany w celu określenia luki badawczej. Jego zakres oceniam jako wysoce selektywny, w rezultacie minimalnie wystarczający dla identyfikacji luki badawczej. Systematyczny przegląd literatury służył zdefiniowaniu i określeniu elementów strategicznego zarządzania zakupami. Jego zakres

został zdeterminowany przez założenia włączone przez Autora w rygor wykorzystania tej metody badawczej. Dobór 4 elektronicznych baz naukowych (Scopus, Ebsco, Google Scholar i Emerald) oraz decyzje dotyczące zawężania liczby artykułów miały kluczowe znaczenie dla finalnego doboru artykułów w postępowaniu badawczym. Należy nadmienić, że jedną z konsekwencji jest fakt, że nie włączono do tego przeglądu źródeł literatury żadnej monografii poświęconej strategicznemu zarządzaniu zakupami.

W Bibliografii zwraca uwagę niski poziom wykorzystania źródeł polskojęzycznych (23 pozycje – ok. 8%) wskazujący na brak uwagi Autora w poszukiwaniu publikacji oraz studiowaniu wyników i wniosków z badań przeprowadzonych przez autorów z innych ośrodków naukowych w Polsce. Szczególnie zauważalny jest brak odniesienia do prac K. Rutkowskiego o tematyce strategicznej reorientacji zakupów w biznesie, K. Grzybowskiej w zakresie strategii zakupowych, M. Urbaniaka i B. Ocickiej dotyczących zarządzania dostawcami i zarządzania relacjami z dostawcami oraz prac G. Kędzia o problematyce zarządzania ryzykiem i współpracy z dostawcami w zakresie ich wczesnego włączania w rozwój produktów.

Reasumując, uważam dobór źródeł literatury za ograniczony pod wieloma względami, ale wystarczający dla osiągnięcia celów rozprawy.

Konkluzja częściowa dotycząca ogólnej wiedzy teoretycznej:

Ocena aktualności i kompletności wykorzystania źródeł literaturowych pozwala na konkluzję częściową o wystarczającym wykazaniu się Autora dysertacji ogólną wiedzą teoretyczną z zakresu omawianej tematyki.

4. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

4.1. Kompletność badań kontekstowych

Rodzaj i sposób przeprowadzenia poszczególnych przeglądów literatury znalazły odzwierciedlenie w jakości rozważań w rozdziałach pierwszym i drugim, tworzących część teoretyczną recenzowanej rozprawy. Rozważania Doktoranta mają podstawowy zakres i w dużej mierze przeglądowy charakter w ujęciu definicji i poglądów innych autorów. Relatywnie rzadko Autor rozprawy podejmował pogłębioną analizę zagadnień oraz dojrzały dyskurs naukowy. Oceniając całościowo dobór źródeł oraz rozważania teoretyczne Autora, uznaję, że w dostatecznym stopniu został określony kontekst badań własnych.

4.2. Zrealizowana metodyka badań

Jako przedmiot badań Autor określił „proces strategicznego zarządzania zakupami wraz ze składowymi”, dodając, że „zbadany został jego wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, poprzez mediatora w postaci wyników pracy działu zakupów, jak i bezpośrednio” (s. 94). Doktorant zaprojektował postępowanie badawcze, obejmujące pięć etapów:

Etap 1. Opracowanie instrumentu pomiarowego.

Etap 2. Ocena instrumentu pomiarowego przez ekspertów.

Etap 3. Opracowanie kwestionariusza ankiety i zbieranie danych.

Etap 4. Analiza danych ilościowych.

Etap 5. Weryfikacja hipotez badawczych.

Tabela 3.1. na s. 94 przedstawia podsumowanie etapów, kroków, metod i sposobów działania zastosowanych przez Autora w postępowaniu badawczym.

W Etapie 1 wykorzystano tradycyjny (niesystematyczny) przegląd literatury dla określenia przedmiotu badań. Zakres tego przeglądu oceniam jako bardzo ograniczony i minimalnie wystarczający do omówienia zagadnień podjętych w rozdziale pierwszym dysertacji. Następnie korzystając z wyników systematycznego przeglądu literatury, opracowano podstawy teoretyczne strategicznego zarządzania zakupami polegające na jego zdefiniowaniu i określeniu elementów. Zwieńczeniem etapu było stworzenie pozycji skali oraz określenie formatu odpowiedzi dla respondentów.

W Etapie 2 poddano przygotowane stwierdzenia ocenie ekspertów oraz korekcie wynikającej z tej oceny. Autor podjął zbadanie pozycji skali pod względem adekwatności, klarowności/zrozumiałości, niezbędności i wystarczalności z wykorzystaniem metod ilościowych i jakościowych. W rezultacie opracował skalę do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami odzwierciedlającą zakres przeprowadzonych badań literaturowych oraz ocen ekspertów z praktyki gospodarczej. Pozytywnie oceniam przeprowadzenie badań z zaangażowaniem celowo dobranych ekspertów na tym etapie postępowania badawczego. Panel ekspercki był właściwą metodą badawczą w celu weryfikacji składowych kwestionariusza ankiety do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie.

