

Szczecin, 24 sierpnia 2023r.

dr hab. Blanka Tundys, prof. US  
Katedra Logistyki  
Instytut Zarządzania  
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

## RECENZJA

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

Podstawę formalną opracowania recenzji pracy doktorskiej Pana mgra Jakuba Radosława Brzezińskiego jest decyzja Komisji UŁ ds. stopni naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości z dnia 12.06.2023r. oraz pismo Pana Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego – dr hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ informujące o decyzji Komisji wyznaczającej moją osobę na recenzenta wskazanej dysertacji.

### I. Ogólna charakterystyka rozprawy, ocena wyboru tematu, celu i hipotez badawczych przyjętych w rozprawie oraz postępowania badawczego

Oceniając przedłożoną do recenzji pracę należy podkreślić znaczenie i istotność problemu jakiego podjął się Doktorant. Tematyka związana z zarządzaniem relacjami z dostawcami jest niezmiernie ważna, żeby nie powiedzieć, że stanowi jeden z najistotniejszych problemów decyzyjnych, mających wpływ na realizację procesów w całym łańcuchu dostaw. Podjęta tematyka dotycząca szczególnych działań, a mianowicie zarządzania kontraktami w kontekście rozwoju relacji z dostawcami do tej pory nie była w takim zakresie eksplorowana na polu naukowym. Zmieniające się uwarunkowania geopolityczne, gospodarcze, społeczne i prawne w bliskim i dalekim otoczeniu są bezpośrednią przyczyną kreującą potrzebę zarządzania kontraktami. Podejmowane działania w kontekście zarządzania relacjami z klientami mają ogromne znaczenie nie tylko dla pojedynczych przedsiębiorstw, ale także dla całych łańcuchów dostaw. Przyjęta strategia wpływa na efektywność i bardziej skuteczne podejmowanie decyzji, zmniejszając jednocześnie ryzyko niepowodzenia, niezrealizowanego zadania, procesu czy po prostu zakupu, który może mieć poważne konsekwencje dla wielu ogniw łańcucha. Turbulentne otoczenie i niepewność gospodarcza przyczynia się do tego, że zwiększa się ryzyko skutecznego wywiązania się z kontraktu czy umowy, zwłaszcza, przy założeniu długoterminowych umów. Minimalizacja ryzyka i odpowiednie zabezpieczanie przez przyjęcie odpowiedniej strategii

zarządzania relacjami, w tym kontraktami może przyczynić się do tego, że niepewność rynkową można wykorzystać do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Tak określona strategia i zasady przyjęte do realizacji umów zakupowych pozwalają na sterowanie ryzykiem w łańcuchu dostaw, które zależy od charakteru relacji, w tym właśnie szczególnie zapisów kontraktowych. Swoboda gospodarcza i możliwość swobodnego konstruowania umów i kontraktów także niesie ze sobą ryzyko, które w sytuacji braku realizacji zadania może mieć wpływ na cały łańcuch dostaw. Dlatego też należy, jak słusznie zauważa Autor rozprawy jeszcze przed podpisaniem umowy wyposażyć przedsiębiorstwa w kompetencje i instrumenty, który będą zabezpieczały organizacje przez ponoszeniem ryzyka niewywiązania się z kontraktu czy umowy. Jak widać zagadnienia poruszone w rozprawie są niezwykle istotne, a do tej pory w literaturze polskiej nie było kompleksowego opracowania na ten temat, podpartego na dodatek dobrymi badanymi empirycznymi z i zarządczymi rekomendacjami zakres podjęty przez Autora dotyczący procesu zakupowego i relacji z dostawcami powiązania go stanowi nowość w polskiej literaturze.

Doktorant podjął próbę wypełnienia luki teorio-poznawczej dotyczącej integracji funkcji kontraktów do procesu zakupowego oraz relacji z dostawcami. W pracy wykorzystano dorobek światowej literatury przedmiotu oraz najwybitniejszych polskich autorów, aby w sposób syntetyczny, ale wyczerpujący opracować część teoretyczną oraz dodatkowo opracować modele, na bazie wykonanych badań empirycznych. Operacjonalizacja modeli pozwoliła na wyciągnięcie wniosków i wskazanie trafnych rekomendacji dla praktyków gospodarczych, wnosząc jednocześnie wkład w rozwój dyscypliny.

