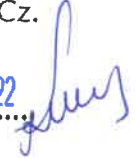


Zielona Góra, 15.04.2022.

dr hab. inż. Anetta Barska, prof. UZ  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytet Zielonogórski

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. ..... 2 5 KWI 2022



### Recenzja rozprawy doktorskiej

**mgr Sandry Rafałko**

pt. „*Strategia omnichannel w zarządzaniu sprzedażą w przedsiębiorstwach*” przygotowanej  
na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

#### Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem niniejszej recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr Sandry Rafałko pt. „*Strategia omnichannel w zarządzaniu sprzedażą w przedsiębiorstwach*”. Promotorem pracy jest Pan dr hab. Marek Szajt, prof. PCz. Podstawą formalną recenzji jest pismo z dnia 23 lutego 2022r. Kierownika Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Pani dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz, w sprawie powierzenia mi na podstawie decyzji Rady Dyscypliny Naukowej do oceny rozprawy doktorskiej Pani mgr Sandry Rafałko (R-WZ-BD-510-12/2018). Celem recenzji jest odpowiedź na pytanie, czy rozprawa ta spełnia wymogi określone w art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz. U. 2018 poz. 1668 z późniejszymi zmianami) oraz w Regulaminie przeprowadzania postępowania o nadanie stopnia naukowego doktora w Politechnice Częstochowskiej (Uchwała nr 426/2019/2020 Senatu Politechniki Częstochowskiej z dnia 30 czerwca 2020 roku). Mając na uwadze wymagania wyżej wymienionych aktów prawnych przy ocenie rozprawy doktorskiej Pani mgr Sandry Rafałko przyjmam następujące kryteria: znaczenie i oryginalność podjętej tematyki

oraz przyjętego sposobu rozwiązania problemu, ogólny stopień rozeznania Doktorantki w badanej tematyce, umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej wyrażoną poprzez: poprawność sformułowania celów i hipotez badawczych, zasadność zastosowania metodyki badań, spójność struktury rozprawy oraz jej stronę warsztatową.

### **Ogólna charakterystyka rozprawy doktorskiej**

Rozprawa doktorska Pani mgr Sandry Rafałko liczy 242 stron (wraz z załącznikiem). Składają się na nią wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, słowniczek pojęć, bibliografia, spis rysunków, wykresów, tabel, załącznik, w którym ujęto narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety oraz streszczenie w języku angielskim. Bibliografia liczy 147 zwartych pozycji krajowych i zagranicznych, w tym 1 autorską pozycję Autorki rozprawy, 3 akty prawne oraz 45 źródeł internetowych. Strukturę pracy należy uznać za poprawną a układ treści za logiczny. Literatura źródłowa zarówno krajowa, jak i głównie angielskojęzyczna została dobrana prawidłowo, a jej cytowanie należy uznać za właściwe. We *Wstępie* Doktorantka przedstawiła uzasadnienie podjętej problematyki badawczej i swoje założenia. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter teoretyczny, w czwartym rozdziale Autorka przedstawiła metodykę zrealizowanych badań własnych, a w piątym ich wyniki. Swoje refleksje podsumowała w *Zakończeniu*. Rozważania zawarte przez Doktorantkę mają wymiar poznawczy, koncentrują się bowiem na przybliżeniu postrzegania cyfryzacji oraz wykorzystania różnych narzędzi w procesie zakupu i pozyskiwania informacji przez konsumentów reprezentujących różne generacje. Na tym tle Doktorantka prowadzi dyskusję na temat strategii omnichannel dotyczącej prowadzenia sprzedaży w wielu kanałach (on-line i off-line) z zachowaniem ich integralności w celu zapewnienia konsumentowi spójności doświadczeń. Obok wymiaru poznawczego należy również docenić wymiar aplikacyjny, bowiem Doktorantka podjęła się próby oceny możliwości rozwojowych strategii omnichannel formułując stosowne rekomendacje.

