

Poznań, 31.07.2023

dr hab. inż. Piotr Cyplik, prof. PP
Wydział Inżynierii Zarządzania
Instytut Logistyki
Zakład Zarządzania Produkcją i Logistyki
Politechnika Poznańska

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Jakuba Radosława Brzezińskiego
pt. „Rola zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami” napisanej
pod kierunkiem naukowym
prof. dra hab. Macieja Urbaniaka oraz promotora pomocniczego
dr hab. Barbary Ocickiej**

1. Podstawa formalno-prawna recenzji

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Pana Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego dra hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ z dnia 22 czerwca 2023 r. informujące o wyznaczeniu mnie przez Komisję Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości na recenzenta rozprawy doktorskiej autorstwa mgr Jakuba Radosława Brzezińskiego pt. „Rola zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami”.

2. Ogólna charakterystyka recenzowanej pracy

Rozprawa doktorska mgr Jakuba Brzezińskiego pt. „Rola zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami” jest zawierającym się na 203 stronach studium opisowo–analitycznym, składającym się z wprowadzenia, czterech rozdziałów, zakończenia, spisów oraz trzech załączników. Spisy obejmują wykaz literatury (274 pozycji książkowych i artykułów, 3 aktów prawnych oraz 6 źródeł internetowych), tabele (41), rynki (24) oraz wykresy (15).

W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno-opisową (pierwsze trzy rozdziały) oraz część analityczno-badawczą (rozdział czwarty).

3. Ocena dysertacji wg wybranych kryteriów

3.1. Trafność wyboru tematu dysertacji i obszaru badawczego

Podjęta przez mgr Jakuba Brzezińskiego problematyka pracy dotycząca zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami jest ciągle aktualna i podejmowana zarówno w międzynarodowych, jak i krajowych opracowaniach naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Turbulentne otoczenie wymusza na przedsiębiorstwach konieczność ciągłego doskonalenia swoich procesów biznesowych. Jednym z kluczowych obszarów poszukiwania oszczędności jest obszar zakupów. Wraz z ewolucją podejścia do procesów zakupowych postrzeganych początkowo jedynie przez pryzmat dokonywanych transakcji, poprzez wyodrębnienie pewnej ich autonomii, aż do koncepcji tworzenia łańcucha wartości, zmieniały się paradygmaty relacji dostawca - odbiorca. Kontrakt między dostawcą a odbiorcą ma charakter zapisów regulujących zasady współpracy i kwestie związane z ryzykiem zakupowym i może mieć wpływ na budowę relacji między obiema stronami. W aktualnym dorobku naukowo-badawczym, można znaleźć połączenie zarządzania relacjami z dostawcami z koncepcją zarządzania łańcuchem dostaw, jednak nie podjęto do tej pory gruntownych badań związanych z rolą zarządzania kontraktami w tym kontekście.

Zarządzanie kontraktami należy traktować w ujęciu interdyscyplinarnym nauk społecznych. Dorobek dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w tym zakresie obejmuje głównie publikacje w ujęciu zarządzania łańcuchem dostaw oraz procesu zakupowego. Natomiast w naukach prawnych kontrakty opisywane są najczęściej z perspektywy kształtowanego przez nie stosunku prawnego i przepisów części ogólnej prawa cywilnego oraz zobowiązań. Powiązanie zagadnień prawnych dotyczących umów między odbiorcą a dostawcą z ich wymiarem gospodarczym można odnaleźć w badaniach traktujących o ekonomicznej analizie prawa. Z punktu widzenia nauk ekonomicznych badania kontraktów, koncentrują się na efektywności wymiany i alokacji dóbr. Dorobek publikacyjny z zakresu ekonomii i finansów odnosi do kontraktów przez pryzmat teorii kosztów transakcyjnych i teorii agencji.

