

Poznań, dnia 31.10.2023

Dr hab. Wiesław Ciechomski, prof. UEP

Katedra Handlu i Marketingu

Instytut Marketingu

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

RECENZJA

rozprawy doktorskiej Pana mgr Tomasza Wilczyńskiego

**pt. „Relacyjne instrumenty kształtowania współpracy producentów branży mięsnej
z detalicznymi dystrybutorami sieciowymi”**

napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Anetty Pukas, prof. UEW

Formalną podstawą do sporządzenia recenzji jest uchwała Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 22.06.2023r. w sprawie powołania mnie na recenzenta opiniowanej pracy doktorskiej oraz pismo w tej sprawie Pani Prodziekan Wydziału Zarządzania dr hab. Joanny Radomskiej, prof. UEW z dnia 14.07.2023r. Celem recenzji jest odpowiedź na pytanie, czy rozprawa spełnia wymogi określone przepisami prawa w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 poz. 1789).

Autor dysertacji postawił sobie za cel „teoretyczną ekstrapolację oraz empiryczne wyjaśnienie wpływu instrumentów relacyjnych na współpracę producentów branży mięsnej z detalicznymi dystrybutorami sieciowymi w kanale dystrybucyjnym”, a także określenie wpływu tej współpracy na ugruntowanie relacji partnerskich pomiędzy wymienionymi podmiotami rynkowymi. Zarówno tak postawiony cel, jak i obszar badawczy posiada atrybut oryginalności i ponadczasowości.

Strukturę pracy doktorskiej podporządkowano realizacji celu. Składa się ona ze wstępu, pięciu obszernych rozdziałów, zakończenia, spisu bibliografii oraz załącznika zawierającego kwestionariusz narzędzia badawczego. Praca doktorska wraz z aneksem posiada



objętość 282 stron. Rozdziały I i II posiadają literaturowy charakter. Poświęcono je w kolejności współpracy przedsiębiorstw w kanale dystrybucji oraz instrumentom budowania relacji w ramach współpracy producentów z detalistami. Rozdział III zawiera kompleksową charakterystykę branży mięsnej, w tym czynników determinujących jej funkcjonowanie oraz detalicznych sieci handlowych zajmujących się dystrybucją mięsa i jego przetworów. Rozdział IV posiada metodyczny charakter i zawiera konceptualizację modelu teoretycznego, zestaw hipotez badawczych i założenia konstrukcyjne modelu badawczego. Ostatni piąty rozdział Autor poświęcił rezultatom własnych badań empirycznych. Sekwencja treści poruszanych w kolejnych rozdziałach jest właściwa. Na szczególne podkreślenie zasługują walory aplikacyjne dysertacji zawarte w końcowej części rozdziału V.

Autor słusznie eksponuje specyfikę branży mięsnej, a mianowicie jej podatność na wahania koniunkturalne, brak stabilności na współczesnym wysoce turbulentnym rynku, duże ryzyko zerwania łańcuchów dostaw, czy zmieniające się trendy żywieniowe konsumentów. Ponadto podkreśla znaczenie paradygmatu relacyjnego w relacjach międzyorganizacyjnych i traktuje go jako jeden z kluczowych zasobów nowoczesnie zarządzanego przedsiębiorstwa. Powołując się na bogatą literaturę opisuje znaczenie marketingu relacji w budowaniu partnerskiej współpracy podmiotów rynkowych.

We wstępie pracy doktorskiej zawarto:

1. zakres luki badawczej o charakterze eksploracyjnym – jest nią ustrukturyzowany zestaw narzędzi służących kreowaniu długofalowej współpracy producentów z sieciowymi detalistami produktów mięsnych;
2. zakres luki badawczej o charakterze eksplanacyjnym – jest nią weryfikacja wykorzystania zestawu instrumentów relacyjnych z perspektywy producenta jako uczestnika kanału dystrybucji mięsa i jego przetworów;
3. kwintesencję problemu badawczego – jest nim określenie znaczenia i wpływu instrumentów relacyjnych na współpracę i partnerstwo pomiędzy producentami branży mięsnej a detalicznymi dystrybutorami sieciowymi;
4. cel główny pracy – jest nim teoretyczna eksploracja oraz empiryczne wyjaśnienie wpływu instrumentów relacyjnych na współpracę producentów z branży mięsnej z detalicznymi dystrybutorami sieciowymi, a także określenie wpływu tej współpracy na rozwój partnerskich relacji.

