

Kraków, 19.01.2020 roku

dr hab. Andrzej Jaki, prof. UEK  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Instytut Zarządzania  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. 27.01.2020

### Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr. inż. Dominika Konatowskiego pt.  
*Innowacje procesowe w kształtowaniu sukcesu rynkowego  
przedsiębiorstw przemysłu metalowego,*  
napisanej pod kierunkiem dr hab. Heleny Kościelniak, prof. PCz,  
Politechnika Częstochowska – Wydział Zarządzania,  
Częstochowa 2019, ss. 266.

---

#### 1. Podstawy formalne, cel i zakres recenzji

Niniejsza recenzja została opracowana w odpowiedzi na prośbę Kierownika Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej prof. dr. hab. Felicjana Byloka zawartą w piśmie z dnia 27 listopada 2019 roku (znak pisma: R-WZ/BD-510-13/2015), informującym o powierzeniu mi funkcji recenzenta rozprawy doktorskiej mgr. inż. Dominika Konatowskiego. Celem niniejszej recenzji jest zatem udzielenie odpowiedzi na pytanie czy przedmiotowa rozprawa spełnia wymogi zapisane w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r. nr 65 poz. 595 z późn. zm.). Punktem odniesienia jest art. 13 ust. 1 przywołanej Ustawy, który stanowi, iż: „...Rozprawa doktorska, przygotowana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, o którym mowa w art. 20, ust. 7, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia prac naukowych lub artystycznych”.

W związku z powyższym, oceniając przedłożoną mi do recenzji rozprawę uczynię to poprzez odniesienie się do takich cząstkowych obszarów oceny, jak:

- wybór tematu i problemu badawczego, cele i hipotezy badawcze rozprawy,
- ocena struktury rozprawy,
- ocena zawartości merytorycznej rozprawy,
- ocena strony formalnej,

- konkluzja, zawierająca końcową ocenę rozprawy z punktu widzenia spełniania przez nią wymogów ustawowych.

## 2. Wybór tematu i problemu badawczego, cele i hipotezy badawcze rozprawy

Działalność każdego przedsiębiorstwa jest zorientowana na dążenie do efektywnej realizacji jego celów, czemu podporządkowane są zarówno dobór niezbędnych zasobów gospodarczych, jak i sposób ich wykorzystania. W perspektywie długookresowej wymaga to podejmowania działań służących umacnianiu jego pozycji rynkowej i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej poprzez poszukiwanie możliwości harmonijnego zaspokajania oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa oraz tworzenie warunków dla jego efektywnego rozwoju. Pozytywne rezultaty działalności przedsiębiorstwa, materializujące się realizacją jego celów, rodzą sukces przedsiębiorstwa i pozytywną ocenę jego działalności. Badania odnoszące się do identyfikacji i egzemplifikacji kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw stanowią zatem istotny obszar zainteresowania w ramach problematyki zarządzania przedsiębiorstwem, które z istoty swojej jest ukierunkowane na dążenie do realizacji jego celów.

Przeobrażenia zachodzące z jednej strony w odniesieniu do znaczenia różnych postaci zasobów gospodarczych jako podstawy sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa, z drugiej zaś strony dotyczące umiejętności ich pozyskiwania, kreowania i wykorzystywania, doprowadziły do wzrastającego znaczenia innowacji jako katalizatora sukcesu przedsiębiorstwa. Era rewolucji informacyjnej i globalizacji, związana z nimi postępująca intelektualizacja działalności gospodarczej oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy, sprawiły, że innowacje stały się współczesnym imperatywem przedsiębiorstw chcących rozwijać się, umacniać swoją pozycję na rynku, a w rezultacie także skutecznie konkurować. Innowacje, stymulujące rozwój i zabezpieczające tym samym byt przedsiębiorstwa, są obecnie postrzegane jako warunek efektywnej realizacji innych jego celów. Zdolność przedsiębiorstwa do kreowania, akumulowania i implementowania innowacji stanowi zatem współcześnie niezbędny warunek osiągania sukcesu w perspektywie długookresowej. Stało się to – jak wnioskuję – dla Doktoranta główną przesłanką dla podjęcia badań odnoszących się do mechanizmów oddziaływania innowacji procesowych na kształtowanie sukcesu rynkowego przedsiębiorstw. Wybór innowacji procesowych był w tym przypadku logicznie podyktowanych ich znaczeniem dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw przemysłu metalowego, które stanowiły obiekty badań empirycznych w recenzowanej rozprawie. Pomimo bogatej krajowej i zagranicznej literatury naukowej poświęconej wymienionej

problematyce dostrzegł Autor interesującą **lukę badawczą** odnoszącą się do samego obiektu badań empirycznych.

