



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach

Wydział Zarządzania
Katedra Logistyki Społecznej
Kierownik Katedry
Prof. dr hab. inż. Jacek Szotłysek

Katowice, 22 lipca 2026 r.

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr. inż. Jakuba FIKUSA

pt.: „**Model zarządzania relacjami z interesariuszami w dążeniu operatora logistycznego do zrównoważonych przepływów w sieci dystrybucji**”,

napisanej pod kierunkiem naukowym
dr hab. inż. Marzeny Kramarz, prof. PŚ
i promotora pomocniczego: dr inż. Edyty Przybylskiej
w Politechnice Śląskiej w Gliwicach

1. Niniejszą recenzję sporządziłem na podstawie uchwały Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej z dnia 8 lipca 2026 r., na mocy której zostałem powołany na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr. inż. Jakuba Fikusa pt. „Model zarządzania relacjami z interesariuszami w dążeniu operatora logistycznego do zrównoważonych przepływów w sieci dystrybucji” oraz pisma Przewodniczącej Rady Dyscypliny z dnia 10 lipca 2026 r., znak: ROZ-RD: 512.4.2026.1. Rozprawę oceniłem pod względem spełnienia wymagań określonych w art. 187 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce¹.
2. Recenzowana rozprawa liczy 263 strony. Na jej zasadniczą część składają się: spis treści, wstęp, pięć rozdziałów oraz wnioski. Bibliografia obejmuje 352 pozycje, w tym liczne opracowania opublikowane w języku angielskim, a ponadto wyodrębniono 12 źródeł internetowych. Rozprawę uzupełniają: spis 40 tabel, spis 49 rysunków, spis załączników oraz sześć załączników, obejmujących wykorzystane narzędzia badawcze i wyniki badań ankietowych.
3. **Problematyka podjęta w rozprawie doktorskiej** nie jest całkowicie nowa, jeżeli oddzielnie rozpatrywać jej podstawowe obszary, takie jak zrównoważony rozwój, funkcjonowanie sieci dystrybucji, działalność operatorów logistycznych czy zarządzanie relacjami z interesariuszami. Nowe i poznawczo interesujące może być

¹ **Art. 187. 1.** Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.

natomiast ich łączne ujęcie, polegające na rozpatrywaniu relacji z interesariuszami jako czynnika wspierającego dążenie operatora logistycznego do kształtowania zrównoważonych przepływów w sieci dystrybucji. Aktualność tej problematyki wynika z narastających środowiskowych, społecznych i ekonomicznych konsekwencji działalności logistycznej, obejmujących między innymi emisję gazów cieplarnianych, wykorzystanie zasobów naturalnych, generowanie odpadów, kongestię, bezpieczeństwo oraz oddziaływanie na przestrzeń publiczną. Jednocześnie od operatorów logistycznych oczekuje się utrzymania jakości, terminowości i ekonomicznej efektywności świadczonych usług przy ograniczaniu ich negatywnego wpływu na środowisko i społeczeństwo. Powstaje zatem potrzeba godzenia celów, które nie zawsze są zbieżne, a także uwzględniania zróżnicowanych oczekiwań, wpływu, zaangażowania i kompetencji poszczególnych grup interesariuszy. Operator logistyczny, zajmując szczególne miejsce w sieci dystrybucji i współdziałając z wieloma podmiotami, może pełnić funkcję koordynatora działań podejmowanych na rzecz zrównoważonych przepływów, jednak wymaga to właściwego rozpoznania interesariuszy, przypisania im określonych ról oraz doboru adekwatnych strategii współpracy. Z tego względu wybór problematyki rozprawy należy uznać za uzasadniony, aktualny i perspektywiczny zarówno w wymiarze poznawczym, jak i aplikacyjnym, szczególnie w odniesieniu do uwarunkowań funkcjonowania operatorów logistycznych w Polsce.

4. Uzasadniając **wybór problematyki badawczej**, Autor odwołuje się do wyników przeprowadzonego przeglądu literatury i wskazuje trzy luki badawcze [s. 6 rozprawy]. Pierwsza dotyczy braku badań nad sprecyzowaniem ról interesariuszy operatorów logistycznych w kształtowaniu zrównoważonych przepływów w sieciach dystrybucji w warunkach krajowych. Druga odnosi się do niedostatku badań nad dostosowaniem strategii zarządzania relacjami z interesariuszami oraz determinantami współpracy operatorów z interesariuszami w zakresie realizacji zrównoważonych przepływów logistycznych w warunkach krajowych. Trzecia została określona jako brak modelu zarządzania relacjami z interesariuszami w dążeniu operatora logistycznego do zrównoważonych przepływów w sieci dystrybucji, który byłby adekwatny do warunków krajowych. Tak określone braki tworzą zasadniczo logiczny ciąg. Rozpoznanie grup i ról interesariuszy stanowi podstawę identyfikacji determinantów współpracy i doboru strategii zarządzania relacjami, a rezultaty tych analiz mogą zostać wykorzystane do opracowania modelu integrującego wskazane elementy. Za najistotniejszą z punktu widzenia deklarowanego wkładu rozprawy należy uznać trzecią lukę, ponieważ bezpośrednio uzasadnia ona podjęcie próby opracowania modelu. Dwie pierwsze mają w większym stopniu charakter empiryczny i kontekstowy, natomiast trzecia może mieć znaczenie poznawcze i projektowe, o ile proponowany model będzie wykraczał poza proste zestawienie rozwiązań już obecnych w literaturze. Autor powraca do problemu luki po przeprowadzeniu rozważań teoretycznych, wskazując na istnienie modeli zagranicznych, które – w jego ocenie – nie odpowiadają warunkom krajowym i nie obejmują wszystkich wymiarów zrównoważonego

rozwoju [s. 124 rozprawy]. Szczegółową ocenę podstaw literaturowych tego twierdzenia przedstawiam w dalszej części recenzji.

Pewne wątpliwości wywołuje konsekwentne odwoływanie się do „warunków krajowych”, które nie zostały we wprowadzeniu jednoznacznie zdefiniowane ani wyraźnie odróżnione od uwarunkowań funkcjonowania operatorów logistycznych w innych państwach. Ma to szczególne znaczenie w odniesieniu do działalności logistycznej, która współcześnie odbywa się w sieciach przekraczających granice państwowe, a znaczna część operatorów funkcjonujących w Polsce należy do międzynarodowych grup kapitałowych lub prowadzi działalność równocześnie na wielu rynkach. Powstaje zatem pytanie, czy i w jakim zakresie relacje tych operatorów z interesariuszami, stosowane strategie współpracy oraz dążenie do zrównoważonych przepływów są rzeczywiście uwarunkowane specyfiką rynku polskiego, a w jakim wynikają z ponadnarodowych standardów, strategii i procedur przyjmowanych w całej organizacji. Uznanie warunków krajowych za podstawę wyodrębnienia luki wymagałoby wskazania cech specyficznych dla Polski, takich jak otoczenie instytucjonalne i regulacyjne, poziom rozwoju infrastruktury, struktura rynku usług logistycznych, charakter i siła oddziaływania poszczególnych grup interesariuszy albo stopień upowszechnienia praktyk zrównoważonego rozwoju. Konieczne byłoby również wyjaśnienie, czy określenie „operatorzy krajowi” oznacza podmioty o polskim kapitale, czy wszystkich operatorów prowadzących działalność na terytorium Polski. Sam brak rozwiązania opracowanego na podstawie badań przeprowadzonych w Polsce może wskazywać na lukę empiryczną lub aplikacyjną, lecz nie przesądza jeszcze o występowaniu luki teoretycznej. Mimo tych zastrzeżeń wskazane przez Autora obszary niedostatecznego rozpoznania są wzajemnie powiązane, pozostają zgodne z przedmiotem rozprawy i stanowią racjonalną podstawę sformułowania problemu naukowego oraz celu głównego. Ostateczna ocena trafności identyfikacji luki zależy jednak od tego, czy Autor wykazał specyfikę deklarowanych warunków krajowych oraz czy wyniki badań i opracowany model dostarczają nowej wiedzy, a nie jedynie adaptują znane koncepcje do działalności operatorów funkcjonujących w Polsce.

5. **Cel rozprawy** został sformułowany w układzie obejmującym cel główny oraz dwie grupy celów szczegółowych: teoriopoznawcze i utylitarne. Jako cel główny przyjęto „opracowanie modelu zarządzania relacjami z interesariuszami dla zrównoważonych przepływów w sieci dystrybucji, którego beneficjentem jest operator logistyczny” [s. 7 rozprawy]. Cele teoriopoznawcze obejmują: zapoznanie się z problematyką przepływów materiałowych w sieci dystrybucji, badanie aspektów związanych ze zrównoważonymi przepływami w sieciach dystrybucji, określenie roli operatora logistycznego w kształtowaniu takich przepływów oraz identyfikację metod, technik i strategii zarządzania relacjami z interesariuszami. Cele utylitarne dotyczą natomiast przypisania interesariuszom ról w realizacji zrównoważonych przepływów, doboru strategii zarządzania relacjami z interesariuszami, identyfikacji determinantów zrównoważonych przepływów oraz opracowania koncepcji oceny skuteczności zarządzania relacjami z interesariuszami. Odrębny cel metodyczny nie został w

rozprawie sformułowany, chociaż jej realizacja wymagała opracowania postępowania badawczego łączącego badania ankietowe, metodę AHP i studium przypadku oraz przygotowania i wykorzystania kilku narzędzi badawczych.

