

Radom, 22.05.2023 r.

dr hab. **Aleksander Lotko**, prof. UTH Rad.

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny  
im. K. Pułaskiego w Radomiu

## RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

### **“Uwarunkowania budowania relacji partnerskich z dostawcami MRO dla przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce”**

autorstwa Pana mgr **Rafała Rasztorfa**

przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora Pana prof. dr hab. Macieja Urbaniaka oraz promotora pomocniczego Pani dr Grażyny Kędzi

**podstawa opracowania:** pismo Pana dr hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ, Przewodniczącego Komisji UŁ do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 08.05.2023 r.

#### **1. Charakterystyka formalna przedmiotu recenzji**

Rozprawę dostarczono w postaci wydruku komputerowego o objętości 247 stron. Recenzowana dysertacja jest studium analityczno-empirycznym, a także projeekcyjnym nad doskonaleniem budowania relacji z dostawcami MRO. Składa się z 5 rozdziałów poprzedzonych wstępem i kończących się zakończeniem. Zamieszczono także bibliografię (244 pozycje drukowane, 45 źródeł internetowych i 10 materiałów źródłowych), spisy rysunków (17), tabel (14), wykresów (14) oraz załączniki (6) zawierające między innymi kwestionariusze ankietowe wykorzystane w badaniu, jak również streszczenie w języku angielskim.

## 2. Ocena merytoryczna rozprawy

Układ niniejszej oceny podporządkowałem warunkom stawianym w obowiązujących przepisach prawa rozprawom doktorskim, a zarazem cechom, jakie te rozprawy powinny wykazywać. Dlatego w dalszym ciągu tego punktu recenzji przedstawiam:

1. Ocenę wraz z uzasadnieniem, czy osoba ubiegająca się o nadanie stopnia doktora wykazała w dysertacji ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie naukowej.
2. Ocenę wraz z uzasadnieniem, czy osoba ubiegająca się o nadanie stopnia doktora potrafi samodzielnie prowadzić pracę naukową.
3. Ocenę wraz z uzasadnieniem, czy dysertacja stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego albo oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej.

Jako punkt wyjścia zaznaczam, że rozprawę jednoznacznie kwalifikuję do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w ramach dziedziny nauk społecznych.

### 2.1. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej

Wiedza jest ogółem wiarygodnych informacji w danej dyscyplinie, którym przypisuje się wartość poznawczą. W ujęciu Polskiej Ramy Kwalifikacji wiedza obejmuje „znajomość” i „rozumienie” rzeczy i do tego się odwołam. Uważam, że z tekstu recenzowanej pracy wynika, iż jej Autor wykazał znajomość i rozumienie zagadnień z zakresu zarządzania relacjami z dostawcami, w szczególności:

1. Koncepcji zarządzania relacjami w wymiarze strategicznym i operacyjnym, w szczególności koncepcji zarządzania wykorzystywanych w sferze relacji z klientami i dostawcami (SRM, CRM, TCO, SCM), korzyści, kosztów i wyzwań w zarządzaniu relacjami.
2. Uwarunkowań budowania relacji, w szczególności modeli oraz narzędzi stosowanych w tym obszarze, a także specyfiki relacji z dostawcami i ich kształtowania.
3. Specyfiki relacji przedsiębiorstw produkcyjnych z dostawcami MRO, w szczególności specyfiki obszaru zakupów i dostaw w przedsiębiorstwach produkcyjnych, znaczenia dostaw MRO dla utrzymania ruchu, zależności ryzyka związanego z produkcją od relacji z dostawcami MRO, a także obecnego stanu relacji z dostawcami MRO w Grupie Kapitałowej LOTOS S.A.
4. Metod i narzędzi wykorzystywanych w empirycznych badaniach ilościowych.

Uznaję, że Doktorant wykazał się w tych wymienionych obszarach wiedzą na dobrym poziomie.

