

Olsztyn, 29.04.2019

Dr hab. Krzysztof Krukowski, prof. UWM
Katedra Organizacji i Zarządzania
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat

Wpł. dn. 27.05.2019

21
SUN

Recenzja rozprawy doktorskiej
mgr Kariny Zacharskiej

**Zarządzanie relacjami z klientami a kreowanie strategii przedsiębiorstw
międzynarodowych**

przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotor
dr hab. inż. Anny Brzozowskiej prof. PCz
oraz promotor pomocniczej dr Marty Starostka-Patyk

1. Przedmiot recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr Kariny Zacharskiej pt.: **Zarządzanie relacjami z klientami a kreowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych** przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotor dr hab. inż. Anny Brzozowskiej prof. PCz oraz promotor pomocniczej dr Marty Starostka-Patyk. Podstawą wydania opinii jest pismo dr hab. Doroty Jelonek, prof. PCz, Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, z dnia 04.03. 2018 (R-WZ/BD-510-18/2016).

Zgodnie z wymaganiami art. 13.1 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym (Dz.U. nr 65, poz. 595, z późn.zm.) rozprawa doktorska „*powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.*” Dlatego też, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr Kariny Zacharskiej przyjąłem następujące kryteria: znaczenie podjętej problematyki, poprawność sformułowanych celów i hipotez, metodyka badawcza, struktura pracy oraz aspekty formalne.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje w swej części merytorycznej: wstęp, sześć rozdziałów oraz podsumowanie i zawiera 309 stron. Część uzupełniająca składa się z załącznika, spisu tabel, wykresów i rysunków oraz bibliografii zawierającej 428 pozycji literatury. Całość rozprawy obejmuje 345 ponumerowanych stron.

2. Znaczenie podjętej tematyki

Przedmiotem badań zawartych w dysertacji jest znaczenie zarządzania relacjami z klientami w kreowaniu strategii międzynarodowych. Tematyka związana z zarządzaniem relacjami z klientami w przedsiębiorstwach rozważana jest w różnych obszarach funkcjonalno-zasobowych. Najczęściej zwraca się uwagę na obszar marketingowy. W tym ujęciu zarządzanie relacjami z klientem znajduje zastosowanie w aktywności marketingowej przedsiębiorstw. Koncepcja zarządzania relacjami z klientami wpisuje się również w obszar zarządzania strategicznego poprzez pozyskanie odpowiednich informacji o kliencie i jego potrzebach niezbędnych do formułowania celów. W przypadku przedsiębiorstw prowadzących działalność na większą skalę spotkać można poglądy, że zarządzanie relacjami z klientem jest jednym z obszarów strategicznych. Zainteresowanie zarządzaniem relacjami z klientami wynika również z rozwoju technologii informatycznych. Posiadane przez podmioty gospodarcze systemy informatyczne są źródłem danych o klientach. Dane te są podstawą do pozyskania informacji i wiedzy dotyczących klientów.

Zarządzanie relacjami z klientem jest istotnym obszarem w każdym przedsiębiorstwie. Jednak można przypuszczać, co starała się dowieść Doktorantka, że szczególne znaczenie obszar ten ma w dużych przedsiębiorstwach prowadzących działalność w skali międzynarodowej. Uwzględnianie zarządzania relacjami z klientami w strategii przedsiębiorstw międzynarodowych umożliwia, na co wskazuje Autorka, nie tylko planowanie, nawiązywanie oraz utrzymywanie relacji z klientem, wzrost lojalności klientów, korzystne postrzeganie przedsiębiorstwa przez interesariuszy ale także zapewnia uzyskanie satysfakcjonującej pozycji rynkowej. Wątpliwość budzi stwierdzenie, że „...*klienci – zarówno obecni, jak i potencjalni – stanowią najważniejszy i kluczowy zasób, jakim dysponują przedsiębiorstwa międzynarodowe ...*”. Czy klient jest zasobem organizacji z punktu widzenia nauk o zarządzaniu?