Przyjęty przez Autora sposób zdefiniowania problemu badawczego wytyczył **główny cel** rozprawy, którym jest „*identyfikacja czynników determinujących decyzje innowacyjne w obszarze prowadzonych procesów produkcyjnych, pomiar efektów ich wdrażania oraz ocena istotności korelacji z wyznacznikami sukcesu rynkowego przedsiębiorstw przemysłu metalowego*” (s. 9).

Realizacji tak sformułowanego celu głównego podporządkował Autor sześć następujących **celów cząstkowych**:

C1: Weryfikacja wpływu wielkość podmiotu na podejmowanie działań innowacyjnych.

C2: Identyfikacja, działań proinnowacyjnych oraz weryfikacja, które z nich determinują długoterminowy rozwój przedsiębiorstw przemysłu metalowego.

C3: Określenie poziomu nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłu metalowego.

C4: Wskazanie barier innowacyjności w przedsiębiorstwach przemysłu metalowego.

C5: Określenie wpływu działań proinnowacyjnych na wyniki funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłu metalowego.

C6: Zidentyfikowanie istotności wpływu poszczególnych obszarów innowacyjności procesowej na wyniki ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwa przemysłu metalowego.

Wymienione cele zostały sformułowane w odniesieniu do warstwy empirycznej rozprawy. Szkoda, że Doktorant nie uwzględnił w ramach tych celów także takich, które odnosiłyby się do istotnych z punktu widzenia założeń pracy rozważań zawartych w jej warstwie teoretycznej. Podkreśliłoby to z jednej strony zasadność przeprowadzonych studiów literaturowych, z drugiej zaś ich użyteczność z punktu widzenia konstruowania zawartości warstwy empirycznej – w tym projektowania zakresu własnych badań oraz doboru wykorzystanych w ich toku metod.

Realizacji celów rozprawy posłużyła weryfikacja **hipotez badawczych** – hipotezy głównej oraz siedmiu hipotez pomocniczych (s. 9-10). Jako **hipotezę główną** przyjęto stwierdzenie, że „*istnieje potrzeba wdrażania działań innowacyjnych dla stworzenia, wykorzystania i realizacji długofalowych podstaw wzrostu przedsiębiorstw oraz osiągnięcia sukcesu rynkowego*”. Doprecyzowanie i rozwinięcie hipotezy głównej odnajdujemy w ramach sformułowanych **hipotez pomocniczych**, stwierdzających, że:

1. Istnieją różnice w podejściu do rozwoju działalności innowacyjnej zależnie od wielkości podmiotu.

2. Wdrażane innowacje stanowią strategiczny czynniki długofalowego rozwoju przedsiębiorstw przemysłu metalowego.
3. Wzrost nakładów na działalność innowacyjną wpływa pozytywnie na rozwój przedsiębiorstw przemysłu metalowego.
4. Dostępność wykwalifikowanych pracowników oraz prowadzenia (**raczej „dla potrzeb prowadzenia”** – uwaga moja AJ) działalności innowacyjnej stanowią główne przeszkody we wdrażaniu innowacyjności (**raczej „innowacji”** – uwaga moja AJ) wśród przedsiębiorstw przemysłu metalowego.
5. Podejmowane działania na rzecz innowacyjności zwiększają prawdopodobieństwo wystąpienia pozytywnych zjawisk dla przedsiębiorstw przemysłu metalowego.
6. Dostępność pracowników z wiedzą branżową oraz koszty prowadzenia działalności innowacyjnej stanowią główne przeszkody w realizowaniu działalności innowacyjnej.
7. Ograniczenie oferty jedynie do rynku krajowego zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia pozytywnych zjawisk dla przedsiębiorstw przemysłu metalowego.

W kontekście treści przytoczonych hipotez pomocniczych uważam, że hipotezy 4 i 6 sprowadzają się do rozwiązania analogicznego problemu, a zatem winnym być w moim przekonaniu połączone w jedną hipotezę.

Realizacji celów rozprawy oraz dążeniu do weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych podporządkował Autor zakres przedmiotowo-podmiotowy i procedurę badań własnych oraz wykorzystane metody badań ilościowych i jakościowych, które umożliwiły przeprowadzenie analizy mechanizmów oddziaływania innowacji procesowych na kształtowanie sukcesu rynkowego przedsiębiorstw przemysłu metalowego.

