

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. 19.09.2018  
Dmubla

## RECENZJA

pracy doktorskiej mgr Jacka KARCZ  
pt.: „Zarządzanie jakością procesów logistycznych operatorów 3PL i 4PL”,  
napisanej pod kierunkiem naukowym  
dr. hab. inż. Beaty ŚLUSARCZYK, prof. PCz.  
na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej

### 1. Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pana mgr Jacka Karcz pt. *Zarządzanie jakością procesów logistycznych operatorów 3PL i 4PL*. Recenzję rozprawy doktorskiej, której promotorem jest dr hab. inż. Beata Ślusarczyk, prof. PCz. opracowano na zlecenie Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 22 maja 2018 r. (pismo z dnia 06.06.2018 r.). Recenzja dotyczy postępowania o nadanie panu mgr Jackowi Karcz stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Recenzowana rozprawa doktorska dotyczy ważnego teoretycznego i praktycznego problemu z zakresu nauk o zarządzaniu, związanego z rolą dostawców usług logistycznych w realizacji procesów dystrybucji we współczesnych, innowacyjnych przedsiębiorstwach.

W zglobalizowanym świecie różnorodność nowoczesnych systemów dystrybucji jest wyjątkowo duża. Powodem tego jest przede wszystkim złożony popyt klienta, nowe osiągnięcia technologiczne i nowe możliwości organizacyjne przedsiębiorstw. Zmiany w systemie dystrybucji prowadzą do nowych wyzwań dla firm i dostawców usług logistycznych. Nowoczesne systemy biznesowe często charakteryzują się wysokim stopniem indywidualizacji do wymagań użytkowników końcowych. Przewagę konkurencyjną nad innymi firmami można osiągnąć między innymi dzięki współpracy z nowymi, bardziej zaawansowanymi formami

dostawców usług logistycznych (3PL i 4PL). Istotnym problemem w tym zakresie (co stanowi bezpośredni przedmiot recenzowanej rozprawy) jest rozpoznanie zależności pomiędzy wymaganiami jakościowymi procesów logistycznych stawianymi przez odbiorców usług, a działaniami w zakresie ich realizacji przez dostawców usług logistycznych. Teoretycznie nauki o zarządzaniu wypracowały wiele oryginalnych koncepcji, technik, metod i podejść do integracji łańcuchów dostaw, jednocześnie jednak należy podkreślić, że w tym zakresie występuje stosunkowo powolny transfer wiedzy teoretycznej do praktyki funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Stąd każde poznanie i badanie tego zjawiska na obiektach rzeczywistych wnosi swoją istotną wartość w rozwój nie tylko teorii, ale i praktyki zarządzania. W kontekście zaproponowanego tematu rozprawy, wymagającymi poznania są następujące problemy:

- Jakie formy zaawansowania dostawców usług logistycznych są charakterystyczne dla polskiego rynku operatorów logistycznych?
- Jaki jest związek między oczekiwaniami odbiorców a jakością oferowanych usług przez operatorów logistycznych?
- Czy istnieje potrzeba badania związków pomiędzy jakością realizowanych procesów logistycznych przez usługodawców logistycznych a budowaniem ich pozycji rynkowej (co w konsekwencji ma przełożenie na zwiększenie liczby klientów oraz finalnych odbiorców usług operatorów logistycznych)?

Skala, zakres podjętego w rozprawie problemu wymusza w odniesieniu do powyższych zagadnień:

- dokonania wszechstronnej analizy,
- opracowania metody badawczej,
- wyboru techniki opracowania wyników badań empirycznych,
- zaproponowania właściwych zaleceń i rekomendacji praktycznych.

W recenzowanej rozprawie problem badawczy został ujęty teoretycznie i analitycznie, wskazano na konieczność podjęcia badań z uwagi na zauważalną od lat rosnącą rolę operatorów logistycznych.

Rzeczony rozwój nauk o zarządzaniu, zarządzanie i doskonalenie funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw opiera się o badania na obiektach rzeczywistych. Z punktu widzenia podjętego tematu recenzowana rozprawa powinna należeć do tego rodzaju prac badawczych, naukowych,

które związane są z rozwojem usługodawców procesów logistycznych i teorią integracji współczesnych łańcuchów dostaw. W dalszej części recenzji podejmę próbę udowodnienia wskazanego stwierdzenia.

## 2. Ocena metodyczna rozprawy

Rozprawa obejmuje 258 stron, 48 tabel i 72 rysunki. Do pracy dołączono 3 załączniki zawierające kwestionariusz badawczy 1 – 10 stronicowy, kwestionariusz badawczy 2 – 7 stronicowy i kwestionariusz badawczy 3 – 14 stronicowy.

