

Poznań, 7.07.2023 r.

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

Recenzja rozprawy doktorskiej Rafała Rasztorfa
pt. „Uwarunkowania budowania relacji partnerskich z dostawcami MRO
dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce”
napisanej pod kierunkiem naukowym
Pana prof. dra hab. Macieja Urbaniaka

Podstawą wykonania recenzji jest pismo Przewodniczącego Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości dr hab. Tomasza Czaplí, prof. UŁ, informujące o powołaniu mnie przez wyżej wymienioną Komisję na posiedzeniu z dnia 17 kwietnia 2023r. na recenzenta rozprawy doktorskiej Pana Rafała Rasztorfa pt. „Uwarunkowania budowania relacji partnerskich z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce”, której promotorem jest Pan prof. dr hab. Maciej Urbaniak, a promotorem pomocniczym Pani dr Grażyna Kędzia.

Ogólna charakterystyka rozprawy

Rozprawa doktorska Pana Rafała Rasztorfa zawarta jest na 244 stronach (wraz z załącznikami) i zawiera: wstęp, 5 rozdziałów, zakończenie, bibliografię (244 pozycje, 45 źródeł internetowych oraz 10 materiałów źródłowych), spisy: rysunków (17 rysunków), tabel (14 tabel) i wykresów (14 wykresów) oraz 6 załączników.

W strukturze pracy można wyróżnić następujące istotne części:

- studia literaturowe (rozdziały: 1, 2 oraz 3),
- prezentacja wyników badań własnych (rozdział 4),
- rekomendacje dla kształtowania relacji dostawca - nabywca MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce w oparciu o wyniki badań własnych (rozdział 5).

Tematyka pracy, cel pracy, pytania badawcze oraz metodyka badań

Poruszana w rozprawie tematyka wpisuje się, w szerszym ujęciu, w zagadnienia związane z zarządzaniem łańcuchem dostaw oraz węższym ujęciu dotyczy zarządzania relacjami z dostawcami. Tematyka pracy mieści się w zakresie badań w naukach o zarządzaniu i jakości, a ze względu na zainteresowanie badaczy, jak i praktyki zarządzania tymi zagadnieniami oceniam ją jako istotną i aktualną. Ukierunkowanie badań autora na problematykę budowania relacji partnerskich z dostawcami MRO uważam za zasadne zarówno ze względu na złożoność analizowanego zagadnienia, jak i jego osadzenie w realiach praktyki zarządzania.

We wstępie do rozprawy, autor pracy uzasadnia podjęcie tematyki w kontekście prac badawczych ukierunkowanych na wdrożenie zaproponowanych rozwiązań do praktyki przedsiębiorstwa. Zasygnalizowano znaczenie relacji z dostawcami urządzeń i części zamiennych, jako wymagające właściwych zasad postępowania i zbierania niezbędnych informacji oraz ich wpływ na funkcjonowanie systemów produkcyjnych. Uzasadnienie uznaję za właściwe, choć nie w pełni wyczerpujące, co w mojej ocenie wynika z orientacji badacza na analizowane przedsiębiorstwo i jego warunki organizacyjne.

Następnie doktorant sformułował tezę pracy w brzmieniu:

„W przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce istnieją specyficzne bariery dla budowania partnerskich relacji z dostawcami części zamiennych i materiałów pomocniczych, których niwelowanie jest możliwe dzięki wypracowaniu spójnej metodyki współpracy na zasadach win-win”.

Dalej określono cel główny pracy, którym była:

„identyfikacja obszarów zarządzania relacjami z dostawcami wymagających poprawy oraz zaproponowanie metodyki wdrożenia najlepszych praktyk ukierunkowanych na łagodzenie barier dla rozwoju partnerstwa pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce”,

oraz cele szczegółowe, które koncentrowały się na:

- *„(C1) określeniu typów relacji przedsiębiorstw produkcyjnych z dostawcami części zamiennych i materiałów pomocniczych Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.;*
- *(C2) identyfikacji wiodących koncepcji, praktyk, a także rozwiązań technicznych zorientowanych na zwiększenie stopnia integracji z dostawcami Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.;*
- *(C3) wskazaniu barier i aktywatorów dla budowania relacji partnerskich, mających kluczowe znaczenie dla dostawców MRO Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.;*
- *(C4) zaproponowaniu kierunków zmian mających na celu niwelowanie występujących barier oraz wzmocnienie aktywatorów rozwoju relacji partnerskich z dostawcami MRO Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A.”*

Z celami pracy powiązано następujące pytanie badawcze:

- *„(P1) Jakie rodzaje relacji dominują pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce?*
- *(P2) Jakie bariery ograniczają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce?*
- *(P3) Jakie czynniki wspierają rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce?*

- (P4) *Jakie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływają na zarządzanie relacjami z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce?*

Sformułowana teza pracy, cel główny, cele szczegółowe oraz pytania badawcze stanowią logiczną całość i są zgodne z tematyką pracy określoną w tytule. Wartość poznawczą pytań badawczych oceniam wysoko, a ich treść jako adekwatną do celu pracy.

Przyjęty przez doktoranta proces badawczy zawiera typowe składowe jak: kwerendy literatury przedmiotu oraz badania empiryczne (zrealizowane w oparciu o kwestionariusz ankiety). Dobór badanych przedsiębiorstw miał charakter celowy a kwestionariusz ankiety podany walidacji poprzez badania pilotażowe. Szczegółowy opis metodyki badań empirycznych zawarto w rozdziale 4. w podpunkcie 4.1.

Reasumując, kompozycję procesu badawczego w odniesieniu do sformułowanego celu pracy oceniam jako poprawną.

Ocena merytoryczna poszczególnych rozdziałów rozprawy

W rozdziale pierwszym pracy *„Koncepcja zarządzania relacjami z dostawcami”* autor pracy przybliży koncepcję zarządzania relacjami z dostawcami w oparciu o literaturę przedmiotu. Trafnie zwrócono uwagę na zarówno strategiczny i operacyjny wymiar zarządzania relacjami z dostawcami, niemniej z pewną dysproporcją treści na niekorzyść poziomu operacyjnego. W rozdziale zabrakło również podsumowania autora analizowanych treści, w kontekście dalszych badań.

W rozdziale drugim rozprawy *„Uwarunkowania budowania relacji z dostawcami”* doktorant kontynuuje przegląd literatury koncentrując swoją uwagę na kluczowych dla realizowanych badań zagadnieniach szczegółowych. Autor umiejętnie porusza się po analizowanych treściach począwszy od przybliżenia rodzajów relacji z dostawcami, aż po omówienie wybranych modeli współpracy. Jednakże kompozycja (sekwencja) kolejnych podrozdziałów w kontekście ich treści nie została w wyczerpujący sposób objaśniona. Zdarzają się również lakoniczne wnioski i spostrzeżenia. Przykładowo autor stwierdza, że *„problematyka mechanizmów wykorzystywanych w ramach relacji partnerskich nie funkcjonuje w literaturze w sposób wyraźnie wyodrębniony”*, ale nie odnosi się do znaczenia tego faktu dla eksplorowanej tematyki badawczej. Niemniej doktorant umiejętnie prowadzi

przeгляд zagadnień związanych z kształtowaniem relacji z dostawcami oraz poprzez podsumowania wiąże przytoczone treści z realizowanym w części praktycznej pracy procesem badawczym.

W kolejnym rozdziale pt. „*Specyfika relacji przedsiębiorstw produkcyjnych z dostawcami MRO*” doktorant dokonuje charakterystyki obszaru zakupów dla kategorii MRO w przedsiębiorstwach produkcyjnych, wyjaśnia znaczenie dostaw pozycji MRO dla utrzymania ruchu oraz przybliża aspekty kształtowania relacji z dostawcami tej kategorii zakupowej. Tą część pracy kończy podrozdział 3.4. pt. „*Charakterystyka Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. i stan obecny relacji z dostawcami MRO*”. Podrozdział ten jest ważny w kontekście przedmiotu badań oraz wdrożeniowego charakteru zrealizowanych prac. W podrozdziale autor przedstawił zarówno miejsce i znaczenie spółki Lotos Serwis w grupie kapitałowej jak i ogólną charakterystykę procesów zakupowych w kontekście standardowej działalności oraz stosowanie dobrych praktyk, również w kontekście stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*).