Podjęcie przez doktoranta próby holistycznego spojrzenia na zarządzanie kontraktami jako elementu rozwoju relacji z dostawcami, przy uwzględnieniu dorobku z zakresu poszczególnych dyscyplin nauk społecznych wymienionych powyżej, jest gwarantem ich aktualności. Z pełnym przekonaniem można stwierdzić, iż tematyka poruszona w rozprawie jest nadal ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej i będzie stanowić z pewnością obszar dalszych prac naukowych. Z tego też



względu wybór problematyki opracowania można uznać za trafny, aktualny i w pełni mieszczący się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

3.2. Założenia badawcze oraz metodyka przeprowadzonych badań dysertacji

Doktorant starał się dość trafnie zidentyfikować luki badawcze – teoretyczną, empiryczną, jak i aplikacyjną. Określając lukę teoretyczną i empiryczną wskazał brak pozycji literaturowych obejmujących w ujęciu holistycznym *„kompleksowe podejście do określenia roli zarządzania kontraktami w procesie zakupowym, w szczególności w odniesieniu do relacji z dostawcami”*.

Zidentyfikowana przez autora luka aplikacyjna związana jest z tym, *„że w praktyce gospodarczej dochodzi do zawierania umów niekorzystnych „dla przedsiębiorstw bądź takich, które nie uzyskują akceptacji klientów wewnętrznych lub nie odpowiadają celom strategii zakupowych przedsiębiorstw. W rezultacie wiele przedsiębiorstw stosuje outsourcing procesu zarządzania kontraktami, który może utrudniać rozwój relacji w łańcuchach dostaw. Dostrzeżenie istotnej roli kontraktów może prowadzić do pozostawienia tak istotnego procesu w obrębie przedsiębiorstwa i wykorzystania go w rozwoju relacji z dostawcami”*. W tym miejscu należy zauważyć, że luka aplikacyjna mogłaby być sformułowana w sposób bardziej implementacyjny jako określenie uwarunkowań, metod oraz narzędzi w zarządzaniu kontaktami w kontekście rozwoju relacji z dostawcami.

Analizując zapis w pracy dysertacyjnej w brzmieniu *„zidentyfikowana luka badawcza stanowiła najważniejszą przesłankę dla sformułowania problemu badawczego odnośnie wpływu zarządzania kontraktami na relacje z dostawcami”* trudno jest jednoznacznie określić jak został zdefiniowany finalny problem badawczy. Pomimo tego autor prawidłowo sformułował cel główny rozprawy jako *„określenie roli zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami na rynku B2B”*. Tak zdefiniowany cel rozprawy wskazuje, że autor podjął się ambitnego zadania, wysoce praco- i czasochłonnego. Doktorant sformułował także 5 celów szczegółowych adekwatnych do przyjętego celu głównego:

„Cel 1: Określenie znaczenia zarządzania kontraktami w procesie zakupowym.

Cel 2. Wskazanie czynników otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego łańcucha dostaw determinujących zarządzanie kontraktami.

Cel 3. Określenie znaczenia etapów zarządzania kontraktami dla rozwoju relacji B2B.

Cel 4. Określenie znaczenia sterowania ryzykiem w rozwoju relacji B2B.



Cel 5. Określenie znaczenia zarządzania kontraktami w sterowaniu ryzykiem w procesie zakupowym.

Cel główny i dodatkowe cele szczegółowe zostały sformułowane w sposób poprawny. Jednak przy takiej ich treści oraz fakcie, że w celu głównym oraz z dwóch celach szczegółowych doprecyzowano rodzaj rynku jako B2B a w trzech celach szczegółowym nie zrobiono tego, rodzą się pytania:

1. Czy zarządzanie kontraktami ma przełożenie na relacje z dostawcami tylko na rynku B2B, czy może mieć znaczenia dla innych rynków?
2. Czy znaczenie zarządzania kontraktami w sterowaniu ryzykiem jest zróżnicowane w zależności od typu rynku?
3. Czy stosowanie różnych typów kontaktów pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw może mieć wpływ na rozwój relacji z konkretnym dostawcą?

Mgr Jakub Brzeziński sformułował 5 hipotez badawczych wynikających ze zdefiniowanych celów pracy:

„H1: Zarządzanie kontraktami ma istotny wpływ na rozwój relacji z dostawcami.

H2: Sposób sterowania ryzykiem zakupowym zależy od typu relacji z dostawcami.