Recenzowana rozprawa doktorska Pana mgra Jakuba Radosława Brzezińskiego ma charakter teoretyczno-empiryczny. Ogółem liczy ona 204 strony, w tym: wstęp (str. 5-11), wykaz skrótów statystycznych str. 13, cztery rozdziały (str. 14-166), zakończenie, bibliografię, spis rysunków, tabel i wykresów oraz załączniki. Spis bibliograficzny to 283 pozycje literatury, z czego ponad 180 źródeł literatury to opracowania w języku angielskim. Literatura została przez Doktoranta dobrana prawidłowo, zgodnie z tematyką rozprawy, jest ona adekwatna i aktualna.

Praca napisana została w sposób komunikatywny dla odbiorcy, język pracy nie budzi zastrzeżeń jest zrozumiały i naukowy. Pozytywnie ocenić należy także pozostałe elementy warsztatu pisarskiego o czym świadczy poprawny dobór i posługiwanie się literaturą przedmiotu.

Tytuł rozprawy jednoznacznie określa ramy przedmiotowe badania, które odnoszą się wskazania roli zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami. Wskazując na zasadność wyboru tematu i aktualność poruszanej przez Autora tematyki należy wskazać, że podjęta przez Doktoranta problematyka badawcza jest istotna z naukowego punktu widzenia przede wszystkim ze względu na nieustającą potrzebę wypracowywania skuteczniejszych sposobów wsparcia procesów decyzyjnych i wypracowania modeli, schematów i koncepcji zarządzania relacjami z dostawcami. Do tej pory w literaturze polskiej nie pojawiło się opracowanie, które zawierałoby wskazane aspekty w tak szerokim

ujęciu, jak dokonał tego Doktorant. Polski dorobek dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w odniesieniu do zarządzania kontraktami jest niewielki, oznacza to, że Doktorant znalazł lukę badawczą, którą swoją pracą próbuje wypełnić. Istotnym i nowym elementem w pracy jest odniesienie omawianych zagadnień, nie tylko do relacji zarządczych i procesu podejmowania decyzji uwzględniających praktykę zarządzania łańcuchem dostaw, ale omówienie problematyki zarządzania kontraktami w procesie zakupowym na tle prawodawstwa krajowego. Takie ujęcie wskazuje nową optykę i szersze spojrzenie na rozwój relacji w łańcuchu dostaw. Interdyscyplinarne podejście do tematyki jest niezwykle pożądane, a efekty prac badawczych, badań literaturowych oraz empirycznych, a w konsekwencji prezentacja modeli oraz wyciągnięte wnioski stanowią doskonałe źródło nowej wiedzy i znaczący wkład w rozwój dyscypliny. Należy wskazać, że Autor umiejętnie połączył wiedzę z zakresu nauk prawnych, ekonomii i finansów, z przeważającą i nadrzędną rolą nauk o zarządzaniu i jakości. Z punktu widzenia obranej tematyki Autor rozważania odnosi do stworzenia autorskich modeli, które powstały jako wynik badań literaturowych oraz empirycznych dotyczących rodzaju relacji rozwijanych z dostawcami przez przedsiębiorstwa respondentów, oceny stopnia wpływu poszczególnych etapów zarządzania kontraktami na rozwój danego typu relacji z dostawcami, uwzględniania ryzyka na poszczególnych etapach zarządzania kontraktami oraz sposobów sterowania ryzykiem najbardziej charakterystycznych dla poszczególnych rodzajów relacji z dostawcami. W konsekwencji po przeprowadzonych badaniach empirycznych powstały 4 modele oceny wpływu zmiennych, które umożliwiły weryfikację postawionych hipotez badawczych. Podjęta problematyka, a przede wszystkich stworzone modele mają potencjał badawczy, bo zainteresowanie zarządzaniem relacjami z dostawcami, stanowi bardzo ważny element, decydujący o zarządzaniu całym łańcuchem dostaw. Podjęta w dysertacji tematyka jest eksplorowana zarówno na polu naukowym, jak i praktycznym, jednakże brakuje wypracowanych rozwiązań i modeli, które można z powodzeniem zastosować dla różnych organizacji, sektorów i łańcuchów dostaw.