Niezależnie od uwag sformułowanych w odniesieniu do celów rozprawy i hipotez badawczych, założenia badawcze rozprawy oceniam **pozytywnie**. W moim przekonaniu w sposób zrozumiały i logiczny eksponują one zamierzenia Doktoranta, co do zakresu i sposobu prezentacji podejmowanego w problemu badawczego. Zostały one zawarte we Wstępie, a następnie do sformułowanych celów rozprawy oraz hipotez badawczych odwołuje się Autor przy okazji prezentacji zakresu swoich badań oraz wykorzystanych w nich metod, prezentacji ich cząstkowych wyników oraz formułowania wniosków. Dotyczy to także Podsumowania pracy w obrębie, którego odwołano się do celów pracy oraz wyników weryfikacji sformułowanych hipotez, choć pominięto hipotezę pomocniczą H4. Stanowi to dla mnie podstawę do stwierdzenia, że mamy do czynienia ze świadomym dążeniem Doktoranta do podporządkowania prowadzonych badań przyjętym założeniom badawczym, co ułatwia lekturę prezentowanych rozważań i pozytywnie świadczy o Jego warsztacie badawczym.

Również wybór tematu dysertacji oceniam **pozytywnie**. Podjęta problematyka wzbogaca bowiem badania w zakresie mechanizmów zarządzania działalnością innowacyjną przedsiębiorstwa z perspektywy oddziaływania innowacji procesowych na kształtowanie jego sukcesu rynkowego – przede wszystkim w wymiarze aplikacyjnym.

### 3. Ocena struktury rozprawy

Recenzowana rozprawa, zgodnie ze swoim tytułem, koncentruje się na analizie oddziaływania innowacji procesowych na kształtowanie sukcesu rynkowego przedsiębiorstw przemysłu metalowego. Ma ona charakter teoretyczno-empiryczny. Praca powstała w pierwszej kolejności w oparciu o wyniki pogłębionych studiów literaturowych, które stworzyły Autorowi fundament dla właściwego sformułowania problemu badawczego oraz założeń rozprawy, a przede wszystkim umożliwiły właściwe określenie zakresu oraz metod Jego własnych badań empirycznych.

W strukturze pracy Autor wyróżnił pięć rozdziałów, dopełnionych wstępem, podsumowaniem, streszczeniem w języku angielskim, bibliografią (obejmująca krajową i zagraniczną literaturę zwartą i artykułową – łącznie 190 pozycji, w tym 67 pozycji obcojęzycznych), spisami zamieszczonych w pracy tabel (ogółem 114 tabel), rysunków (ogółem 12 rysunków) oraz wykresów (ogółem 42 wykresy), stanowiących w większości opracowania własne Autora, które zostały przygotowane w oparciu o studia literaturowe, a przede wszystkim w oparciu o wyniki Jego własnych badań empirycznych. Do pracy dołączono także trzy Załączniki, obejmujące wykorzystaną dla potrzeb badań ankietę dla pracowników firm branży metalowej oraz szczegółowe wyniki przeprowadzonej analizy statystycznej. Całość rozprawy obejmuje łącznie 266 stron zwartego tekstu.

W strukturze recenzowanej pracy wyraźnie dostrzegalne jest wyodrębnienie warstwy typowo literaturowej (rozdziały 1 i 2) oraz warstwy empirycznej (rozdziały 3-5). Dwa pierwsze rozdziały zawierają pogłębioną analizę i krytyczną ocenę literatury z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem ze szczególnym uwzględnieniem pozycji podejmujących zagadnienia zarządzania innowacjami, budowania innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak również oddziaływania innowacji na kształtowanie sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Są to rozważania ważne i niezbędne z punktu widzenia tematu i założeń recenzowanej pracy. W tytule podrozdziału 2.1 w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem może lepiej byłoby mówić o *postrzeganiu sukcesu*, albo *przejawach sukcesu*, a nie *aspekcie sukcesu*.