H3: Uwzględnianie ryzyka zakupowego jest zróżnicowane na poszczególnych etapach zarządzania kontraktami.

H4: Zarządzanie kontraktami determinuje sposób sterowania ryzykiem zakupowym.

H5: Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami różnicuje się w zależności od branży, pochodzenia kapitału i wielkości przedsiębiorstwa.

H5a: Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami zależy od branży przedsiębiorstwa.

H5b: Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami zależy od pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa.

H5c: Wpływ zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami zależy od wielkości przedsiębiorstwa.”

W stosunku do tez 1-4 nie ma żadnych zastrzeżeń. Sposób przeprowadzenia badań dla zweryfikowania hipotezy 5 musiał zakładać uzyskanie całościowej lub jedynie częściowej jej weryfikacji. W wyniku badań empirycznych może okazać się, że tylko jedno lub dwa z trzech wymienionych w tezie uwarunkowań zostaną uznane jako wpływające na zależność między zarządzaniem kontraktami oraz rozwojem relacji z dostawcami, czego odzwierciedleniem jest powołanie przez autora hipotez H5a, H5b oraz H5c.



Doktorant wskazał, iż w realizacji celów oraz do weryfikacji tez pomocne będą pytania badawcze, które zostały sformułowane prawidłowo, w następującym brzmieniu (Tabela 25 strona 126):

- „1. Jakie znaczenie ma zarządzanie kontraktami w procesie zakupowym?*
- 2. Jakie czynniki otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego łańcucha dostaw wpływają na zarządzanie kontraktami?*
- 3. Jaki wpływ na rozwój relacji z dostawcami mają poszczególne etapy zarządzania kontraktami?*
- 4. Jaki wpływ na sposoby sterowania ryzykiem zakupowym ma rodzaj relacji z dostawcami?*
- 5. Jaki wpływ na uwzględnianie ryzyka w procesie zakupowym ma zarządzania kontraktami?*
- 6. Jaki wpływ na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym ma zarządzanie kontraktami?”*

Chcąc osiągnąć postawione cele rozprawy (główny i szczegółowe) Doktorant przeprowadził intensywną kwerendę literatury tak krajowej (104 pozycji), jak i zagranicznej (179 pozycji głównie angielskojęzycznych) z zakresu miejsca i roli zakupów w działalności przedsiębiorstwa, zarządzania relacjami z dostawcami w łańcuchu dostaw oraz zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami. Analizą objęto dokumenty źródłowe: artykuły naukowe i książki z międzynarodowych baz naukowych (Ebsco, Emerald, ScienceDirect, Scopus i Web of Science - dla źródeł anglojęzycznych oraz Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Ibuk Libra - dla źródeł polskojęzycznych), jak również akty prawne związane z tematyką pracy. Dobór literatury przedmiotu i jej cytowania obejmowały wszystkie aspekty związane z tematyką rozprawy doktorskiej, a autor wykazał się jej dobrą znajomością. Zakres cytowania literatury przedmiotu był prawidłowy i pozwalał na realizację założeń badawczych przyjętych w pracy.

W recenzowanej rozprawie zrealizowane zostały również badania empiryczne, w których autor posłużył się metodami ilościowymi. Analizą objęto przedsiębiorstwa z branży chemicznej (działy PKD 20, 21, 22), elektrycznej (działy PKD 26 i 27) oraz motoryzacyjnej (dział PKD 29) zatrudniających nie mniej niż 25 pracowników i prowadzące działalności produkcyjne w Polsce. Badania zostały przeprowadzone techniką CATI w formie 101 wywiadów ustrukturyzowanych w II kwartale 2023 roku. Dobór próby dla potrzeb badania jakościowego był celowy, dokonany przez autora. Badania zostały przeprowadzone zgodnie ze strategią badań kwantytatywnych tj. zaprojektowanie i przeprowadzenie badań, dobór metod



analizy zebranych danych oraz analizie materiału badawczego i wnioskowania. Analiza danych ilościowych została przeprowadzona w oparciu o wskaźniki struktury oraz modele regresji: porządkowej, logistycznej oraz wielologistycznej. W celu zweryfikowania hipotez badawczych zastosowano uogólnione liniowe wielopoziomowe modele mieszane w ujęciu Bayesowskim. Konwergencja i stabilność próbkowania bayesowskiego została oceniona za pomocą wskaźników R-hat, oraz Effective Sample Size (ESS).