Wśród prowadzonych obecnie badań dotyczących koncepcji zarządzania relacjami z klientami, zarówno w aspekcie strategicznym, marketingowym jak i technologicznym, nadal brak jest szczegółowych opracowań dotyczących umiejscowienia koncepcji zarządzania relacjami z klientami w strategiach przedsiębiorstw międzynarodowych. Potwierdzeniem tego

jest mnogość w literaturze definicji przedsiębiorstwa międzynarodowego oraz brak jednoznacznej definicji zarządzania relacjami z klientem. Autorka przytoczyła definicje wielu autorów. Jednak brakuje wskazania, które z tych definicji przyjęła na użytek dysertacji. Dopiero na stronie 99 Autorka pisze, że: *„Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw międzynarodowych jest to, że prowadzą one działalność w co najmniej dwóch krajach, a zarządzanie nimi przybiera postać procesu decyzyjnego, wskazującego dalszy kierunek ich rozwoju oraz umożliwiającego realizację przyjętych celów. Natomiast zarządzanie relacjami z klientami stanowi jedno z narzędzi filozofii czy koncepcji, jaką przedsiębiorstwo międzynarodowe może przyjąć.”* Jest to kluczowe założenie w pracy i powinno znajdować się we wstępie.

3. Cel pracy, hipotezy badawcze

Głównym celem recenzowanej pracy, sformułowanym we wstępie, była *„identyfikacja motywów oraz zależności wpływających na kształtowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami”*. Cele cząstkowe dotyczyły: (1) *„identyfikacji kluczowych czynników w procesie tworzenia strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w kontekście zarządzania relacjami z klientami”*; (2) *„określenie roli zarządzania relacjami z klientami w wybranych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych”*, (3) *„identyfikacja relacji zachodzących pomiędzy kluczowymi procesami zarządzania relacjami z klientami a procesem kreowania strategii w przedsiębiorstwach międzynarodowych”*. Autorka w części 4.1. sformułowała cel badań jako: *„określenie wpływu zarządzania relacjami z klientami na formułowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych oraz identyfikacja kluczowych czynników umożliwiających kreowanie samej koncepcji zarządzania relacjami z klientami”*. Autorka nie wyjaśnia skąd dwa różne sformułowania celów.

Sformułowany cel główny, jak i cele szczegółowe bazują na przywoływanych w dysertacji poglądach wielu autorów i stanowią podstawę do przedstawionych wyników badań oraz wniosków. Oceniając poszczególne cele szczegółowe należy stwierdzić, że zostały one sformułowane prawidłowo. Tylko w przypadku celu drugiego cząstkowego wątpliwości mogą wynikać z faktu wskazania, że Autorka badała wybrane aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych. Nasuwa się pytanie na jakiej podstawie wybrano te obszary?

W pracy Autorka sformułowała jedną hipotezę główną: *„istnieje potrzeba implementacji procesów zarządzania relacjami z klientami w proces formułowania i wdrażania strategii przez przedsiębiorstwa międzynarodowe”*.

Autorka sformułowała pięć hipotez szczegółowych:

- 1. Zarządzanie relacjami z klientami jest głównym czynnikiem klasyfikacji informacji warunkujących kreowanie strategii w przedsiębiorstwach międzynarodowych;*
- 2. Koncepcja zarządzania relacjami z klientami odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw międzynarodowych, a jej kreowanie ma wymiar strategiczny;*
- 3. Kreowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami uwzględnia czynniki charakteryzujące sektor ich działalności;*
- 4. Występują silne zależności pomiędzy czynnikami wpływającymi na kreowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami*
- 5. Koncepcja zarządzania relacjami z klientami umożliwia konsolidację oraz adaptację przedsiębiorstw międzynarodowych do turbulentnych potrzeb otoczenia.*

Sformułowane hipotezy są wyraźnie powiązane z tematem oraz celami postawionymi w pracy. Pozwoliły one Autorce wyznaczyć kierunki oraz zakres przeprowadzonych badań. Jednak hipoteza główna wydaje się być sformułowana zbyt ogólnie. Dlatego też zbędne wydaje się jej formułowanie, tym bardziej, że jest ona weryfikowana przez hipotezy szczegółowe.

Hipotez cząstkowa 3 wydaje się oczywista. Nie ma możliwości, aby w procesie kreowania strategii przedsiębiorstwa nie uwzględniać czynników charakterystycznych dla sektora, w którym działa podmiot. W przypadku hipotezy 5 niezrozumiałe jest użycie stwierdzenia „konsolidacja”. Autorka nie badała konsolidacji przedsiębiorstw. Jaką (czego) konsolidację Autorka miała na myśli?

4. Metodyka badawcza

Opis metodyki badań Autorka ujęła w części 4.1 rozprawy. Zastosowane w pracy metody badawcze pozwoliły na realizację celów rozprawy. Doktorantka w procesie badawczym wykorzystowała metodę ankietową. Kwestionariusz badawczy, skierowany był do przedsiębiorstw międzynarodowych, zawierał 20 pytań składających się na część główną oraz metryczkę. Kwestionariusz zawarty został w pracy jako załącznik.