Praca eksploruje podstawowe zagadnienia związane ze strategią omnichannel w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym zarządzanie handlem elektronicznym, działania marketingowe w zarządzaniu strategią omnichannel, rola badań zachowań konsumentów na rynku w procesie projektowania strategii sprzedaży sprzyjających budowaniu relacji z klientami oraz sformułowanie rekomendacji udoskonalania strategii omnichannel w zarządzaniu

sprzedażą, co niewątpliwie plasuje dysertację w naukach o zarządzaniu i jakości. W obszarze teorii praca systematyzuje wiedzę w obszarze zarządzania sprzedażą, pozwalającą zrozumieć i wy tłumaczyć konsekwencje postępu technologicznego oraz zmian zachowań konsumentów w nawiązaniu trwałych relacji z konsumentami.

### **Znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie doktorskiej**

Głównym celem pracy jest *ocena perspektywy kierunku rozwoju strategii omnichannel w skutecznym zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce, odnoszącej się do postępu technologicznego i zmieniających się trendów modowych wśród społeczeństwa, w nawiązaniu trwałej relacji z konsumentem*. Strategia omnichannel jest innowacyjnym podejściem do zarządzania sprzedażą umożliwiającym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki jednoczesnemu rozwojowi wszystkich kanałów sprzedaży i zintegrowania w nich wszystkich praktyk marketingowych i sprzedażowych. Skuteczna realizacja strategii omnichannel wymaga dobrej znajomości zachowań konsumentów na rynku, którzy stają się coraz bardziej wymagający względem różnych sektorów gospodarki. W tym miejscu należy zauważyć, że rozwój ekonomiczno-społeczny gospodarek i zmiany strukturalne oraz technologiczne zachodzące nieustannie w otoczeniu znacząco wpływają na ewolucję postaw i zachowań konsumentów zarówno na rynku, jak i w innych sferach życia społecznego. Stan ten uzasadnia celowość permanentnych badań zachowań konsumentów na rynku, bowiem ich wyniki stają się źródłem nowej wiedzy i mają również wymiar praktyczny. Wybór Autorki dotyczący tematyki badawczej należy zatem uznać za trafny i istotny ze względów poznawczych, także z uwagi na aktualny kontekst ekonomiczny i społeczny oraz ze względów aplikacyjnych. Z naukowego punktu widzenia badania zachowań konsumentów na rynku pozwalają na weryfikację różnych, często złożonych teorii ekonomicznych, poznawczych, ekonomiczno-psychologicznych, kulturowych oraz społeczno-psychologicznych. Z punktu widzenia praktyki gospodarczej są one pomocne w zrozumieniu i prognozowaniu popytu na produkty, co ułatwia menedżerom budowanie skutecznych strategii, w tym również strategii omnichannel zmierzających do budowania satysfakcji klientów. Za trafne należy również uznać uwzględnienie przez Doktorantkę w badaniach empirycznych przedstawicieli różnych generacji, bowiem jak wskazuje A. Parment zrozumienie różnic międzypokoleniowych może doprowadzić do pozyskania nowej wiedzy, może pomóc w współkształtowaniu przyszłości

gospodarczej świata<sup>1</sup>. Natomiast koncentracja rozważań przede wszystkim na młodym pokoleniu jest zasadna ze względu na fakt, że to przede wszystkim oni najsilniej są związani z nowymi technologiami cyfrowymi i mobilnymi. Internet i urządzenia mobilne zdominowały współczesny świat, a media społecznościowe stały się miejscem kreowania wizerunku zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Zmiany zachowań konsumentów na tle zmian technologii przyczyniają się do ukształtowania konsumenta digitalnego.