5. cele szczegółowe pracy doktorskiej w liczbie sześciu, a wśród nich takie jak:
- identyfikacja koncepcji teoretycznych związanych ze współpracą międzyorganizacyjną w kanałach dystrybucji;
 - uporządkowanie semantyczne terminologii z zakresu współpracy, partnerstwa, relacji;
 - diagnoza zewnętrznych i wewnętrznych determinant współpracy producentów i dystrybutorów sieciowych w branży mięsnej;
 - identyfikacja wpływu instrumentów relacyjnych na współpracę producentów i detalicznych dystrybutorów sieciowych w branży mięsnej;
 - określenie wpływu instrumentów relacyjnych na partnerstwo jako finalny efekt współpracy uprzednio podjętej przez producentów i dystrybutorów sieciowych w branży mięsnej;
 - wskazanie na utylitarne aspekty związane z praktycznym wykorzystaniem wyników własnych badań empirycznych oraz zaproponowanie producentom działań optymalizacyjnych w zakresie kształtowania relacji, współpracy i partnerstwa.

6. cztery hipotezy badawcze:

H1 - instrumenty relacyjne w zakresie jakości relacji i zarządzania relacjami z klientem mają pozytywny wpływ na współpracę w kanale dystrybucyjnym;

H2 - instrumenty relacyjne w zakresie jakości relacji i zarządzania relacjami z klientem mają pozytywny wpływ na budowane partnerstwo;

H3 - efekt oddziaływania instrumentów relacyjnych, w zakresie jakości relacji, na partnerstwo jest mediowany przez współpracę w kanale dystrybucyjnym;

H4 - efekt oddziaływania instrumentów relacyjnych, w zakresie zarządzania relacjami z klientem, na partnerstwo jest mediowany przez współpracę w kanale dystrybucyjnym;

Cele pracy zostały sformułowane prawidłowo i niejednokrotnie posiadają one ambitny charakter. Z kolei w przypadku hipotez H3 i H4 osobiście preferowałbym zastąpienie słów „jest mediowany” innym bardziej ugruntowanym w badaniach naukowych terminem.

W pierwszej części pracy, której niewątpliwym atrybutem są jej walory poznawcze Autor dokonał krytycznej analizy dotychczasowych badań literaturowych. W tym celu wykorzystał metodę analizy bibliometrycznej. Studia literaturowe obejmowały imponującą liczbę 612 pozycji zwartych i czasopiśmienniczych, z których znaczna część została opublikowana w języku angielskim. Z kolei druga część dysertacji, której autem są wartości

analityczne i utylitarne bazuje na badaniach empirycznych - w postaci ankietyzacji 50 producentów działających w branży mięsnej, którzy oferują detalicznym dystrybutorom sieciowym mięso i jego przetwory. W badaniach brały udział osoby zatrudnione na stanowiskach dyrektora lub menedżera, które bezpośrednio współpracują z detalicznymi dystrybutorami sieciowymi. Zakres przestrzenny badań obejmował terytorium Polski, a czasowy lata 2018-2023.

Autor konsekwentnie w pracy stosuje termin „branża mięsna” i słusznie podkreśla, że jest to pojęcie bardzo rozległe. Odnosi ono się do działalności o charakterze rolniczym (chów i hodowla zwierząt) oraz przetwórczym (przemysł rolno-spożywczy). Pojawia się zatem pytanie jak w tym kontekście rozumieć termin „rynek mięsny” i dlaczego w tytule pracy i jej treści używa wyłącznie kategorii „branża mięsna”.

W punkcie 3.2. zawarto aktualne przykłady przejęć i fuzji zakładów mięsnych, co obrazuje skalę i dynamikę procesu koncentracji branży w Polsce. Autor bardzo dobrze nawiązuje do tego, iż proces ten jest inicjowany oraz przyspieszany przez działania ze strony wiodących dystrybutorów sieciowych, którzy wywierają presję cenową na dostawców mięsa i jego przetworów do sieci handlowych. Interesującą charakterystykę wyzwań dla polskiej branży mięsnej zamieszczono w podsumowaniu punktu 3.2. Ponadto bardzo ciekawy wątek rozważań stanowi charakterystyka nieuczciwych praktyk konkurencyjnych w relacjach i formalnych umowach handlowych pomiędzy producentami z branży mięsnej a sieciami detalicznymi.