Przyjęta konstrukcja celów jest zasadniczo racjonalna i umożliwia połączenie rozważań teoriopoznawczych z rezultatami o charakterze aplikacyjnym. Sam cel główny jest ambitny, ponieważ nie ogranicza się do opisu relacji operatora logistycznego z interesariuszami, lecz zakłada opracowanie modelu uwzględniającego ich role, strategie współpracy, determinanty tej współpracy oraz sposób oceny jej skuteczności. Takie ujęcie stwarza możliwość uzyskania interesującego rezultatu poznawczego i praktycznego, ale samo sformułowanie celu nie przesądza jeszcze o jego innowacyjności. Ta zależy od tego, czy opracowany model wykracza poza zestawienie i uporządkowanie znanych elementów procesu zarządzania relacjami z interesariuszami oraz czy jego konstrukcja znajduje dostateczne uzasadnienie w wynikach badań własnych.

Pewne zastrzeżenia budzi natomiast sposób sformułowania niektórych celów szczegółowych. „Zapoznanie się z problematyką” opisuje raczej czynność autora lub etap przygotowania rozprawy niż rezultat poznawczy właściwy dla pracy doktorskiej, natomiast „badanie aspektów związanych ze zrównoważonymi przepływami” jest sformułowaniem zbyt ogólnym, aby jednoznacznie określić oczekiwany efekt naukowy. Większej precyzji wymaga również relacja między identyfikacją determinantów zrównoważonych przepływów a analizowaną w rozprawie identyfikacją determinantów współpracy operatora logistycznego z interesariuszami. Zastrzeżenia te dotyczą jednak przede wszystkim warstwy redakcyjnej i logicznego uporządkowania celów; nie podważają zasadności przyjętego kierunku badań.

6. Realizacji celu rozprawy podporządkowano pięć pytań badawczych oraz trzy hipotezy badawcze. Autor sformułował następujące pytania [s. 7 rozprawy]:

- 1) Jakie grupy interesariuszy oddziałują na operatora logistycznego w kształtowaniu przez niego zrównoważonych przepływów w sieci dystrybucji?
- 2) Jaką rolę w dążeniu do zrównoważonych przepływów w sieci dystrybucji pełnią interesariusze?
- 3) Jakie strategie zarządzania relacjami z interesariuszami może realizować operator logistyczny?
- 4) Jakie są determinanty współpracy z interesariuszami w zakresie realizacji zrównoważonych przepływów?
- 5) Jaki jest wymiar skuteczności zarządzania relacjami z interesariuszami dla zrównoważonych przepływów w sieci dystrybucji?

Pytania te odnoszą się do kolejnych elementów projektowanego modelu: identyfikacji grup interesariuszy, określenia ich ról, rozpoznania możliwych strategii zarządzania relacjami, ustalenia determinantów współpracy oraz oceny jej skuteczności. Tworzą więc zasadniczo spójną sekwencję poznawczą i pozostają związane zarówno z zadeklarowaną luką badawczą, jak i z celem głównym rozprawy. Pierwsze dwa pytania mają przede wszystkim charakter identyfikacyjny i klasyfikacyjny, pytanie trzecie – rozpoznawczy i częściowo projektowy, pytanie czwarte może pełnić funkcję

diagnostyczną i wyjaśniającą, natomiast pytanie piąte powinno prowadzić do określenia sposobu oceny skuteczności zarządzania relacjami z interesariuszami.

Nie wszystkie pytania zostały jednak sformułowane z jednakową precyzją. Pytanie trzecie jest bardzo szerokie i nie wskazuje bezpośrednio, że przedmiotem rozpoznania mają być strategie odnoszące się do dążenia do zrównoważonych przepływów. Najwięcej wątpliwości wywołuje sformułowanie „jaki jest wymiar skuteczności” zastosowane w pytaniu piątym. Nie jest bowiem jasne, czy Autor zamierza określić poziom skuteczności, jej wymiary, kryteria oceny czy też opracować narzędzie jej pomiaru. Tymczasem jednoznaczne określenie znaczenia skuteczności ma zasadnicze znaczenie zarówno dla doboru wskaźników, jak i dla późniejszej oceny opracowanego modelu. Pytania koncentrują się głównie na identyfikacji i opisie badanych elementów; w mniejszym stopniu podejmują próbę wyjaśnienia mechanizmów, dzięki którym określone relacje z interesariuszami miałyby prowadzić do zwiększenia stopnia zrównoważenia przepływów.

Obok pytań badawczych Autor sformułował trzy hipotezy [s. 8 rozprawy]:

H1: „Wzrost zasięgu geograficznego oddziaływania operatora logistycznego jest pozytywnie skorelowany z poziomem jego współpracy z interesariuszami w sieci dystrybucji w aspekcie zrównoważonego rozwoju”.

H2: „Sformalizowane relacje pomiędzy operatorem logistycznym a interesariuszami zewnętrznymi sprzyjają realizacji zrównoważonych przepływów w większym stopniu niż relacje nieformalne”.

H3: „Strategia eksploatacji stanowi najskuteczniejszą strategię zarządzania relacjami z interesariuszami operatora logistycznego w kontekście zrównoważonego rozwoju”.

Sformułowanie hipotez obok pytań badawczych jest uzasadnione zróżnicowanym charakterem prowadzonych analiz. Pytania pierwsze i drugie dotyczą zagadnień eksploracyjnych, wobec których formułowanie hipotez nie było konieczne. Hipotezy odnoszą się natomiast do tych części problemu, w których Autor przyjmuje określone przypuszczenia dotyczące zależności między zmiennymi albo przewagi jednego rozwiązania nad innymi. Brak relacji jeden do jednego pomiędzy pięcioma pytaniami i trzema hipotezami nie stanowi zatem uchybienia. Konieczne jest jednak wykazanie, które wyniki służą udzieleniu odpowiedzi na poszczególne pytania, a które stanowią podstawę weryfikacji każdej z hipotez.

Spośród przedstawionych hipotez najbardziej czytelną konstrukcją formalną ma H1, ponieważ określa kierunek zależności między zasięgiem geograficznym oddziaływania operatora a poziomem jego współpracy z interesariuszami. Pewną wątpliwość wywołuje jednak niejednoznaczność pojęcia „zasięg geograficzny oddziaływania”. Nie jest jasne, czy oznacza ono przestrzenny zakres działalności operatora, długość realizowanych przepływów, liczbę obsługiwanych rynków czy też regionalny, krajowy, międzynarodowy lub globalny charakter działalności. Hipoteza nie wskazuje również mechanizmu, który uzasadniałby oczekiwaną dodatnią zależność. Wyższy poziom współpracy operatorów o szerszym zasięgu może bowiem wynikać nie z samego zasięgu geograficznego, lecz z wielkości przedsiębiorstwa,

przynależności do międzynarodowej grupy, większych zasobów, stopnia formalizacji procesów, presji interesariuszy lub stosowania ponadnarodowych standardów zrównoważonego rozwoju. Poprawna weryfikacja H1 wymaga zatem nie tylko operacjonalizacji obu podstawowych zmiennych i zastosowania właściwej miary korelacji, lecz również rozważenia wpływu innych cech operatorów mogących wyjaśniać stwierdzoną zależność. H2 zawiera mniej precyzyjne określenie „sprzyjają realizacji [...] w większym stopniu”, które wymaga wskazania mierzalnych efektów zrównoważonych przepływów oraz sposobu porównania relacji formalnych i nieformalnych. Z kolei H3 opiera się na kategorii „najsukuteczniejszej strategii”, co wymaga wcześniejszego zdefiniowania skuteczności, ustalenia kryteriów jej oceny i przeprowadzenia porównania strategii na podstawie danych pozwalających na sformułowanie takiego wniosku. W przeciwnym razie rozstrzygnięcie tej hipotezy mogłoby wyrażać przede wszystkim preferencje uczestniczących w badaniu ekspertów, a nie empirycznie potwierdzoną skuteczność strategii.

Przyjęta konstrukcja pytań i hipotez jest więc co do zasady zgodna z problemem i celem rozprawy oraz umożliwia przeprowadzenie uporządkowanego postępowania badawczego. Jej rzeczywista wartość zależy jednak od prawidłowej operacjonalizacji użytych pojęć, adekwatności zastosowanych metod oraz tego, czy zgromadzone dane pozwalają nie tylko opisać opinie respondentów i ekspertów, lecz również wyprowadzić wnioski o zależnościach, skuteczności strategii i podstawach konstrukcji modelu.

7. **Podstawy teoretyczne rozprawy** zostały przedstawione przede wszystkim w dwóch pierwszych rozdziałach. Rozdział pierwszy poświęcono problematyce funkcjonowania sieci dystrybucji oraz kształtowania w nich zrównoważonych przepływów, natomiast w rozdziale drugim omówiono teorię interesariuszy i sposoby zarządzania relacjami z nimi. Taki podział jest zgodny z przedmiotem rozprawy i pozwala na stopniowe zbliżanie się do zagadnienia stanowiącego jej zasadniczy przedmiot, którym jest zarządzanie relacjami z interesariuszami w dążeniu operatora logistycznego do zrównoważonych przepływów.

