

Poznań, dnia 29 czerwca 2018 r.

dr hab. Dariusz Nowak, prof. nadzw. UEP

Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgra Jacka Karcza pt.: „Zarządzanie jakością procesów logistycznych operatorów 3PL i 4PL”, napisanej pod naukowym kierunkiem dr hab. inż. Beaty Ślusarczyk, prof. PCz.

W recenzji dokonano oceny zasadniczych aspektów rozprawy doktorskiej, a mianowicie:

- wyboru problematyki badawczej i uzasadnienie wyboru tematu,
- podstawowej hipotezy i celu badawczego,
- zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych,
- struktury i zawartości merytorycznej dysertacji,
- rezultatów rozprawy,

oraz sformułowano konkluzję kwalifikacyjną całej dysertacji.

1. Problematyka badawcza i uzasadnienie wyboru tematu rozprawy doktorskiej

Problematyka zarządzania jakością, w tym procesów logistycznych, rozumianych jako uporządkowany zbiór działań związanych z przepływem materiałów, wpisuje się we współczesne i aktualne trendy dotyczące skomplikowanej i wielopłaszczyznowej działalności podmiotów gospodarczych. Podstawą ich rozwoju jest pogłębiająca się dezintegracja działalności przedsiębiorstwa, polegająca na identyfikacji poszczególnych faz produkcyjnych i przekazaniu realizacji niektórych z nich podmiotom zewnętrznym. Podstawą zachodzącego procesu jest przekonanie producentów o ograniczeniu własnych możliwości oraz świadomość, że niektóre procesy można wykonać efektywniej, sprawniej i skuteczniej wykorzystując źródła zewnętrzne. Skupiając się na wąskim zakresie działalności przedsiębiorstwo zmuszone jest do poszukiwania partnerów, którym powierzy wykonanie niektórych zadań. Podejście takie skutkuje rozwojem międzyorganizacyjnych relacji, których jednym z podstawowych wymiarów jest odpowiednia jakość świadczonych usług, rozumiana jako zbiór warunków, wymogów i zasad jakie muszą zostać spełnione, aby osiągnąć założony cel.

W powyższą tematykę wpisują się problematyka poruszana w dysertacji doktorskiej pana mgra Jacka Karcza, który za przedmiot swoich rozważań przyjął rozpoznanie zależności między wymaganiami jakościowymi procesów logistycznych stawianych przez odbiorców usług, a działaniami dotyczącymi ich realizacji. Autor, moim zdaniem słusznie, zauważa, że *„(...) jakość świadczonych usług przez operatora logistycznego odgrywa bardzo ważną rolę. (...) stanowi wyznacznik dla klientów, będących w trakcie podejmowania decyzji – dotyczących - nabywania produktów lub usług czy nawiązywania współpracy z partnerami”* (s. 4). Tak przedstawiony problem badawczy wydaje się interesujący, ambitny, trudny w realizacji i wymagający znacznych nakładów czasowych, zwłaszcza biorąc pod uwagę stwierdzenie, że *„ (...) jakość jest nierozzerwalnie związana z rozwojem rynku, (...) wraz z jego rozwojem pojawiają się nie tylko nowe potrzeby klientów ale również zmieniają się ich wymagania odnośnie jakości produktów czy usług, co powoduje że prawie wszystkie przedsiębiorstwa prowadzą nieustannie działania mające na celu jej poprawę”* (s. 4).

Można podkreślić, że istota, założenia i zakres ocenianej dysertacji wpisują się w warunki działania współczesnych przedsiębiorstw, które dążąc do „ekonomicznej doskonałości” podejmują szereg wyzwań, których celem z jednej strony będzie świadczenie usług o odpowiedniej i akceptowalnej jakości, z drugiej osiągnięcie szeregu korzyści, nie tylko finansowych. Doktorant problematykę tę rozpatruje przez pryzmat swoistego rodzaju współpracy, będącego wynikiem outsourcingu usług logistycznych. Specyfika problematyki, stosunkowo rzadko prezentowana w innych opracowaniach zwartych, polega na próbie powiązania relacji zachodzących między trzema podmiotami, tj.: producentami/dostawcami (klienci operatorów logistycznych), firmami świadczącymi kompleksowe usługi logistyczne (operatorzy logistyczni) oraz klientami, czyli odbiorcami usług logistycznych. Autor, przez pryzmat badań teoretyczno-empirycznych, sprawdza zależność pomiędzy wymaganiami stawianymi przez finalnych odbiorców, a działaniami jakie podejmują w zakresie ich realizacji operatorzy logistyczni. Zależność ta swoje odzwierciedlenie znajduje w postępowaniu, procedurze i procesie podejmowania decyzji wszystkich podmiotów uczestniczących w transakcji wiązanej.

Mimo, że problematyka usług logistycznych jest szeroko dyskutowana w literaturze tematu, brak jest szerszych opracowań uwzględniających zagadnienia jakości procesów logistycznych, zwłaszcza w kontekście konieczności permanentnego dostosowywania się do nowych wymogów, dyktowanych przez odbiorców usług. Rozważania zawarte w rozprawie stanowią swoisty przyczynek do rozwoju teorii badanych zjawisk, wkład w rozwój metod badawczych, a także głos w dyskusji oparty na własnych przemyśleniach, refleksjach i spostrzeżeniach. Autor wykazała się nie tylko doskonałą znajomością realiów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw zajmujących się świadczeniem usług logistycznych, ale także umiejętnością krytycznego osądu, formułowania opinii i konsekwentnego wyciągania wniosków. Chciałbym również podkreślić, że tematyka

rozprawy wpisuje się w aktualne trendy badawcze oraz ich implementację w praktyce gospodarczej.