Podczas lektury zauważyłem jednak kilka uchybień dotyczących prezentowanej wiedzy. W trzech miejscach w pracy (dwukrotnie na s. 5 i na s. 8) Autor używa dawnej nazwy dyscypliny naukowej „nauki o zarządzaniu”, w miejsce obowiązującej „nauki o zarządzaniu i jakości”. Choć generalnie jestem przeciwny „szufladkowaniu” i preferuję określenie „naukowe zarządzanie”, to jednak w przypadku rozprawy doktorskiej, przygotowywanej

przecież w określonej dyscyplinie, jest to istotne i dlatego zwracam uwagę na ten błąd formalny.

Na s. 5 Doktorant pisze „metody ilościowe, w tym badanie ankietowe”. Zwracam uwagę, że ankieta jest metodą badawczą, która może być wykorzystana zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych. Widać tu trochę pomieszania kategorii.

Ponadto w pracy występują inne drobne błędy merytoryczne, np. ISO 26000 nie jest systemem zarządzania, a jedynie katalogiem wytycznych (*guidance*) w zakresie społecznej odpowiedzialności (s. 57).

Podsumowując ten fragment recenzji pozytywnie oceniam poziom wiedzy zaprezentowany w recenzowanej dysertacji i uważam, że świadczy on o dobrym przygotowaniu teoretycznym Pana mgr Rafała Rasztorfa do prowadzenia pracy naukowej.

## 2.2. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Ten punkt dotyczy warsztatu naukowego badacza i umiejętności jego wykorzystania. Zaczę od tego, że podoba mi się klarowna, konsekwentna i logiczna struktura rozprawy, wyraźnie oddająca tok myśli Autora i przebieg procesu Jego pracy naukowej. Jest to zdecydowana zaleta tej pracy, świadcząca o wysokich, moim zdaniem, kompetencjach Doktoranta w zakresie strukturalizacji rozważanych problemów. Poszczególne rozdziały tworzą logiczny ciąg, treści rozdziału poprzedniego wprowadzają w odpowiednim stopniu do kolejnego. Logika prezentowanego wywodu jest bez zarzutu. Uważam też, że zaprezentowane treści są dobrze wyważone – przedstawiane są te informacje, które okazały się niezbędne do zaprojektowania i zrealizowania badania empirycznego. Nie ma w tej pracy „nadmiaru teorii”, co dobrze koresponduje z jej profilem.

Podstawowym elementem warsztatu naukowego badacza i punktem wyjścia do pracy naukowej jest swobodne poruszanie się w dotychczasowym dorobku danej dyscypliny. Chodzi tu o (1) orientację w teorii danej dyscypliny, następnie (2) rozpoznanie stanu zagadnienia analizowanego problemu, a dalej (3) wykazanie istnienia luki badawczej.

Pierwszy z tych elementów uznaję za zrealizowany na dobrym poziomie. Dalej Autor przeprowadził solidną kwerendę literaturową. Dobór bibliografii jest obszerny (244 pozycje drukowane) i uważam, że bardzo dobry merytorycznie. Analizę stanu wiedzy oceniam jak najbardziej pozytywnie, choć zaznaczam, że nie jest to analiza szczególnie głęboka.

W mojej ocenie zabrakło jednak natomiast formalnego wykazania istnienia luki badawczej (poznawczej) (s. 5). Autor twierdzi, że w czasie kwerendy nie odnaleziono żadnych wytycznych w zakresie kształtowania relacji z dostawcami. Takie stwierdzenie wydało mi się pochopne i spróbowałem wyszukać publikacje w tej tematyce w serwisie Google Scholar dla frazy „*MRO suppliers, relationships, improvement*”. Okazuje się, że istnieją one, a wiele z nich pochodzi jeszcze z końca XX-go wieku, kiedy zarządzanie relacjami i marketing relacyjny były „u szczytu popularności”. Przytaczam kilka pozycji dotyczących: studium przypadku relacji partnerskich z dostawcami MRO<sup>1</sup>, doskonalenia relacji z dostawcami

---

<sup>1</sup> Bechtel C., Patterson J. (1997). MRO partnerships: A case study. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(2).