Reasumując zawartość rozdziałów od 1 do 3 stwierdzam, że analiza literatury została przeprowadzona w sposób, który potwierdza znajomość tematyki przez doktoranta, jak i zdolność właściwej interpelacji i kojarzenia dorobku autorów w kontekście przedmiotu badań. Zwraca uwagę szerokie spektrum poruszanych zagadnień, co dowodzi złożoności poruszanej w rozprawie tematyki.

W rozdziale czwartym pt. „*Współpraca z dostawcami MRO grupy kapitałowej grupy LOTOS S.A.*” autor pracy omówił w sposób szczegółowy metodykę przeprowadzonych badań empirycznych, zaprezentował uzyskane wyniki oraz wnioski. Metodyka badań adekwatna do przedmiotu badań. Co istotne dla jakości badania, kwestionariusza ankiety poddano walidacji w badaniu pilotażowym. Autor wyjaśnia, że badanie miało charakter celowy (dobór badanych dostawców) a selekcja została zrealizowana w oparciu o kategorie z drzewa zakupowego. Brak jednak omówienia z jakich podkategorii szczegółowych składało się tzw. *Procurement Category Tree* oraz czy miało to wpływ na przeprowadzoną selekcję.

Kwestionariusz ankiety (załącznik 1.) składał się z 17 pytań, a ich treść jest adekwatna do przedmiotu badań. Autor nie wyjaśnia jednak szczegółowo roli pytań 3 do 7 (z tzw. metryczki) dla dalszego wnioskowania, a następnie opracowania deklarowanego modelu

współpracy z dostawcami. Kolejne pytania (od 8 do 13) odnoszą się między innymi do: realizowanej strategii produkcji, kwestii podziału odbiorców na kategorie, typu relacji jakie dominują we współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a jego nabywcami, kryteriów decydujących o wyborze dostawcy dla kategorii MRO oraz kryteriów decydujących o nawiązaniu współpracy z nabywcą. Ostatnia grupa pytań dotyczyła oceny stopnia istotności poszczególnych elementów współpracy z klientami, wskazania czynników wspierających współpracę z nabywcami oraz istniejących barier.

Analiza szczegółowa kwestionariusza ankiety pozwala stwierdzić, że:

- treść pytań jest czytelna i adekwatna do przedmiotu badań,
- analizowane kryteria w ramach poszczególnych pytań potwierdzają właściwe zgłębienie badanych zagadnień,
- przyjęta skala możliwych odpowiedzi na poszczególne pytania jest poprawna.

Reasumując należy stwierdzić, że autor pracy przygotował narzędzie badawcze w sposób właściwy, co potwierdza jego umiejętności w tym zakresie.

Uzyskane wyniki badań wraz z ich statystyczną analizą zawiera podrozdział 4.2. *Prezentacja wyników*. Należy odnotować, że doktorat omawiając wyniki podzielił je na moduły odpowiadające pytaniom lub blokom pytań, co w znaczący sposób ułatwia analizę i interpretację wyników. Analiza została wykonana poprawnie a wnioskowanie jest adekwatne do uzyskanych wyników. Co kluczowe dla dalszych prac (w tym realizacji celu szczegółowego C4) w oparciu o uzyskane wyniki autor pracy zidentyfikował:

- czynniki wpływające dodatnio na współpracę oraz zaliczył je do aktywatorów dla rozpoczęcia i utrzymania współpracy,
- kluczowe bariery ograniczające rozwój partnerstwa z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych,
- istotne czynniki, które wpływają na zarządzanie relacjami pomiędzy dostawcami kategorii MRO a nabywcami.

Dodatkowo przeprowadzono analizę wybranych wyników w odniesieniu do wielkości badanych przedsiębiorstw dla aspektów szczegółowych takich jak: rodzaje relacji dominujących pomiędzy dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych, ocena czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zarządzanie relacjami z dostawcami oraz ocena barier ograniczających rozwój partnerstwa. Reasumując tą część

prac, należy jednoznacznie uznać, że uzyskane wyniki mają istotną wartość poznawczą dla eksplorowanej tematyki.