Sumując uważam, że wybór tematu rozprawy jest ważny, aktualny i ponadczasowy, zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia, wzbogacający z jednej strony zasoby dotychczasowej wiedzy o przedmiocie badań, z drugiej charakteryzujący się wysoką użytecznością dla praktyki gospodarczej, która dotychczas nie miała wystarczającego wsparcia teoretyczno-metodycznego ze strony nauki.

2. Ocena hipotezy i celów badawczych rozprawy doktorskiej

Istotnym elementem opinii o rozprawie doktorskiej jest ocena celu głównego, problemów badawczych oraz hipotez.

Zgodnie ze sformułowaniem zamieszczonym we wstępie celem rozprawy jest „(...) *określenie wpływu zarządzania jakością procesów logistycznych realizowanych przez operatora logistycznego na jego pozycję rynkową*” (s. 6; 140). Należy podkreślić, że prezentowany cel jest bardzo ambitny, jego analiza wskazuje bowiem, że Autor skupił się na interesującym, zarówno z praktycznego, jak i empirycznego punktu widzenia problemie, dotyczącym relacji zachodzącej między działaniami podejmowanymi w zakresie poprawy jakości świadczonych usług (w tym wypadku logistycznych), a procesem związanym z budową pozycji rynkowej.

Prócz celu głównego Autor sformułował trzy kolejne o charakterze teoretycznym, badawczym i aplikacyjnym, które związane są tematycznie z ideą podstawową. Autor nie podaje jednak, czy mają one charakter cząstkowy, służący realizacji celu głównego, czy może stanowią odrębny problem badawczy, o równorzędnym charakterze.

W zakresie celu teoretycznego, Autor wskazuje na dwa aspekty tj.:

1. *Analizę literatury w obszarze jakości w zarządzaniu procesami logistycznymi u operatorów 3PL i 4PL oraz jej wpływu na zadowolenie odbiorców usług.*
2. *Określenie kluczowych kryteriów wymagań wpływających na jakość usług świadczonych przez operatorów logistycznych.*

O ile pierwszy nie budzi większych wątpliwości, to należy zaznaczyć, że próba określenia „kluczowych kryteriów” może mieć zarówno charakter teoretyczny, jak i empiryczny.

W zakresie celu badawczego Autor również skupił się na dwóch kwestiach tj.:

1. *Ocenie zarządzania jakością procesów logistycznych u operatorów 3PL oraz 4PL, w kontekście ich sytuacji rynkowej oraz relacji z klientami i odbiorcami ich usług.*
2. *Zdefiniowaniu potrzeb klientów operatorów 3PL i 4PL w zakresie jakości procesów logistycznych oraz określeniu możliwości ich wdrożenia przez operatorów, w celu poszerzenia istniejącej oferty usługowej.*

Cele te wpisują się w problematykę i tematykę ocenianej rozprawy, mają charakter rzeczowy, odpowiedni do poziomu i zakresu prowadzących rozważań, umożliwiają jednocześnie osiągnięcie celu głównego.

Ostatni z prezentowanych celów ma zdaniem Autora charakter aplikacyjny i dotyczy „(...) *charakterystyki różnic w potrzebach i oczekiwaniach pomiędzy klientami operatorów 3PL i 4PL, a bezpośrednimi odbiorcami usług logistycznych świadczonych przez tych operatorów*” (s. 6). Wydaje się jednak, że charakterystyka, nawet bardzo istotnego problemu naukowego, nie oddaje natury ujęcia aplikacyjnego. Aplikacyjność celu oznacza, że prowadzenie prac badawczych ma za zadanie dostarczenie pewnych użytecznych informacji, rozwiązań czy procedur do praktyki gospodarczej, „charakterystyka”, moim zdaniem, takich właściwości nie posiada.

Sumując, chciałbym podkreślić, że prezentowane cele posiadają swoje merytoryczne i rzeczowe uzasadnienie w temacie dysertacji. Ponadto szczególną uwagę należy zwrócić na utylitarny charakter celu badawczego, dotyczącego „(...) *zdefiniowania potrzeb klientów (...) w zakresie jakości procesów logistycznych oraz określenie możliwości ich wdrożenia (...)*” (s. 6), który w większości tego typu prac jest pomijany. Można tutaj podkreślić, że Autor rozprawy realizuje jeden z postulatów nauk o zarządzaniu dotyczący łączenia wyników badań z ich empiryczną implementacją.

Przyjęty cel główny pracy, jej przedmiot, podmiot i zakres skłoniły Doktoranta do sformułowania hipotezy głównej, w której zakłada, że: „(...) *Implementacja norm jakościowych dostosowanych do oczekiwań finalnych odbiorców w zakresie zarządzania jakością procesów logistycznych, pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną oraz umocnić pozycję operatora logistycznego 3PL/4PL w łańcuchu dostaw*” (s. 5). Potwierdzenie lub odrzucenie hipotezy głównej wiązało się z koniecznością weryfikacji pięciu hipotez częściowych (s. 5):

1. *Istnieje związek między aplikacją norm jakościowych w procesach logistycznych u operatorów 3PL i 4PL i budowaniem pozycji rynkowej;*
2. *Prawidłowe określenie kluczowych parametrów zarządzania jakością procesów logistycznych przekłada się na zwiększenie liczby klientów oraz finalnych odbiorców usług operatorów logistycznych;*
3. *Skupianie się na poprawie kluczowych parametrów w zarządzaniu jakością procesów logistycznych przez operatorów 3PL/4PL pozwala na lepsze spełnianie oczekiwań i potrzeb klientów;*
4. *Ewolucja świadomości operatorów logistycznych w zakresie oczekiwań jakościowych dotyczących procesów logistycznych, stawianych im przez odbiorców usług, umacnia ich pozycję rynkową i umożliwia budowanie trwałych relacji z klientami;*
5. *Zaspokojenie wymogów klientów operatorów usług logistycznych 3PL i 4PL nie gwarantuje spełnienia oczekiwań finalnych odbiorców tych usług.*

W moim przekonaniu prezentowana hipoteza główna oraz hipotezy cząstkowe są trafnie sformułowane i dobrze porządkują dalszy tok postępowania badawczego. Takie precyzyjne rozbicie podstawowej hipotezy badawczej na szereg założeń szczegółowych umożliwia Doktorantowi prawidłowe rozplanowanie badań, sprzyja lepszemu opracowaniu narzędzi badawczych, a także chroni Go przed pominięciem ważnych aspektów badanego problemu, bądź zabrnięciu w obszary niezwiązane ściśle z przedmiotem badań.