Materiał empiryczny pozyskany z przeprowadzonych badań ankietowych poddano analizie jakościowej i ilościowej z wykorzystaniem programu statystycznego. Uporządkowany materiał poddano następującej analizie:

- siły związku pomiędzy zmiennymi z zastosowaniem współczynnika V-Cramera,
- związku pomiędzy zmiennymi z wykorzystaniem testu niezależności chi-kwadrat,
- sprawdzeniu losowości próby za pomocą testu serii.

Szczegółowe uzasadnienie doboru metod badawczych Autorka zawarła w rozdziale 4.1. Badanie skierowano do dużych (zatrudniających powyżej 249 osób) przedsiębiorstw międzynarodowych działających w różnych sektorach gospodarczych: produkcja, budownictwo, handel, turystyka, bankowość oraz usługi. Autorka przyjęła jako granicę zakwalifikowania danego podmiotu do badań tylko liczbę zatrudnionych. Jednak nie wyjaśnia dlaczego pominęła inne atrybuty (suma obrotów oraz suma aktywów) świadczące o zakwalifikowaniu danego podmiotu do dużych przedsiębiorstw.

Badania przeprowadzono drogą elektroniczną oraz telefoniczną, w badaniu wzięły udział łącznie 173 przedsiębiorstwa międzynarodowe wybrane za pomocą próby losowej. W pracy Autorka podkreśla, że przedsiębiorstwa do badań zostały dobrane losowo. Jednak na stronie 152 pisze, że *„Wybór takiej grupy badawczej podyktowany był faktem, że w każdym z badanych przedsiębiorstw została wdrożona koncepcja zarządzania relacjami z klientami.”* Na stronie 157 Autorka pisze, że *„Warto bowiem przypomnieć, iż badania obejmowały przedsiębiorstwa międzynarodowe, w których system informatyczny CRM już funkcjonuje, ...”*. Świadczy to o wyborze celowym. Z metodyki nie wynika do kogo w przedsiębiorstwie skierowana była ankieta.

Metodyka badań zastosowana w pracy świadczy o znajomości przez Autorkę narzędzi statystycznych. Należy podkreślić, że metody statystyczne zostały dobrane prawidłowo.

5. Struktura rozprawy

Rozprawa składa się z sześć rozdziałów, wstępu, podsumowanie oraz załącznika. Trzy pierwsze rozdziały tworzą część teoretyczną, natomiast trzy pozostałe stanowią część empiryczną. Podział taki należy uznać za prawidłowy.

W rozdziale pierwszym Autorka dokonała przeglądu pojęć z zakresu zarządzania relacjami z klientami oraz przedsiębiorstwa międzynarodowego. W tej części brak jest jednak definicji przedsiębiorstwa międzynarodowego, które Autorka przyjęła w pracy. Zbędne z punktu widzenia pracy jest za to obszerne, podręcznikowe definiowanie pojęcia „zarządzanie”.

W tej części przedstawiono bardzo dogłębną analizę definicji zarządzania relacji z klientem. Według Doktorantki *„CRM można zdefiniować jako zespół działań oraz decyzji podejmowanych przez managerów, skutkujących satysfakcją klientów i prowadzących do określonych celów oraz zysków finansowych”*. Jednak brak jest wyjaśnienia co Autorka rozumie pod pojęciem „satysfakcji klienta”. Niezrozumiałe jest również „określonych celów oraz zysków finansowych”. Czy wśród celów nie może być tych dotyczących wyniku finansowego? W podsumowaniu części 1.1 Autorka stwierdza, że *„Hipoteza cząstkowa koncepcja*

zarządzania relacjami z klientami umożliwia konsolidację oraz adaptację przedsiębiorstw międzynarodowych do turbulentnych potrzeb ich otoczenia, została pozytywnie zweryfikowana.” Czy to jest hipoteza, czy teza? Czy można weryfikować hipotezę na podstawie przeglądu literatury?