W podrozdziale 4.3. *Podsumowanie i wnioski* autor pracy zrealizował podsumowanie uzyskanych wyników oraz przybliżył charakterystykę ilościową poddanych badaniu dostawców. Charakterystyka ilościowa badanych przedsiębiorstw dotyczyła m.in. takich aspektów jak: rodzaj oferowanych wyrobów, rodzaj posiadanego kapitału, okres prowadzonej działalności, zasięg działalności, ilość źródeł zaopatrzenia, czy realizowana strategia produkcyjna. Z kolei we wnioskach sformułowano wytyczne dotyczące pożądanego zakresu zapisów umowy pomiędzy współpracującymi podmiotami oraz stosowania dobrych praktyk. Zrealizowane w ten sposób podsumowanie stanowi wkład do dalszych prac, przedstawionych w kolejnym rozdziale.

Ostatnią część pracy stanowi rozdział pt. *„Rekomendacje dla kształtowania relacji dostawca - nabywca MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce”*. W rozdziale autor na podstawie uzyskanych wyników pracy sformułował wytyczne dla budowania partnerskich relacji z dostawcami analizowanej kategorii zakupowej MRO. Warto również odnotować, że na rysunku 16. *Determinanty wpływające na współpracę z dostawcami MRO* (str. 173) podjęto istotnego, z punktu widzenia zrozumienia badanych zagadnień, zestawienia determinant wpływających na współpracę z dostawcami z podziałem na 4 grupy. To istotne zestawienie nie zostało jednak wyczerpująco omówione w kontekście jego stosowania w praktyce biznesowej.

Ze względu na również wdrożeniowy aspekt zrealizowanych prac, podrozdział 5.2. poświęcono charakterystyce współpracy Grupy Kapitałowej Lotos S.A. z dostawcami kategorii MRO. Podrozdział ten stanowi naturalny łącznik pomiędzy sformułowanymi wytycznymi do kształtowania współpracy z dostawcami a wdrożeniem ich z uwzględnieniem warunków organizacyjnych w LOTOS Serwis Sp. z o.o. Z kolei punktem odniesienia są tu wyniki badania empirycznego. Taka kompozycja wywodu zrealizowana przez autora pracy jest prawidłowa i dowodzi orientacji na praktyczne wykorzystanie wyników badań. W efekcie prac zaproponowano dwa główne kierunki działań mające na celu niwelowanie występujących barier, oraz wzmocnienie aktywatorów rozwoju relacji partnerskich z dostawcami MRO Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. W tym celu opracowano:

- katalog dobrych praktyk w zakresie budowania partnerskich relacji z dostawcami MRO,
- mapę procesu wsparcia dostawcy.

Analiza szczegółowa treści zaproponowanego *Katalogu dobrych praktyk* oraz *Mapy procesu wsparcia dostawcy* (załącznik 6.) pozwala stwierdzić, że ich wartość jest wysoka ze względu na ich wieloaspektowość, kompleksowość oraz właściwe odniesienie do praktyki zarządzania przedsiębiorstwem w badanym obszarze i uzyskanych wyników badań własnych.

W *Zakończeniu* autor kompleksowo podsumowuje zrealizowane prace oraz uzyskane wyniki, we właściwy sposób odnosząc się do celów szczegółowych oraz sformułowanych pytań badawczych. Doktorant słusznie konkluduje, że sformułowane wytyczne mogą mieć uniwersalne zastosowanie dla analizowanego obszaru zarządzania.