### **Metodyka badawcza (cele, hipotezy, metody)**

**Celem głównym pracy** jest *ocena perspektywy kierunku rozwoju strategii omnichannel w skutecznym zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce, odnoszącej się do postępu technologicznego i zmieniających się trendów modowych wśród społeczeństwa, w nawiązaniu trwałej relacji z konsumentami*. W związku ze złożonością celu głównego Doktorantka wyznaczyła **cele szczegółowe** badań, którymi są:

- 1. Ocena perspektywy rozwoju konsumenckiej wielokanałowości sprzedaży;*
- 2. Ocena wpływu postępu technologicznego na zachowanie zakupowe konsumentów;*
- 3. Ocena skuteczności przedsiębiorstw stosujących sprzedaż omnichannel.*

**Problem badawczy** odnosił się do zbadania zależności i wpływu ewolucji konsumenckiej wynikającej z postępu technologicznego, na zastosowanie strategii omnichannel w polskich przedsiębiorstwach.

Na podstawie przeglądu literatury sformułowała następującą **hipotezę główną**:

*Przedsiębiorstwa stosujące strategię omnichannel są lepiej postrzegane przez konsumentów niż firmy jednokanałowe.*

W celu uszczegółowienia zagadnień postawionych w hipotezie głównej zredagowała **trzy hipotezy pomocnicze**:

**H1:** *Nowocześni konsumenci coraz częściej dokonują zakupu za pomocą aplikacji mobilnej;*

**H2:** *Postęp technologiczny w coraz większym stopniu wpływa na zwiększenie sprzedaży;*

---

<sup>1</sup> Parment, A. (2013). *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. Wiesbaden: Springer Verlag.

**H3:** *Rozpoznawalności marki jest w coraz większym stopniu zdeterminowana pojawiającymi się trendami w obrębie social mediów.*

Szkoda, że Doktorantka nie zdecydowała się na zdefiniowanie pytań badawczych, w ten sposób łatwiejsze byłoby konsekwentne formułowanie hipotez i ich powiązanie z problemem i celami badań. Hipoteza H2 wymagałaby również pewnego przereformowania, gdyż w obecnej postaci wskazuje ona, że badana była sprzedaż, co wymaga badań przedsiębiorstw a nie konsumentów.

Osiągnięcie celów dysertacji, wraz z weryfikacją hipotez badawczych wymagały pogłębionych studiów literatury przedmiotu oraz przeprowadzenia badań empirycznych. W postępowaniu badawczym Doktorantka zastosowała wtórne i pierwotne źródła danych. Źródła wtórne stanowiły krajowa i zagraniczna literatura dotycząca badanego zagadnienia oraz dostępne raporty rynkowe. Badania pierwotne zostały zrealizowane przy wykorzystaniu autorskiego kwestionariusza ankiety liczącego 31 pytań dotyczących zachowań badanych respondentów oraz 6 pytań dotyczących charakterystyki socjo-demograficznej badanych. W kwestionariuszu dominuje skala nominalna, niestety brak jest szczegółowych informacji o sposobie jego walidacji (poza informacją o przeprowadzeniu badań pilotażowych). Uzupełnienia wymagałyby również niektóre kwestie dotyczące doboru próby – sposób określenia jej minimalnej liczebności, co stanowiło operat losowania. Doktorantka wyjaśnia sposób weryfikacji hipotez badawczych oraz wykorzystane metody analizy materiału empirycznego. Przyjęty sposób postępowania należy uznać w ogólnym wymiarze za poprawny.

### **Struktura pracy doktorskiej i jej ocena merytoryczna**

We *Wstępie* Doktorantka uzasadniła podjętą problematykę oraz omówiła stawiane cele oraz hipotezy badawcze.

W pierwszym rozdziale pt. *Zarządzanie handlem elektronicznym w przedsiębiorstwach* Autorka zaprezentowała wybrane aspekty zarządzania handlem elektronicznym, prezentując je na tle zmian technologicznych. W rozdziale tym Doktorantka wyjaśnia kluczowe pojęcia takie, jak: konsument digitalny, e-commerce, handel mobilny i inne. Przeprowadzony wywód jest syntetyczny i logiczny.