W części 1.2 przedstawiono strategię przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie globalizacji i regionalizacji. Autorka stwierdza, że „jednym z warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku jest posiadanie przez niego strategii, która w najprostszym ujęciu postrzegana jest jako ogólny program działalności organizacji, ukierunkowany przede wszystkim na jak najpełniejsze wykorzystanie posiadanego potencjału produkcyjnego oraz zasobowego w celu realizacji przyjętych celów przedsiębiorstwa.” Przedstawiona definicja zawęża strategię do przedsiębiorstw produkcyjnych. W tej części przedstawiono szczegółowo definicje pojęcia oraz etapy globalizacji i regionalizacji gospodarki. Na tym tle Autorka przedstawiła charakterystykę wybranych strategii przyjmowanych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe. W części 1.3 Autorka zdefiniowała pojęcie obsługi klientów jako: „zespół czynności służących realizacji oczekiwań klientów, konkretne standardy świadczonych usług lub nawet zorientowana na klienta filozofia zarządzania przedsiębiorstwem”. Należy wyjaśnić co według Autorki oznacza „filozofia zarządzania przedsiębiorstwem”. W dalszej części rozdziału 1 przedstawiono modele kreowania strategii w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Tą część należy uznać za najbardziej wartościową z punktu widzenia celów rozprawy.

W przypadku rozdziału 1 można zauważyć, że Autorka zbyt często uogólnia przywoływane poglądy różnych autorów do obszaru zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym. Na przykład, w przypadku typologii modeli biznesu zaproponowanych przez M. Rappa, A. Afuah oraz C. L. Tucci, Autorka pisze, że dotyczą one przedsiębiorstw międzynarodowych. Jednak cytowani autorzy nie wskazywali, że modele te zostały sformułowane dla przedsiębiorstw międzynarodowych tylko dla przedsiębiorstw wykorzystujących w swojej działalności internet. Należy podkreślić, że nie oznacza to, że przedsiębiorstwa międzynarodowe nie reprezentują w swej działalności tych modeli. Jednak Autorka powinna wyraźnie wskazywać, że jest to jej interpretacja danego poglądu. Uwaga ta dotyczy całej części teoretycznej. Druga uwaga która dotyczy części teoretycznej pracy dotyczy przywoływanej literatury. Nie zawsze jej dobór był prawidłowy. Autorka pisze za R. Gryfinem, że „Informacja jest zasobem, który zyskuje na znaczeniu, gdyż przyczynia się do wzrostu generowanego dochodu przedsiębiorstwa międzynarodowego”. Jednak w przywołanej pozycji brak jest takiego stwierdzenia.

Drugi rozdział ma również charakter teoretyczny. Przedstawiono w nim ewolucję rozwoju koncepcji zarządzania relacjami z klientami. Część tą należy ocenić pozytywnie. Kolejna część rozdziału dotyczy zarządzania relacjami z klientami w obszarze marketingu. Zbędne w tej części jest skupienie się na definicji marketingu oraz jego historii. W rozdziale 2.4 brakuje podsumowania. Samo przedstawienie zarządzania relacjami z klientem w różnych teoriach marketingowych nie pozwala stwierdzić jaki był cel tego rozdziału. Autorka powinna wskazać jak poszczególne teorie odnoszą się do przedsiębiorstw międzynarodowych. W części 2.3 skupiono się na znaczeniu zarządzaniem relacjami z klientem w kreowaniu wartości. Autorka stwierdza między innymi, że: *„W przypadku dużych projektów biznesowych przedsiębiorcy powinni zadbać, aby kontrahent otrzymał satysfakcjonującą ofertę”*. A w przypadku małych projektów oferta nie musi być satysfakcjonująca? Wątpliwość budzi zdanie: *„Przedsiębiorcy docenili obecnego klienta, ale zespoły, odpowiedzialne za reklamę i marketing, rozpoczęły promocję nowych wyrobów poprzez telewizyjne spoty reklamowe, prowokacyjne ilustracje czy hasła reklamowe – wszystko po to, aby zainteresować nowych klientów.”* Ponieważ reklama jest jednym z elementów promocji a promocja jest elementem marketingu. Czyli co oznacza, stwierdzenie: *„... zespoły odpowiedzialne za reklamę i marketing, ...”*?

Ostatnia część rozdziału poświęcono procesom tworzenia strategii przedsiębiorstw. Autorka analizie poddała między innymi model zarządzania relacjami z klientem zaproponowany przez grupę Gartner. Wydaje się on najbardziej dostosowany do badanych przedsiębiorstw. W tej części również przedstawiono definicję strategii przedsiębiorstw międzynarodowych *„strategia przedsiębiorstwa oparta na filozofii zarządzania relacjami z klientami jest strategią wielopoziomową zawierającą w sobie cele biznesowe, informacje o charakterze strategicznym oraz analizy, doświadczenie i kwalifikacje, kanały strategiczne, istotę strategii, technologie oraz wykorzystywane wskaźniki i mierniki”*. Wartością dodaną pracy mogło być wskazanie różnic (podobieństw) pomiędzy strategiami przedsiębiorstw prowadzących działalność w skali międzynarodowych i tych nieprowadzących takiej działalności.