Przeprowadzony przegląd literatury jest obszerny i obejmuje zarówno klasyczne pozycje tworzące podstawy teorii interesariuszy, podejścia sieciowego i zrównoważonego rozwoju, jak i liczne współczesne publikacje dotyczące operatorów logistycznych, zielonych łańcuchów dostaw, zrównoważonych praktyk magazynowych i transportowych, relacji międzyorganizacyjnych oraz raportowania efektów środowiskowych i społecznych. Bibliografia obejmuje 352 pozycje oraz 12 wyodrębnionych źródeł internetowych. Znaczną część stanowią publikacje anglojęzyczne, w tym artykuły zamieszczone w czasopismach międzynarodowych. Świadczy to o rozpoznaniu przez Autora nie tylko krajowego, lecz również zagranicznego dorobku odnoszącego się do badanej problematyki. Wykorzystane piśmiennictwo pozwoliło mu zidentyfikować podstawowe grupy interesariuszy operatora logistycznego, ich potencjalne role, determinanty współpracy, strategie zarządzania relacjami oraz przykłady działań służących realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Elementy te zostały następnie wykorzystane przy

konstrukcji narzędzi badawczych i projektowanego modelu. Na pozytywną ocenę zasługuje szerokość przyjętej perspektywy. Autor nie ograniczył zrównoważenia przepływów do aspektu środowiskowego, ale uwzględnił również jego wymiar społeczny i ekonomiczny. Wskazał ponadto, że działalność operatora logistycznego jest osadzona w sieci powiązań, a realizacja celów zrównoważonego rozwoju wymaga współdziałania z podmiotami dysponującymi zróżnicowanymi zasobami, kompetencjami, oczekiwaniami i możliwościami oddziaływania. Takie ujęcie tworzy właściwą podstawę do połączenia problematyki zrównoważonych przepływów z teorią interesariuszy.

Rozległość przeglądu literatury nie we wszystkich częściach rozprawy prowadzi do równie pogłębionej syntezy przedstawionego dorobku. Autor szeroko prezentuje definicje, klasyfikacje, modele, rozwiązania techniczne oraz przykłady działań, jednak rzadziej dokonuje ich bezpośredniego porównania, ujawnia występujące między nimi rozbieżności i jednoznacznie uzasadnia wybór koncepcji wykorzystanych następnie w konstrukcji narzędzi badawczych i własnego modelu. Rozważania dobrze spełniają zatem funkcję opisową i porządkującą, natomiast w nieco mniejszym stopniu mają charakter krytyczny i integrujący. Szczególnego znaczenia nabiera to w przypadku kategorii „zrównoważonych przepływów w sieci dystrybucji”. Autor odnosi ją do integracji praktyk odpowiedzialnych środowiskowo i społecznie między podmiotami uczestniczącymi w dystrybucji oraz uwzględnia wymiar ekonomiczny, nie przedstawia jednak w jednym miejscu jednoznacznej definicji operacyjnej tego pojęcia, która pozwalałaby określić, kiedy przepływy można uznać za zrównoważone i za pomocą jakich mierników należy oceniać stopień ich zrównoważenia. Ma to znaczenie dla sformułowanych pytań i hipotez oraz dla oceny skuteczności zarządzania relacjami z interesariuszami.

Najważniejsze ograniczenie przeglądu dotyczy sposobu uzasadnienia luki badawczej oraz rozpoznania istniejących modeli. Autor wykorzystał bazę Scopus i program VOSviewer, między innymi do przedstawienia relacji pomiędzy słowami kluczowymi występującymi w publikacjach dotyczących interesariuszy i zrównoważonego rozwoju. Nie opisał jednak pełnej procedury systematycznego przeglądu literatury: kompletnej strategii wyszukiwania, zakresu czasowego, kryteriów kwalifikowania i odrzucania publikacji ani sposobu porównania zidentyfikowanych modeli. Analiza bibliometryczna pozwala zobrazować rozwój zainteresowania określoną problematyką i związki między obszarami badań, lecz nie wystarcza do wykazania, że określone rozwiązania w literaturze nie występują.

Należy jednocześnie zaznaczyć, że nawet prawidłowo zaprojektowany systematyczny przegląd literatury nie zapewnia pełnego rozpoznania istniejącego dorobku. Jego rezultaty zależą od zakresu wykorzystanych baz, przyjętych słów kluczowych, języka publikacji, sposobu indeksowania czasopism oraz kryteriów włączania określonych rodzajów opracowań. Szczególne ryzyko wiąże się z pominięciem publikacji posługujących się odmienną terminologią, prac interdyscyplinarnych klasyfikowanych w innych obszarach, artykułów zamieszczonych w krajowych czasopismach nieindeksowanych w najważniejszych bazach, rozpraw doktorskich,

raportów badawczych oraz innych opracowań należących do tzw. szarej literatury. Ograniczenie przeglądu do publikacji recenzowanych podnosi przeciętną wiarygodność wykorzystywanych źródeł, ale może równocześnie prowadzić do wyeliminowania wartościowych wyników, które nie zostały opublikowane w czasopiśmie objętych przyjętym zakresem wyszukiwania.

Dodatkowym ograniczeniem może być stroniczość publikacyjna i metodologiczna. Czasopisma różnią się profilem oraz preferowanymi sposobami prowadzenia badań; część z nich uprzywilejowuje badania ilościowe, modele formalne i wyniki statystycznie istotne, podczas gdy opracowania jakościowe, koncepcyjne, studia przypadków lub wyniki niepotwierdzające oczekiwanych zależności mogą mieć mniejsze szanse publikacji i indeksowania. W efekcie obraz dorobku uzyskany na podstawie jednej bazy może odzwierciedlać nie tylko rzeczywisty stan wiedzy, lecz również politykę wydawniczą czasopism i zasady funkcjonowania baz bibliograficznych. Okoliczności te nie podważają wartości przeglądu literatury, wskazują jednak, że kategoryczne twierdzenie o „braku badań” lub „braku modelu” powinno być formułowane ostrożnie i poprzedzone wyszukiwaniem obejmującym różne bazy, warianty terminologiczne oraz — po odpowiedniej ocenie ich jakości — również źródła spoza głównego nurtu indeksowanych publikacji. Metodologicznie bezpieczniejsze byłoby stwierdzenie, że w literaturze objętej przeprowadzonym przeglądem nie zidentyfikowano określonego modelu albo że stwierdzono niedostatek badań nad wskazanym zagadnieniem.

Autor stwierdza, że w literaturze zagranicznej można znaleźć modele zarządzania relacjami z interesariuszami w działalności logistycznej, które nie zostały dostosowane do warunków krajowych i nie obejmują wszystkich aspektów zrównoważonego rozwoju [s. 124 rozprawy]. W bezpośrednim uzasadnieniu tego wniosku wskazuje jednak przede wszystkim model odnoszący się do zarządzania relacjami z dostawcami w logistyce 3PL. Brakuje szerszego zestawienia modeli zagranicznych, obejmującego ich założenia, elementy składowe, zakres zastosowania, sposoby weryfikacji oraz ograniczenia. Nie przeprowadzono również wyraźnego porównania zagranicznych i polskich uwarunkowań funkcjonowania operatorów logistycznych. W konsekwencji literatura zagraniczna została szeroko wykorzystana do opisania poszczególnych zagadnień, ale w mniejszym stopniu posłużyła do systematycznego wykazania specyfiki rozwiązania projektowanego dla operatorów działających w Polsce.

Przegląd literatury można zatem uznać za wystarczający do przedstawienia szerokiego kontekstu teoretycznego, zidentyfikowania podstawowych kategorii badawczych oraz skonstruowania narzędzi wykorzystywanych w części empirycznej. Potwierdza on ogólną wiedzę teoretyczną Autora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Nie jest jednak w pełni wystarczający do kategorycznego wykazania braku określonego modelu w dorobku światowym ani wyjątkowości „warunków krajowych”. Ostateczna ocena wartości poznawczej rozprawy wymaga więc sprawdzenia, czy przeprowadzone badania empiryczne i opracowany model

przewyższają wskazane ograniczenia przeglądu oraz dostarczają elementów rzeczywiście wykraczających poza syntezę znanych koncepcji.

8. **Koncepcja metodyczna rozprawy** została podporządkowana udzieleniu odpowiedzi na pytania badawcze, weryfikacji hipotez oraz opracowaniu modelu zarządzania relacjami z interesariuszami. Autor połączył analizę literatury z badaniami ankietowymi operatorów logistycznych, konsultacjami eksperckimi, metodą AHP oraz studium przypadku FM Logistic Polska, w ramach którego wykorzystano analizę dokumentacji, obserwację procesów logistycznych i wywiad półustrukturalizowany. Zastosowano więc zarówno podejście ilościowe, jak i jakościowe, a poszczególne etapy postępowania miały dostarczać danych odnoszących się do różnych składników projektowanego modelu.

Badania ankietowe służyły udzieleniu odpowiedzi na pierwsze, drugie i czwarte pytanie badawcze oraz weryfikacji hipotez H1 i H2. Badania eksperckie i metoda AHP zostały wykorzystane do rozpoznania strategii zarządzania relacjami z interesariuszami, ustalenia znaczenia przypisanych im działań oraz weryfikacji H3. Studium przypadku miało natomiast pogłębić odpowiedzi na pytania P1, P2 i P5 oraz umożliwić analizę sposobu zarządzania relacjami z interesariuszami w konkretnym przedsiębiorstwie. Takie przyporządkowanie metod do pytań i hipotez świadczy o uporządkowaniu postępowania badawczego. Jednocześnie szeroki zestaw zastosowanych metod nie może być traktowany jako wartość sama w sobie. Jego ocena zależy od poprawności doboru próby, operacjonalizacji pojęć, jakości narzędzi, prawidłowości analiz oraz możliwości integrowania wyników pochodzących z różnych etapów badań.