Kolejne trzy rozdziały, wpisujące się w warstwę empiryczną pracy, eksponują i rozwijają w sposób logiczny kluczowe, z punktu widzenia potrzeb wynikających z dążenia do realizacji celów pracy i weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych, zagadnienia cząstkowe. Badając mechanizmy oddziaływania innowacji na kształtowanie sukcesu rynkowego przedsiębiorstw przemysłu metalowego należy wszakże w pierwszej kolejności zidentyfikować determinanty tworzenia i implementowania tych innowacji w analizowanych przedsiębiorstwach oraz ocenić uzyskane w wyniku tego efekty. Umożliwi to w dalszej kolejności przeprowadzenie pogłębionej oceny czynników kształtujących sukces rynkowy badanych przedsiębiorstw, jak również przeprowadzenie badań odnoszących się do identyfikacji i analizy czynników wspomagających innowacje procesowe implementowane w tych podmiotach. W kontekście merytorycznej zawartości rozdziału czwartego niezbyt zrozumiale brzmi jego tytuł. Prościej i zrozumiale byłoby sformułowanie go w postaci: *Wielowymiarowa ocena czynników kształtujących sukces rynkowy badanych przedsiębiorstw przemysłu metalowego*. Innowacje procesowe i innowacyjność przedsiębiorstwa stanowią wszakże jedne z takich czynników, choć mają charakter kluczowy z punktu widzenia tematyki pracy. Podnoszę to przede wszystkim w przypadku zamiaru Autora, co do publikacji rozprawy lub jej fragmentów.

Niezależnie od podniesionej powyżej kwestii niezbyt trafnego w moim przekonaniu sformułowania tytułu rozdziału czwartego oraz podrozdziału 2.1, jak również wskazywanych w dalszej części recenzji uwag szczegółowych odnoszących się do treści poszczególnych rozdziałów rozprawy, uważam, że jej struktura jest w pełni spójna i logiczna. Oparta została na właściwym doborze i sekwencji prezentowanych w niej treści, jest także dobrze podporządkowana tytułowi dysertacji oraz przyjętym założeniom badawczym. W tym kontekście oceniam ją **pozytywnie**.

#### **4. Ocena zawartości merytorycznej rozprawy**

Rozdział pierwszy rozprawy zatytułowany *Innowacje procesowe i innowacyjność w procesie zarządzania przedsiębiorstwem* definiuje i charakteryzuje (także z perspektywy rodzajowej) w pierwszej kolejności kluczowe – nie tylko dla treści tego rozdziału, ale i dla całej pracy – pojęcia: innowacje i innowacyjność. Wprawdzie na podstawie lektury pracy nie mam wątpliwości, że Autor poprawnie rozumie i rozróżnia obydwie te pojęcia oraz zależności zachodzące pomiędzy nimi, to jednak w wielu fragmentach tego rozdziału zdaje się On o tym zapominać. Po zaprezentowaniu zasadnego przeglądu definicji **innowacji** formułowanych przez uznane światowe autorytety naukowe, przechodząc do ukazania tego z perspektywy

dorobku i doświadczeń Autorów polskich, na s. 17 rozprawy Doktorant rozpoczyna swoje wywody od sformułowania: „*W Polsce rozwój innowacyjności zainicjowany został ..... W okresie tym należy przede wszystkim zauważyć następujące próby zdefiniowania innowacji ...*” (podkreślenia moje AJ). Dalej w tytule tabeli 1.1 pisze o definicjach innowacyjności, zamiast definicjach innowacji. Dalej także na s. 20 i 21 naprzemiennie, bez jakiegokolwiek rozróżniającego komentarza, pisze raz o atrybutach innowacji, innym razem atrybutach innowacyjności. Sposobem na uniknięcie tego rodzaju sytuacji byłoby w moim przekonaniu w pierwszej kolejności jasne rozróżnienie tych pojęć i zależności pomiędzy nimi, może na kanwie triady: innowacje – działalność innowacyjna – innowacyjność. Bardzo pozytywnie oceniam równocześnie w tym rozdziale wielokryterialnie ukazaną typologię innowacji, jak również uwarunkowania ich kreowania i wdrażania, które zaprezentowano z wykorzystaniem także wyników badań prowadzonych w tym zakresie przez różnych badaczy.

Kolejny rozdział pt. *Innowacje procesowe jako katalizator sukcesu rynkowego współczesnych przedsiębiorstw* koncentruje się na przybliżeniu drugiej kluczowej dla pracy kategorii pojęciowej, jaką stanowi *sukces rynkowy przedsiębiorstwa*. Ukazane w pracy wyniki studiów literaturowych dowiodły, że jest to pojęcie, które z uwagi na fakt, że wpisuje się w proces oceny stopnia realizacji celów przedsiębiorstwa stanowi przedmiot wielu badań empirycznych zorientowanych na identyfikację kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. W tym kontekście ujawnia się znaczenie innowacji i działalności innowacyjnej jako stymulantów konkurencyjności i sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Analogicznie, jak w rozdziale pierwszym, Autor nie jest konsekwentny w rozróżnianiu innowacji, działalności innowacyjnej i innowacyjności. W tytule tabeli 2.2, odnoszącej się do efektów działalności innowacyjnej, pojawia się sformułowanie: „*Efekty innowacyjności ...*”.