W rozdziale trzecim, mającym również charakter teoretyczny omówiono narzędzia wspierające procesy zarządzania relacjami z klientami. Autorka zaprezentowała w nim poszczególne rodzaje zintegrowanych systemów zarządzania relacjami z klientami. Pozytywnie należy ocenić przegląd literatury w tym rozdziale. Świadczy to o dużej wiedzy Autorki w tym zakresie. Za cel tego rozdziału przyjęto *„rozpoznanie informatycznych instrumentów wspomagających zarządzanie relacjami z klientami”*. Brak jest powiązania tego

celu z celami pracy znajdującymi się we wstępie oraz z hipotezami. Żaden z celów oraz hipotez nie dotyczy informatycznych systemów wspomagających zarządzanie relacjami z klientami. Autorka pisze również w tym rozdziale, że „*Ponadto koncepcja zarządzania relacjami z klientami umożliwi identyfikację niektórych zmian, jakich należy dokonać w przedsiębiorstwie międzynarodowym, w związku z turbulencjami najbliższego otoczenia.*” Jednak nie wskazuje jakie to zmiany?

Rozdział czwarty ma charakter empiryczny. Jednak Autorka umieściła w nim część 4.2 *Korzyści i bariery w procesie implementacji zarządzania relacjami z klientami w aspekcie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych*, która ma charakter teoretyczny. Podrozdział 4.1. przedstawia opis metodyki postępowania badawczego oraz charakterystykę badanych podmiotów. Celem części 4.3 była „*próba weryfikacji hipotezy cząstkowej: Koncepcja zarządzania relacjami z klientami odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw międzynarodowych a jej kreowanie ma wymiar strategiczny*”. W części 4.3 dokonano analizy odpowiedzi dotyczących systemów informatycznych CRM. Z analizy tego rozdziału wynika, że Autorka zarządzanie relacjami z klientem utożsamia z systemami informatycznymi wspomagającymi te zarządzanie. Wynika to między innymi z pierwszego zdania tej części „*Na rynku występuje wiele konfiguracji systemów informatycznych CRM, od bardzo złożonych po bardzo proste, często nawet darmowe, przeznaczone dla małych przedsiębiorstw*”. Część ta zawiera wyniki analizy wyników badań dotyczących, między innymi motywów odgrywających decydującą rolę w procesie kreowania strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami. Z przedstawionej analizy wynika, że odpowiedni poziom obsługi klienta, globalizacja oraz wysoka jakość świadczonych usług, wzrastające oczekiwania klientów to elementy priorytetowe przy wyborze strategii kreowania systemów zarządzania relacjami z klientami. Wskazano również czynniki, które pełniły rolę wspomagającą w kreowaniu strategii w aspekcie zarządzania relacjami z klientami. Czynniki te zostały podzielone na cztery grupy: ekonomiczne, organizacyjne, społeczne i technologiczne. W tym podrozdziale Autorka również analizie poddała odpowiedzi dotyczące barier w kreowaniu strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami. Zaliczono do nich przede wszystkim brak środków finansowych oraz brak wpływu na rozwój podmiotu. W części 4.4. Autorka dokonała analizy różnic pomiędzy działalnością w danym sektorze a wyborem sposobu zarządzania relacjami z klientami, motywami oraz elementami priorytetowymi uwzględnianymi przy kreowaniu strategii przedsiębiorstw oraz barierami funkcjonowania koncepcji zarządzania relacjami z klientami.