Zastosowane narzędzia do wyników analizy badań ankietowych nie budzą zastrzeżeń. W rozprawie brakuje wyliczenia reprezentatywnej próby badawczej oraz głębszego niż przedstawionego w rozdziale 4.1.2.2 uzasadnienia przyczyn wykluczenia małych oraz mikroprzedsiębiorstw z badań ankietowych. Brakuje również uzasadnienia finalnie dobranej struktury badanych przedsiębiorstw (tabela 27). Rodzą się trzy pytania w tym zakresie:

1. Jakimi kryteriami autor kierował się przy objęciu badaniami 45 przedsiębiorstw z branży chemicznej, 25 z elektrycznej oraz 31 z motoryzacyjnej – innymi słowy dlaczego przyjęto taką strukturę badanych podmiotów wg branży?
2. Jakimi kryteriami autor kierował się przy objęciu badaniami 68 przedsiębiorstw średnich i 33 dużych – innymi słowy dlaczego przyjęto taką strukturę badanych podmiotów wg kryterium wielkości przedsiębiorstwa?
3. Jakimi kryteriami autor kierował się przy objęciu badaniami 77 przedsiębiorstw z kapitałem polskim i 24 z kapitałem zagranicznym – innymi słowy dlaczego przyjęto taką strukturę badanych podmiotów wg kryterium pochodzenia kapitału?

Na uwagę zasługuje również niedostatecznie udokumentowany proces weryfikacji kwestionariusza ankiety. Zapis ze strony 131 „Kwestionariusz ankiety został skonsultowany ze statystykiem oraz z dwoma przedstawicielami menedżerów zakupów z badanych branż. Poszczególne etapy jego doskonalenia były przedmiotem prezentacji autora dysertacji i dyskusji podczas seminariów w Katedrze Logistyki Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Treść pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety jest konsekwencją regularnego wprowadzania otrzymywanych uwag i rezultatem finalnej korekty przed przeprowadzeniem badań właściwych. Pilotaż badań z wykorzystaniem zaprojektowanego narzędzia badawczego nie wykazał potrzeby dokonywania dalszych modyfikacji.” nie stanowi naukowego dowodu realizacji tej fazy badań. Podobnie ma się rzecz w zakresie badań pilotażowych. Sformułowanie „Badanie pilotażowe na próbie pięciu przedsiębiorstw (dobranych z uwzględnieniem założeń przyjętych dla próby właściwej) przeprowadzono w dniach 09.05-16.05.2023 r. W związku z brakiem uwag do narzędzia badawczego i uzyskaniem kompletnych odpowiedzi, przystąpiono do badania właściwego ...” nie wskazuje jednoznacznie jak dobrano te firmy w kontekście

przyjętych kryteriów doboru celowego i jakie pytania dodatkowe odnośnie narzędzia badawczego zadano.

Konstatując należy uznać, iż zaproponowana metodyka oparta jedynie na badaniach kwantytatywnych mimo kilku uwag doskonalących nie budzi większych zastrzeżeń i została ona podporządkowana przyjętym przez autora celom dysertacji. Niedosyt pozostawia brak badań o charakterze kwalitatywnym w zbudowanej przez autora strategii badań, które mogłyby uzupełnić zastosowane badania ilościowe. Realizacja mieszanego schematu badawczego oznaczająca eklektyczne łączenie metodyk badawczych mogłoby umożliwić autorowi zbadanie roli zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami z różnych punktów widzenia oraz zapewnić lepsze zrozumienie problemów badawczych i złożonych zjawisk.

3.3. Poziom merytoryczny poszczególnych rozdziałów dysertacji

Obszar tematyczny rozprawy doktorskiej mgr Jakuba Brzezińskiego zawiera się w trzech istotnych pojęciach: po pierwsze *rolę zakupów w działalności przedsiębiorstw*, po drugie *relacje z dostawcami*, a po trzecie *zarządzanie kontraktami*. Autor odniósł się do każdego z nich w trzech kolejnych rozdziałach pracy.