Ciekawym i ważnym z punktu widzenia problematyki pracy jest rozdział drugi pt. *Próba definicji strategii omnichannel*. Na potrzeby jego przygotowania Doktorantka dokonała przeglądu literatury i systematyzuje dotychczasową wiedzę na temat strategii omnichannel, co należy uznać za osiągnięcie Autorki. Szkoda jednak, że prezentując wyniki badań ujęte w raportach GEMINUS oraz opracowaniach GUS przede wszystkim skoncentrowała się na ich opisie, brakuje tam szerszego komentarza w odniesieniu do literatury, innych dostępnych badań, czy też własnych analiz na podstawie danych z raportów.

W trzecim rozdziale *Znaczenie nowoczesnych działań marketingowych w zarządzaniu strategią omnichannel* Doktorantka prezentuje wybrane modele zarządzania marketingiem uwzględniając zmiany technologiczne, które mogą wspierać strategię omnichannel. W sposób syntetyczny charakteryzuje rozwiązania technologii cyfrowej i mobilnej służące budowaniu więzi z klientem. Ich wdrożenie może się przyczynić do wzmocnienia konkurencyjności, co potwierdza słuszość podjętych przez Autorkę dociekań. Celowość podjętych rozważań uzasadniają ponadto wspomniany postęp technologiczny, który wpływa na rozwój nowych kanałów sprzedaży on-line oraz off-line oraz istotnie determinuje zmiany zachowań konsumentów i organizacji. Z sukcesem podjęła się próby wyjaśnienia istoty strategii omnichannel i wskazała na jej wyróżniki w odniesieniu do strategii multichannel, uwzględnia w swoich rozważaniach zagadnienie zmian technologicznych, które wpływają na zmiany zachowań organizacji i konsumentów. Syntetyczną prezentację wiedzy z zakresu strategii omnichannel oraz czynników ją determinujących należy uznać za osiągnięcie Autorki. Nawiązując do postawionych celów Autorka w części teoretycznej przeprowadziła krytyczny i rozległy przegląd literatury z zakresu nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Dokumentacja prezentowanych wniosków dostępnymi danymi statystycznymi oraz literaturą z tego obszaru uwiarygodnia rozważania Doktorantki. Autorka swobodnie wykorzystuje metodę graficzną do prezentacji omawianych zagadnień, co pozwala na wizualizację omawianych treści.

W czwartym rozdziale *Opis badania oceny perspektywy rozwoju strategii omnichannel w skutecznym zarządzaniu przedsiębiorstwem* Doktorantka przedstawiła podstawy metodyczne swoich badań prezentując swoje cele, problem i hipotezy badawcze, uzasadniając dobór próby badawczej, procedurę badawczą i narzędzie badawcze, a następnie organizację i przebieg badania. Należy zauważyć, że Doktorantka zdecydowała się

na przeprowadzenie badań pierwotnych, co jest zadaniem trudnym. Wymaga bowiem samodzielnego pozyskania danych pierwotnych, co wiąże się z koniecznością konstrukcji narzędzia pomiarowego oraz pozyskania materiału empirycznego. Jest to proces wymagający znajomości zasad konstrukcji kwestionariusza ankiety, jego walidacji, skal pomiarowych, a następnie realizacji badań w praktyce.