W tym miejscu chciałbym podkreślić umiejętność Autora w zakresie syntetycznego ujęcia problemów badawczych. W pracach awansowych dość często spotyka się nadmiernie rozbudowane cele i hipotezy cząstkowe, co utrudnia ich weryfikację. W recenzowanej rozprawie elementy te (za wyjątkiem celu aplikacyjnego) są, moim zdaniem, optymalnie zdefiniowane zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Ponadto prezentowane problemy badawcze i hipotezy są logiczne, merytorycznie uzasadnione, spójne i sensowne, świadczące o dojrzałości badawczej Autora.

Sumując, uważam, że postawiony problem badawczy, cele i hipotezy są niezwykle ważne, zostały poprawnie określone i zdefiniowane, i należy je uznać za w pełni zasadne i odpowiednie dla rozprawy doktorskiej. Można zatem uznać, że ta część rozprawy jest kompletna, wyczerpująca i poprawna, zawiera bowiem wszystkie wymagane elementy o właściwej treści merytorycznej i formalnej dla tej części rozprawy.

3. Zakres rozprawy, źródła informacji i metody badawcze

Cele pracy, hipoteza główna oraz cząstkowe wymagały zastosowania odpowiednich narzędzi badawczych i weryfikacyjnych. Autor zastosował interdyscyplinarną analizę przy wykorzystaniu różnorodnych metod.

W pierwszej części pracy, o charakterze teoretycznym, wykorzystał pierwotne i wtórne źródła informacji obejmujące literaturę polską i obcojęzyczną, a także dane statystyczne publikowane przez wyspecjalizowane organizacje i agendy, m.in. Główny Urząd Statystyczny (GUS) oraz informacje pochodzące z witryn internetowych. Należy podkreślić, że realizacja celu o charakterze teoretycznym, została dokonana na podstawie obszernych studiów literaturowych. Cytowane źródła obejmują 288 pozycji, w tym artykuły z czasopism oraz publikacje zwarte. Dobór, zakres, jak i wykorzystanie prezentowanej literatury należy uznać za poprawne, Doktorant w rozdziałach teoretycznych krytycznie i umiejętnie przetwarza informację i na tej podstawie formułuje polemiczne wnioski i opinie.

Wysoko oceniam również metody badawcze, o charakterze ilościowym, które Autor zastosował w części empirycznej. Doktorant skonstruował specyficzny instrument badawczy, składający się z odrębnych zagadnień przedstawionych w trzech niezależnych kwestionariuszach ankietowych, które łącznie tworzą spójną, wzajemnie się przenikającą płaszczyznę. Zagadnienia te obejmowały analizę:

1. Operatorów logistycznych - przedsiębiorstwa, których głównym przedmiotem działalności była logistyka, magazynowanie oraz transport,

2. Klientów operatorów logistycznych – przedsiębiorstwa prowadzące działalność o różnej domenie i zakresie,
3. Odbiorców usług operatorów logistycznych, czyli finalnych odbiorców usług świadczonych przez operatorów logistycznych.

Tak skonstruowane badanie, obejmujące swoistą triadę podmiotów, pozwoliło uzyskać stosunkowo kompletny obraz dotyczący kształtowania wymagań jakości działalności operacyjnej, uwzględniający wybrane perspektywy i ujęcia.

Uzyskany materiał empiryczny został zweryfikowany, zredukowany, a następnie przetworzony do postaci alfanumerycznej. Podejście takie pozwoliło Doktorantowi na stworzenie bazy danych, stanowiącej zbiór zmiennych będący podstawą do przeprowadzenia obliczeń statystycznych. W badaniu ilościowym Doktorant wykorzystał analizę korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi, a także analizę struktury, dynamikę, rangowanie oraz hierarchię ważności.

Na uwagę zasługuje również symulacja graficzna, przeprowadzona dla wybranych relacji z wykorzystaniem metody wygładzania najmniejszych kwadratów ważonych odległościami. Zdaniem Autora, podejście takie (s. 146) umożliwiło wskazanie relacji pomiędzy kształtowaniem się wybranych zmiennych względem zmian innych zmiennych. Doceniając trud jaki włożył Doktorant w opracowanie szaty graficznej, chciałbym zwrócić Jego uwagę na stosunkowo małą czytelność prezentowanych wykresów.

W mojej opinii dobór, analiza oraz opracowanie obszernego materiału empirycznego są rzetelnie, profesjonalnie i sumiennie przeprowadzone. Autor umiejętnie gromadzi, analizuje i przetwarza zawarte w nim informacje, weryfikuje je i formułuje krytyczne wnioski, które mogą być podstawą usprawnień działalności operatorów w zakresie zarządzania jakością procesów logistycznych. Na podkreślenie zasługuje również umiejętność łączenia zagadnień teoretycznych, prezentowanych w rozdziałach pierwszym i drugim, z konkretną analizą empiryczną ukazaną w rozdziałach prezentujących wyniki badań.