W **rozdziale pierwszym**, zawartym na 42 stronach, opierając się na przeglądzie literatury przedmiotu zaprezentował ogólne zagadnienia teoretyczne dotyczące pierwszego pojęcia. Autor wyjaśnił główne pojęcia rozprawy związane z tym obszarem badań. Punktem wyjścia w rozważaniach jest analiza dotycząca rozwój funkcji zakupowej na przestrzeni lat. Uwidocznia się ona zestawieniem etapów ewolucji funkcji zakupowej w różnych ujęciach – m.in. wg M. Stannacka i M. Jonesa (Tabela 1) oraz G. Chicka i R. Handfielda (Tabela 2). Przedstawione w literaturze poglądy dotyczące ewolucji roli zakupów w działalności przedsiębiorstw były przyczyną powstania różnych definicji tego pojęcia. W tym zakresie przeprowadzono analizę pojęciową z podziałem na literaturę anglojęzyczną oraz polskojęzyczną. Autor dokonał również analizy bibliometrycznej artykułów naukowych związanych z zarządzaniem zakupami w przedsiębiorstwach w wybranych bazach naukowych w ujęciu okresu od 1978 do 2022 roku (Tabela 5). W dalsze części dokonano przeglądu pojęć związanych z koncepcją zarządzania łańcuchem dostaw (rozdział 1.2), ze szczególnym uwzględnieniem roli zakupów w modelu referencyjnego zarządzania łańcuchem dostaw – SCOR (ang. Supply Chain Operations Reference) oraz zaproponowanego przez Global Supply Chain Forum modelu GSCF. Autor udowadnia, że zakupy „*umożliwiają nie tylko zapewnienie niezbędnych zasobów, ale również integrację działań między poszczególnymi ogniwami*



łańcucha dostaw, „pełnić przy tym kluczową rolę łącznika między dostawcami a wewnętrznymi klientami organizacji w tworzeniu wartości dodanej dla jej klientów zewnętrznych”.

W dalszych dywagacjach autor wskazał różne ujęcia modelowe procesu zakupów (liniowy, cykliczny, hybrydowy) oraz scharakteryzował etapy przyjętego w rozprawie do dalszych badań liniowego procesu zakupów van Weele, które obejmują: rozpoznanie i sprecyzowanie potrzeb zakupowych (rozdział 1.3.1), analizę rynku i wyboru dostawcy (rozdział 1.3.2), negocjacje i uzgodnienia warunków zakupu (rozdział 1.3.2) oraz realizację zamówienia i ewaluację dostawcy (1.3.4). W tym miejscu pojawiają się pytania: jakimi kryteriami kierował się autor przy wyborze modelu liniowego procesu zakupów do dalszych badań? Czy wybór innego modelu miałby wpływ na uzyskane wyniki?