Ustalenia empiryczne Doktorantka przedstawiła w rozdziale piątym *Prezentacja analizy i ocena wyników badań*. Autorka prezentuje wyniki swoich badań przeprowadzonych na próbie 414 respondentów, a ich analizy dokonuje wykorzystując m.in. miary oparte na teście niezależności chi-kwadrat oraz teście U Manna-Whitneya. Autorka wykazała się dojrzałością i umiejętnością wnioskowania naukowego, a także dowiodła, że opanowała warsztat badawczy i zasady analizy materiału empirycznego. Argumentacja została przeprowadzona w sposób przejrzysty i uporządkowany. Interesującą częścią tego rozdziału jest ostatni podrozdział, w którym Autorka zawarła szereg rekomendacji dotyczących doskonalenia strategii omnichannel w skutecznym zarządzaniu sprzedażą dotyczą one takich aspektów, jak: pełniejsze uwzględnianie oczekiwań klientów w kwestii realizacji spójnego doświadczenia zakupowego podczas sprzedaży on-line i off-line, aktywne prowadzenie social mediów zmierzające do zaangażowania klientów w proces budowania marki, dążenie do orędownictwa marki przez stałych klientów oraz wdrażanie innowacyjnych działań w celu budowania przewagi konkurencyjnej. Doktorantka identyfikuje również w swoim postępowaniu badawczym czynniki stanowiące bariery rozwoju strategii omnichannel.

W *Zakończeniu* dysertacji, oprócz klasycznego podsumowania i wniosków badawczych, Autorka wyraźnie odniosła się do hipotez badawczych. Niestety nie określiła jasno ograniczeń badawczych, jakie związane są z przeprowadzonym przez Nią procesem badawczym w zakresie wnioskowania, jak i nie określiła kierunków dalszych badań w tej tematyce.

Podjęty zatem przez Doktorantkę problem badawczy należy uznać za aktualny i istotny. Wypełnianie luk w wiedzy ma istotne implikacje teoretyczne i praktyczne. Główny cel badawczy został zrealizowany, a przyjęte zadania badawcze – wykonane. W opinii recenzenta nie udało się w pełni osiągnąć celu szczegółowego dotyczącego *Ocena skuteczności przedsiębiorstw stosujących sprzedaż omnichannel*. Doktorantka badała

strategię omnichannel jedynie z perspektywy konsumenta, co nie pozwala na pełną ocenę skuteczności przedsiębiorstw, nie znamy bowiem ich celów i wyników.

### **Uwagi krytyczne i sugestie**

Pomimo, że pracę oceniam pozytywnie, moją uwagę zwróciły następujące niedoskonałości:

- Brak zdefiniowania pytań badawczych, co pozwoliłoby na konsekwentniejsze sformułowanie hipotez i ich powiązanie z problemem i celami badań;
- Pewnych słabości dopatruję się w konstrukcji narzędzia pomiarowego. Doktorantka zdecydowała się na zastosowanie w przeważającej większości skali nominalnej, co bardzo ogranicza możliwość zastosowania analizy statystycznej pozwalającej na wnioskowanie o kierunkach i natężeniu zmian<sup>2</sup>. Zapowiedź Doktorantki we wstępie o użyciu analiz z zakresu wielowymiarowej analizy statystycznej budzi u czytelnika duże oczekiwania na bardziej pogłębioną analizę materiału empirycznego;
- Doktorantka nie odnosi się w pracy do problemu walidacji skal pomiarowych, ten kluczowy aspekt nie jest niestety należycie doceniany w badaniach wykorzystujących pomiar postaw i zachowań jako podstawę wyciągania wniosków i formułowania wiarygodnych uogólnień;
- Zaprezentowany w pracy opis przebiegu doboru próby jest dość ogólnikowy, brak w nim opisu co stanowiło operat losowania, jak ustalono jej minimalną liczebność, nie określono poziomu zwrotności kwestionariuszy ankiet. Wszystko to sprawia, że trudno jest w sposób jednoznaczny ocenić, czy przyjęty sposób doboru respondentów do badań miał w istocie charakter losowy;
- Brak pogłębionego omówienia ograniczeń badawczych oraz sformułowania postulatów do dalszych badań.