Główne badanie ilościowe przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankietowego skierowanego do operatorów logistycznych świadczących usługi transportowe, magazynowe oraz usługi o wartości dodanej. Ze względu na brak jednoznacznej kategorii operatora logistycznego w Polskiej Klasyfikacji Działalności oraz brak odpowiednich danych GUS Autor samodzielnie skonstruował wykaz 235 przedsiębiorstw, korzystając z rankingu firm TSL, rankingów publikowanych w serwisach internetowych oraz informacji zawartych w bazie Panorama Firm. Każdy podmiot miał zostać zweryfikowany pod względem kompleksowości świadczonych usług. Jest to praktyczne rozwiązanie problemu braku gotowego operatu badawczego, nie daje jednak pewności, że utworzony wykaz obejmował pełną populację operatorów spełniających przyjęte kryteria. Nie jest również jasne, czy wszystkie źródła zastosowane do jego utworzenia posługiwały się jednakową definicją operatora logistycznego. W konsekwencji liczebność populacji wynoszącą 235 podmiotów należy traktować jako oszacowanie dokonane przez Autora, a nie wartość wynikającą z kompletnego rejestru statystycznego.

Kwestionariusz przesłano do wszystkich 235 zidentyfikowanych podmiotów, a uzyskano 36 kompletnych odpowiedzi, co oznacza zwrotność na poziomie 15,31%. Autor uznał tę liczbę za wystarczającą, odwołując się do obliczenia minimalnej próby wynoszącej 33 podmioty przy poziomie ufności 95%, maksymalnym błędzie 7% oraz przyjętej wielkości frakcji 95%. Wątpliwość budzi brak uzasadnienia dla przyjęcia

frakcji na poziomie 95%. Parametr ten istotnie obniża wymaganą liczebność próby; przy braku wiedzy o rozkładzie badanej cechy zwykle przyjmuje się wartość bardziej konserwatywną, zapewniającą największą wymaganą próbę. Ponadto wzór na liczebność próby nie rozwiązuje problemu jej struktury i sposobu uzyskania. Odpowiedzi nie zostały bowiem dobrane losowo, lecz pochodziły od organizacji, które zdecydowały się uczestniczyć w badaniu. Nie można wykluczyć, że częściej odpowiadali operatorzy bardziej zainteresowani zrównoważonym rozwojem, posiadający odpowiednie struktury organizacyjne i rozwinięte praktyki współpracy z interesariuszami. Powstaje zatem ryzyko błędu autoselekcji i braku odpowiedzi, którego samo osiągnięcie obliczonej minimalnej liczebności próby nie eliminuje.

Narzędzie ankietowe ma rozbudowaną konstrukcję i obejmuje charakterystykę przedsiębiorstwa, determinanty współpracy, sposoby angażowania interesariuszy, ocenę ich wpływu i zaangażowania, etapy procesu zarządzania relacjami, działania przypisane do 17 celów zrównoważonego rozwoju oraz charakter relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy. Jego zawartość wynika z przeprowadzonego przeglądu literatury i konsultacji ze środowiskiem akademickim. Nie przedstawiono jednak informacji o przeprowadzeniu pilotażu kwestionariusza na przedstawicielach badanej populacji ani pełnej procedury oceny trafności jego poszczególnych skal. Ma to znaczenie ze względu na długość narzędzia, deklarowany średni czas jego wypełniania wynoszący 30 minut oraz złożoność pytań wymagających od jednego respondenta wiedzy o wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Autor podał wartość współczynnika alfa Cronbacha wynoszącą 0,95935 i uznał ją za potwierdzenie wysokiej rzetelności danych. Interpretacja ta wymaga ostrożności. Współczynnik alfa służy przede wszystkim do oceny spójności wewnętrznej zestawu pozycji tworzących jedną skalę i mierzących ten sam konstrukt. Kwestionariusz zastosowany w rozprawie obejmuje natomiast wiele odmiennych zagadnień, zmiennych i sposobów odpowiedzi. W rozprawie nie wskazano jednoznacznie, dla których pozycji obliczono współczynnik, dlatego miały one tworzyć jednorodną skalę ani jak kształtowały się wyniki analiz poszczególnych jej elementów. Bardzo wysoka wartość alfa może świadczyć o spójności skali, ale może również wynikać z dużej liczby podobnych lub częściowo redundantnych pozycji. Nie powinna być więc utożsamiana z ogólną rzetelnością wszystkich zgromadzonych danych ani z trafnością zastosowanego narzędzia.

Do analizy danych ankietowych wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana oraz nieparametryczny test Kruskala-Wallisa z testem Dunna. Wybór metod nieparametrycznych jest co do zasady uzasadniony ze względu na niewielką próbę oraz porządkowy charakter znacznej części zmiennych. Autor przyjął poziom istotności 0,05, a za kryterium pozytywnej weryfikacji hipotez uznał również wartość współczynnika korelacji przekraczającą 0,4. Istotność statystyczna i siła związku pełnią jednak odmienne funkcje: pierwsza odnosi się do niepewności wyniku, druga do znaczenia stwierdzonej zależności. Przyjęcie z góry jednej wartości korelacji jako kryterium rozstrzygającego hipotezę wymaga więc dodatkowego uzasadnienia i nie

może zastąpić analizy konstrukcji zmiennych, liczebności grup oraz możliwego wpływu czynników zakłócających.

W przypadku H1 zasięg geograficzny został zoperacjonalizowany za pomocą czterech kategorii: regionalnej, krajowej, międzynarodowej i globalnej. Rozwiązanie to wyjaśnia, co Autor rozumiał przez zasięg, ale nie usuwa wcześniejszej wątpliwości dotyczącej mechanizmu oczekiwanej zależności. Kategorie te mogą być bowiem powiązane z wielkością przedsiębiorstwa, pochodzeniem kapitału, przynależnością do międzynarodowej grupy, skalą zasobów oraz stopniem formalizacji procesów. Z kolei poziom współpracy z interesariuszami nie był mierzony bezpośrednio za pomocą jednej zweryfikowanej skali, lecz został odtworzony na podstawie liczby grup interesariuszy uczestniczących w działaniach i liczby realizowanych działań. Tak skonstruowany wskaźnik opisuje przede wszystkim rozległość deklarowanej współpracy, niekoniecznie zaś jej jakość, intensywność lub skuteczność.

Drugą część postępowania stanowiły konsultacje z 14 ekspertami ze środowiska akademickiego i biznesowego oraz badanie z zastosowaniem metody AHP. Eksperci uczestniczący w warsztatach w Lizbonie ocenili najpierw wpływ działań operatora na realizację celów zrównoważonego rozwoju, co pozwoliło wybrać 16 działań, a następnie porównywali parami cztery strategie i przypisane im działania. Wykorzystanie międzynarodowej grupy ekspertów poszerza perspektywę badań i umożliwia uporządkowanie złożonego problemu decyzyjnego. Opis doboru ekspertów jest jednak stosunkowo ogólny. Podano, że posiadali co najmniej tytuł magistra i byli związani z logistyką, ale nie określono szczegółowo procedury ich rekrutacji, kryteriów uznania za ekspertów ani stopnia znajomości problematyki zarządzania relacjami z interesariuszami i zrównoważonego rozwoju. Udział w warsztatach dla doktorantów może również oznaczać zróżnicowany poziom doświadczenia naukowego i praktycznego.

Zastosowanie AHP jest uzasadnione potrzebą porównania wielokryterialnego i ustalenia względnych priorytetów. Należy jednak zachować ostrożność w interpretowaniu uzyskanych wag jako dowodu skuteczności strategii. AHP pozwala przede wszystkim uporządkować preferencje i oceny ekspertów przy przyjętych kryteriach. Nie mierzy natomiast bezpośrednich rezultatów wdrożenia poszczególnych strategii w działalności operatorów. Ma to szczególne znaczenie dla H3, w której strategię eksploatacji określono jako „najskuteczniejszą”. Wynik AHP może wskazywać, że eksperci uznali ją za najbardziej odpowiednią lub nadającą jej najwyższy priorytet, ale nie musi potwierdzać, że jej zastosowanie prowadzi do najlepszych, empirycznie zmierzonych efektów. Dodatkowej analizy wymaga również przedstawiony dla całości tego etapu współczynnik spójności na poziomie 0,15, zwłaszcza w kontekście przyjętych w metodzie AHP progów akceptowalnej zgodności ocen.

Trzecim zasadniczym elementem postępowania było studium przypadku FM Logistic Polska. Wybór przedsiębiorstwa uzasadniono jego doświadczeniem oraz pozycją na krajowym i europejskim rynku TSL. W badaniu wykorzystano analizę dokumentacji, obserwację procesów logistycznych oraz wywiad półustrukturalizowany, a Autor

określił to połączenie mianem triangulacji. Studium przypadku jest właściwą metodą pogłębionego rozpoznania procesów zarządzania i pozwala skonfrontować elementy wyprowadzone z literatury i ankiety z praktyką konkretnej organizacji. Należy jednak pamiętać, że wybór jednego dużego, rozwiniętego i międzynarodowego operatora ogranicza możliwość przenoszenia ustaleń na mniejsze podmioty, operatorów krajowych oraz przedsiębiorstwa o niższym poziomie dojrzałości w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Zakres triangulacji również wymaga ostrożnej oceny. Analizowane dokumenty pochodziły od badanego operatora, obserwację prowadzono w jego organizacji, a wywiad przeprowadzono z przedstawicielem kadry zarządzającej odpowiedzialnym za obszar QHSE. Źródła te różnią się formą, lecz w znacznej części przedstawiają perspektywę tego samego przedsiębiorstwa. W badaniu nie uwzględniono bezpośrednich wypowiedzi klientów, podwykonawców, pracowników, społeczności lokalnej, organizacji społecznych ani innych interesariuszy, których role i poziom współpracy stanowią istotę rozprawy. Ogranicza to możliwość niezależnego potwierdzenia deklaracji przedsiębiorstwa oraz oceny rzeczywistej skuteczności zarządzania relacjami. Na podstawie jednego studium przypadku i perspektywy kluczowego informatora można trafnie rozpoznawać procesy, praktyki i sposób postrzegania problemu w danej organizacji, trudniej natomiast dokonać pełnej „empirycznej weryfikacji skuteczności” rozwiązania.