Kompleksowe, i co ważne aktualne, zestawienie najważniejszych sieci handlowych zajmujących się dystrybucją artykułów spożywczych zamieszczono w tabeli 25. W zestawieniu tym słowa „ilość sklepów” należałoby zastąpić terminem „liczba sklepów”. Tego pierwszego terminu używa się bowiem w odniesieniu do rzeczowników niepoliczalnych.

Rezultaty badań empirycznych zamieszczono w rozdziale V. W pierwszej jego części Autor prawidłowo określił zakres przedmiotowy, podmiotowy, terytorialny i czasowy realizowanych badań źródłowych, natomiast następnie opisał procedurę badawczą i metodykę badań ankietowych. Badania główne zostały poprzedzone pilotażem zrealizowanym na grupie trzech menedżerów firm z branży mięsnej. Badania empiryczne przeprowadzono w 2022 roku na grupie 50 respondentów. Z powodów ograniczeń pandemicznych Autor zdecydował się na użycie dwóch technik badawczych: CAVI, czyli ankiety wspomaganą komputerowo oraz

alternatywnie CATI, czyli ankiety telefonicznej. Respondentami byli producenci mięsa i jego przetworów, którzy dostarczają swoje wyroby do działających na terenie Polski 24 sieci handlowych, takich jak np. Aldi, Biedronka, Lewiatan, Lidl, Auchan, Kaufland, Makro, Netto, Polomarket, Selgros, Społem, Stokrotka, Żabka (wymienionych w tabeli 35). Każdy z 50 producentów wydelegował jednego lub kilku menedżerów odpowiedzialnych za kontakty handlowe z wybranymi dystrybutorami sieciowymi. W rezultacie do badań zakwalifikowano grupę 123 menedżerów tych firm. W badaniach finalnie wzięło udział 109 menedżerów – pozostała część odmówiła z powodu tajemnicy handlowej. Strukturę badanej próby Autor podał w tabeli 36. Wynika z niej, że:

- menedżerowie stanowili 73,4% respondentów, a dyrektorzy 26,6%;
- 60,6 % respondentów stanowiły osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach bardzo dużych, zatrudniających 1000 i więcej pracowników;
- 85,3% respondentów stanowiły osoby zatrudnione w firmach funkcjonujących na polskim rynku od ponad 20 lat;
- 49,5% respondentów stanowiły osoby zatrudnione w firmach współpracujących z detalicznym dystrybutorem sieciowym od co najmniej 10 lat;
- 52,3% respondentów stanowiły osoby zatrudnione w firmach zagranicznych;
- 77,1% respondentów stanowiły osoby zatrudnione w firmach o międzynarodowym zakresie działalności gospodarczej.

Na podkreślenie zasługuje fakt, iż kwestionariusz narzędzia badawczego posiada walor kompleksowości. Składa się on z 37 pytań, w tym pytań filtrujących, kafeteryjnych (z zastosowaniem skali Likerta), otwartych i metryczkowych. Sekwencja kolejnych modułów ankiety jest właściwa, a merytoryczne uzasadnienie przyjętego toku badawczego zawarto w tabeli 34.

Analizując wyniki badań Autor przyjął jednolite zasady, iż dla każdego konstruktów badawczego (jakość relacji, zarządzanie relacjami z klientem, współpraca, partnerstwo) podano wartość średniej arytmetycznej, mediany, odchylenia standardowego oraz wartość minimalną i maksymalną. Ponadto zaprezentowane statystyki posiadają przekrojowy, krostabulacyjny charakter, ponieważ odpowiedzi na pytania ankiety dotyczą nie tylko struktury ogółem, ale również zróżnicowania odpowiedzi według cech respondenta - wynikających z pytań metryczkowych. Trzeba w tym miejscu jednak zaznaczyć, że pewnym mankamentem rozważań

jest spojrzenie na współpracę producentów i dystrybutorów sieciowych jedynie z perspektywy tych pierwszych. Z pewnością inspirujące byłyby komentarze i konstatacje wynikające z porównania korzyści i ograniczeń współpracy w ramach zarządzania relacjami w kanałach dystrybucji widziane przez obydwie strony tego procesu. Nie jest to jednak sprawą prostą. Recenzent, który pisał pracę habilitacyjną na temat koncentracji handlu detalicznego w Polsce zdaje sobie sprawę jak trudne, a niekiedy wręcz niemożliwe, jest uzyskanie miarodajnych odpowiedzi od przedstawicieli wiodących sieci handlowych.

