

prof. UO dr hab. Sabina Kauf
Katedra Logistyki i Marketingu
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Uniwersytet Opolski

Opole, 04.08.2020

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Marty Raźniewskiej pt. „Zarządzane relacjami z dostawcami w sektorze ekologicznej żywności”, napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dra hab. Macieja Urbaniaka i promotora pomocniczego dr hab. Barbary Ocickiej

1. Wybór i ranga problematyki badawczej

To, co w logistyce wiemy na pewno, to fakt istnienia coraz bardziej zróżnicowanych sposobów zarządzania przepływami materialnymi w ramach metaorganizacji, zwanych łańcuchami bądź sieciami dostaw, oraz to, że zaczynają się wyłaniać niezmiernie powoli, i jak na razie – bez większych sukcesów, systemy przepływów bezłańcuchowych. To pozwala zakładać, że być może w przyszłości system łańcuchowy przejdzie do historii, lub będzie współfunkcjonował na rynku, ale współcześnie jest on dominującym sposobem funkcjonowania podmiotów na rynku. Dlatego problematyka związana z różnymi aspektami funkcjonowania łańcuchów dostaw – w tym z zarządzaniem relacjami z dostawcami, podjęta w doktoracie jest bez wątpienia aktualna, dająca szansę zidentyfikowania problemów o charakterze koncepcyjnym i mająca istotny wymiar użyteczny. Jako uzasadnienie do podjęcia badań w obszarze zarządzania relacjami z dostawcami w sektorze żywności ekologicznej wskazała, że zmiany uwarunkowań rozwoju globalnego uwypuklają konieczność podejmowania współpracy w dążeniu do integracji działań kontrahentów.

Zdaniem Autorki zarządzanie relacjami z dostawcami determinuje konkurencyjność i wartość przedsiębiorstw (głównie poprzez oddziaływanie na atrybuty wartości – przychody, koszty, aktywa), intensyfikuje innowacyjność oraz doskonalenie produktów i procesów, a w wymiarze operacyjnym pozwala m.in. na zwiększenie elastyczności w realizacji zamówień.

Doktorantka dokonała w pracy próby wykazania, że zarządzanie relacjami z dostawcami marek własnych żywnościowych produktów ekologicznych jest zagadnieniem istotnym ze względu na:

1. Wielowymiarowość i aktualność zagadnienia ,

2. Brak pozycji literaturowych, które w sposób holistyczny i pogłębiony analizowałyby relacje z dostawcami, rozwój rynku marki własnej oraz sektor żywności ekologicznej, w kontekście strategii zakupowych

Mając powyższe na uwadze należy stwierdzić, że Doktorantka **spełniła wymóg artykułu 13.1. ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki** (Dz.U. 2003 nr 65 poz.595).

Praca stanowi przykład pracy naukowo-badawczej o walorach teorio-poznawczych. Doktorantka zauważa, że zarządzanie relacjami z dostawcami marek własnych produktów ekologicznych warunkuje sprawne zarządzanie łańcuchem dostaw, a planowanie, organizowanie, monitorowanie oraz kontrolowanie wspólnych działań we współpracy z kontrahentami, staje się niezbędnym elementem funkcjonowania na współczesnym rynku. Dostrzega rosnące znaczenie zakupów na rynku produktów marki własnej żywności ekologicznej, a także identyfikacji uwarunkowań, metod, narzędzi oraz efektów *Supplier Relationship Management* (SRM) w analizowanym sektorze. Tym samym w identyfikacji metod i narzędzi w zarządzaniu relacjami z dostawcami upatruje lukę badawczą.

Na uwagę zasługuje docieklivość z jaką Doktorantka próbuje „rozstrzygnąć” niektóre problemy. Bliższa lektura rozprawy nasuwa jednak szereg konstruktywnych refleksji oraz daje możliwość sformułowania wielu pozytywnych, moim zdaniem, choć czasami dyskusyjnych uwag pod adresem niektórych szczegółowych rozważań i propozycji Doktorantki.

Z uwag ogólnych odnoszących się do prezentowanej rozprawy należy podkreślić swobodę, z jaką Autorka traktuje podjęty temat, wskazując na duże zaangażowanie w rozwijaniu zagadnień będących przedmiotem rozważań.