Modelowe rozwiązania mogą przyczynić się do efektywniejszego wdrażania odpowiednich strategii zarządzania kontraktami, co jednoznacznie wpłynie na efektywniejsze zarządzanie łańcuchem dostaw.

Potencjał badawczy i aplikacyjny podejmowanej tematyki jest bardzo duży, praca wypełnia lukę badawczą w wybranej tematyce, w obszarze krajowych badań naukowych, a tematykę recenzowanej pracy można zakwalifikować jako odpowiednio dobrany przedmiot rozprawy doktorskiej.

Na potrzeby dysertacji Autor sformułował jej główny cel, którym jest: „określenie roli zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami na rynku B2B”, towarzyszą mu cele cząstkowe, które odnoszą się do aspektów teoriopoznawczych i użytkowych. Dwa pierwsze odnoszą się do warstwy teoretycznej rozprawy i dotyczą określenia znaczenia zarządzania kontraktami w procesie zakupowym oraz wskazania czynników otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego łańcucha dostaw determinujących zarządzanie kontraktami. Pozostałe trzy towarzyszą części empirycznej rozprawy, a dotyczą: określenia

znaczenia etapów zarządzania kontraktami dla rozwoju relacji B2B, określenie znaczenia sterowania ryzykiem w rozwoju relacji B2B oraz określenia znaczenia zarządzania kontraktami w sterowaniu ryzykiem w procesie zakupowym. Cele zostały sformułowane w sposób prawidłowy i logiczny. Z merytorycznego punktu widzenia zostały one poprawnie skonstruowane. Cele użyteczne są zgodne z założeniami i mają przyczynić się do znalezienia odpowiedzi na zadane pytania badawcze oraz umożliwić weryfikację postawionych hipotez.

Wskazanim celom przyporządkowano także pytania badawcze. Autor sformułował sześć pytań badawczych.

- Jakie znaczenie ma zarządzanie kontraktami w procesie zakupowym?
- Jakie czynniki otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego łańcucha dostaw wpływają na zarządzanie kontraktami?
- Jaki wpływ na rozwój relacji z dostawcami mają poszczególne etapy zarządzania kontraktami?
- Jaki wpływ na sposoby sterowania ryzykiem zakupowym ma rodzaj relacji z dostawcami?
- Jaki wpływ na uwzględnianie ryzyka w procesie zakupowym ma zarządzanie kontraktami?
- Jaki wpływ na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym ma zarządzanie kontraktami?

Pytań jest relatywnie dużo, ale Autor umiejętnie powiązał je z celami rozprawy i udzielił odpowiedzi na każde z nich w sposób wyczerpujący, łącząc je umiejętnie w procesie badawczym z hipotezami towarzyszącymi rozprawie.

Postawionym celom towarzyszy 5 hipotez badawczych, z czego ostatnia 5 hipoteza została podzielona na trzy hipotezy pomocnicze, którym odpowiadają stworzone w ostatnim rozdziale modele i są ich weryfikacją.

Przedstawione hipotezy badawcze to:

*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.*

Weryfikacja hipotez w części empirycznej została przeprowadzona na podstawie wyników badań ilościowych, przeprowadzonych techniką wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego CATI oraz stworzonych na tej podstawie modeli.

Rozważania podporządkowane są realizacji i weryfikacji hipotez. Sformułowane hipotezy, cele i pytania badawcze stanowią logiczny układ i są ze sobą zgodne merytorycznie. Układ pracy podporządkowano realizacji przedstawionych celów i weryfikacji hipotez oraz odpowiedzi na pytania badawcze. Nie budzi on merytorycznych zastrzeżeń. Praca została podzielona na część teoretyczną i empiryczną.