Etap 3 objął prace nad opracowaniem kwestionariusza ankiety oraz przeprowadzenie badania ankietowego celem zebrania danych empirycznych. W celu przeprowadzenia badania Autor zrezygnował z doboru losowego przedsiębiorstw do próby badawczej, co ma konsekwencje dla jakości zgromadzonego materiału empirycznego i możliwości wnioskowania na jego podstawie. Doktorant nawiązał relację z Polskim Stowarzyszeniem Menedżerów Logistyki, pozyskując od członków organizacji 100 uzupełnionych kwestionariuszy ankiety.

Podjął także kontakt z potencjalnymi respondentami w portalach społecznościowych, pozyskując 105 uzupełnionych kwestionariuszy. Łącznie zgromadzony materiał empiryczny stanowiło 205 kompletnych kwestionariuszy ankiet. Dobór niereprezentatywnej próby badawczej dla potrzeb realizacji celów badawczych i weryfikacji hipotez jest podstawowym ograniczeniem dla możliwości wnioskowania. Należy w tym miejscu odnotować okres przeprowadzenia badania – od czerwca do października 2022 r.

Etap 4 koncentrował się na analizie danych zgromadzonych w badaniu ankietowym z wykorzystaniem metod estymacji, eksploracyjnej analizy czynnikowej oraz analizy confirmacyjnej.

W Etapie 5 przeprowadzono weryfikację hipotez badawczych. Doktorant zaprojektował właściwe postępowanie badawcze dla realizacji celów i weryfikacji hipotez badawczych. Rezultaty zaprezentowane w dysertacji dowodzą, że zaprojektowane postępowanie badawcze zostało skutecznie zrealizowane. Doceniam szczegółowe przedstawienie procedur wyboru oraz sposobu zastosowania metod i narzędzi badawczych w rozprawie.

4.3. Wykorzystanie aparatu narzędziowego w badaniach

Autor pracy wykazał wiedzę i umiejętności wykorzystania odpowiedniego aparatu narzędziowego w badaniach własnych. Zastosował rygor metodyczny wymagany w prowadzeniu systematycznego przeglądu literatury, panelu eksperckiego oraz badania ankietowego. Do narzędzi wykorzystanych w metodyce systematycznego przeglądu literatury należały: plan realizacji, raport z wyszukiwania oraz protokół systematycznego przeglądu literatury. Kwestionariusz wywiadu wykorzystany w panelu eksperckim stanowi Załącznik 2. do pracy doktorskiej. Jego struktura obejmuje preambułę ujmującą cel badań, cel wywiadu, cztery właściwe pytania merytoryczne oraz metryczkę. Kwestionariusz ankiety zaprojektowany na potrzeby badania ankietowego stanowi Załącznik 3. Jego struktura jest przejrzysta i obejmuje: preambułę, pytania dotyczące kolejno stwierdzeń określających realizację działań przez działy zakupów w przedsiębiorstwach oraz wyników pracy tych działów, a następnie wyników przedsiębiorstwa. W tym przypadku zwraca uwagę brak metryczki, która powinna być podstawą dla zgromadzenia danych o próbie badawczej. Jej brak w kwestionariuszu ankiety determinuje pytanie o źródło danych wykorzystanych w charakterystyce próby badawczej w badaniu ankietowym, która została przedstawiona w podrozdziale 3.4. Przedstawienie w pracy pełnego aparatu narzędziowego wykorzystanego w postępowaniu badawczym w sposób transparentny stwarza możliwość replikacji badań.

4.4. Wykorzystanie aparatu analitycznego

Autor wykorzystał szeroki aparat analityczny obejmujący metody jakościowe i ilościowe w analizie materiału zgromadzonego na podstawie przeglądu literatury i badań empirycznych (panelu eksperckiego i badania ankietowego). Pozytywnie oceniam włączenie analizy bibliometrycznej z wykorzystaniem oprogramowania VOSviewer w identyfikacji kluczowych wymiarów strategicznego zarządzania zakupami. Zakres strategicznego zarządzania zakupami w badanych przedsiębiorstwach został określony na podstawie analizy wyników badania ankietowego z wykorzystaniem podstawowych miar statystycznych: średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego. Statystyki opisowe, zaprezentowane w Tabeli 5.1. oraz na Rysunkach 5.1.-5.4. pozwoliły określić średni stopień, w jakim respondenci zgadzali się ze stwierdzeniami w kwestionariuszu ankiety, dotyczącymi realizacji działań w działach zakupów reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw, jak również zmienność ich odpowiedzi na podstawie odchylenia standardowego. W celu weryfikacji hipotez badawczych rozwinięto proces statystyczny wykorzystujący modelowanie równań strukturalnych w wariancie PLS-SEM.