Stosunkowo szerokie spektrum stosowanych metod i instrumentów, konstrukcja badań, a także dobór próby badanej powodują, że Doktorant konsekwentnie i bez zakłóceń realizuje swoje zamierzenia, i tym samym wyjaśnia w dysertacji wiele istotnych kwestii związanych z wpływem zarządzania jakością procesów logistycznych realizowanych przez operatora logistycznego na jego pozycję rynkową.

4. Struktura i zawartość merytoryczna dysertacji

Przechodząc do merytorycznej oceny problematyki recenzowanej dysertacji, chciałbym jeszcze raz podkreślić duże znaczenie podjętego tematu, ważnego i interesującego, z punktu widzenia współczesnego przedsiębiorstwa, który analizowany jest przez pryzmat relacji zachodzących między trzema uczestnikami rynku, tj.: operatorami logistycznymi, klientami i odbiorcami usług operatorów logistycznych.

Praca charakteryzuje się zarówno wysoką wartością poznawczą, wzbogacającą wiedzę o przedmiocie badań, jak i posiada walory metodyczne i aplikacyjne, które mogą zostać wykorzystane w praktyce życia gospodarczego. Tematyka pracy ukazana jest poprzez gruntowną analizę podstaw, technik i metod diagnozowania działalności przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania jakością procesów logistycznych, które ma charakter rozwojowy, perspektywiczny, znajdujące swoje odzwierciedlenie w pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

Rozprawa doktorska mgra Jacka Karcza składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania, bibliografii, spisu tabel i rysunków (nie uwzględnionych w spisie treści) oraz aneksu, w którym przedstawiono kwestionariusze badawcze. Całość obejmuje 293 strony druku komputerowego, z czego 228 stron stanowi zasadniczą część rozprawy. W tekście rozprawy doktorskiej zamieszczono 48 prawidłowo zbudowanych tabel, 72 trafnie zaprojektowanych i poprawnie wkomponowanych rysunków (niestety niektóre z nich są mało czytelne), których umiejętne i prawidłowe rozmieszczenie znacznie wzbogaciły wysoką wartość poznawczą pracy, jednocześnie ułatwiając jej odbiór i przekaz. Wszystkie części, w dużym zakresie, stanowią zgodną, wzajemnie się uzupełniającą i logiczną całość, merytorycznie poprawną, podporządkowaną realizacji celu głównego. Można również zaznaczyć, że objętość pracy jest właściwa, w pełni wyczerpująca problematykę przedstawioną we wstępie, mieści się w zwyczajowo przyjętych ramach rozpraw doktorskich związanych z dyscypliną ekonomiczną.

Swoje rozważania Doktorant rozpoczyna w rozdziale pierwszym, w którym przedstawia, wyjaśnia i krytycznie dyskutuje teoretyczne uwarunkowania dotyczące zarządzania jakością procesów u operatorów logistycznych. Autor umiejętnie przedstawił w ujęciu retrospektywnym problematykę „rozwoju jakości”, a następnie płynnie przeszedł do omówienia zarówno znanych, jak i mniej popularnych definicji i koncepcji dotyczących omawianego pojęcia, wskazując na występujące różnice i podobieństwa. Atutem takiego ujęcia jest możliwość modyfikacji i adaptacji znanych rozwiązań do własnych badań naukowych. Autor próbuje bowiem wzbogacić prezentowane w literaturze koncepcje o nowe akcenty i tym samym doprecyzować termin „jakości procesów u operatorów logistycznych”. Umiejętna analiza definicji była podstawą kolejnych podrozdziałów, w których Doktorant skupił się na wymaganiach jakościowych oraz metodach i technikach zarządzania jakością w procesach logistycznych. Wysoko należy również ocenić ostatnią część, w której zaprezentowano narzędzia i techniki wykorzystywane do pomiaru jakości procesów logistycznych. Autor zwięźle lecz treściwie charakteryzuje zarówno konwencjonalne, jak i niekonwencjonalne narzędzia wykorzystywane w procesie rozwiązywania problemów w logistyce. Podsumowując stwierdzam, że mgr Jacek Karcz precyzyjnie, wyczerpująco i w sposób jasny przedstawił definicje, uwarunkowania, metody i narzędzia wykorzystywane w procesie zarządzania jakością u operatorów logistycznych. Oceniany rozdział stanowi mocny fundament do dalszych rozważań, zwłaszcza zawartych w rozdziale drugim i trzecim.

Działalność operatorów 3PL i 4PL wiąże się z outsourcingiem usług logistycznych, słuszne wydaje się zatem przedstawienie jego roli i znaczenia, które zaprezentowano w rozdziale 2. Autor swoje rozważania rozpoczyna od prezentacji istoty i natury outsourcingu, ukazując go przez pryzmat ewolucyjnych zmian zachodzących w kolejnych latach. Podobnie jak w rozdziale 1, mgr Jacek Karcz umiejętnie adaptuje powszechnie znane idee związane z dezintegracją działalności przedsiębiorstwa do szeroko definiowanej problematyki logistyki. Na uwagę zasługuje fakt, że Doktorant ukazuje outsourcing nie tylko przez pryzmat korzyści i strategicznych wyborów, ale także dostrzega ryzyka i zagrożenia. Dostrzeżenie wad i zalet jednej z najważniejszych koncepcji w dziedzinie zarządzania, a także ich krytyczna analiza stanowią duży atut recenzowanej rozprawy. Wysoką wartością poznawczą charakteryzują się również kolejne części, w tym podrozdział dotyczący usług świadczonych przez operatorów 3PL i 4PL. Czytelne i przejrzyste omówienie działalności wybranych operatorów logistycznych stanowi ciekawy wątek rozprawy, który jednocześnie wzbogaca jej treść i ułatwia odbiór. Bardzo interesujące rozważania Autor zawarł również w ostatnim podrozdziale, w którym omówił relacje zachodzące między wymaganiami jakościowymi klientów, a możliwościami ich wykonania przez operatorów. Sednem rozważań jest wnikliwy, gruntowny i kompleksowy przegląd zbioru czynności, które decydują o standardzie świadczonej usługi logistycznej, z jednoczesną próbą zestawienia go z możliwościami operatorów. Ujęcie takie, a zwłaszcza dysproporcje między możliwościami a oczekiwaniami, pozwoliło, moim zdaniem słusznie, postawić tezę, że *„(...) odpowiedni poziom obsługi klienta odgrywa i będzie odgrywał bardzo ważną rolę w dążeniu przedsiębiorstwa do osiągnięcia sukcesu”*. Podsumowując rozważania zawarte w rozdziale 2, chciałbym podkreślić ich wielopłaszczyznowy i holistyczny charakter, i przede wszystkim niezbędność dla realizacji celu głównego pracy.