Całościowa koncepcja metodyczna jest rozbudowana, wieloetapowa i zasadniczo zgodna z problemem oraz celami rozprawy. Połączenie analizy literatury, badań ankietowych, opinii ekspertów i studium przypadku umożliwia spojrzenie na badane zagadnienie z różnych perspektyw. Świadczy również o znacznej pracy Autora i jego umiejętności wykorzystania różnych metod oraz narzędzi badawczych. Jednocześnie ograniczenia operatu badawczego i liczebności próby, ryzyko autoselekcji respondentów, niepełna walidacja kwestionariusza, sposób zastosowania współczynnika alfa Cronbacha, interpretacja wyników AHP oraz ograniczona niezależność źródeł w studium przypadku nakazują ostrożność przy uogólnianiu wyników i formułowaniu wniosków o skuteczności. Ostateczna ocena poprawności postępowania zależy zatem od tego, czy Autor uwzględnił te ograniczenia przy interpretacji wyników oraz czy zakres formułowanych wniosków odpowiada rzeczywistej sile zgromadzonych dowodów.

9. **Wyniki badań oraz sposób rozstrzygnięcia pytań i hipotez badawczych.** Wyniki badań zostały przedstawione w sposób uporządkowany, z wykorzystaniem licznych tabel, rysunków, klasyfikacji oraz zestawień. Autor nie pozostawił pytań i hipotez bez końcowego komentarza, lecz we wnioskach powrócił do każdego z nich, wskazując miejsca rozprawy i rezultaty stanowiące — w jego ocenie — podstawę odpowiedzi lub weryfikacji. Jest to niewątpliwą zaletą pracy, ponieważ pozwala prześledzić relację między założeniami badawczymi, zgromadzonym materiałem empirycznym a formułowanymi wnioskami. Ocena tych rozstrzygnięć wymaga jednak odróżnienia wyników opisujących deklaracje respondentów, ocen ekspertów i praktykę jednego

przedsiębiorstwa od wyników pozwalających wnioskować o zależnościach występujących w całej populacji operatorów logistycznych.

Odpowiedź na P1, dotycząca grup interesariuszy oddziałujących na operatora logistycznego w kształtowaniu zrównoważonych przepływów, została sformułowana na podstawie przeglądu literatury, badań ankietowych i studium przypadku. Autor zidentyfikował 12 głównych grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, a następnie podzielił interesariuszy zewnętrznych na należących do otoczenia bliższego i dalszego. Uzyskana klasyfikacja jest czytelna i przydatna dla dalszych etapów badań. Należy jednak zauważyć, że zasadnicza część wyróżnionych grup jest znana z wcześniejszych klasyfikacji interesariuszy, natomiast wkład Autora polega przede wszystkim na ich uporządkowaniu z perspektywy działalności operatora logistycznego i powiązaniu z działaniami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju. Odpowiedź na P1 można więc uznać za udzieloną, przy zachowaniu ostrożności w odnoszeniu wyników uzyskanych od 36 podmiotów do całej zbiorowości operatorów logistycznych.

W odpowiedzi na P2 Autor wyróżnił cztery role interesariuszy: organizacyjno-wykonawczą, transakcyjno-operacyjną, regulacyjno-nadzorczą oraz wspierającą. Przypisanie poszczególnych grup do tych ról przeprowadzono na podstawie ich deklarowanego poziomu wpływu i zaangażowania oraz rodzaju działań na rzecz zrównoważonego rozwoju realizowanych we współpracy z operatorem. Stanowi to wartościową próbę syntezy wyników i przekształcenia zestawu odpowiedzi ankietowych w uporządkowaną klasyfikację. Role mają jednak w znacznej mierze charakter interpretacyjny i zostały przypisane przez Autora na podstawie częstości wskazań oraz wiedzy pochodzącej z literatury i studium przypadku. Nie były bezpośrednio oceniane przez wszystkie grupy interesariuszy ani niezależnie potwierdzone z ich perspektywy. P2 należy zatem uznać za rozstrzygnięte na poziomie klasyfikacji zaproponowanej przez Autora, nie zaś ostatecznego i uniwersalnego podziału ról interesariuszy wszystkich operatorów logistycznych.

P3 odnosiło się do strategii zarządzania relacjami z interesariuszami, które może realizować operator logistyczny. Autor wskazał strategię eksploatacji, eksploracji, proaktywną i reaktywną, a następnie, wykorzystując AHP, określił ich względne znaczenie oraz priorytety działań przypisanych do każdej strategii. Odpowiedź została więc udzielona, chociaż samo rozpoznanie możliwych strategii wynika przede wszystkim z przeglądu literatury, natomiast badanie eksperckie służyło ich ocenie i uporządkowaniu. Warto również zauważyć, że strategię eksploatacji i eksploracji tworzą inną płaszczyznę klasyfikacji niż strategię proaktywną i reaktywną. Nie muszą być one wzajemnie wykluczającymi się alternatywami: operator może równocześnie koncentrować się na rozwijaniu istniejących relacji i działać wobec interesariuszy w sposób proaktywny. Porównywanie wszystkich czterech strategii jako równorzędnych alternatyw decyzyjnych wymagało więc mocniejszego uzasadnienia teoretycznego.

W przypadku P4 za najważniejsze determinanty współpracy uznano przestrzeganie regulacji prawnych, poziom odpowiedzialności społecznej interesariusza oraz

transparentność jego działalności. Wyniki przedstawiają sposób postrzegania znaczenia tych czynników przez respondentów reprezentujących operatorów logistycznych. Odpowiedź na pytanie została zatem udzielona, lecz należy pamiętać, że ankieta pozwoliła przede wszystkim ustalić subiektywną ocenę wpływu wcześniej zidentyfikowanych determinantów. Nie przeprowadzono badania rzeczywistego wpływu każdego czynnika na mierzalne rezultaty współpracy ani na efekty środowiskowe, społeczne i ekonomiczne przepływów. Bardziej precyzyjne jest więc stwierdzenie, że zidentyfikowano determinanty uznawane przez respondentów za najważniejsze, a nie że określono ich obiektywny wpływ.

Najmniej jednoznaczna jest odpowiedź na P5, odnosząca się do „wymiaru skuteczności” zarządzania relacjami z interesariuszami. Autor wyróżnił dwie płaszczyzny oceny: monitorowanie poziomu zrównoważonego rozwoju operatora za pomocą dobranych wskaźników i mierników oraz ocenę współpracy z operatorem dokonywaną przez poszczególne grupy interesariuszy. Opracował również propozycję narzędzia do badania tej współpracy. Jest to interesujący rezultat koncepcyjny i aplikacyjny, jednak nie oznacza jeszcze, że skuteczność została w rozprawie empirycznie zmierzona. Zaproponowane narzędzie nie zostało zastosowane wobec poszczególnych grup interesariuszy, a więc nie uzyskano za jego pomocą danych pozwalających ocenić rzeczywiste efekty relacji. P5 zostało zatem rozstrzygnięte na poziomie koncepcji sposobu oceny skuteczności, a nie bezpośredniego pomiaru tej skuteczności.

W odniesieniu do H1 Autor uzyskał dodatnie i statystycznie istotne korelacje pomiędzy kategorią zasięgu działalności operatora a liczbą grup interesariuszy uczestniczących we wdrażaniu działań na rzecz zrównoważonego rozwoju ($\rho = 0,4687$; $p = 0,0039$) oraz liczbą deklarowanych działań ($\rho = 0,5153$; $p = 0,0013$). Wyniki te stanowią podstawę do stwierdzenia, że w badanej próbie operatorzy o szerszym zasięgu deklarowali większą liczbę działań i współpracę z większą liczbą grup interesariuszy. W tym ograniczonym znaczeniu H1 uzyskała wsparcie empiryczne. Nie oznacza to jednak pełnego potwierdzenia mechanizmu sugerowanego przez hipotezę. Przyjęte wskaźniki mierzą raczej rozległość deklarowanej współpracy niż jej poziom rozumiany jako jakość, intensywność lub skuteczność. Ponadto zasięg działalności może współwystępować z wielkością przedsiębiorstwa, pochodzeniem kapitału, przynależnością do międzynarodowej grupy, dostępnością zasobów, stopniem formalizacji oraz obowiązkami sprawozdawczymi. Sam Autor we wnioskach wskazuje część tych możliwych wyjaśnień, ale nie zostały one poddane kontroli statystycznej. Nie można zatem rozstrzygnąć, czy większa liczba działań wynika z zasięgu geograficznego, czy z innych cech dużych i umiędzynarodowionych operatorów. Co więcej, w końcowej interpretacji Autor używa określenia „pozytywny wpływ”, podczas gdy analiza korelacyjna pozwala stwierdzić współwystępowanie zmiennych, a nie kierunek zależności przyczynowej. Z metodologicznego punktu widzenia bezpieczniejsze byłoby uznanie, że wyniki wspierają H1 w badanej próbie, nie zaś że hipoteza została jednoznacznie i uniwersalnie potwierdzona.