Wybrane pytania i uwagi szczegółowe

1. Na stronie 4 pracy autor podaje, że celem głównym pracy była „*identyfikacja obszarów zarządzania relacjami z dostawcami wymagających poprawy oraz zaproponowanie metodyki wdrożenia najlepszych praktyk ukierunkowanych na łagodzenie barier dla rozwoju partnerstwa pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi w Polsce.*” Z kolei cele szczegółowe pracy (C1 do C4) odnoszą się do dostawców MRO Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. W jaki sposób w założeniach badawczych uwzględniono relacje pomiędzy tymi podmiotami? Jakie są ograniczenia z tym związane dla procesu wnioskowania oraz implementacji zaproponowanych rozwiązań w warunkach konkretnych przedsiębiorstw?
2. W rozdziale 4. w podrozdziale 4.1. *Metodyka badań* na stronie 128 autor pracy podaje, że „*Badanie empiryczne zostało przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety w formie elektronicznej, wśród celowo dobranych dostawców (...) - selekcja odbyła się na podstawie przyporządkowanych im kategorii drzewa zakupowego*”. Jaka była szczegółowa logika selekcji dostawców objętych badaniem np. które podkategorie „drzewa zakupowego” wzięto pod uwagę oraz jak wyglądała jego struktura w badanym przedsiębiorstwie? W jaki sposób przyjęta logika selekcji przedsiębiorstw była

uzupełniona (potwierdzona lub pogłębiona) przez pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety (załącznik 1.)? Jakie były kryteria odrzucania wypełnionych ankiet i dlaczego?

3. W rozdziale pierwszym pracy „*Koncepcja zarządzania relacjami z dostawcami*” słusznie zwrócono uwagę na zarówno strategiczny jak i operacyjny wymiar zarządzania relacjami z dostawcami. Jak fakt ten uwzględniono w przeprowadzonych badaniach, sformułowanych propozycjach usprawnień oraz ich wdrożeniu w warunkach analizowanej grupy kapitałowej?
4. W podrozdziale 3.2. „*Planowanie zakupów i znaczenie dostaw MRO dla utrzymania ruchu*” autor omawia planowanie potrzeb materiałowych w oparciu o metodę MRP. Jak wiadomo metoda MRP bazuje na głównym harmonogramie produkcji oraz strukturze złożoności wyrobów (ang. *Bill of Material*), co rekomenduje jej wykorzystanie do planowania dostaw materiałów i części składowych wyrobów gotowych. Jaki jest stopień wykorzystania metody MRP w praktyce planowania dostaw pozycji z kategorii MRO w kontekście sformułowanych przez autora wytycznych w katalogu dobrych praktyk (punkt 6. strona 186)?
5. W pracy występują drobne błędy edycyjne np.:
 - wykres 1. na stronie 34 został „obcięty” dla kluczowych kategorii, przez co jego czytelność jest ograniczona. Występują również literówki „*Bycie prefefowanym klientem*”,
 - podpunkt 3.1. występuje zbędną kropką w tytule podrozdziału,
 - wykresy 6 i 7 (odpowiednio strony 141 oraz 142) mają te same nazwy.

Podsumowanie i ocena końcowa

Przedstawiona do recenzji rozprawa Pana mgra Rafała Rasztorfa pt. „*Uwarunkowania budowania relacji partnerskich z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce*” podejmuje aktualne oraz istotne zagadnienia mieszczące się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Autor pracy umiejętnie uzasadnia wybór tematu pracy, poprawnie

formułuje cele pracy oraz pytania badawcze. Również kompozycję procesu badawczego, sposób wnioskowania oraz sformułowane wytyczne w zakresie doskonalenia współpracy z dostawcami kategorii MRO oceniam pozytywnie.

Do najważniejszych osiągnięć doktoranta zaliczam:

- identyfikację barier ograniczających rozwój partnerstwa z dostawcami kategorii MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych,
- identyfikację czynników wspierających rozwój partnerstwa z dostawcami kategorii MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych,
- identyfikację czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zarządzanie relacjami z dostawcami dla kategorii MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych,
- opracowanie tzw. katalogu dobrych praktyk dla analizowanego obszaru zarządzania.

Jednocześnie stwierdzam, że uwagi krytyczne zwarte w recenzji nie zmieniają mojej pozytywnej opinii o rozprawie. Reasumując rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego a doktorant wykazał się umiejętnością prowadzenia pracy naukowej.

Na podstawie sporządzonej recenzji rozprawy stwierdzam, że praca Pana Rafała Rasztorfa pt. *„Uwarunkowania budowania relacji partnerskich z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce”* spełnia wymagania ustawowe stawiane rozprawom doktorskim oraz wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.