W rozdziale 3, zatytułowanym Charakterystyka sektora transport-spedycja-logistyka (TSL) w Polsce i Unii Europejskiej, Autor przedstawia podstawową analizę danych statystycznych dotyczących wybranych aspektów sekcji H – transport i gospodarka magazynowa. Doceniając wysoki nakład pracy, jak musiał poświęcić Doktorant na jego opracowanie, chciałbym zwrócić Jego uwagę, że rozważania te nie znajdują swojego odzwierciedlenia zarówno w tytule pracy, jak i w celach prezentowanych we wstępie rozprawy, w tym celu głównym. Ponadto prezentowana analiza, moim zdaniem, ma charakter sprawozdania lub raportu, brak jest bowiem szerszych komentarzy, opinii czy ocen, które wzbogaciłyby przedstawioną interpretację. Niewielkim mankamentem jest również przyjęcie różnego zakresu czasowego, w jednych przypadkach analiza dotyczy przykładowo lat: 1990-2005 (Zmiany udziału transportu krajowego i międzynarodowego w latach 1990-2005; s. 97), 2008-2015 (Przychody ze sprzedaży usług w latach 2008-2015; w mld zł. s. 99), 2010-2015, (Produkcja globalna w latach 2010-2015, ceny bieżące dla sektora transportu i gospodarki magazynowej w mln zł. s. 100), w innych Autor prezentuje dane statystyczne dla roku 2015 (Transport lotniczy w krajach Unii Europejskich w 2015 roku, w tys. ton, s. 122), 2014

(Długość rurociągów w krajach Unii Europejskich w 2014 roku, w km, s. 123) i 2016 (Poziom zatrudnienia w sektorze TSL w krajach Unii Europejskiej w 2016 roku, s. 127). Ciekawe natomiast wydają się rozważania prezentowane w podrozdziale 3.3, w którym Autor omawia determinanty rozwoju sektora TSL w Polsce. Niewątpliwie mają one istotny wpływ na proces zarządzania jakością procesów logistycznych.

Meritum realizowanych badań, a jednocześnie dowodem dojrzałości badawczej są rozważania zawarte w dwóch rozdziałach empirycznych, w których mgr Jacek Karcz zaprezentowała autorskie, symptomatyczne i unikatowe w swoim zakresie rezultaty prowadzonych eksperymentów.

Doktorant w rozdziale 4, o charakterze metodyczno-empirycznym, skrupulatnie omówił założenia badania, a także charakterystykę prób badawczych. W tym miejscu chciałbym podkreślić, że bardzo wysoko należy cenić przyjęcie jako podstawy badań ilościowych, które umożliwiły przeprowadzenie kompleksowej analizy statystycznej, przy wykorzystaniu zróżnicowanych narzędzi. Dużą wartość poznawczą ma również część rozprawy, w której Autor prezentuje wyniki badań ankietowych poszczególnych grup badawczych, w tym w szczególności interesujące są rezultaty dotyczące odbiorców usług operatorów logistycznych (motywów zakupów, źródeł informacji, form składania zamówienia, rodzaj zakupu itp. aspektów). Druga część rozważań zawartych w rozdziale 4 poświęcona została omówieniu wyników badań empirycznych. W ich ramach szczególnie interesujące wydają się rozważania dotyczące postaw operatorów logistycznych w zakresie doskonalenia zarządzania jakością procesów logistycznych oraz kryteriów wymagań jakościowych przesądzających o wyborze operatora. Zdaniem Doktoranta wyniki badań zaprezentowane w rozdziale 4 pozwoliły zweryfikować pierwszą, drugą i trzecią hipotezę cząstkową, a także cel aplikacyjny. W tym miejscu chciałbym zwrócić uwagę Doktorantowi, że hipotezy mogą być weryfikowane tylko przy wykorzystaniu wnioskowania (np. korelacja) lub modelowania (np. regresja) statystycznego. W pracach awansowych należy unikać wykorzystywania odsetka odpowiedzi do weryfikacji przyjętych założeń, takie podejście nie pozwala bowiem na przyjęcie bądź odrzucenie hipotezy.