Kolejna część analiz statystycznych zawartych w dysertacji dotyczy określenia wpływu poszczególnych ładunków czynnikowych na modele pomiarowe. Przeprowadzone analizy dowodzą bardzo dobrego opanowania przez Doktoranta metod statystycznej determinacji i ekstrapolacji procesów rynkowych. Wyniki badań empirycznych zaprezentowanych w rozdziale V pozwoliły na wypełnienie luk badawczych oraz pozytywną weryfikację czterech postawionych hipotez. Atutem recenzowanej rozprawy doktorskiej jest nie tylko jej podbudowa teoretyczna, wartość poznawcza i metodyka badań, ale również implikacje dla menedżerów, które służą optymalizacji relacji w kanałach dystrybucji produktów spożywczych.

W zakończeniu pracy doktorskiej jej Autor odniósł się do realizacji celu głównego i celów szczegółowych oraz weryfikacji postawionych hipotez.

Merytoryczną i edytorską stronę pracy niewątpliwie wzbogacają liczne tabele – w liczbie 56 oraz rysunki – w liczbie 28.

Jako **drobne uchybienia**, które jednak nie negują generalnie wysokiej oceny pracy doktorskiej Pana mgra Tomasza Wilczyńskiego można wskazać następujące elementy:

- pominięcie aspektu zarządzania cenami jako obszaru współpracy producentów i sieci handlowych w kanale dystrybucji;
- wyodrębnianie osobnych kategorii „Nauki społeczne” oraz „Biznes, Zarządzanie, Ekonomia” na rysunkach nr 3 i 10, co budzi pewne wątpliwości (a propos Doktorant ubiega się o stopień naukowy doktora z zakresu nauk społecznych). Oczywiście rozumiem, że przytoczona klasyfikacja nauk pochodzi z bazy Scopus.
- punkt 1.3 nie powinien kończyć się tabelą (nr 11), a raczej komentarzem do niej;
- osobiście uważam, że zamiast używać zwrotu „Autorka Czubała (2001) określa ...”, lub „Autor Kramer (2004) przez proces dystrybucji rozumie ...” lepsza stylistycznie



jest forma „Anna Czubała (2001) określa ...”, oraz „Teodor Kramer (2004) przez proces dystrybucji rozumie ...”

- brakuje krótkiej reasumpcji rozważań zawartych w rozdziale I (str. 71) rozdziale II (str. 127), rozdziale III (str. 170), rozdziale IV (str. 189 – treść rozdziału kończy się rysunkiem 25);
- uwaga na błędy edytorskie, tj. literówki np. w ostatnim akapicie rozdziału I, ostatnim wyrazie rozdziału II, tytule rysunku 21 oraz na błędy stylistyczne np. „ilość sklepów”, „ilość klientów”;
- w tytule punktu 3.1 „Globalne i lokalne uwarunkowania funkcjonowania branży mięsnej” słowo lokalne należałoby usunąć, ponieważ tekst zdecydowanie poświęcony jest determinantom globalnym.

Za **kluczowe zalety** dysertacji doktorskiej należy uznać:

- syntetyczne zestawienie w wewnętrznie spójny i komunikatywny sposób przebiegu procesu badawczego przyjętego w recenzowanej pracy doktorskiej (str. 12);
- interesujące ujęcie w rozdziale I trzech perspektyw dystrybucji: marketingowej, logistycznej i strategicznej (str. 17 i dalsze);
- kompleksowy opis wybranych koncepcji współpracy przedsiębiorstw w kanałach dystrybucji w punkcie 1.2. (łańcucha wartości, efektywnej obsługi klienta - ECR, zarządzania łańcuchem dostaw, współpracy w łańcuchu dostaw, zakłóceń w łańcuchu dostaw, odporności w łańcuchu dostaw, zwinnego łańcucha dostaw);
- przekrojowe ujęcie tradycyjnych i alternatywnych kanałów dystrybucji artykułów spożywczych oraz potencjalnych ograniczeń i barier związanych z przepływem towarów pomiędzy poszczególnymi ogniwami w ramach przebiegów towarowych (rysunek 7 i komentarz do niego);
- interesującą charakterystykę kluczowych teorii, które zdeterminowały ukształtowanie się paradygmatu relacyjnego w naukach o zarządzaniu (teoria kosztów transakcyjnych, teoria zależności od zasobów, teoria norm relacyjnych, teoria zasobowa, teoria zaangażowania i zaufania, teoria renty relacyjnej);
- oryginalne zestawienie ilustrujące początki rozwoju nauk o zarządzaniu, prekursorów tej dyscypliny i ich wkład w rozwój nauki (tabela 13 i komentarz do niej);



- bardzo dobre opracowanie własne dotyczące sposobów interpretacji koncepcji CRM (tabela nr 16 oraz strony 93-101);
- wszechstronne ujęcie atrybutów relacji w kanałach dystrybucji oraz czynników determinujących jakość relacji (punkt 2.2.).