Praca zawiera dociekania świadczące o dobrej znajomości i opanowaniu podstaw teoretyczno-metodologicznych badanej problematyki. Sposób rozumowania, styl wyprowadzania podstawowych wywodów jest adekwatny do charakteru i rangi rozprawy doktorskiej. Ogólnie rzecz biorąc, struktura rozprawy wyrażona w trzech rozdziałach, obejmujących badania literaturowe oraz metodykę i wyniki badań w zakresie znaczenia dla dystrybutorów uwarunkowań zarządzania relacjami z dostawcami żywności ekologicznej oznaczonej marką własną, a także oceny wdrażania podejścia strategicznego w zarządzaniu zakupami w badanych podmiotach. Tytuły rozdziałów w zasadzie dobrze wprowadzają w poruszane w nich treści. Niemniej – przy bliższej analizie zauważyć można pewne przejawy niekonsekwencji. Mając na uwadze zasygnalizowany w tytule obszar badawczy – sektor żywności ekologicznej, w rozdziale pierwszym brakuje odniesienia do łańcuchów dostaw żywności. Te znajdują omówienie dopiero w ostatniej części rozdziału drugiego. Jego tytuł *Rozwój sektora żywności ekologicznej na przykładzie produktów oznaczonych marką własną* sugeruje, że główny nurt rozważań będzie oscylował wokół żywności ekologicznej. W treści jednak główny punkt ciężkości położony został

na pojęcie i istotę marki własnej. Mając na uwadze główny nurt rozważań w dysertacji ujęcie problematyki marki własnej wydaje się zbyt szerokie. Poza tym bardziej zasadne byłoby rozpoczęcie rozdziału od punktu 2.3 – *Specyfikacja rynku żywności ekologicznej*, a w dalszej kolejności rozpatrywanie marki własnej w kontekście li i tylko produktów ekologicznych. Niemniej układ treści jest spójny i logiczny.

Bibliografia prezentowanej problematyki, odzwierciedla bogactwo dorobku naukowego, nie tylko polsko-, ale i obcojęzycznego.

2. Ocena metodyki przeprowadzonych badań

Autorka postępując zgodnie ze sztuką prowadzenia badań naukowych na wstępie sformułowała cel, którym jest *określenie uwarunkowań, metod, narzędzi oraz efektów zarządzania relacjami z dostawcami na przykładzie dystrybutorów produktów oznaczonych marką własną w sektorze ekologicznej żywności*. Tak sformułowany cel jest ambitny i zawiera elementy praktyczne. Ogranicza się jednak tylko do sektora żywności ekologicznej. Rodzi się zatem pytanie, czy zidentyfikowane metody i narzędzia zarządzania relacjami z dostawcami przyniosłyby takie same efekty zarządcze w innych sektorach?

Jeżeli chodzi o kolejny element metodyczny – tezy badawcze, to Doktorantka sformułowała tezę, że *dystrybutorzy produktów oznaczonych marką własną w sektorze ekologicznej żywności mają potencjał doskonalenia metod i narzędzi, a w rezultacie efektów zarządzania relacjami z dostawcami*. Tezę tę uzupełniła pięcioma tezami szczegółowymi. Pierwsza z nich jest, moim zdaniem zbyt złożona. Zakłada, że *determinantami zewnętrznymi są zarządzania relacjami z dostawcami są uwarunkowania ekonomiczne, prawne i społeczne*. Takie sformułowanie tezy budzi wątpliwość jednoznaczności jej weryfikacji – co byłoby jeżeli w wyniku przeprowadzonych badań okazałoby się, że np. uwarunkowania społeczne nie determinują zarządzania relacjami. Czy w takim przypadku teza zostałaby zweryfikowana pozytywnie, czy negatywnie? Pomimo tych wątpliwości stwierdzam, że cel pracy został właściwie zrealizowany i udokumentowany, a teza główna zweryfikowana. Co do pytań badawczych, to znalazły one w dysertacji odpowiedź.

Doktorantka właściwie dobrała metody badawcze. Wykorzystała analizę literatury w oparciu o bazy Ebsco, Scopus i Web of Science. Szkoda tylko, że nie podała terminów jakie wykorzystwała jako słowa kluczowe. Ponadto przeprowadziła badania ilościowe wśród dystrybutorów żywności ekologicznej w oparciu o kwestionariusz wywiadu (CATI) oraz jakościowe z wykorzystaniem metody case study w 9 przedsiębiorstwach, dystrybutorach produktów oznaczonych marką własną żywności ekologicznej. Analizę uzyskanych danych przeprowadziła z wykorzystaniem statystyki opisowej oraz metod statystycznych, w tym korelacji.