MRO<sup>2</sup>, modelu efektywnych zamówień u dostawców<sup>3</sup>, doskonalenia zarządzania relacjami z dostawcami<sup>4</sup>, ewaluacji dostawców<sup>5</sup>. Nie należy nie dostrzegać czy pomijać tego dorobku.

Jedną z głównych umiejętności badacza jest określanie celu pracy, stawianie hipotez, formułowanie pytań badawczych. Ogólnie sformułowanie tych elementów w recenzowanej dysertacji nie budzi zastrzeżeń. Moim zdaniem tytuł pracy, jej tezę, cel główny i cele szczegółowe oraz pytania (problemy) badawcze sformułowano prawidłowo. Zostało to zrobione na podbudowie teoretycznej, klarownie, logicznie i przede wszystkim spójnie. Jedyna uwaga krytyczna z mojej strony dotyczy generalizacji wyników. Otóż Autor w samym tytule pracy, a dalej w obszarze celów i problemów badawczych, jak również analizy wyników badania empirycznego starał się nadać pracy formę uogólnienia, we wszystkich tych elementach wprowadzając określenie „w Polsce”. Wydaje mi się, że dokonanie takiego uogólnienia jest dyskusyjne, skoro badano tylko dostawców Grupy Kapitałowej LOTOS S.A. Ponieważ Doktorant starał się rozwiązać problem z obszaru praktyki gospodarczej w swoim miejscu pracy, to zależało mu na wnioskach aplikacyjnych dla dostawców tego właśnie podmiotu i na tym, moim zdaniem, należało poprzestać. Sugerowane uogólnienie uważam za niepotrzebne, bo nawet jeśli uzyskano statystycznie istotne wyniki testów, to można je uogólnić tylko na badaną zbiorowość, którą byli dostawcy Grupy Kapitałowej LOTOS S.A. Proszę o wyjaśnienie tej kwestii w trakcie obrony.

Kolejny etap pracy naukowej to konstruowanie narzędzi pomiarowych. Pan mgr Rafał Rasztorf samodzielnie skonstruował trzy rozbudowane kwestionariusze ankietowe: kwestionariusz ankietowy dla dostawcy (Załącznik nr 1), kwestionariusz kwalifikacji dostawcy (Załącznik nr 2) oraz kwestionariusz sprawdzający skuteczność wdrożenia działań wspierających dostawcę (Załącznik nr 3). Te narzędzia uznaję za przygotowane prawidłowo i merytorycznie odpowiednie do weryfikacji poszczególnych pytań badawczych. Szkoda, że Autor nie podaje, w oparciu o jaką „szeroką literaturę przedmiotu” opracował kafeterię odpowiedzi (s. 128). Wnoszę także uwagę wynikającą z braku ujednolicenia skalowania odpowiedzi. W załączonych do pracy kwestionariuszach stwierdzam bowiem niespójność. W Załączniku nr 1 zastosowano skalę porządkową o wartościach „pozytywnych” po lewej stronie, a „negatywnych” po prawej. W kulturze Zachodu, gdzie piszemy „od lewej do prawej”, zwyczajowo stosuje się odwrotny układ skali. Z kolei w Załączniku nr 5 przyjęto już „poprawny” kierunek skali, ale tym razem ilorazowej. Jest to niekonsekwencja, która może rzutować na uzyskane wyniki badania empirycznego.

Dla równowagi chciałem podkreślić eleganckie przygotowanie i prezentację części metodycznej, którą Autor przygotował starannie, jasno, precyzyjnie, rzeczowo i zrozumiale opisał.

Dalej Pan mgr Rafał Rasztorf przeprowadził badanie empiryczne. Najpierw było to badanie pilotażowe, potem właściwe. Realizowano je na platformie elektronicznej, rozsyłając link do

---

<sup>2</sup> Vokurka R. (1998). Supplier partnerships: a case study. *Production and Inventory Management Journal*, 39(1).

<sup>3</sup> Barry J., et al. (1996). A development model for effective MRO procurement. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(2).

<sup>4</sup> Ross D. (2004). Supplier relationship management. In: *Distribution Planning and Control: Managing In The Era Of Supply Chain Management*. Springer.