Autor w trzech pierwszych rozdziałach w sposób szczegółowy opisał zagadnienia teoretyczne dotyczące opracowywanej tematyki. W rozdziale pierwszym opisano ewolucję funkcji zakupowej w działalności przedsiębiorstw oraz dokonano przeglądu definicji związanych z zakupami w łańcuchu dostaw. Scharakteryzowano również proces zakupowy, opisując jego przebieg w poszczególnych etapach. W rozdziale drugim scharakteryzowano relacje między podmiotami w łańcuchu dostaw, odniesiono się do powiązań przedsiębiorstw, koncentrując się na relacjach z dostawcami. Przedstawiono poszczególne rodzaje relacji, akcentując znaczenie relacji partnerskich. Autor odwołał się do ryzyka występującego w relacjach międzyorganizacyjnych, identyfikując jego źródła. Część rozdziału poświęcono na określenie metod sterowania ryzykiem zakupowym. W rozdziale trzecim skoncentrowano się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem kontraktami w procesie zakupowym i ich rolą w rozwoju relacji z dostawcami. Część rozdziału poświęcono aspektom prawnym, które dotyczą kontraktów, przedstawiając podstawowe przepisy prawa dotyczące zawierania umów ze szczególnym uwzględnieniem umowy sprzedaży. Autor w sposób umiejętny dokonał przeglądu teorii naukowych odwołujących się do kontraktów i transakcji realizowanych między przedsiębiorstwami. W rozważaniach skupiono się na procesie zarządzania kontraktami i jego poszczególnymi etapami, podkreślając znaczenie stosowania klauzul umownych w odniesieniu do relacji z dostawcami. Do opracowania rozdziałów wykorzystano adekwatną literaturę przedmiotu. Oceniając rozdziały teoretyczne można wskazać, iż ich zakres i opracowanie odpowiada zakresowi tematycznemu pracy, będąc wprowadzeniem do części empirycznej, wyjaśniając aspekty definicyjne i aparat pojęciowy związany z głównym przedmiotem rozprawy. Rozdziały te wprowadzają czytelnika w zakres i kontekst badawczy, który został zaprezentowany w dalszej części rozprawy. Kolejna część pracy (rozdział czwarty) uznana została za część empiryczną, w której to na początku Doktorant scharakteryzował poszczególne etapy procesu badawczego i określił metodykę badań. Przedstawiono w nim również wyniki przeprowadzonego badania i analizę statystyczną pozwalającą na weryfikację hipotez. W rozdziale czwartym Autor postawił sobie za cel wykonanie konceptualizacji modeli. W efekcie zaproponowano 4 modele oceny wpływu zmiennych, prezentując w efekcie: Model I. Ocena wpływu zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami w perspektywie zmiennych modelowych,

Model II. Ocena wpływu zarządzania kontraktami na stopień uwzględniania ryzyka w procesie zakupowym, Model III. Ocena wpływu zarządzania kontraktami na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym oraz Model IV. Ocena wpływu rodzaju relacji na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym. Wykorzystując metody statystyczne dokonano prawidłowego dobru zmiennych i interpretacji danych do modeli. Autor odniósł się do wyników prowadzonych badań. Założenia, wyniki i interpretacje są prawidłowe, choć ograniczone tylko do badanych branż. Badania oparto na doborze celowym jednostek do badania, co może także utrudniać uniwersalizację modelu, ale za to zostawia szerokie pole do eksploracji naukowej w przyszłości.

Pracę kończy, krótkie podsumowanie, którego celem było sformułowanie wniosków dotyczących badanego zagadnienia w kontekście celów rozprawy oraz rekomendacji mających charakter implikacji praktycznych. Autor odniósł się także do ograniczeń rozprawy, wskazując dalsze kierunki badań naukowych w podejmowanym przez siebie temacie. Do pracy załączono także w formie załącznika: „Wzory klauzul umownych akcentujących współpracę stron kontraktu” oraz „Wzory klauzul umownych wspierających sterowanie ryzykiem zakupowym” i „Kwestionariusz ankiety”.

Podsumowując ogólną ocenę pracy, mogę wskazać, że zarówno struktura, układ i treść pracy są ze sobą logicznie powiązane, towarzyszą jednocześnie przyjętym celom i tezie badawczej. Struktura pracy stanowi logiczną i spójną całość, spełniając tym samym wymagania stawiane rozprawom doktorskim.

## II. Uwagi szczegółowe o charakterze merytorycznym

Uzasadniając podjęcie badań w wybranym przez siebie obszarze Doktorant podjął się próby stworzenia modeli oceny wpływu zarządzania kontraktami na: rozwój relacji z dostawcami w perspektywie zmiennych modelowych; stopień uwzględniania ryzyka w procesie zakupowym; sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym oraz ocenie wpływu rodzaju relacji na sposoby sterowania ryzykiem w procesie zakupowym.