W strukturze rozdziału trzeciego rozprawy noszącego tytuł *Czynniki determinujące innowacje procesowe w przedsiębiorstwach przemysłu metalowego oraz efekty ich wdrażania w świetle własnych badań empirycznych* wyraźnie dostrzegalne są dwa, komplementarne względem siebie, obszary prowadzonych przez Autora rozważań. Pierwszy spośród nich zawarty w podrozdziale 3.1 prezentuje sposób doboru i charakterystykę próby badawczej oraz metod wykorzystanych w celu gromadzenia i analizy danych. Moja kluczowa wątpliwość dotyczy tego, co Autor rozumie jako *przemysł metalowy*. Brak jest w pracy odniesienia do Polskiej Klasyfikacji Działalności, zgodnie z którą chodzi zapewne o działalność gospodarczą prowadzoną w ramach sekcji C dział 25, choć nie jest dla mnie jasne czy wszystkie grupy i klasy uwzględniane w ramach tego działu zostały w pracy uwzględnione. Definiując obiekty badan empirycznej Autor winien był to jednoznacznie wyjaśnić. Drugi obszar rozważań



zamieszczonych w tym rozdziale zawiera wyniki badań własnych zorientowanych w pierwszej kolejności na zidentyfikowanie determinant decyzji dotyczących kreowania i wdrażania innowacji procesowych w przemyśle metalowym oraz oceny ich efektów. Badania te upoważniły Autora do sformułowania wniosków pozytywnie weryfikujących dwie hipotezy pomocnicze: H1 (**weryfikujących, a nie potwierdzających !!!** – uwaga moja AJ) oraz H5, a tym samym pozwalających zrealizować związane z nimi częściowe cele pracy. Wyniki uzyskane dzięki przeprowadzeniu badań ankietowych stanowią ważny punkt wyjścia dla przeprowadzenia w dalszych rozdziałach pogłębionej analizy i oceny z wykorzystaniem metod statystycznych.

Badając innowacje procesowe w rozdziale czwartym zatytułowanym *Wielowymiarowa ocena czynników kształtujących sukces rynkowy decyzjami innowacyjnymi badanych przedsiębiorstw przemysłu metalowego*, Autor skoncentrował się na następujących trzech częściowych problemach badawczych odzwierciedlonych w postaci kolejnych podrozdziałów: identyfikacja czynników sukcesu rynkowego przedsiębiorstw, ocena barier innowacji procesowych występujących w badanych przedsiębiorstwach oraz ocena oddziaływania innowacji procesowych na ich wyniki finansowe. Podstawą przeprowadzonej wielowymiarowej oceny były informacje zebrane z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego. Dla potrzeb ich oceny wykorzystano tabelarycznej i graficznej wizualizacji uzyskanych wyników oraz takie statystyki opisowe, jak wartość średnia i odchylenie standardowe. Pogłębiona analiza zgromadzonych danych dopełniona elementami częściowej syntezy umożliwiła pozytywne zweryfikowanie trzech hipotez pomocniczych: H3, H4 i H6, a poprzez to realizację związanych z nimi częściowych celów rozprawy.

Ostatni, piąty rozdział rozprawy pt. *Identyfikacja i analiza czynników wspomagających innowacje procesowe przedsiębiorstw przemysłu metalowego w świetle własnych badań empirycznych* zawiera wyniki pogłębionych badań odnoszących się do problemu wyartykułowanego w jego tytule. Badania te ukierunkowane zostały na kwantyfikację i ocenę statystycznej istotności związków korelacyjnych wyartykułowanych w hipotezach szczegółowych. W efekcie przeprowadzonych badań pozytywnie zweryfikowane zostały hipotezy: H1 i H3 (obydwie po raz kolejny), jak również H5 (częściowo). Negatywnie zweryfikowano natomiast hipotezy: H2 (częściowo) i H7. W tym kontekście stwierdzić należy, że Doktorant wykazał się zarówno umiejętnością doboru i zastosowania metod statystycznych właściwych z punktu widzenia rozwiązania postawionego problemu badawczego, jak i formułowania wniosków wynikających z ich wykorzystania celem weryfikacji hipotez pomocniczych.