Rozpoczyna się od wprowadzenia zawierającego uzasadnienie wyboru tematu rozprawy, określenia jej celu głównego i celów szczegółowych, hipotezy głównej i hipotez szczegółowych, krótki opisu przebiegu badań oraz treści rozprawy.

Praca dzieli się na 5 rozdziałów, które są poprzedzone wstępem a zakończone podsumowaniem.

Rozdziały pracy obejmują między innymi:

Rozdział 1 – Zarządzanie jakością procesów u operatorów logistycznych – 43 strony.

Rozdział 2 – Rola outsourcingu w procesach logistycznych świadczonych przez operatorów 3PL oraz 4PL – 44 strony.

Rozdział 3 – Charakterystyka sektora transport-spedycja-logistyka (TSL) w Polsce i Unii Europejskiej – 42 strony.

Rozdział 4 – Analiza procesów zarządzania jakością usług logistycznych u operatorów 3PL i 4PL – 38 stron.

Rozdział 5 – Możliwości działań w zakresie poprawy zarządzania jakością procesów logistycznych u operatorów 3PL i 4PL – 48 stron.

**Tytuł rozprawy nie do końca oddaje we właściwy sposób jej treść.** Problematyka zarządzania jakością procesów realizowanych przez usługodawców logistycznych została potraktowana w sposób bardziej kompleksowy, biorąc pod uwagę szerszy kontekst związany z oczekiwaniami odbiorców usług logistycznych, a nie wynika to wprost z tytułu rozprawy.

Rozdziały 1 i 2 są pogłębionymi studiami literatury, związanymi z zagadnieniami jakości i ich wpływem na realizację procesów logistycznych oraz charakterystyką operatorów logistycznych i ich miejsca w łańcuchu dostaw. Rozdział 3 obejmuje charakterystykę polskiego sektora TSL oraz wskazuje na determinanty jego rozwoju.

Proporcje między rozdziałami **uważam za właściwe**, spełniające rygor metodycznej procedury badawczej, jednakże Autor, pomimo powoływania się na dyskusję ustaleń licznych badaczy, rzadko zadawał pytanie badawcze w odniesieniu do analizowanego problemu. Ponadto Autor

powołując się na rezultaty prac innych badaczy, nie podjął dyskusji, ani próby oceny ich jakości metodologicznej. Zabrakło mi również w podsumowaniu każdego rozdziału (o ile takowy poczyniono) wskazania na elementy, które stanowią pewien stan niewiedzy w określonym obszarze i który powinien być rozpoznany (np. poprzez badania empiryczne). Doceniam liczną reprezentację prac zagranicznych autorów w wykazie publikacji naukowych cytowanych w rozprawie. Dowodzi to przyjęcia szerokiej perspektywy badawczej przez Autora.

Zasadnicza część rozprawy – rozdział 4 i 5, dotyczy przeprowadzonych badań empirycznych, ma charakter metodologiczny, dotyczy oceny zależności pomiędzy wymaganiami jakościowymi procesów logistycznych stawianych przez odbiorców usług, a działaniami w zakresie ich realizacji przez operatorów logistycznych. W tej części pracy szczególną uwagę zwrócono na charakterystykę poszczególnych grup badawczych, zarówno operatorów logistycznych, ich klientów oraz odbiorców finalnych usług logistycznych oraz zidentyfikowano kryteria wymagań jakościowych, które mają decydujący wpływ na wybór konkretnego operatora logistycznego – badania te przeprowadzono trójstopniowo: z punktu widzenia samych operatorów logistycznych, ich klientów i odbiorców finalnych. Ponadto dokonano przeglądu możliwości działań związanych z poprawą jakości procesów logistycznych świadczonych przez operatorów logistycznych. W tej części pracy wykorzystano wybrane metody statystyczne w celu zweryfikowania potencjalnych efektów wprowadzenia zmian w zakresie zarządzania jakością usług świadczonych przez operatorów logistycznych. Moje wątpliwości budzi jednak **brak przedstawienia procedury badawczej**, która pozwoliłaby określić wprost celowy i świadomy proces badawczy, na który składa się rozpoznanie przedmiotu badań, opracowanie efektów rozpoznania oraz konfrontacja wyników badań z praktyką. Ponadto w zakresie przeprowadzonych badań statystycznych **brakuje podstawowych danych odnośnie sposobu doboru próby, sposobu prowadzenia badań, testów rzetelności** (np. Alfa Cronbacha). Zakładam jednak, że testy te zostały pomyślnie zweryfikowane i Doktorant zaprezentował w sposób rzetelny wyniki badań.

**Literatura** (288 pozycji) cytowana w rozprawie obejmuje pozycje z zakresu:

- zarządzania jakością procesów,
- zarządzania łańcuchem dostaw,
- koncepcji outsourcingu usług logistycznych,
- rynku usług logistycznych.