Przedłożona do recenzji dysertacja to teoretyczno-empiryczne interdyscyplinarne studium naukowe, wpisujące się w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości. Merytoryczna analiza pracy wskazuje na dojrzałość naukową Doktoranta (szczególnie w zakresie badań empirycznych, umiejętności wykorzystania różnych narzędzi i technik, wykorzystywanych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości do analiz i modelowania). Doktorant wykazał się dużą wiedzą w badanym obszarze, a także umiejętnością naukowego rozwiązywania problemów badawczych, stawiania pytań i znajdowania na nie odpowiedzi, jak również znajomością metod badawczych i zdolnością ich zastosowania, wyciągania wniosków i interpretacji zebranych danych empirycznych. Jest również świadomy ograniczeń badawczych, co jednak pozwoli mu zapewne na rozwijanie warsztatu naukowego w badanym obszarze w przyszłości.

W pracy można zauważyć poprawność metodyczną, odpowiednio przeprowadzoną weryfikację hipotez oraz właściwą ich interpretację, których odzwierciedlenie znalazło się w autorskich modelach oraz autorskiej definicji zarządzania kontraktami, uwzględniającej kluczowe elementy procesu uwydatnione w rozprawie. Realizacja przedstawionych celów przebiega w nurcie teoretyczno-empirycznym w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Postawione pytania, cele i hipotezy nie budzą większych zastrzeżeń. Chociaż właściwie bez badań i dogłębnej analizy literatury można by twierdząco odpowiedzieć na pierwszą z nich. Doktorant w swoich studiach literaturowych uwzględnił kluczowe pozycje dotychczasowego dorobku w obszarze tematycznym którego dotyczy rozprawa, z ogólnym zastrzeżeniem, mimo stworzenia autorskiej definicji, brakuje krytycznego podejścia do analizy literatury. W rozdziałach teoretycznych można było pokusić się o więcej krytycyzmu naukowego, więcej swoich własnych przemyśleń i propozycji, pozwalających na uzasadnienie wkładu w rozwój aspektów teoretycznych dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości w badanym przez Doktoranta temacie.

Odnosząc się do szczegółowych elementów pracy należy wskazać, iż: Autor usystematyzował wiedzę dotyczącą roli zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami. W sposób wyczerpujący i prawidłowy odniósł się i zaprezentował problematykę zarządzania zakupami w organizacjach, w tym scharakteryzował proces zakupowy, opierając się na literaturze przedmiotu. W odpowiedni sposób określił znaczenie relacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw, w tym wskazał typy i rodzaje relacji a także odniósł się do aspektu ryzyka w relacjach z dostawcami, określając ich źródła i metody sterowania nimi. Uwzględniając uwarunkowania i regulacje prawne zdefiniował istotę kontraktów (biorąc pod uwagę także aspekt ekonomiczny), cały proces zarządzania nimi oraz rolę i znaczenie klauzul umownych w zarządzaniu kontraktami. Określono także, w ujęciu teoretycznym, wpływ zarządzania kontraktami na relacje z dostawcami. Ten aspekt wydaje się z punktu widzenia teoretycznego najbardziej cenny i dający wkład w rozwój dyscypliny. Autor także w sposób prawidłowy odpowiednio relacje z dostawcami w odniesieniu do charakteru współpracy w procesie zakupowym, które pozwoliły mu na opracowanie badań empirycznych i towarzyszących im modeli.

Oceniając treści zawarte w rozprawie stwierdzam co następuje: Doktorant w swoich studiach literaturowych uwzględnił ważne pozycje dotychczasowego dorobku w obszarze tematycznym którego dotyczy rozprawa, literatura może nie zawsze jest najnowsza, ale adekwatna, wyczerpująca temat i pozwalająca na holistyczne spojrzenie na badane zagadnienia. W aspekcie teoretycznym brakuje naukowej dyskusji i krytycyzmu na badany temat, którą powinien przeprowadzić Doktorant. Odnoszę wrażenie, że Autor trochę obawiał się krytycznie podejść do literatury, przedstawił stan faktyczny, bez większej refleksji, tak aby nikogo nie urazić i zawrzeć to co zostało w zakresie danego tematu już opublikowane. W kolejnych pracach zachęcam Doktoranta do większej krytyki i uwypuklania swojego zdania, przedstawiania własnego punktu widzenia i własnego rozumienia podejmowanej tematyki, gdyż na podstawie rozprawy oraz dorobku naukowego Doktoranta można wnioskować, że posiada on ogromną wiedzę teoretyczną i praktyczną oraz umiejętność prowadzenia badań naukowych. Dużym

pozytywem jest autorska definicja, która jest poprawna, choć oparta na tym, co już w literaturze jest znane i opisane.