Analiza literatury oraz prezentacja wyników badań ankietowych zostały zweryfikowane w rozdziale 5, w którym Autor skupił się na działaniach dotyczących poprawy zarządzania jakością procesów logistycznych operatorów 3 PL i 4PL. Rozdział ten składa się z dwóch logicznie i merytorycznie powiązanych części. W pierwszej przedstawiono wyniki badania statystycznego, związanego z weryfikacją potencjalnych efektów implementacji zmian w zakresie zarządzania jakością usług logistycznych oraz dokonano analizy korelacji między pozycją rynkową operatora, a ocenami elementów świadczenia usług. W pierwszym wypadku Autor uwzględnił 11 zmiennych, w kontekście korzyści materialnych i niematerialnych, które można osiągnąć po wdrożeniu norm jakościowych. W drugim badano współzależność między 10 wyznacznikami jakościowymi, a pozycją rynkową operatora. Doktorant umiejętnie prezentuje wyniki badania, prawidłowo i kompetentnie je

charakteryzuje, przy czym na uwagę zasługuje fakt syntetycznego ujęcia problemu, co pozwala mu pominąć kwestie mniej istotne z punktu widzenia przyjętych celów. Bardzo wysoką wartość poznawczą ma również druga część, w której, w pierwszej kolejności Autor przeprowadził symulację z wykorzystaniem metod najmniejszych kwadratów ważonych odległościami. Podejście takie umożliwiło mgr Jackowi Karczowi zweryfikować założenia dotyczące relacji pomiędzy oceną pozycji rynkowej klienta, pozycji rynkowej operatora (według klienta) i oceny poszczególnych elementów związanych z świadczeniem usług przez operatora. W kolejnym etapie rozprawy skupił się na ocenie zarządzania w przedsiębiorstwach operatorów logistycznych oraz prezentacji rezultatów analizy jakości procesów logistycznych. Wykorzystanie zaawansowanych metod statystycznych pozwoliło Doktorantowi zweryfikować hipotezę 1, 4 i 5. Należy podkreślić, że szerokie spektrum zastosowanych metod i ich umiejętne prezentacja należą do atutów i silnych stron recenzowanej pracy.

Pozytywnie oceniam również ostatni fragment rozprawy doktorskiej, który stanowi zakończenie. Autor odniósł się w nim do wszystkich kwestii zapowiedzianych we wstępie, w tym hipotez: głównej i cząstkowych, a także przyjętych celów i problemów badawczych. Syntetyczne i trafnie sformułowane konkluzje pozwoliły Autorowi uniknąć często popełnianego w rozprawach doktorskich błędu, związanego z wyprowadzaniem szerszych wniosków, niż wynikałoby to z zakresu przeprowadzonych badań.

W kontekście zaprezentowanych wyników badań Autora uzasadnione wydaje się być postawienie kilku pytań, do których prosiłbym Doktoranta o ustosunkowanie się w trakcie publicznej dyskusji, a mianowicie:

- Autor badał problematykę „współpracy oraz relacji z klientami przedsiębiorstwa” , a także dokonał „identyfikacji najczęściej pojawiających się problemów w trakcie trwania współpracy z operatorem logistycznym” (s. 141). Z prowadzonych badań wynika, że relacje „(...)przyjmują charakter współpracy partnerskiej na każdym poziomie zarządzania łańcuchem dostaw od strategicznej do operacyjnej (27%), stanowią swobodną współpracę (23%) lub kierowane są obustronną chęcią zaspokojenia potrzeb finalnego odbiorcy. Można więc założyć że operatorzy logistyczni traktują swoich klientów jako partnerów, z którymi można negocjować oraz prowadzić wspólne działania na rzecz obustronnej poprawy współpracy”. W praktyce gospodarczej twierdzi się natomiast, że wachlarz stosunków między przedsiębiorstwami jest znacznie szerszy, a dominujący charakter mają relacje proste, antagonistyczne, związane z walką (głównie o niską cenę). Wynika, to również z badań Doktoranta, który wskazuje na aspekt negocjacyjny, który traktuje się jako narzędzie walki konkurencyjnej. W kontekście powyższego stwierdzenia prosiłbym o scharakteryzowanie podstawowych form współpracy w odniesieniu do problematyki usług logistycznych, a także przedstawienie barier, mankamentów i ograniczeń rozwoju relacji z operatorem logistycznym.

- W rozprawie używa się sformułowania: branża, branża wiodąca, branża transportu, które nie znajdują swojego odzwierciedlenia w Polskiej Klasyfikacji Działalności. Prosiłbym zatem, aby Doktorant wyjaśniła jak rozumie pojęcie branża, i jakie relacje zachodzą wewnątrz „branży”?
- W prowadzonych badaniach Doktorant do przyczyn, z powodu których przedsiębiorstwa wprowadzają normy jakościowe zaliczył między innymi ocenę wzmocnienia przewagi konkurencyjnej oraz ocenę wzmocnienia pozycji rynkowej (s. 179). Proszę wskazać jakie są różnice, a jakie podobieństwa pomiędzy tymi dwoma kategoriami.

Sumując omawiana praca doktorska stanowi ważne i interesujące studium dotyczące problematyki zarządzania jakością procesów logistycznych oraz jej wpływu na pozycję rynkową usługodawcy. Podjęty problem badawczy, niewątpliwie o charakterze naukowym, oraz merytorycznie poprawne jego rozwinięcie, znajdujące swoje odzwierciedlenie w strukturze i treści, a także ujęciu praktycznym, stanowią niezaprzeczalny walor ocenianej rozprawy. Praca, moim zdaniem, wpisuje się we współczesny nurt związany z kluczowymi czynnikami dotyczącymi problemów i działań przedsiębiorstw w warunkach permanentnej i dynamicznej zmiany. Podjęta w rozprawie doktorskiej problematyka inspiruje zaś do dalszych badań, zwłaszcza o charakterze empirycznym.

5. Rezultaty badawcze rozprawy

Opiniowana rozprawa w całości jest bardzo ciekawa i ważna, podejmująca problematykę wpisującą się we współczesne nurty zarządzania. Zawiera wiele elementów twórczego wkładu do nauki o zarządzaniu, ponadto pod względem merytorycznym i metodologicznym wykazuje stosunkowo wysoki poziom. Autor w opiniowanej rozprawie podjął wielowątkowy i bardzo złożony problem, istotny zarówno z punktu widzenia naukowego, jak i praktycznego. Moim zdaniem do głównych walorów pracy zaliczyć należy jej logiczną strukturę oraz wysoki poziom naukowy prezentowanych zagadnień. W dużym zakresie przeprowadzone przez Doktoranta badania miały charakter nowatorski, tematyka związana z budową pozycji rynkowej w kontekście zarządzania jakością procesami logistycznymi realizowanymi przez operatorów logistycznych nie doczekała się jeszcze wyczerpujących opracowań.