### **Ocena formalna i językowa pracy**

Ogólna ocena formy edytorskiej i warstwy językowej pracy jest pozytywna. Choć należy zauważyć, że Doktorantka również nie ustrzegła się od niepoprawności, co jest jednak zrozumiałe w odniesieniu do tak rozległego opracowania. Najwięcej niedociągnięć jest związanych z pisownią z małej i dużej litery, np. w pracy jest „w grupie Polskich

---

<sup>2</sup> Gatnar, E., Walesiak, M., (red.). (2004). Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych. Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.



związanych z pisownią z małej i dużej litery, np. w pracy jest „w grupie Polskich przedsiębiorstw” a powinno być „w grupie polskich przedsiębiorstw”, jest „strona Internetowa” a powinno być „strona internetowa” wydaje się również niezasadnym pisownia z dużych liter całych tytułów niektórych książek. Pojęcia generacja i pokolenie to synonimy, zatem nie zasadnym jest używanie zwrotu generacja pokoleń. Smartfon, laptop, tablet należy traktować jako narzędzia do wyszukiwania informacji a nie miejsce wyszukiwania informacji. Doktorantka dość swobodnie traktuje jako synonimy skuteczność przedsiębiorstwa (s. 6) i rentowność przedsiębiorstwa (s. 199), co jest niepoprawne. W pracy występują nieścisłości w tytułach niektórych rozdziałów pracy w spisie treści a w tekście np. rozdział czwarty (s. 2 i s. 132). W pracy występują uchybienia w zakresie nazewnictwa np.: poprawna nazwa to skala Likerta a nie Likierta. Praca jest poprawnie udokumentowana odsyłaczami źródłowymi.

### **Wniosek końcowy**

Wskazane w tej recenzji krytyczne uwagi szczegółowe nie zmieniają mojej pozytywnej oceny rozprawy jako całości. Recenzowana praca doktorska mgr Sandry Rafałko jest samodzielnym, oryginalnym rozwiązaniem zaprezentowanego w niej problemu naukowego. Autorka podjęła temat, który ma istotne znaczenie z punktu widzenia poznawczego, jak i aplikacyjnego. Doktorantka wykazała się odpowiednią ogólną wiedzą z zakresu badanej problematyki, a także umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych, jawiące się niedoskonałości zapewne zostaną zniwelowane w dalszej pracy naukowej. Dokonaniem Doktorantki jest wkład w niwelowaniu luki badawczej – zarządzanie wszechkanałową sprzedażą XXI wieku.

Przedstawiona mi do recenzji rozprawa doktorska mgr Sandry Rafałko posiada następujące walory:

- Praca powstała na podstawie przeglądu znaczącej bazy literatury źródłowej oraz własnych badań empirycznych;
- W pracy zastosowano odpowiednią konwencję semantyczną prowadzącą w logiczny sposób do zaprojektowania badań i osiągnięcia postawionych celów;
- Doktorantka wykazała się znajomością warsztatu badawczego – samodzielnie zaprojektowała i zrealizowała badania ankietowe na próbie 414 respondentów;

- Sposób wnioskowania Doktorantki jest prawidłowy, co wskazuje na Jej dojrzałość naukową, a niektóre sformułowane wnioski mają charakter aplikacyjny;
- Treść rozprawy podana jest w sposób atrakcyjny, dostępny, pomimo że w wielu fragmentach konieczne było zastosowanie specyficznej terminologii, a prezentowane zagadnienia wymagały ujęcia w szerszym kontekście np. przy uwzględnieniu zmian technologicznych;
- Praca jest starannie opracowana edytorsko, co podnosi jej walory.

Reasumując stwierdzam, że rozprawa Pani mgr Sandry Rafałko spełnia warunki zawarte w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz. U. 2018 poz. 1668 z późniejszymi zmianami) oraz wewnętrznych aktach prawnych Politechniki Częstochowskiej i wnoszę o dopuszczenie jej do dalszych etapów procedury ubiegania się o stopień naukowy doktora.

Zielona Góra, 15.04.2022



dr hab. inż. Anetta Barska, prof. UZ