4.5. Zasadność przedstawionych wniosków

Autor przedstawił wnioski z badań w formule raportującej osiągnięcie celów badawczych i weryfikację hipotez badawczych. Należy potwierdzić, że zgromadzony w postępowaniu badawczym materiał stworzył podstawy dla zasadności zaraportowanych wniosków. Doktorant opracował i przeprowadził walidację wielowymiarowej skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami oraz zbadał jego wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, co potwierdza realizację celu głównego rozprawy. Wśród 11 hipotez, w przypadku H3 oraz H5 stwierdzono podstawy do ich odrzucenia. Analiza wyników badań ujawniła brak podstaw do odrzucenia pozostałych hipotez badawczych.

W mojej opinii w opracowaniu brakuje sformułowania i rozwinięcia wniosków teoriopoznawczych w pogłębiony sposób, który ugruntowałby wartość naukową dysertacji. Prawdopodobnie ten brak jest pokłosiem projektowego podejścia Doktoranta do przygotowania rozprawy doktorskiej, w tym do realizacji zaplanowanych zadań badawczych i krótkiego raportowania wyników względem celów.

Odnosnie wkładu Doktoranta w rozwój wiedzy i metod badawczych w obszarze zarządzania zakupami, pozytywnie oceniam trafne sformułowanie aktualnego i istotnego problemu badawczego oraz przemyślany sposób jego rozwiązania. Uważam jednak, że zaprezentowany na s. 237 przez Autora zakres wkładu własnego, przy istniejącym dorobku

międzynarodowym w zakresie badań i publikacji, został ujęty w nadmierny sposób. W mojej ocenie kluczową wartość dodaną w recenzowanej pracy doktorskiej stanowi warstwa metodyczna. Doktorant wykazał wiedzę w zakresie metodologii oraz umiejętność adaptacji właściwych metod i narzędzi badawczych oraz metod statystycznych do analizy danych do rozwiązania podjętego problemu badawczego. Co ważne w pracy badawczej, wskazał także ograniczenia zrealizowanych badań własnych oraz kierunki dalszych dociekań naukowych w obszarze prowadzonych badań naukowych. Natomiast pod względem teoretycznym, uznaję, że Doktorant pomyślnie w autorski sposób dokonał kompilacji prezentowanych w wybranych źródłach literatury definicji i elementów (wyznaczników) strategicznego zarządzania zakupami.

Konkluzja częściowa dotycząca oceny umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktoranta jest pozytywna.

5. Wnioski i konkluzja końcowa

Rozprawę doktorską Pana mgra Piotra Matlejewskiego należy uznać za spełniającą wymogi stawiane tego typu pracom. Doktorant podjął istotny problem badawczy ze względu na znaczenie strategicznego zarządzania zakupami dla osiągania wyników przez przedsiębiorstwa. Wybrana problematyka badawcza stworzyła możliwość przeprowadzenia postępowania badawczego, w wyniku którego osiągnięto cel główny (nadrzędny), cele szczegółowe oraz zweryfikowano hipotezy badawcze. W ramach dysertacji Autor przeprowadził wystarczającą analizę źródeł literatury oraz zastosował odpowiednie instrumentarium badawcze dla osiągnięcia wyników i sformułowania wniosków o charakterze poznawczym i aplikacyjnym.

Konkluduję, że recenzowana dysertacja spełnia ustawowe kryteria stawiane pracom doktorskim, podkreślając, co następuje:

1. Rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Przedmiot rozprawy, jej cel główny, cele szczegółowe, hipotezy badawcze, jak również sposób realizacji zadania badawczego świadczą o umiejętnościach Doktoranta w zakresie zbudowania koncepcji i przeprowadzenia badań mających walory poznawcze w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz walory aplikacyjne w sferze gospodarczej.
2. Rozprawa doktorska w wystarczającym stopniu prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności w zakresie podjętej tematyki, co odzwierciedla dostateczny poziom wykorzystania źródeł wiedzy

w dorobku poświęconym podjętej problematyce. Część teoretyczna dysertacji wykazuje merytoryczne słabości, ale daje podstawę do stwierdzenia, że jej Autor posiada dostateczną ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

3. Rozprawa doktorska potwierdza opanowanie przez Doktoranta umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, o czym świadczy przede wszystkim wykazanie umiejętności dotyczących projektowania postępowania badawczego, doboru metod i narzędzi badawczych, realizacji postępowania badawczego wystarczającego do osiągnięcia celów rozprawy oraz analizy wyników badań i formułowania wniosków. Autor wykazał jednocześnie świadomość ograniczeń przeprowadzonego postępowania badawczego. Część empiryczna dysertacji pozwala na pozytywną ocenę warsztatu badawczego Doktoranta.

Reasumując, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska Pana mgra Piotra Matlejewskiego pt. „Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa” spełnia przesłanki, o których mowa w Ustawie z dnia 20. lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, a tym samym wnoszę o dopuszczenie jej Autora do publicznej obrony.

Barbara Ocicka