Dobór literatury uzasadniony jest tematem i zakresem pracy i można go uznać za prawidłowy. W spisie literatury zwracają uwagę publikacje wydane przez:

- Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Wydawnictwo Instytutu Logistyki i Magazynowania,
- Wydawnictwa Naukowe polskich uczelni wyższych,
- Wydawnictwa polskich czasopism naukowych (Przegląd Organizacji, Logistyka, Problemy jakości, Polish Journal of Management Studies),
- Zagraniczne wydawnictwa specjalizujące się w problematyce zarządzania jakością i zarządzania łańcuchem dostaw.

Zewnętrzna forma rozprawy jest poprawna, Doktorant jednak w wielu miejscach ma problemy z poprawnością językową formułowanych stwierdzeń i duże problemy z zachowaniem poprawności interpunkcyjnej pisanego tekstu.

### **3. Ocena merytoryczna rozprawy**

Zasadniczym celem rozprawy było:

*określenie wpływu zarządzania jakością procesów logistycznych realizowanych przez operatora logistycznego na jego pozycję rynkową.*

Nakreślony cel pracy pozwolił na sformułowanie celów szczegółowych: teoretycznych, badawczych i aplikacyjnego:

#### **Cel teoretyczny:**

1. Analiza 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.

#### **Cele badawcze:**

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



### **Cel aplikacyjny:**

Scharakteryzowanie różnic w potrzebach i oczekiwaniach pomiędzy klientami operatorów 3PL i 4PL, a bezpośrednimi odbiorcami usług logistycznych świadczonych przez tych operatorów.

Ubolewam jednak nad sposobem formułowania celów, w szczególności pierwszego celu teoriopoznawczego: „*Analiza literatury w obszarze jakości w zarządzaniu procesami logistycznymi.....*”. Takie sformułowanie nie do końca wskazuje na możliwość określenia problemu teoriopoznawczego związanego z rozwojem reprezentowanej dyscypliny naukowej, problem naukowy powinien tu być analizowany zarówno przez pryzmat ewentualnej możliwości rozwoju metod, jak i z perspektywy rezultatów ich wykorzystania.

W związku z tym o ile mogę się zgodzić, że Doktorant osiągnął cele badawcze i cel aplikacyjny, o tyle częściowo tylko zostały osiągnięte cele teoretyczne pracy.

Doktorant sformułował jedną hipotezę główną oraz pięć hipotez cząstkowych pracy, które zostały przedstawione we **Wstępie** rozprawy. Hipotezę główną rozprawy oraz hipotezy szczegółowe Doktorant ujmuje następująco:

**H: 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.**

H 1.1. *Istnieje związek między aplikacją norm jakościowych w procesach logistycznych u operatorów 3PL i 4PL i budowaniem pozycji rynkowej;*

H 1.2. *Prawidłowe określenie kluczowych parametrów zarządzania jakością procesów logistycznych przekłada się na zwiększenie liczby klientów oraz finalnych odbiorców usług operatorów logistycznych;*

H 1.3. *Skupianie się na poprawie kluczowych parametrów w zarządzaniu jakością procesów logistycznych przez operatorów 3PL/4PL pozwala na lepsze spełnianie oczekiwań i potrzeb klientów;*

H 1.4. *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;*

H 1.5. *Zaspokojenie wymogów klientów operatorów usług logistycznych 3PL i 4PL nie gwarantuje spełnienia oczekiwań finalnych odbiorców tych usług.*

Hipotezy zostały sformułowane w sposób prawidłowy<sup>1</sup>, dotyczą współzależności między określonymi zmiennymi. Pozwalają na skonkretyzowanie rozwiązania podjętego problemu badawczego.

Tok postępowania w przedmiotowej rozprawie został podporządkowany weryfikacji przedstawionych hipotez, co zostało przedstawione w rozdziale 5.

Doktorant stosuje następujące metody i techniki badawcze:

- analizę opisową obejmującą zarządzanie jakością oraz outsourcing usług logistycznych,
- analizę polskiego rynku usług logistycznych,
- opracowanie kwestionariuszy badawczych umożliwiających przeprowadzenie badań ankietowych w zakresie analizy zależności pomiędzy wymaganiami jakościowymi procesów logistycznych stawianych przez odbiorców usług, a działaniami w zakresie ich realizacji przez operatorów logistycznych,
- metody statystyki matematycznej dla weryfikacji postawionych hipotez badawczych.