Weryfikując H2, Autor porównał charakter relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy z liczbą działań na rzecz zrównoważonego rozwoju realizowanych we współpracy z tymi grupami. Dla wszystkich analizowanych interesariuszy zewnętrznych otrzymał dodatnie i statystycznie istotne zależności, chociaż ich siła była zróżnicowana. Najwyższe wartości współczynników wystąpiły między innymi dla organizacji związanych z bezpieczeństwem, społeczności lokalnej, władz lokalnych i zleceniodawców. Wyniki uzasadniają stwierdzenie, że w badanej próbie bardziej sformalizowany charakter relacji współwystępował z większą liczbą deklarowanych działań. Także w tym przypadku ostrożności wymaga przejście od korelacji do wniosku, że formalizacja relacji „sprzyja” realizacji zrównoważonych przepływów. Możliwy jest bowiem kierunek odwrotny: większa liczba wspólnie realizowanych działań może powodować potrzebę tworzenia dokumentów, procedur i formalnych porozumień. Obie zmienne zostały ponadto ocenione przez przedstawiciela tego samego przedsiębiorstwa w tym samym kwestionariuszu, co zwiększa ryzyko wspólnego źródła pomiaru. Badanie nie obejmowało opinii interesariuszy zewnętrznych ani obiektywnego pomiaru rezultatów przepływów. Wyniki wspierają więc istnienie związku między formalizacją a liczbą działań, ale nie pozwalają jednoznacznie wykazać, że formalizacja stanowi przyczynę większej skuteczności.

Największych zastrzeżeń wymaga sposób rozstrzygnięcia H3. Strategia eksploatacji uzyskała w analizie AHP najwyższą wagę – 0,32, wobec 0,27 dla strategii proaktywnej, 0,26 dla reaktywnej i 0,15 dla eksploracji. Wynik ten pokazuje, że w ramach przyjętej struktury porównań eksperci nadali strategii eksploatacji najwyższy względny priorytet. Pozwoliło to uporządkować strategie i wskazać najważniejsze działania, wśród których najwyżej oceniono dialog i wymianę informacji, edukację i szkolenie pracowników oraz przejrzystość i raportowanie. AHP odzwierciedla jednak oceny i preferencje ekspertów, a nie empirycznie zmierzone rezultaty wdrożenia poszczególnych strategii. W badaniu nie porównano przedsiębiorstw stosujących różne strategie ani osiąganych przez nie efektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych. Różnica pomiędzy najwyższą wagą strategii eksploatacji a wagami strategii proaktywnej i reaktywnej nie jest również duża. Dodatkowo, jak wskazano wcześniej, porównywane strategie pochodzą z dwóch różnych wymiarów klasyfikacyjnych i mogą być stosowane łącznie. Rezultaty pozwalają zatem stwierdzić, że strategia eksploatacji została najwyżej oceniona przez uczestniczących w badaniu ekspertów, lecz nie są wystarczające do kategorycznego uznania jej za najskuteczniejszą w praktyce operatorów logistycznych. H3 uzyskała wsparcie na poziomie oceny eksperckiej, ale nie została zweryfikowana poprzez pomiar rzeczywistych skutków zastosowania strategii. Autor trafnie wskazuje w zakończeniu część ograniczeń badań, w tym trudności z uzyskaniem odpowiedzi, potrzebę rozszerzenia próby i grupy ekspertów, zasadność badań porównawczych w różnych państwach oraz brak długookresowej analizy wpływu modelu. Dostrzega także brak bezpośredniego uwzględnienia opinii poszczególnych grup interesariuszy. Świadomość tych ograniczeń należy ocenić pozytywnie, chociaż nie wszystkie ich

konsekwencje znalazły odzwierciedlenie w stopniu stanowczości formułowanych wniosków.

Podsumowując, Autor udzielił odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze i przedstawił wyniki odnoszące się do każdej hipotezy. Odpowiedzi na P1–P4 mają przede wszystkim charakter identyfikacyjny, klasyfikacyjny i diagnostyczny, natomiast odpowiedź na P5 przyjmuje postać koncepcji pomiaru skuteczności. Wyniki badań dostarczają empirycznego wsparcia dla H1 i H2 na poziomie zależności występujących w badanej próbie oraz dla H3 na poziomie ocen eksperckich. Za zbyt stanowcze należy jednak uznać jednolite określenie wszystkich hipotez jako „pozytywnie zweryfikowanych”, bez wyraźnego zróżnicowania siły i rodzaju dowodów. Bardziej adekwatne byłoby wskazanie zakresu, w jakim każda z nich została wsparta oraz warunków i ograniczeń odnoszących się do możliwości uogólnienia uzyskanych rezultatów. Zastrzeżenia te nie pozbawiają wyników wartości poznawczej, lecz wyznaczają granice ich interpretacji i powinny zostać uwzględnione przy ocenie wartości opracowanego modelu.

10. Ocena modelu zarządzania relacjami z interesariuszami oraz jego wartości poznawczej i aplikacyjnej

Model zarządzania relacjami z interesariuszami jest deklaratywnym głównym rezultatem rozprawy i bezpośrednio odpowiada jej celowi głównemu. Autor określa go jako dwuwymiarowy model graficzny, którego zadaniem jest przedstawienie sposobu zarządzania relacjami z interesariuszami w dążeniu operatora logistycznego do zrównoważonych przepływów w sieci dystrybucji. W osi poziomej modelu umieszczono pięć etapów procesu: identyfikację interesariuszy, ich analizę i klasyfikację, formułowanie strategii, wdrażanie strategii oraz kontrolę. Oś pionowa przedstawia natomiast środowisko wewnętrzne operatora logistycznego oraz jego otoczenie bliższe i dalsze. Model ma charakter cykliczny, ponieważ wyniki kontroli powinny prowadzić do ponownej identyfikacji interesariuszy, aktualizacji ich klasyfikacji, modyfikowania strategii i doskonalenia działań.

Konstrukcja modelu jest czytelna i zachowuje logiczną sekwencję właściwą procesowi zarządzania relacjami z interesariuszami. Autor nie ograniczył się do przedstawienia pięciu ogólnych etapów, lecz przypisał im metody identyfikacji interesariuszy, sposoby ich klasyfikowania, możliwe strategie, działania wdrożeniowe oraz narzędzia kontroli. W modelu uwzględniono grupy interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, różnice pomiędzy otoczeniem bliższym i dalszym, potrzebę sformułowania polityki zarządzania relacjami, wskaźniki zrównoważonego rozwoju oraz badanie satysfakcji i oczekiwań interesariuszy. W tym znaczeniu model stanowi syntetyczne ujęcie wyników badań literaturowych, ankietowych, eksperckich i studium przypadku.

Podstawą modelu jest znany z literatury czteroetapowy proces obejmujący identyfikację i klasyfikację interesariuszy oraz formułowanie i wdrażanie strategii. Autor rozszerzył go o etap kontroli i powiązał z cyklem PDCA. Zarówno proces zarządzania relacjami z interesariuszami, jak i koncepcja ciągłego doskonalenia są

rozwiązaniami obecnymi w literaturze. Oryginalności modelu nie należy zatem poszukiwać w każdym jego pojedynczym elemencie, lecz w ich doborze, integracji oraz dostosowaniu do problematyki operatorów logistycznych i zrównoważonych przepływów. Własnym wkładem Autora jest przede wszystkim połączenie etapów procesu z klasyfikacją interesariuszy operatora, ich rolami, otoczeniem bliższym i dalszym, strategiami współpracy, polityką zarządzania relacjami oraz dwupłaszczyznową koncepcją kontroli.

Na wartość poznawczą modelu składa się uporządkowanie zależności między kategoriami rozproszonymi wcześniej w różnych obszarach literatury. Model pokazuje, że dobór strategii i działań powinien zostać poprzedzony identyfikacją interesariuszy, rozpoznaniem ich wpływu, zaangażowania, oczekiwań i ról, natomiast wyniki działań powinny podlegać cyklicznej ocenie z perspektywy operatora oraz jego interesariuszy. Wprowadzenie dwóch wymiarów kontroli — wewnętrznych wskaźników zrównoważonego rozwoju oraz zewnętrznej oceny spełnienia oczekiwań interesariuszy — należy uznać za interesującą próbę połączenia efektów działalności logistycznej z jakością relacji międzyorganizacyjnych i społecznych. Poznawcza funkcja modelu ma jednak określone granice. Model w większym stopniu odpowiada na pytanie, jak operator powinien organizować proces zarządzania relacjami z interesariuszami niż wyjaśnia mechanizm, za pomocą którego określony rodzaj relacji prowadzi do zwiększenia stopnia zrównoważenia przepływów. Przedstawione strzałki pokazują kolejność i kierunek postępowania, ale nie opisują siły, warunków ani charakteru zależności przyczynowych pomiędzy elementami. Nie określono również jednoznacznie, w jaki sposób zmiana jakości relacji z konkretną grupą interesariuszy przekłada się na mierzalne efekty środowiskowe, społeczne i ekonomiczne przepływów.

W samym modelu wyraźniej przedstawiono proces zarządzania interesariuszami niż strukturę i właściwości zrównoważonych przepływów w sieci dystrybucji. Przepływy są obecne poprzez inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz wskaźniki stosowane na etapie kontroli, ale nie zostały zobrazowane jako odrębny składnik modelu obejmujący przepływy materialne, informacyjne i ewentualnie finansowe oraz ich parametry. Model można więc określić przede wszystkim jako normatywny i projektowy model procesu zarządzania relacjami z interesariuszami wspierającego dążenie do zrównoważonych przepływów, a nie jako model samych zależności kształtujących te przepływy. Takie rozumienie pozostaje zresztą zgodne z ostrożnym określeniem użytym w tytule: „w dążeniu do”, a nie „zapewniającego osiągnięcie” zrównoważonych przepływów.