<sup>5</sup> Akbaba M., Çetin O. (2022). Supplier Performance Evaluation Using Cluster Analysis and Artificial Neural Networks in a MRO Business in Aviation Sector. In: *Corporate Governance, Sustainability, and Information Systems in the Aviation Sector, Volume I*. Springer Nature.

kwestionariuszy pocztą elektroniczną do kontrahentów z bazy platformy zakupowej Grupy LOTOS. Proszę jednak o wyjaśnienie rzeczywistej liczby zwróconych, wypełnionych kwestionariuszy. W opisie metodyki Autor na s. 128 pisze o „ok. 1 000” wykorzystanych adresów mailowych, natomiast z analizy danych zawartych w tabelach w rozdziale 4 wynika, że analizowano dane ze 100 kwestionariuszy. Proszę podać rzeczywistą liczbę zwróconych, prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy podczas obrony.

Do analizy uzyskanych wyników Doktorant wykorzystał miary statystyczne: najprostsze miary klasyczne i pozycyjne, a także podstawowe testy różnicowania – Kruskala-Wallisa. Taki dobór narzędzi statystycznych uznaję za właściwy, choć podkreślam, że są to narzędzia podstawowe i dlatego nie można tu mówić o tworzeniu jakichś bardziej złożonych modeli. Jednak biorąc pod uwagę wdrożeniowy profil recenzowanego doktoratu, zakres wykorzystanych narzędzi statystycznych uznaję za dostateczny.

W mojej ocenie opracowanie i analiza wyników zostały przeprowadzone bardzo dobrze. Opis uzyskanych wyników jest logiczny, rzeczowy, spójny i zrozumiały. Wyniki analizowano konsekwentnie dla poszczególnych celów i przypisanych do nich pytań badawczych. Taki tok prezentacji uważam za elegancki. W analizie wykorzystano zarówno wyniki obliczeń statystycznych, jak również starannie opracowane i omówione wykresy. Jako duży pozytyw wskazuję spójność rozważań teoretycznych z propozycją rozwiązania problemu praktycznego – opracowania katalogu dobrych praktyk oraz mapy wsparcia dostawcy, które mają zniwelować stwierdzone bariery budowania relacji.

Zauważam jednak, że, zgodnie ze współczesnym standardem, w kolejnym kroku procesu naukowego uzyskane wyniki należy skonfrontować z tymi osiągniętymi przez innych badaczy. Niestety, w recenzowanej rozprawie stwierdzam „hermetyczność” - w zakresie dyskusji wyników jest ona wyizolowana. Autor opracował wyniki własnych badań, jednak nie nawiązał do rezultatów uzyskanych na tym polu przez innych badaczy. Szkoda, że nie pokusił się o tę dyskusję - wówczas wkład pracy w rozwój dyscypliny naukowej byłby znacznie większy. Trzeba jednak pamiętać, że rozprawa ma charakter wdrożeniowy, zatem trudno może wymagać pogłębionej dyskusji. Mimo wszystko, brakuje mi tego elementu.

Wnioskowanie uznaję za prawidłowe. Uzyskane wnioski rzeczywiście wynikają z przeprowadzonego badania. Uważam, że Doktorantowi udało się osiągnąć cele szczegółowe i cel główny rozprawy oraz udowodnić postawioną tezę. Zostało to bardzo dobrze wykazane w Zakończeniu, gdzie poszczególne wnioski przypisano do celów i pytań badawczych.

Reasumując stwierdzam, że w przedmiotowej rozprawie Pan mgr Rafał Rasztorf wykazał się dobrą umiejętnością identyfikacji problemu badawczego, a następnie opracowania koncepcji, planowania i przeprowadzania badań naukowych w sposób właściwy dla nauk społecznych.

### **2.3. Ocena oryginalnego rozwiązania problemu naukowego, oryginalnego rozwiązania w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej**

W przypadku recenzowanej rozprawy, będącej doktoratem wdrożeniowym, chodzi głównie o drugą część kryterium, to jest oryginalne rozwiązanie w zakresie wdrożenia wyników badań własnych w sferze gospodarczej lub społecznej.