Przyjęta procedura badawcza i opis metodyki badań jest przeprowadzony w sposób prawidłowy, nie budzący zastrzeżeń. Każdy z etapów został uzasadniony i temu został podporządkowany układ pracy.

Przeprowadzona na potrzeby dysertacji procedura badawcza pozwoliła Autorowi wykonać badania empiryczne skierowane do średnich u dużych przedsiębiorstw z wybranych 3 branż gospodarki: chemicznej, elektrycznej i motoryzacyjnej. Dobór respondentów był celowy, ograniczony do pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie zakupami. Wybór należy uznać za słuszny, gdyż jest to grupa, która jest odpowiedzialna za przebieg procesów zakupowych, do których kompetencji należy m.in. zarządzanie kontraktami i rozwój relacji z dostawcami. Liczba przebadanych przedsiębiorstw (101) spełnia przyjęte założenia badawcze oraz pozwala na prawidłowe skonstruowanie modeli i interpretację danych. Bardzo wysoko oceniam rozdział empiryczny, zarówno same badania, jak i wykorzystanie tak wielu metod statystycznych, które pozwoliły na opracowanie i operacjonalizację modeli. Metody analizy danych zostały dobrane prawidłowo, tak aby wykorzystać je w modelach statystycznych i doborze zmiennych potrzebnych do modeli. Wyniki badań empirycznych zinterpretowano zarówno statystyką opisową, jak i matematyczną. Zaprezentowano je w sposób klarowny i komunikatywny. Modele i ich interpretacja nie budzi zastrzeżeń, odpowiednio odniesiono się do weryfikacji hipotez na podstawie danych zawartych w modelach. Wskazane w podsumowaniu spostrzeżenia, rekomendacje i ograniczenia świadczą o dojrzałości badawczej Autora, jego wiedzy i umiejętnościach wyciągania trafnych wniosków. Część empiryczną również oceniam pozytywnie.

### III. Inne uwagi szczegółowe

Praca Pana mgra J. Brzezińskiego została napisana w sposób komunikatywny i bardzo staranny. Tekst został opatrzony dużą ilością tabel i wykresów, co ułatwia czytelnikowi jego percepcję. Należy wskazać, że język pracy jest poprawny. W pracy pojawiają się bardzo nieliczne błędy stylistyczne, które nie rzutują na pozytywną ocenę pracy. Pojawia się jedna nieścisłość (zapewne tzw. „czeski błąd”), gdyż Doktorant wskazuje, na str. 131 dysertacji, „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, zrealizowanego w terminie od 30.05 do 15.07.2023 r”. Nieścisłość polega na tym, że w dniu 12 czerwca 2023 Komisja UŁ ds. stopni naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, wyznaczyła recenzentów rozprawy doktorskiej, zatem badania nie mogły skończyć się w lipcu. Proszę Doktoranta zatem o wskazanie, kiedy zakończyły się badania empiryczne.

Do głównych walorów pracy należy zaliczyć stworzenie własnych, autorskich modeli. Kolejnym elementem jest podjęcie ważnej, aktualnej i wieloaspektowej problematyki badawczej. Wartością

dysertacji są także możliwości aplikacyjne, szczególnie potrzebne w procesie zarządzania kontraktami w relacjach z dostawcami, co stanowi podstawę decyzji strategicznych i wpływa na cały łańcuch dostaw, relacje, efektywność i możliwości odpowiedniego wykonywania procesów w każdym z jego ogniw.