Przeprowadzona w rozprawie analiza umożliwiła identyfikację i egzemplifikację mechanizmów zarządzania działalnością innowacyjną przedsiębiorstwa z perspektywy oddziaływania innowacji procesowych na kształtowanie jego sukcesu rynkowego. Uznają to za kluczowe osiągnięcie Doktoranta.

Zaprezentowane w niniejszej recenzji wnioski oraz uwagi dotyczące zawartości merytorycznej rozprawy skłaniają mnie w tym miejscu do konkluzji, że jej cele zostały przez Autora zrealizowane w stopniu w uzasadniającym moją **pozytywną ocenę merytoryczną** recenzowanej dysertacji. Podniesione uwagi, choć w moim przekonaniu ważne z punktu widzenia merytorycznego odbioru prezentowanych w rozprawie treści, nie mają istotnego wpływu na moją pozytywną ocenę rozprawy w omawianym zakresie.

#### 5. Ocena strony formalnej rozprawy

Recenzowana rozprawa została przygotowana w zgodzie z wymogami formalnymi stawianymi pracom doktorskim. Zwraca przy tym uwagę dbałość Autora o praktycznie wszystkie szczegółowe kwestie w wymienionym zakresie. W szczególności przy prezentacji wyników badań empirycznych oraz studiów literaturowych Autor w sposób właściwy udokumentował wykorzystywanie źródeł bibliograficznych wraz z ich wykazem zawartym na końcu pracy. W całej pracy w większości poprawnie opisane zostały tabele, rysunki i wykresy, a ich wykazy dołączono w postaci spisów końcowych. Język pracy jest zrozumiały, oparty na generalnie poprawnym posługiwaniu się terminologią ekonomiczną.

Niezależnie od **pozytywnej oceny strony formalnej** recenzowanej pracy, z obowiązku recenzenckiego pragnę wskazać na następujące najistotniejsze w tym zakresie uchybienia:

- na s. 6 powinno być: „*A. Świadek oraz K. Szopik-Depczyńska ..... określili ....*”;
- na s. 9 przy formułowaniu C1 powinno być: „*..... wpływu wielkości .....*”;
- w odniesieniu do tabel 1.1 i 1.2 oraz wykresu 3.1 brak jest bezpośredniego odwołania się do nich w tekście pracy;
- w przypadku tabeli 1.1 nie podano jej źródła;
- w treści tabeli 1.8 powinno być: „*Liczba wdrożonych innowacji*”;
- na s. 168 powinno być: „*... weryfikacji sformułowanej hipotezy ...*” (założenie może dotyczyć jedynie tezy);
- w przypisie 238 na s. 202 oraz w pozycji 25 bibliografii powinno być: „*W. Czakon*”;

- w przypadku odwoływania się w treści pracy do sformułowanych we hipotez Autor niekonsekwentnie używa określenia: „hipoteza szczegółowa”, choć przy prezentacji we Wstępie założeń rozprawy była mowa o „hipotezach pomocniczych”.

## 6. Konkluzja

Zaprezentowane w treści recenzowanej rozprawy wyniki studiów literaturowych oraz przeprowadzonych własnych badań empirycznych dotyczących oddziaływania innowacji procesowych na kształtowanie sukcesu rynkowego przedsiębiorstw przemysłu metalowego potwierdzają duży wysiłek badawczy Autora oraz Jego twórczy wkład w rozwój badań odnoszących się do determinant sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Recenzowana praca wpisuje się zatem w nurt badań dotyczących mechanizmów zarządzania działalnością innowacyjną przedsiębiorstwa z perspektywy oddziaływania innowacji procesowych na kształtowanie jego sukcesu rynkowego. W dobie wzrastającej roli zasobów pozamaterialnych przedsiębiorstwa eksponuje ona równocześnie znaczenie innowacji procesowych jako istotnej determinanty jego zdolności do realizacji przyjętych celów.

Tym samym uznać należy, że rozprawa doktorska mgr. inż. Dominika Konatowskiego pt. *Innowacje procesowe w kształtowaniu sukcesu rynkowego przedsiębiorstw przemysłu metalowego* przygotowana pod kierunkiem dr hab. Heleny Kościelniak, prof. PCz **spełnia wymogi ustawowe**. W związku z powyższym wnioskuję do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o jej przyjęcie oraz dopuszczenie do dalszej procedury przewodu doktorskiego celem ubiegania się o stopień doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