Analizując rangę omawianego problemu trzeba zaznaczyć, że we współczesnej gospodarce szczególnie ważne są zasoby niematerialne, w tym relacje. Określają one wzajemny stosunek i działania partnerów gospodarczych, postrzegania i interpretowania przez nich rzeczywistości, współdziałania dla osiągnięcia celów. Relacje są jednym z tych zasobów, których „nie można kupić”. Ich rozwój wymaga bowiem czasu, dobrej woli zaangażowanych stron, otwartości, rozumienia wymagań i problemów partnera, zaufania, empatii, poszukiwania konsensusu i angażowania się we współtworzenie wartości. W rezultacie, właściwie zarządzane, prowadzą do obopólnie korzystnej, długofalowej współpracy i lojalności, wynikającej ze strategicznego stosowania podejścia *win-win*. W bardzo niestabilnych obecnie warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw jest to niesłychanie ważny czynnik. Warto więc usuwać bariery tworzenia relacji partnerskich w biznesie i dlatego sądzę, że wyniki uzyskane przez Doktoranta są wartościowe, ponieważ mogą przyczynić się do lepszego kształtowania przedmiotowych relacji w praktyce gospodarczej.

Uzyskanie odpowiedzi na postawione w rozprawie pytania badawcze pozwoliło Doktorantowi na zaproponowanie kierunków zmian, mających na celu niwelowanie występujących barier oraz wzmocnienie aktywatorów rozwoju relacji partnerskich z dostawcami MRO i tym samym osiągnięcie celu pracy. Co ważne, proponowana przez Autora metodyka została wdrożona w praktyce.

Jako szczególny wkład Pana mgr Rafała Rasztorfa, stanowiący o oryginalności zaproponowanego przez Niego rozwiązania, wskazuję:

- usystematyzowanie problematyki zarządzania relacjami z dostawcami MRO na bazie analizy literatury,
- zaprojektowanie badania empirycznego (w tym autorskich kwestionariuszy) i jego realizację,
- identyfikację dominujących rodzajów relacji pomiędzy dostawcami MRO a przedsiębiorstwami produkcyjnymi (dominującym typem relacji okazał się „preferowany dostawca” co wskazuje, że prowadzenie stałej współpracy z dostawcami MRO jest związane z korzystnymi warunkami i budowaniem zaufania),
- identyfikację barier ograniczających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO (są to przede wszystkim duży stopień formalizacji współpracy, brak współpracy w zakresie planowania i uzupełniania zapasów, nierówna pozycja konkurencyjna przy współpracy, brak lub niewystarczający poziom zaufania),
- identyfikację czynników wspierających rozwój partnerstwa z dostawcami MRO (czynniki określające współpracę, która jest realizowana przy minimum formalności, pozwala osiągnąć wysoki poziom niezawodności dostaw, jest nawiązywana na długi okres, elastyczna, oparta na zaufaniu i prowadzi do lojalności),
- identyfikację czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na zarządzanie relacjami z dostawcami MRO (czynnikami tymi są złożoność struktury organizacyjnej, stopień formalizacji procesów zakupowych, otwartość na współpracę, uwarunkowania prawne i polityczne, uwarunkowania ekonomiczne, zmiany technologiczne, a także kryzysy globalne),
- opracowanie rekomendacji dla kształtowania relacji dostawca-nabywca, w szczególności zaproponowanie dwóch głównych kierunków działań, mających na celu niwelowanie występujących barier oraz wzmocnienie aktywatorów rozwoju relacji

partnerskich z dostawcami MRO: katalogu dobrych praktyk oraz mapy procesu wsparcia dostawcy.

Podsumowując uznaję rozważony w recenzowanej rozprawie problem badawczy za istotny dla praktyki gospodarczej, a zaproponowany przez Pana mgr Rafała Rasztorfa sposób jego rozwiązania za odpowiadający standardom pracy naukowej i oryginalny.