W **rozdziale drugim**, zawartym na 27 stronach, mgr Jakub Brzeziński w interesujący sposób scharakteryzował związek między zarządzaniem łańcuchami dostaw oraz zarządzaniem relacjami z dostawcami, który uwidocznił jest m.in. w przytoczonych przez doktoranta modelach „kokardy” (ang. bow-tie model) i „diamentu” (ang. diamond model). W dalsze części autor dokonał przeglądu korzyści płynących ze współpracy w łańcuchu dostaw (tabela 12) oraz definicji poziomu współpracy przedsiębiorstw, „które obejmują pełen zakres możliwości dotyczących współdziałania – od jednorazowych transakcji handlowych do strategicznych powiązań organizacyjnych i strukturalnych.” Na podstawie kwerendy literatury doktorant słusznie zauważa różnice między relacją konfrontacyjną i partnerską (Tabela 14) oraz systematyzuje różne rodzaje relacji z dostawcami (wg L. M. Ellrama; F. E. Webstera; D. M. Lamberta; A. W. Laing i P. C. Lian oraz G. Mollering). Na potrzeby realizacji celów rozprawy autor zdecydował się przedstawić relacje z dostawcami w odniesieniu do charakteru współpracy w procesie zakupowym. Wyróżnione typy relacji nawiązują do omówionych systematyzacji i uwzględniają znaczenie elementów, takich jak: częstotliwość i regularność transakcji, wzajemne zaufanie i podejście do ryzyka, wymiana informacji, podejmowanie działań rozwojowych czy wspólne planowanie celów. W rezultacie powstał model czterech typów relacji, do których zaliczono: relacje transakcyjne, relacje partnerskie, relacje strategiczne oraz strategiczne partnerstwo. Z uwagi na fakt, że relacje między przedsiębiorstwami charakteryzują się wysokim stopniem niepewności i podatnością na ryzyko, temu zagadnieniu autor poświęcił rozdział 2.4. W tym zakresie wyróżniono czynniki ryzyka wynikające z makrootoczenia (Tabela 15) i mikrootoczenia (Tabela 16). Autor słusznie zauważa, że „ryzyko związane z relacjami z dostawcami stanowi katalog wybranych rodzajów



ryzyka pochodzącego z mikro- i makrootoczenia, które mogą negatywnie wpłynąć na daną relację, powodując niespełnienie zakładanych oczekiwań z niej wynikających.” W dalszej części rozdziału 2 zdefiniowano metody sterowania ryzykiem i stopień ryzyka związany z ich stosowaniem. Autor na podstawie kwerendy literatury przyjął do dalszych prac badawczych 6 metod sterowania ryzykiem, do których zaliczył: przyjmowanie ryzyka, retencję ryzyka, dywersyfikację ryzyka, redukcję ryzyka, transfer ryzyka oraz unikanie ryzyka.

W rozdziale trzecim, zawartym na 42 stronach scharakteryzowano wyniki kwerendy literatury w zakresie wpływu zarządzania kontraktami na relacje z dostawcami zarządzania kontraktami. Punktem wyjścia w rozważaniach jest zdefiniowanie kontraktu w ujęciu prawno-ekonomicznym. Autor słusznie zauważa, że *„w perspektywie procesu zakupowego, zawierany między stronami kontrakt jest w istocie umową sprzedaży opisaną w art. 535 i nast. k.c. Zgodnie z kodeksową regulacją, „przez umowę sprzedaży sprzedawca zobowiązuje się przenieść na kupującego własność rzeczy i wydać mu rzecz, a kupujący zobowiązuje się rzecz odebrać i zapłacić sprzedawcy cenę” i jednocześnie, że przedstawione regulacje, dotyczące stricte umowy sprzedaży, są jedynie wycinkiem szerokiej gamy przepisów kształtujących transakcje handlowe.”* Rozważania dotyczące relacji kontraktowych osadzone zostały w teorii ekonomii i nauk o zarządzaniu (rozdział 3.1.3), w tym w teorii zależności od zasobów, teorii podejścia zasobowego, teorii kosztów transakcyjnych, teorii wartości transakcyjne oraz teorii agencji (Tabela 18). Kluczowym aspektem realizacji tego rozdziału jest kwerenda literatury z zakresu procesu zarządzania kontraktami. Dokonując syntezy informacji ze źródeł wtórnych autor zdecydował się na zaproponowanie własnej definicji zarządzania kontraktami, który pojmuję jako *„proces obejmujący projektowanie, realizację i weryfikację kontraktów, w sposób umożliwiający skuteczne wywiązanie się przez strony ze swoich zobowiązań, aby osiągnąć cele współpracy i sterować związanym z nią ryzykiem w dążeniu do maksymalizacji wartości współtworzonej przez strony kontraktu”*. Tak zdefiniowany proces wymaga podjęcia szeregu działań prowadzących do jego skutecznej realizacji. Po syntezie zidentyfikowanych faz zarządzania kontraktem (wg A. J. van Weele), cykli życia kontraktu (wg A. Saxena oraz S. Cullen) autor zdecydował się na przedstawienie alternatywnego ujęcia procesu zarządzania kontraktem (Rysunek 20). Poszczególne etapy zaproponowanego procesu są komplementarne z etapami procesu zakupowego i stanowią de facto elementy przebiegu tego drugiego procesu. Etapami zarządzania kontraktem w logice konstruktu w procesie badawczym są wg autora: faza przedkontraktowa (projektowanie kontraktu), faza kontraktowa (ustalenie warunków kontraktu), realizacja kontraktu (wykonywanie postanowień kontraktu) oraz faza