Poza przedstawionymi powyżej, w dalszej części recenzji pragnę zwrócić uwagę na kilka problemów:

- (1) Doktorant przeprowadzając badania zarówno operatorów logistycznych, jak i ich klientów w istocie uzyskał informacje od członków danej organizacji. Należy jednak w tym względzie założyć, że osoby te reprezentowały różne oczekiwania, były określonymi interesariuszami organizacji, co wpływa na percepcję i ocenę badanych zjawisk. Czy Doktorant wziął pod uwagę kwestię różnorodności interesariuszy organizacji, realizując cele badawcze? Czy Doktorant rozstrzygnął, kto w ramach danej organizacji jest najbardziej predysponowany do udzielania informacji potrzebnych do realizacji celów badawczych?
- (2) Doktorant dla weryfikacji hipotez stosuje badania ankietowe oraz analizy statystyczne. Wiadomo, że naukowa hipoteza jest przypuszczeniem wynikającym z dotychczasowego stanu badań. Hipoteza z punktu widzenia logiki jest założeniem opartym na przypuszczeniu i wobec tego to, co najwyżej można osiągnąć, to jedynie skontrolowanie, że otrzymane wyniki nie przeczą hipotezie i nic ponadto.

---

<sup>1</sup> Jedynie w hipotezie H 1.3. sugerowałabym zastąpienie słowa „skupianie się” na słowo „koncentracja na”

Stąd powstają pytania:

- o ograniczenia dla tak sformułowanych hipotez,
  - możliwość sformułowania hipotez możliwych do zweryfikowania poprzez badania jakościowe.
- (3) Dyskusyjna również wydaje się treść i rozważania przedstawione w rozdziale pierwszym, które do nauki mało wnoszą. Zawarte rozważania mają charakter podręcznikowy, znane są specjalistom z zakresu zarządzania jakością. Niestety w rozdziale tym Doktorant nie wykorzystał szansy na wykazanie swoich umiejętności badawczych w zakresie formułowania własnych opinii i krytycznej oceny cytowanego tekstu.
- (4) Moje wątpliwości budzi również fakt powoływania się przez Doktoranta na badania wśród Integratorów Procesów Logistycznych (tzw. 4PL), stąd też moje pytanie do Doktoranta: czy na rynku polskim funkcjonują podmioty które łączą zasoby, możliwości i technologie własne z zasobami innych organizacji w celu projektowania, budowy i realizacji kompleksowych rozwiązań dla całego łańcucha dostaw? Konkretnie jakie organizacje stanowiły podmiot badań w tym zakresie?
- (5) Biorąc pod uwagę ostatnie stwierdzenie, jakie postawił Doktorant w podsumowaniu rozprawy: *„Warto również nadmienić, że wnioski uzyskane w drodze weryfikacji postawionych hipotez charakteryzują się wysokim potencjałem ich praktycznego wykorzystania przez operatorów logistycznych, obecnie funkcjonujących na polskim rynku, jak również przez ich klientów, którzy także stanowią grupę przedsiębiorstw.”*, proszę o wyjaśnienie kwestii dotyczącej sposobów możliwości wykorzystania wyników badań oraz co miał na myśli Doktorant używając sformułowania *„grupy przedsiębiorstw”*?

### 3. Ocena końcowa

Na podstawie sformułowanych ocen metodycznej i merytorycznej rozprawy można stwierdzić, niezależnie od uwag krytycznych, że Pan mgr Jacek Karcz ma ogólną wiedzę w zakresie problematyki podjętej w rozprawie doktorskiej, a w szczególności dowiódł umiejętności:

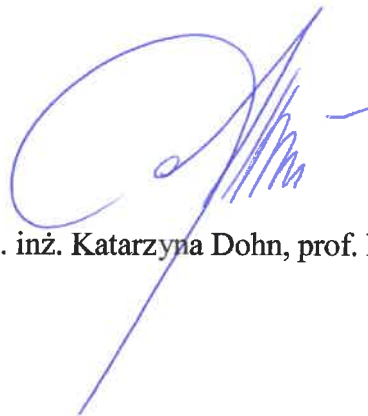
- samodzielnego formułowania problemów naukowych,
- prowadzenia analiz dla ich rozwiązania, a także
- prezentowania wyników.

Podjęty przez Doktoranta problem przedstawia duże znaczenie dla praktyki gospodarczej. Sposób ujęcia, opracowania tematu jest nowy pod względem treści.



Zgodnie z obowiązującymi uregulowaniami prawnymi w sprawie nadawania tytułu i stopni naukowych (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z dnia 14 marca 2003 r. wraz z późniejszymi zmianami) stwierdzam, że recenzowana rozprawa **spełnia wymagania** ustawy stawiane pracom doktorskim.

Wobec powyższego Radzie Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej przedkładam wniosek o **dopuszczenie** Pana mgr Jacka Karcz do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'K' followed by several vertical strokes, likely representing the name 'Katarzyna Dohn'.

/dr hab. inż. Katarzyna Dohn, prof. PŚ/