W recenzowanej rozprawie Autor wykazał się umiejętnością samodzielnego stawiania i rozwiązywania problemów naukowych, dojrzałością w zakresie prowadzonych badań empirycznych, kompetentnością w interpretacji uzyskanych wyników, a także profesjonalizmem dotyczącym wnioskania i formułowania rekomendacji z nich wynikających. Należy podkreślić, że Doktorant charakteryzuje się dobrym przygotowaniem merytorycznym i warsztatowym do realizacji podejmowanych zadań badawczych, a w szczególności wysokim poziomem świadomości metodologicznej. W recenzowanej pracy zaprojektował i przeprowadził własne badania teoretyczne i empiryczne, stosując kilka metod

badawczych. W mojej opinii jest to praca o dużej pracowitości, przy czym do niewątpliwych walorów należałoby zaliczyć:

- tematykę rozprawy, ważną, aktualną i niezwykle istotną z praktycznego punktu widzenia, która dotychczas nie znalazła należytego miejsca w literaturze przedmiotu,
- jej strukturę, z wyraźnie wyodrębnioną częścią teoretyczną i empiryczną oraz zachowaną proporcją pomiędzy poszczególnymi częściami,
- dobór, przegląd i analizę literatury tematu, zarówno polsko, jak i obcojęzycznej, jej retrospektywny przegląd i opracowanie,
- wyraźnie określony motyw podjęcia badań oraz cel główny, teoretyczny i badawczy, prawidłowo osadzone w podjętej problematyce, a także przyjęte hipotezy będące wynikiem dogłębnych studiów literaturowych oraz empirycznego doświadczenia,
- umiejętne zaprojektowanie badania naukowego opartego na autorskich kwestionariuszach, skierowanych do trzech grup podmiotów,
- umiejętne zaadoptowanie różnych definicji, koncepcji i pojęć dotyczących jakości do problematyki zarządzania jakością procesów logistycznych,
- logiczną argumentację potwierdzającą przyjęty cel główny, a także statystyczną weryfikację hipotez, prezentowaną w rozdziale 5,
- umiejętne łączenie zagadnień teoretycznych z praktyką gospodarczą i oceną zjawisk ekonomicznych opisujących skomplikowaną problematykę zarządzania jakością przez pryzmat usług logistycznych,
- ukazanie złożonych i skomplikowanych stosunków i zależności zachodzących w układzie: operator logistyczny, klient operatora logistycznego oraz odbiorca usług operatora logistycznego,
- zidentyfikowanie i rozpoznanie szeregu uwarunkowań i możliwości działań w zakresie poprawy zarządzania jakością procesów logistycznych,
- poprawność stosowania metod badawczych, znajomość ich walorów i mankamentów,
- dużą erudycję Autora w zakresie omawianych zagadnień, w tym zarówno w ujęciu ogólnym, jak i szczegółowym, w zakresie w którym mieści się problematyka rozprawy,
- ponadto rozprawa napisana jest stosunkowo poprawną polszczyzną, przystępnie i zrozumiale, sposób prowadzenia argumentacji jest rzetelny, tekst zobrazowany jest dużą ilością tabel i wykresów, które zarówno wzbogacają treść rozprawy, jak i ułatwiają jej odbiór.

Sumując, recenzowana rozprawa autorstwa mgra Jacka Karcza stanowi spójną, a zarazem dobrze przemyślaną konstrukcję, prezentowane rozważania teoretyczne cechują się odpowiednim stopniem syntezy, a skonkretyzowane wnioski i opinie, wynikające z przeprowadzonych badań empirycznych, poprawnością i trafnością.

Mimo wysokie wartości recenzowanej rozprawy Doktorant nie ustrzegł się pewnych usterek i nieścisłości zarówno w ujęciu formalnym, jak i merytorycznym. Chciałbym jednak podkreślić, że nieścisłości i usterki często mają charakter dyskusyjny i polemiczny. Moim zdaniem do pewnych kontrowersji należą następujące aspekty:

- Autor formułuje we wstępie w pierwszej kolejności hipotezy, a następnie cele (główny, teoretyczny, badawczy i aplikacyjny). Wydaje się jednak, że w pierwszej kolejności należało przedstawić problem badawczy i pytania szczegółowe, a następnie na ich podstawie wysnuć hipotezy badawcze (zob. Krajewski 2010).
- Autor przyjmuje dwa cele teoretyczne i dwa badawcze, co wprowadza pewien nieład metodyczny, tym bardziej, że drugi cel teoretyczny dotyczący „(...) *określenia kluczowych kryteriów wymagań wpływających na jakość usług świadczonych przez operatorów logistycznych*” (s. 6) ma bardzo duże zabarwienie empiryczne,
- przyjęty cel aplikacyjny, dotyczący „(...) *charakterystyki różnic w potrzebach i oczekiwaniach pomiędzy klientami operatorów 3PL i 4PL, a bezpośrednimi odbiorcami usług logistycznych świadczonych przez tych operatorów*” (s. 6) nie ma charakteru aplikacyjnego,
- we wstępie rozprawy brak jest, chociażby zwięzłej informacji o przyjętych metodach badawczych, doborze próby, zakresie badań itp. aspektów,
- rozdział 3 (jakkolwiek ciekawy), nie znajduje swojego odzwierciedlenia w celach pracy, ponadto Autor prezentuje wyniki badań o różnym horyzoncie czasowym, część rozważań jest zbędna, rozdział ten w dużej mierze przyjmuje charakter raportu lub sprawozdania,
- Autor w rozdziale 3 prezentuje analizę dynamiki, nie prezentując jednocześnie wartości nominalnych, tak przedstawiona analiza ma charakter niepełny, nie oddaje bowiem istoty zachodzących zmian,
- Autor weryfikuje hipotezy za pomocą odsetka wskazań (rozdział IV), w rzeczywistości hipotezy muszą zostać zweryfikowane lub sfalsyfikowane za pomocą wnioskowania lub modelowania statystycznego,
- większość prezentowanych wykresów jest mało czytelna - brakuje opisów (osi), tytuły są nieadekwatne do prezentacji (przykładowo rysunek 39 - *Struktura najczęściej świadczonych/sprzedawanych usług przez operatorów logistycznych* – nie przedstawia struktury w ujęciu ekonomicznym, jest to raczej pewien typ rankingu; czy rysunek 44 - *Struktura respondentów pod względem wykształcenia i płci* – nie odzwierciedla struktury – wykres przedstawia liczbę kobiet i mężczyzn charakteryzujących się określonym wykształceniem, strukturę przedstawia się w ujęciu %), brak jest również legend pod tabelami,