W rozdziale piątym Autorka zidentyfikowała na podstawie analiz statystycznych zależności pomiędzy wybranymi kryteriami oraz motywami implementacji koncepcji zarządzania relacjami z klientami w przedsiębiorstwach międzynarodowych. W rozdziale tym odniesiono się również do oceny zależności pomiędzy elementami uznanymi za priorytetowe w koncepcji zarządzania relacjami z klientami a motywami, które odgrywały decydującą rolę. W rozdziale tym brakuje dyskusji Autorki nad wynikami uzyskanych analiz statystycznych. Brak jest również wniosków z tej analizy. Taka sama uwaga odnosi się do rozdziału 6, w którym Autorka dokonała między innymi analizy zależności pomiędzy elementami priorytetowymi, odgrywającymi istotną rolę w koncepcji zarządzania relacjami z klientami, a elementami o charakterze wspomagającym (oraz utrudniającym) oraz identyfikacji siły zależności pomiędzy czynnikami wspomagającymi oraz elementami blokującymi implementację strategii przedsiębiorstw międzynarodowych. Częścią pracy najistotniejszą (6.1), z punktu widzenia przeprowadzonych badań ale również w zakresie oryginalność wyników, jest ta w której Autorka przedstawiła zestawienie zbiorcze w ujęciu tabelarycznym. W części 6.2 Autorka dokonała analizy oddziaływania elementów utrudniających zarządzanie relacjami z klientami na wybrane czynniki kreowania strategii przedsiębiorstw międzynarodowych. W tej części, jak również w punkcie 6.3 powinna Autorka również dokonać syntezy uzyskanych wyników w formie tabelarycznej. Podrozdział 6.4 zawiera między innymi autorski model kreowania strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w ujęciu zarządzania relacjami z klientami. Tytuł tego podrozdziału odbiega od treści ponieważ umieszczono w nim również *„wpływ elementów utrudniających kreowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami na poszczególne czynniki, których rolą jest wspomaganie tego procesu”*. Opracowany przez Autorkę model zawiera 6 etapów. Autorka wskazała również czynniki priorytetowe oraz wspomagające proces kreowania strategii. Doktorantka pisze, że *„Tak obszerny i kompleksowy zestaw elementów stanowi podstawę do opracowania, a następnie empirycznej weryfikacji zaproponowanego modelu ...”*: Jednak w pracy brak jest empirycznej weryfikacji modelu. Błędne wydaje się również stwierdzenie, że opracowany model pozwala *„potwierdzić hipotezę”* (s. 304).

W zakończeniu pracy Autorka dokonała podsumowania uzyskanych wyników badań. Zawartość podsumowania zawiera opis weryfikacji hipotez. Jest to również podstawa do sformułowania wniosków z badań. W podsumowaniu brakuje jednak jednoznacznie sformułowanych wniosków z przeprowadzonych badań literaturowych oraz empirycznych. Wątpliwość budzi również stwierdzenie, że *„wnioski uzyskane w drodze weryfikacji postawionych hipotez charakteryzują się wysokim potencjałem ich praktycznego wykorzystania*

przez przedsiębiorstwa międzynarodowe, funkcjonujące na polskim rynku.” W tekście brak jest uzasadnienia takiego stwierdzenia.

6. Ocena formalna pracy

Przygotowując dysertację Autorka nie ustrzegła się uchybień edycyjnych, redakcyjnych oraz stylistycznych, np.:

- „otoczenie zewnętrzne”; otoczenie jest zawsze poza systemem, czyli na zewnątrz;
- „metodologia badań”; s. 107 – metodologia jest to nauka o metodach badań;
- brak inicjałów imienia przy nazwiskach, np. s. 71, 89, 97
- struktura odpowiedzi powinna być przedstawiana w % (wykres 6);
- „bariery utrudniające” s. 183 – bariery są zawsze utrudniające;
- brak w przypisach źródła pierwotnego, np. s.88. Autorka pisze o torii T. Baumola a w przypisie odnosi się do pracy N. Blatnera.
- skąd Autorka wie, że „nadchodzące czasy przyniosą wiele nowych koncepcji dotyczących zarządzania wartością ...”, s. 94

Powyższe uchybienia nie mają jednak wpływu na ogólną ocenę merytoryczną pracy.

7. Konkluzja końcowa

Reasumując można stwierdzić, że recenzowana praca doktorska zawiera interesujące rozważania o charakterze teoretycznym, jak i empirycznym. Rozprawa stanowi samodzielne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na odpowiedni poziom wiedzy teoretycznej z zakresu nauk o zarządzaniu jej Autorki. Wykazała się ona umiejętnościami formułowania celu badań, pracy nad badaniami literaturowymi w zakresie analizowanych problemów, konstruowania i doboru metod badawczych. Słabą stroną pracy jest prezentacja wyników i wnioskowanie. Za istotny element przedstawionej pracy należy uznać opracowany model kreowania strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w ujęci zarządzania relacjami z klientami.

Stwierdzam, że oceniana dysertacja spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim. Wnoszę zatem do Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o dopuszczenie przedłożonej mi do recenzji rozprawy Pani mgr Kariny Zacharskiej do publicznej obrony.