pokontraktowa (analiza i ocena realizacji kontraktu). Takie ujęcie wskazuje na powiązanie zarządzania kontraktami i przebiegu procesu zakupowego poprzez uregulowania stanowiące treść kontraktu, przybierające formę klauzul umownych, które zostały scharakteryzowane w rozdziale 3.3. Autor podsumowuje rozważania zawarte w rozdziale 3 wskazaniem zależności między rozwojem partnerskich relacji z dostawcami a odpowiednim sterowaniem klauzulami umownymi oraz współpracą nad treścią kontraktu równo traktującą obie strony.

Konkludując, treść pierwszych trzech rozdziałów teoretycznych pozwala poznać omawiane zagadnienia, a doktorant wykazał się swobodą i głęboką znajomością przedstawianych treści. Tytuły poszczególnych podrozdziałów są adekwatne do ich zawartości. Uwaga ogólna do tej części rozprawy dotyczy braku bardziej krytycznej analizy kwerendy literatury. Powyższe sugestie nie umniejszają ogólnej wysokiej oceny merytorycznej rozdziałów teoretycznych opartych na starannie dobranej literaturze przedmiotu.

W **rozdziale czwartym**, stanowiącym część analityczno-badawczą i zawierającym się na 42 stronach, mgr Jakub Brzeziński zaprezentował wyniki badań własnych, wykonanych w przedsiębiorstwach w oparciu o 4-ro etapowe postępowanie badawcze (Rysunek 23, s. 125). Metodyka badawcza zaproponowana przez autora rozprawy, jak już wspomniano wcześniej (punkt 3.2 recenzji), została opisana w sposób poprawny. W rozdziale tym autor przedstawia wnioski z badań empirycznych w ujęciu 3 modeli badawczych tj. „(1) *oceny wpływu zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w perspektywie zmiennych modelowych*, (2) *oceny wpływu zarządzania kontraktami na uwzględnianie ryzyka w procesie zakupowym*, (3) *oceny wpływu zarządzania kontraktami na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym*, (4) *oceny wpływu relacji z dostawcami na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym*.” Prowadzone w tej części rozważania zmierzają do realizacji przyjętych celów dysertacji oraz weryfikacji hipotez. W części tej znajdują się również odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Na podstawie wyników badań doktorant określił i ocenił znaczenie zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami.

Konkludując, przeprowadzone analizy w oparciu o prawidłowo zaplanowany proces postępowania badawczego, wykonano poprawnie a hipotezy poddano stosownej weryfikacji.



Ostatnią część (6 stron) dysertacji stanowi poprawnie zredagowane zakończenie, w którym doktorant stosowanie odniósł się do założonych celów rozprawy oraz wskazał kierunki dalszych badań.

3.4. Ocena strony formalnej, językowej i edytorskiej dysertacji

Ogólna ocena strony formalnej dysertacji jest pozytywna. Stosowany przez autora język jest w większości przejrzysty i komunikatywny, a zdania formułowane są poprawnie stylistycznie.

W rozważaniach doktorant zachowuje logiczny ciąg wywodów, wykazując się umiejętnością prezentacji zjawisk oraz w większości poprawnością wnioskowania i interpretacji wyników. Rozprawa została napisana przystępnym językiem z wykorzystaniem właściwego słownictwa, charakterystycznego dla nauk społecznych w tym zwłaszcza – dla nauk o zarządzaniu i jakości. Umieszczone w tekście tabele, rysunki i wykresy – przygotowane starannie pod względem formalnym – wzmacniają wartość informacyjną pracy. Cytowana literatura jest podana zgodnie z przyjętymi zasadami w tym zakresie.