Pewne wątpliwości dotyczą także włączenia do modelu wyników oceny strategii. Strategie eksploatacji i eksploracji oraz strategie proaktywna i reaktywna reprezentują dwie różne płaszczyzny klasyfikacji i mogą być stosowane równocześnie. Operator może rozwijać istniejące relacje, a zarazem działać proaktywnie wobec zmieniających się oczekiwań interesariuszy. Z tego względu wskazanie strategii eksploatacji jako rozwiązania zasadniczo najlepszego nie powinno prowadzić do traktowania pozostałych strategii jako alternatyw, które

należy odrzucić. Autor częściowo uwzględnił ten problem, podkreślając potrzebę elastycznego łączenia strategii i dostosowywania ich do grup interesariuszy oraz fazy dojrzałości organizacji. Ta elastyczność zwiększa praktyczną użyteczność modelu, ale równocześnie osłabia możliwość jednoznacznego wskazania jednej strategii jako uniwersalnie najskuteczniejszej. Istotnym uzupełnieniem modelu jest zaproponowana polityka zarządzania relacjami z interesariuszami, obejmująca zakres, zamierzenia, cele, podstawy prawne, charakterystykę interesariuszy, opis procesu zarządzania relacjami, metody angażowania, odpowiedzialność organizacyjną oraz zasady oceny skuteczności. Autor opracował również ogólny kwestionariusz satysfakcji oraz pytania dostosowane do ról poszczególnych grup interesariuszy. Rozwiązania te mają wyraźną wartość aplikacyjną: mogą służyć operatorom jako lista kontrolna, podstawa uporządkowania odpowiedzialności, narzędzie diagnozy relacji oraz punkt wyjścia do budowy własnych procedur i dokumentów. Na korzyść modelu przemawia także jego adaptacyjność. Autor nie przedstawia go jako sztywnego algorytmu, ale dopuszcza łączenie etapów, modyfikowanie zestawu interesariuszy, zmianę strategii, dostosowanie częstotliwości kontroli oraz podziału odpowiedzialności do wielkości i dojrzałości organizacji. Cykl kontroli i ponownego planowania odpowiada dynamicznemu charakterowi relacji z interesariuszami. Jednocześnie wysoki poziom ogólności, który umożliwia adaptację modelu do różnych organizacji, powoduje, że część jego zaleceń ma charakter uniwersalnych zasad dobrego zarządzania: identyfikuj interesariuszy, poznawaj ich oczekiwania, dobieraj strategię, wdrażaj działania, oceniaj rezultaty i doskonal proces. O wartości rozwiązania przesądza więc nie sama sekwencja, ale jej uszczegółowienie dla działalności operatora logistycznego. Osobnej oceny wymaga przeprowadzona „weryfikacja empiryczna” modelu. Polegała ona na przedstawieniu modelu kadrze zarządzającej FM Logistic Polska, przeanalizowaniu zgodności jego etapów z praktykami przedsiębiorstwa oraz przeprowadzeniu wywiadu półustrukturyzowanego dotyczącego adekwatności, mocnych i słabych stron, barier oraz możliwości implementacji. Przedstawiciele operatora pozytywnie ocenili model, wskazali potencjalne usprawnienia i zadeklarowali możliwość wykorzystania niektórych jego elementów. Postępowanie to potwierdza zrozumiałość modelu, jego zgodność z praktyką badanego przedsiębiorstwa oraz dostrzegany przez menedżerów potencjał zastosowania. Nie jest to jednak pełna weryfikacja skuteczności modelu. Nie został on wdrożony w całym cyklu, nie zastosowano opracowanych kwestionariuszy wobec wszystkich grup interesariuszy, nie porównano sytuacji przed implementacją i po niej ani nie przeprowadzono pomiaru długookresowych efektów środowiskowych, społecznych, ekonomicznych i relacyjnych. Ocena pochodziła ponadto od przedstawicieli przedsiębiorstwa, którego dokumenty, praktyki i doświadczenia były wcześniej wykorzystywane w studium przypadku, a pośrednio również przy opracowywaniu modelu. Powstaje zatem pewne ryzyko kołowości: zgodność modelu z FM Logistic może częściowo wynikać z tego, że praktyka tego właśnie operatora stanowiła jedno ze źródeł jego konstrukcji. Przeprowadzone postępowanie należałoby zatem określić raczej jako ekspercką

walidację treści, ocenę zgodności z praktyką oraz wstępną ocenę możliwości implementacji niż jako empiryczne potwierdzenie skuteczności modelu. Nie umniejsza to znaczenia uzyskanych opinii, lecz precyzuje ich wartość dowodową. Pełniejsza walidacja wymagałaby wdrożenia modelu w kilku zróżnicowanych przedsiębiorstwach, udziału przedstawicieli różnych grup interesariuszy, pomiaru wskaźników przed zastosowaniem modelu i po nim oraz analizy rezultatów w dłuższej perspektywie. Potrzebę takich badań dostrzega również Autor, wskazując ograniczenie czasowe i możliwość rozszerzenia analiz w przyszłości.

Wątpliwość dotyczącą deklarowanej specyfiki krajowej modelu wzmacnia fakt, że został on oceniony w przedsiębiorstwie należącym do międzynarodowej grupy i funkcjonującym według ponadnarodowej strategii Powering 2030. Przedstawiciele FM Logistic wskazali przy tym różnice pomiędzy rolami interesariuszy w Polsce i we Francji. Obserwacja ta jest wartościowa, ale zarazem pokazuje, że „warunki krajowe” nie stanowią jednolitej i samodzielnej podstawy konstrukcji modelu. Można raczej mówić o modelu opracowanym na podstawie badań operatorów działających w Polsce, który — dzięki swojej elastyczności — może być dostosowywany do różnych uwarunkowań instytucjonalnych i rynkowych.

Podsumowując, główny cel rozprawy w sensie konstrukcyjnym został osiągnięty: Autor opracował, opisał i poddał wstępnej walidacji model zarządzania relacjami z interesariuszami przeznaczony dla operatora logistycznego dążącego do zrównoważonych przepływów. Model porządkuje wiedzę, integruje wyniki kilku etapów badań i oferuje przedsiębiorstwom konkretne narzędzia wdrożeniowe. Jego wartość aplikacyjna jest wyraźna i należy ją ocenić pozytywnie.

Wartość poznawcza modelu polega przede wszystkim na specyficznym połączeniu i uporządkowaniu znanych koncepcji oraz na ich osadzeniu w realiach działalności operatorów logistycznych. Model nie tworzy nowej ogólnej teorii relacji z interesariuszami ani nie wyjaśnia w pełni mechanizmów przyczynowych łączących relacje z rezultatami zrównoważonych przepływów. Stanowi jednak autorskie rozwiązanie integracyjne i projektowe, zbudowane z wykorzystaniem wyników własnych badań. Przy uwzględnieniu wskazanych ograniczeń można uznać, że wnosi uporządkowaną wiedzę do badanego obszaru oraz posiada potencjał zastosowania w sferze gospodarczej. Ostateczną oryginalność osiągnięcia należy więc wiązać nie z nowością każdego elementu modelu, lecz z ich autorską konfiguracją, powiązaniem z wynikami badań i przełożeniem na kompleksową procedurę możliwą do zastosowania przez operatorów logistycznych.

11. Całościowa ocena rozprawy w świetle wymagań ustawowych

Przedstawiona rozprawa jest obszernym, wielowątkowym i starannie przygotowanym opracowaniem naukowym, w którym podjęto aktualny i istotny problem zarządzania relacjami z interesariuszami w dążeniu operatora logistycznego do zrównoważonych przepływów w sieci dystrybucji. Doktorant zgromadził rozległy materiał teoretyczny i empiryczny, zastosował zróżnicowane metody badawcze, przeprowadził kilka

wzajemnie powiązanych etapów badań, a następnie podjął próbę integracji uzyskanych rezultatów w autorskim modelu. Zakres wykonanej pracy, liczba wykorzystanych źródeł, rozbudowanie narzędzi badawczych oraz wieloetapowość postępowania świadczą o dużym zaangażowaniu Doktoranta, jego konsekwencji i znacznej pracowitości.

Postawiony cel główny został osiągnięty w sensie konstrukcyjnym: opracowano model zarządzania relacjami z interesariuszami przeznaczony dla operatora logistycznego dążącego do zrównoważonych przepływów. Zrealizowano również zasadniczą część celów teoriopoznawczych i użytkowych. Doktorant udzielił odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze oraz przedstawił wyniki odnoszące się do każdej z trzech hipotez. Jak wskazano wcześniej, stopień rozstrzygnięcia pytań i hipotez nie jest jednakowy: część odpowiedzi ma charakter identyfikacyjny i klasyfikacyjny, P5 rozstrzygnięto przede wszystkim na poziomie koncepcji pomiaru skuteczności, H1 i H2 uzyskały wsparcie w postaci zależności stwierdzonych w badanej próbie, natomiast H3 została wsparta ocenami ekspertów, nie zaś pomiarem rezultatów wdrożenia strategii. Zastrzeżenia te wyznaczają granice interpretacji wyników, ale nie podważają faktu przeprowadzenia spójnego i rozbudowanego postępowania badawczego.

W ocenie rozprawy doktorskiej należy uwzględnić poziom wymagań właściwy dla stopnia doktora. Na poziomie rozprawy doktorskiej nie jest wymagane wykazanie znaczącego wkładu w rozwój dyscypliny, właściwego dla postępowania habilitacyjnego. Wymagane jest natomiast potwierdzenie ogólnej wiedzy teoretycznej kandydata, jego zdolności do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej oraz przedstawienie oryginalnego rozwiązania problemu naukowego albo oryginalnego zastosowania wyników własnych badań w sferze gospodarczej lub społecznej. W odniesieniu do tych trzech przesłanek formułuję następujące oceny.