- przy publikacji części lub całości rozprawy sugerowałbym zmianę tytułu rozdziału 5, moim zdaniem lepiej brzmi „działania w zakresie poprawy zarządzania jakością procesów logistycznych u operatorów 3PL i 4PL”,
- drobne usterki stylistyczne, literówki i błędy logiczne i interpunkcyjne, przykładowo:
 - (...) łączna długość autostrad wynosi prawie 13 tys. km, co plasuje Niemcy na drugim miejscu, zaraz po Hiszpanii. W Hiszpanii, zajmującej miejsce siódme, w 2015 roku łączna długość tego rodzaju dróg wynosiła niecałe 150 tys. km” – z pierwszego zadania wynika, że Hiszpania powinna być na miejscu 1, z drugiego, że jest na miejscu 7 (s. 112),
 - zdanie „Polska, z wielkościami przewożonych ładunków transportem drogowym na poziomie ponad 1,2 mln ton oraz 260 mln tkm.” – jest niekompletne, (s. 117).
 - sformułowania typu: „Wyraźnie wynika z powyższego zestawienia (...)” (s. 118) czy „Jak wynika z powyższego rysunku” (s. 130) są bardzo nieprecyzyjne, i nie oddają istoty badania,
 - trudno uwierzyć, że wartość obrotów „(...) przedsiębiorstw niemieckich, (...) w 2015 roku, wyniosła 120 000 mln Euro, na drugim miejscu znalazły się przedsiębiorstwa francuskie, z wielkością obrotów na poziomie 74,7 mln Euro”. (s. 122),
 - „(...) badanie objęło przedsiębiorstwa zaliczane do małych, średnich oraz dużych, których główną branżą działalności była logistyka, magazynowanie oraz transport (...)” – wydaje się, że powinno być głównym przedmiotem (lub domeną) działalności było ... (s. 140),
 - zdanie „W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę współzależności pomiędzy poszczególnymi zmiennymi, w której miary korelacji miernika χ^2 i opartego na nim współczynnika φ – Youla” jest niepełne (s. 143),
 - Autor używa niepoprawnej formy gramatycznej „w oparciu o...” Zgodnie z zasadami pisowni polskiej prawidłowa forma brzmi „opierając się na...” (s. 13; 19; 36; 41; 66 i dalsze),
 - Autor używa sformułowań „dynamika dodatnia”, „dynamika ujemna”, które nie znajdują swojego uzasadnienia w analizie ekonomicznej (s. 106).

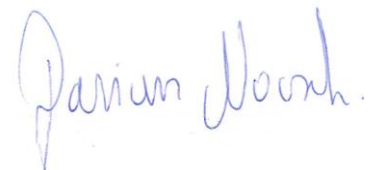
Wspomniane niedostatki i wątki dyskusyjne nie zmieniają w pełni pozytywnej oceny rozprawy. Treść tej rozprawy jest bowiem świadectwem profesji i dojrzałości Doktoranta.

6. Konkluzja kwalifikacyjna

W świetle powyższej oceny zawartości rozprawy doktorskiej mgra Jacka Karcza pt.: „Zarządzanie jakością procesów logistycznych operatorów 3PL i 4PL” pragnę stwierdzić, że stanowi ona interesujące i oryginalnie rozwiązanie zagadnienia naukowego. Praca niewątpliwie poszerza wiedzę w zakresie problematyki jakości procesów logistycznych. Recenzowana rozprawa zrealizowana jest bardzo sumiennie, starannie i solidnie. Szczególnie podkreślam dużą umiejętność Autora w posługiwaniu się naukowymi metodami badawczymi

i to zarówno w zakresie analizy teoretycznej, jak i empirycznej. Dobór i analiza literatury, wykorzystane metody badawcze, merytorycznie poprawne wnioskowanie pozwalają stwierdzić, że recenzowana rozprawa stanowi rozwiązanie oryginalnego problemu naukowego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Sumując pragnę stwierdzić, że rozprawa pana mgra Jacka Karcza pt.: „**Zarządzanie jakością procesów logistycznych operatorów 3PL i 4PL**”, napisana pod kierunkiem pani **dr hab. inż. Beaty Ślusarczyk, prof. PCz**, odpowiada wymogom stawianym rozprawom **doktorskim** w świetle ustawy o tytule naukowym i stopniach naukowych z dnia 14 marca 2003 r. (Dz.U. nr 65, poz. 595), **i stawiam wniosek o dopuszczenie jej do publicznej obrony.**

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Pawel Wood". The signature is written in a cursive style.