Mimo ogólnie wysokiej oceny formalnej, językowej i edycyjnej pracy doktorantowi nie udało się uniknąć pewnych niedociągnięć. Należą do nich m.in.:

- W tabeli 23 na stronie 126 autor nie zachował numeracji celów szczegółowych – dwukrotnie występuje cel nr 2.
- Pewne wątpliwości budzi nierównomierne powoływanie podrozdziałów. I tak w rozdziale 1 oraz 2, tylko w rozdziałach 1.3. oraz 2.4. powołano rozdziały 3-go rzędu, natomiast w rozdziale 4 występują nawet rozdziały 4 rzędu. Oczekiwana byłaby jednoznaczna systematyka w tym zakresie.
- W tabelach zawartych na więcej niż 1 stronie należałoby zastosować funkcje „Powtórz wiersze nagłówka” – np. Tabela 6 strona 29-30, Tabela 38 na stronach 153-155 itd.
- Na stronie 39 w zdaniu „*Wskazane w Tabeli 6 kategorie zakupowe można rozpatrywać z punktu widzenia sposobu ich użytkowania w przedsiębiorstwie i podzielić na dobra bezpośrednie (ang. direct goods) i pośrednie (ang. indirect goods).*” Autor odwołuje się do niewłaściwego nr tabeli. Powinno być „Wykazane w tabeli 7 ...”

Powyższe drobne niedociągnięcia nie umniejszają ogólnej wysokiej oceny strony formalnej, językowej i edycyjnej pracy.



4. Pozostałe uwagi dyskusyjne

Ogólna ocena poziomu merytorycznego rozprawy jest pozytywna. Pomimo zastosowania prawidłowego procesu badawczego oraz osiągnięcia wielu znaczących rezultatów w badaniach zarówno literaturowych jak i empirycznych, autorowi nie udało się uniknąć pewnych niedostatków:

- Jak już wspomniano w rozdziale 3.2 niedosyt pozostawia brak badań o charakterze kwalitatywnym w zbudowanej przez autora strategii badań, które mogłyby uzupełnić zastosowane badania ilościowe.
- Zastrzeżenia budzi również podany przez autora na stronie 131 zakres czasowy badania właściwego tj. od 30.05 do 15.07.2023 r. w kontekście otrzymania pełnej rozprawy do recenzji w dniu 22.06.2022 roku. W domyśle powinno być zapewne 15.06.2023.

5. Szczególne walory recenzowanej rozprawy

Praca ma w dużej mierze układ logiczny oraz spójną budowę. Poszczególne jej części są ściśle powiązane, zaś tok rozważań jest konsekwentnie podporządkowany założeniom i celom rozprawy.

Należy także podkreślić, iż praca ma niewątpliwie wartości metodyczne, poznawcze oraz pragmatyczne. Prezentowane w dysertacji wyniki badań zostały oparte na właściwie przeprowadzonych analizach. Osiągnięte rezultaty badań tak literaturowych, jak i empirycznych są wartościowe z punktu spełnienia założeń rozprawy. Wnioski, do jakich dochodzi autor są niewątpliwie interesujące i nowatorskie. Mogą one posłużyć przedsiębiorstwom do skuteczniejszego budowania relacji z dostawcami w oparciu o prawidłowo skonstruowane kontrakty, co może przyczynić się do wzrostu ich wartości.

Jak już zaznaczono poczynione przez recenzenta uwagi nie naruszają podstawowych wartości pracy.

Konstatując należy wyraźnie podkreślić, iż rozprawa ma znaczenie poznawcze wzbogacające wiedzę z zakresu problematyki zarządzania kontraktami w kontekście budowy relacji z dostawcami. Istotnym wkładem doktoranta w rozwój dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości są wyniki badań empirycznych.



6. Konkluzje

W świetle dokonanej oceny stwierdzono, że recenzowana rozprawa pt.: „Rola zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami”, napisana przez mgr Jakuba Brzezińskiego, spełnia w stopniu satysfakcjonującym wymogi stawiane rozprawom doktorskim w obowiązujących przepisach, tj.: stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną doktoranta w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z tym wnioskuję o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