1. Ogólna wiedza teoretyczna Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Rozprawa potwierdza posiadanie przez Doktoranta ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Doktorant wykazuje znajomość teorii interesariuszy, podejścia sieciowego, zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi, koncepcji zrównoważonego rozwoju, zarządzania procesowego oraz ciągłego doskonalenia. Sprawnie porusza się również w problematyce zarządzania sieciami dystrybucji, funkcjonowania operatorów logistycznych oraz środowiskowych, społecznych i ekonomicznych konsekwencji działalności logistycznej.

Podstawy teoretyczne pracy oparto na obszernym piśmiennictwie krajowym i zagranicznym. Doktorant potrafił wykorzystać literaturę do identyfikacji grup i ról interesariuszy, determinantów współpracy, strategii zarządzania relacjami, działań na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz elementów projektowanego modelu. Rozważania teoretyczne mają miejscami charakter bardziej opisowy i porządkujący niż krytyczny i integrujący, a procedura wykazania luki badawczej nie została przedstawiona z pełną rygorystycznością systematycznego przeglądu literatury. Nie zmienia to jednak ogólnej oceny, że Doktorant zna podstawowe koncepcje właściwe dla badanego obszaru, rozumie ich znaczenie i potrafi zastosować je w konstrukcji własnego postępowania badawczego. Pierwsze z ustawowych wymagań należy zatem uznać za spełnione.

2. Umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Rozprawa potwierdza także przygotowanie Doktoranta do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Doktorant zidentyfikował problem, sformułował cel główny i cele szczegółowe, postawił pytania i hipotezy, skonstruował narzędzia badawcze, podjął próbę określenia populacji operatorów logistycznych, zgromadził materiał empiryczny, przeprowadził badania ankietowe, badania eksperckie i studium przypadku, zastosował metody analizy statystycznej oraz AHP, a następnie zintegrował wyniki w postaci modelu. Szczególnego podkreślenia wymaga skala tego przedsięwzięcia. Postępowanie obejmowało dotarcie do operatorów logistycznych, pozyskanie 36 kompletnych odpowiedzi, współpracę z 14 międzynarodowymi ekspertami, przeprowadzenie studium przypadku i wywiadów w FM Logistic Polska, analizę dokumentacji przedsiębiorstwa oraz przygotowanie kilku rozbudowanych narzędzi. Niezależnie od naturalnej roli opieki promotorskiej zakres zrealizowanych prac świadczy o znacznym osobistym wkładzie Doktoranta, jego samodzielności organizacyjnej, zdolności do konsekwentnej realizacji projektu oraz umiejętności łączenia różnych źródeł danych.

W rozprawie występują uchybienia dotyczące precyzji operacjonalizacji, doboru i uzasadnienia niektórych parametrów, interpretacji współczynnika alfa Cronbacha, możliwości uogólniania rezultatów oraz stopnia stanowczości weryfikacji hipotez. Doktorant nie zawsze dostatecznie wyraźnie oddziela korelację od wpływu, ocenę ekspercką od pomiaru skuteczności oraz zgodność modelu z praktyką jednego przedsiębiorstwa od potwierdzenia jego uniwersalności. Są to istotne uwagi metodologiczne, ale dotyczą przede wszystkim dojrzałości interpretacji i sposobu formułowania wniosków, a nie braku zdolności do przeprowadzenia procesu badawczego. Umiejętność zachowania pełnej dyscypliny pomiędzy zakresem zgromadzonych dowodów a stanowczością wniosków rozwija się wraz z dalszym doświadczeniem naukowym. Wskazane niedoskonałości mogą i powinny zostać przez Doktoranta przezwyciężone w kolejnych badaniach. Nie przekreślają one pozytywnej oceny jego przygotowania do samodzielnej pracy naukowej. Drugie wymaganie ustawowe uznaję zatem za spełnione.

3. Oryginalność rozwiązania problemu naukowego lub zastosowania wyników badań własnych

Oryginalność rozprawy nie polega na stworzeniu nowej teorii interesariuszy, nowej koncepcji zrównoważonego rozwoju ani nowej ogólnej teorii funkcjonowania operatorów logistycznych. Tego rodzaju osiągnięcie nie jest również niezbędne do spełnienia wymagań stawianych rozprawie doktorskiej. Poszczególne składniki opracowanego modelu — proces identyfikacji i klasyfikacji interesariuszy, formułowanie i wdrażanie strategii, kontrola oraz cykl PDCA — są znane w naukach o zarządzaniu. Oryginalności należy natomiast poszukiwać w sposobie rozpoznania problemu, zaprojektowaniu całej procedury badawczej, zintegrowaniu wyników pochodzących z różnych źródeł oraz autorskiej konfiguracji elementów modelu dostosowanego do działalności operatorów logistycznych.

Doktorant połączył klasyfikację grup i ról interesariuszy z podziałem otoczenia operatora na wewnętrzne, bliższe i dalsze, doborem strategii, działaniami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju, polityką zarządzania relacjami oraz dwupłaszczyznową

kontrolą obejmującą wskaźniki wewnętrzne i ocenę dokonywaną przez interesariuszy. Opracował również propozycję polityki zarządzania relacjami oraz narzędzia służące badaniu satysfakcji i ocenie współpracy. Tak skonstruowany model stanowi autorską syntezę wiedzy teoretycznej i wyników badań własnych.

Wartość poznawcza modelu polega głównie na uporządkowaniu i powiązaniu kategorii występujących wcześniej w różnych nurtach literatury. Model nie wyjaśnia w pełni mechanizmów przyczynowych łączących zarządzanie relacjami z mierzalnymi rezultatami zrównoważonych przepływów, ale wskazuje logiczną sekwencję postępowania oraz obszary, które operator powinien uwzględnić. Jeszcze wyraźniejsza jest jego wartość aplikacyjna: może stanowić podstawę diagnozy istniejących relacji, budowy polityki współpracy z interesariuszami, przypisania odpowiedzialności, wyboru metod angażowania oraz zaprojektowania procesu kontroli i doskonalenia.

Przeprowadzona w FM Logistic Polska walidacja nie stanowi pełnego testu skuteczności modelu, ponieważ nie obejmowała jego długookresowej implementacji ani pomiaru efektów przed wdrożeniem i po nim. Potwierdziła jednak jego zrozumiałość, zgodność z praktyką badanego operatora i potencjalną użyteczność implementacyjną. W tym zakresie rozprawa przedstawia oryginalne zastosowanie wyników własnych badań w sferze gospodarczej. Trzecie wymaganie ustawowe można więc uznać za spełnione, przy zastrzeżeniu, że oryginalność ma przede wszystkim charakter integracyjny, projektowy i aplikacyjny, a nie teoretyczny.

12. Konkluzja

Po dokonaniu całościowej oceny rozprawy stwierdzam, że przedstawione zastrzeżenia i uwagi krytyczne nie podważają jej zasadniczej wartości. Rozprawa potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, jego umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej oraz zdolność do opracowania oryginalnego rozwiązania integrującego wyniki badań i znajdującego potencjalne zastosowanie w działalności gospodarczej.

W konsekwencji stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr. inż. Jakuba Fikusa pt. „Model zarządzania relacjami z interesariuszami w dążeniu operatora logistycznego do zrównoważonych przepływów w sieci dystrybucji” spełnia wymagania określone w art. 187 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Na tej podstawie wnoszę o dopuszczenie mgr. inż. Jakuba Fikusa do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

Wniosek o wyróżnienie rozprawy

Uwzględniając ponadprzeciętny zakres wykonanej pracy, ambitny charakter przyjętych celów, rozbudowanie i różnorodność przeprowadzonego postępowania badawczego oraz konsekwencję, z jaką Doktorant zrealizował zaplanowane etapy badań, wnoszę o wyróżnienie rozprawy doktorskiej mgr. inż. Jakuba Fikusa.

Za sformułowaniem tego wniosku przemawiają w szczególności: rozległość przeprowadzonych studiów literaturowych, objęcie badaniami złożonego i aktualnego

problemu zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście zrównoważonych przepływów, połączenie badań ilościowych i jakościowych, wykorzystanie badań ankietowych, międzynarodowych badań eksperckich, metody AHP oraz studium przypadku, a także opracowanie autorskiego modelu wraz z propozycją polityki zarządzania relacjami i narzędziami służącymi ocenie współpracy z interesariuszami. Na podkreślenie zasługuje również podjęta przez Doktoranta próba przełożenia wyników badań na rozwiązanie możliwe do wykorzystania w praktyce funkcjonowania operatorów logistycznych.

Sformułowane w recenzji uwagi krytyczne dotyczą przede wszystkim precyzji niektórych rozstrzygnięć metodologicznych, zakresu dopuszczalnego uogólniania wyników oraz stopnia stanowczości weryfikacji hipotez i oceny skuteczności modelu. Nie podważają one jednak wysokiej ogólnej oceny rozprawy, skali podjętego wysiłku badawczego ani wartości uzyskanego rezultatu. Rozprawa wykracza zakresem przeprowadzonych prac, stopniem rozbudowania postępowania badawczego oraz potencjałem aplikacyjnym poza poziom wystarczający jedynie do spełnienia minimalnych wymagań stawianych rozprawom doktorskim. Z tych względów uważam ją za zasługującą na wyróżnienie w trybie przewidzianym przez Politechnikę Śląską.