Reasumując, pragnę podkreślić, że dysertacja Pana Mgra J. Brzezińskiego to bardzo dobre studium literaturowe i empiryczne. Pozytywnie oceniając dociekania naukowo-badawcze Doktoranta proszę o odpowiedzi na następujące pytania: Odnosząc się do zaprezentowanej w pracy kategoryzacji przyczyn i skutków wystąpienia ryzyka i typów powiązań między nimi proszę określić, która z kategorii ma największy wpływ na efektywność wykonywanych procesów w łańcuchu dostaw (w kontekście przyjętej strategii zarządzania kontraktami i jej jednoczesnego wpływu na zarządzanie relacjami z dostawcami). I od jakich konkretnie czynników są one zależna. Czy Doktorant może wskazać konkretne przyczyny (zewnętrzne i wewnętrzne), które praktycznie wpływają na zarządzania relacjami w łańcuchu dostaw. W jakim stopniu typ kontraktu jest determinowany czynnikami ryzyka (zewnętrznego i wewnętrznego). Proszę wskazać, jakie według Autora (opierając się na wynikach badań) są najskuteczniejsze metody/czynniki/elementy/klauzule pozwalające sterować i mitygować ryzyko niewywiązania się z kontraktu oraz tworzyć wartość dodaną w relacjach pomiędzy interesariuszami w łańcuchu dostaw oraz czy można stworzyć uniwersalny katalog takich czynników (dla wielu branż). Proszę, aby Doktorant w miarę możliwości dokonał autorskiej hierarchizacji czynników wpływu zarządzania kontraktami na relacje z dostawcami (proszę się oprzeć o zagadnienia wskazane na rysunku 22). Czy można dokonać rangowania czynników wpływu? Proszę o uzasadnienie wyboru branż do badania empirycznego, dlaczego wybrano akurat te a nie inne? Proszę wskazać, jakie można zidentyfikować przyczyny tego, że branżę elektryczną charakteryzował mniejszy stopień wpływu zarządzania kontraktami na rozwój relacji z dostawcami (-0.43 SD) w porównaniu do branży chemicznej. Co wpłynęło na taki wynik w modelu? Moje uwagi odnoszące się do części teoretycznej oraz przedstawione pytania do Doktoranta stanowią aspekt polemiczny. Pytania mają na celu podjęcie naukowej dyskusji, która być może przyczyni się do łatwiejszego i skuteczniejszego wdrażania nowatorskich modeli dotyczących zarządzania kontraktami w relacjach z dostawcami w łańcuchach dostaw oraz wpłynie na rozwój teoretycznych aspektów badanego tematu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakością.

#### IV. Konkluzja

Przedstawione uwagi i pytania nie pomniejszają mojej ogólnej, pozytywnej oceny pracy. Pan magister Jakub Brzeziński podjął się opracowania dysertacji na ciekawy i ważny temat, związany z problemami zarządzania kontraktami i relacji z dostawcami w tym aspekcie. Problem badawczy rozwiązano przy pomocy odpowiednio dobranych narzędzi badawczych, wykorzystywanych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Autor wykazał się wiedzą teoretyczną w obszarze tematycznym rozprawy, umiejętnością stawiania pytań badawczych i hipotez oraz co najważniejsze ich weryfikacji. Doktorant

udowodnił, że potrafi samodzielnie prowadzić badania naukowe i formułować podstawowe wnioski na podstawie uzyskanych wyników. Podsumowując przedłożoną do recenzji dysertację oceniam pozytywnie. Wybór badanej problematyki, układ pracy, zawartość merytoryczna, szczególnie przeprowadzone badania własne, stworzenie autorskich modeli, syntetyczne opracowanie części teoretycznej, oraz poprawna argumentacja podnoszonych kwestii i wnioskowanie dopełniają wymogów stawianych rozprawom doktorskim.

Konkludując stwierdzam, że rozprawa doktorska Pana mgra Jakuba Brzezińskiego pt. „Rola zarządzania kontraktami w rozwoju relacji z dostawcami” napisana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Macieja Urbaniaka (promotor pomocniczy dr hab. Barbara Ocicka, prof. SGH) spełnia wymagania określone w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (DzU z 2017, poz. 1789) w związku z art. 179 ust. 1 Ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DzU z 2018, poz. 1669) oraz par. 6 ust. 3 i 4 Rozporządzenia MNiSW z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (DzU 2018 poz. 261). W związku z powyższym wnoszę o jej przyjęcie i stawiam wniosek do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego wniosek o dopuszczenie mgra Jakuba Brzezińskiego do dalszych etapów postępowania w przewodzie doktorskim, tj. do publicznej obrony dysertacji.

Szczecin, 24. sierpnia 2023r.