\* \* \*

W rezultacie stwierdzam, że przedstawiona do recenzji praca doktorska spełnia wszystkie wymagania stawiane tego rodzaju opracowaniom (omówione w punktach 2.1, 2.2 i 2.3 niniejszej recenzji).

### **3. Ocena językowa i edytorska**

Przygotowanie pracy od strony technicznej generalnie uznaję za poprawne. Jeśli chodzi o stronę językową, widać pewne braki w stosowaniu języka naukowego, a także niezręczności i redundancje językowe, choćby na s. 5 – po co „rozdziałów tematycznych”, wystarczy – „rozdziałów”, „za poziom istotności uznano...” – powinno być „przyjęto poziom istotności...” (s. 129). Podobnie – cele osiąga się, a nie realizuje, jak pisze Doktorant np. we Wstępie i Zakończeniu, pracowników jest „liczba”, a nie „ilość” (s. 201). Takich przykładów jest w tekście dużo. Słabą stroną pracy jest interpunkcja, zwłaszcza notoryczny brak przecinków w zdaniach złożonych.

Stronę edytorską dysertacji oceniam jako staranną. Układ tekstu, tabele, rysunki wykonano estetycznie i zgodnie z powszechnie przyjętymi zasadami. Przed wieloma rysunkami i tabelami brakuje jednak zdania wprowadzającego, podobnie jak później analizy ich zawartości. Autor stosuje też niepotrzebne personifikacje w rodzaju „rysunek przedstawia”. Zauważyłem drobne niedociągnięcia edytorskie, jak zbędne kropki czy braki spacji w przypisach, a także w głównym tekście. Niektóre tytuły czasopism podano w cudzysłowach, inne bez. W bibliografii nie ma potrzeby podawania stopni i tytułów naukowych redaktorów (np. poz. 97, 103).

W rozprawie Autor zastosował zamieszczanie dolnych przypisów merytorycznych, w których wyjaśnia oczywiste zagadnienia, jak dźwignia finansowa (s. 32), *joint venture* (s. 27), podstawowe pojęcia statystyczne: testy Kruskala-Wallisa, analiza wariancji, skala porządkowa, poziom istotności (s. 129-130) i wiele innych. W pracy naukowej na poziomie rozprawy doktorskiej jest to zbędne. Tego typu wtrącenia zaburzają tylko ciągłość wywodu, a szkoda, bo poza tym jest ona w mojej ocenie jedną z największych zalet tej dysertacji. Z kolei definiowanie najważniejszych z punktu widzenia pracy pojęć (np. MRO - s. 2, CRM - s. 11) powinno być prowadzone w głównym tekście, a nie w przypisach. Ponadto wyjaśnienia niektórych pojęć, np. strategii *win-win*, odwołują się wyłącznie do potocznej wiedzy

biznesowej, nie sięgając do źródeł naukowych (określenie to pochodzi z teorii gier, rozważanej w ramach badań operacyjnych<sup>6</sup>).

Ogólnie poziom językowy i edytorski przedłożonej do recenzji rozprawy oceniam jako poprawny.

#### **4. Wniosek końcowy**

Podsumowując oceniam, że przedstawiona do recenzji dysertacja cechuje się dobrym poziomem, zarówno metodycznym i merytorycznym. Dlatego moja ocena pracy jest pozytywna. Zamieszczone przeze mnie w recenzji uwagi krytyczne dotyczą w większości niedociągnięć technicznych i nie umniejszają ogólnej wartości pracy.

Konkludując stwierdzam, że recenzowana rozprawa spełnia warunki ustawowe stawiane tego rodzaju opracowaniom. Zatem wnioskuję o dopuszczenie jej do publicznej obrony, a po jej przyjęciu z całym przekonaniem przychylam się do wniosku o nadanie Panu mgr Rafałowi Rasztorfowi stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.



.....  
/Aleksander Lotko/

---

<sup>6</sup> Calczyński, A. i inni (2000). *Elementy badań operacyjnych w zarządzaniu*. Wydawnictwo Politechniki Radomskiej.