Wartością dodaną pracy jest autorska konceptualizacja instrumentów budowania relacji w oparciu o przegląd literatury przedmiotu (punkt 2.3., w tym tabela nr 20). Autor przyjął, iż instrumentami relacyjnymi są narzędzia oddziałujące na stan współpracy i partnerstwa pomiędzy podmiotami rynkowymi. W wyniku turbulentnego środowiska i zmieniających się potrzeb uczestników rynku tworzą one zestawy kompetencji relacyjnych, których implementacja wpływa na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Ponadto wartością dodaną dysertacji są teoretyczne modele (M1 i M2) wpływu instrumentów o charakterze relacyjnym na współpracę w łańcuchu dystrybucyjnym i osiągnięcie statusu partnerstwa we wzajemnych kontaktach biznesowych (rysunki 23 i 24). Instrumenty te zostały pogrupowane na narzędzia relacyjne determinujące jakość relacji (zaufanie, satysfakcja) oraz elementy zarządzania relacjami z klientami (koncentracja na kluczowych klientach, zarządzanie wiedzą, aspekty organizacyjne i technologiczne współpracy). Rezultatem synergii może być definiowanie wspólnych celów przez producentów i dystrybutorów produktów mięsnych, dzielenie się informacjami czy synchronizacja decyzji. Szczegółową konceptualizację zmiennych w przyjętym modelu badawczym Autor zaprezentował w tabeli 29. Przyjęte rozwiązania są prawidłowe, przy czym na szczególne podkreślenie zasługuje wnikliwość w operacjonalizacji zmiennych dla poszczególnych konstruktów badawczych (tabele 30-33).

Trzeba też nadmienić, iż partnerstwo jako efekt utrzymywania pożądanych relacji w procesie dystrybucji oferty towarowej jest kategorią jakościową, natomiast Autor podjął się kwantyfikacji i operacjonalizacji zmiennych determinujących współpracę producentów i detalistów. W tym kontekście działania te stanowiły intelektualne wyzwania. Generalnie dysertacja bardzo dobrze wpisuje się w paradygmat relacyjny, który objaśnia ewolucję nauk o zarządzaniu i jakości.



Konkluzja recenzji

W moim przekonaniu rozprawa doktorska mgr Tomasza Wilczyńskiego jest opracowaniem, które posiada duże walory poznawcze oraz aplikacyjne i wzbogaca dorobek nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie instrumentów i sposobów budowania relacji w kanałach dystrybucji przez producentów mięsa i jego przetworów oraz sieci handlowe zajmujące się sprzedażą tych artykułów. Rozprawę oceniam wysoce pozytywnie zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej. Nowatorstwo pracy wynika z dobrze zidentyfikowanych luk badawczych (eksploracyjnej i eksplanacyjnej) oraz z dokonania przez Doktoranta kwerendy i syntezy dorobku literatury, a także przeprowadzenia złożonego programu badań empirycznych, których wyniki posiadają dużą wartość poznawczą.

Praca została przygotowana poprawnie od strony formalnej. Napisana jest w sposób komunikatywny, przy czym jej Autor biegle posługuje się terminologią specyficzną dla subdyscypliny naukowej marketingu. W rozprawie zachowano powszechnie przyjęte standardy sporządzania przypisów i odsyłaczy, wykazu bibliografii oraz spisu tabel i rysunków.

Recenzowana rozprawa pt. „Relacyjne instrumenty kształtowania współpracy producentów branży mięsnej z detalicznymi dystrybutorami sieciowymi” napisana pod kierunkiem naukowym promotor dr hab. Anetty Pukas, prof. UEW w pełni spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim i stanowi oryginalne rozwiązanie ważnego problemu naukowego, a także wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Rozprawa doktorska spełnia wymogi określone przepisami prawa w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017 poz. 1789). Uwzględniając powyższe wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Tomasza Wilczyńskiego i dopuszczenie do publicznej obrony.

Równocześnie doceniając walory naukowe rozprawy wnoszę o jej wyróżnienie.

H. Liedowster
3.1.10. 2023