3. Ocena merytoryczna

Realizacja celu pracy przebiega w nurcie teoretyczno-aplikacyjnym. W rozdziale pierwszym Doktorantka definiuje zasadnicze pojęcia związane z łańcuchem dostaw, relacjami z dostawcami oraz modelem referencyjnym zarządzania łańcuchem dostaw. Powołując się na M. Christophera wskazuje, że w zarządzaniu łańcuchem dostaw kluczowe jest *zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami w celu dostarczenia jak najwyższej wartości dla klienta po najniższych kosztach dla całego łańcucha* (s. 18). Waga i znaczenie budowania i rozwoju relacji w łańcuchu dostaw skłoniła Autorkę do dokonania przeglądu koncepcji zarządzania relacjami, ze szczególnym uwzględnieniem marketingu relacyjnego. Wskazała jednocześnie, że zmienia się charakter budowania relacji z konfrontacyjnego na kooperacyjny (s. 21). Co więcej, wskazuje, że *rozwój relacji pozwala na osiągnięcie komplementarnych korzyści dla kontrahentów biznesowych, niedostępnych dla podmiotów działających samodzielnie* (s. 25). Doktorantka słusznie zauważa, że w zarządzaniu relacjami z dostawcami kluczowe znaczenie mają zakupy, a w szczególności [...] *racjonalizacja bazy dostawców, wybór, koordynacja, a także poprawa potencjału dostawców* (s. 32). Sporo uwagi Autorka poświęca zagadnieniom modelu referencyjnego zarządzania łańcuchem dostaw, twierdząc, że zarządzanie relacjami z dostawcami stanowi jego ważny element. W zakończeniu rozdziału Doktorantka wskazuje na wyzwania związane z zarządzaniem relacjami z dostawcami, wskazując, że *istotnym ich elementem są relacje interpersonalne* (s. 71) oraz *ewolucja funkcji zaopatrzeniowych* (s. 72). Autorka odwołuje się do modelu van Weele, który stał się dla niej punktem wyjścia do określenia metod oraz narzędzi SRM w sektorze żywności ekologicznej. W rozdziale tym brakuje odniesienia do łańcuchów dostaw żywności (o czym już w niniejszej recenzji wspomniałam). Tak szerokie potraktowanie problematyki łańcuchów dostaw skłania ku refleksji i rodzi pytanie: czy zidentyfikowane metody oraz narzędzia SRM są uniwersalne i mogą znaleźć zastosowanie w innych sektorach gospodarki, czy są jednak charakterystyczne (ze względu na specyfikę żywnościowych produktów ekologicznych) dla badanego sektora?

Mając świadomość, że znajomość marki w sektorze zdrowej żywności może w znacznym stopniu przekładać się na decyzje zakupowe konsumentów, Doktorantka w drugim rozdziale skierowała swoją uwagę na produkty oznaczone marką własną, jak pisze w *sektorze żywności ekologicznej oraz uwarunkowań jego rozwoju* (s. 13). Znaczna część rozdziału dotyczy zagadnień związanych z pojęciem oraz kształtowaniem marki własnej, jednak niezależnie od produktów żywności ekologicznej. Szkoda, że rozważań w tym rozdziale Autorka nie rozpoczęła od zdefiniowania produktu ekologicznego oraz specyfiki rynku żywności ekologicznej. Ta scharakteryzowana została dopiero w punkcie 2.3. Zmiana układu treści rozdziału pozwoliłaby Autorce nieco precyzyjniej podejść do zagadnienia marki własnej żywnościowych produktów ekologicznych. Niezaprzeczalne jest jednak, że kształtowanie marki jest jednym z kluczowych elementów w zarządzaniu firmą, który przekłada się na wielkość sprzedaży, a przede wszystkim

zadowolenie klientów. Ponieważ tematyka żywności ekologicznej staje się coraz bardziej popularna Doktorantka przedstawiła profile i typologię konsumenta produktów ekologicznych, a także motywy dokonywania zakupów (s. 119-121). Nie uwzględniła jednak problematyki marki. W tym kontekście interesujące byłyby informacje dotyczące oddziaływania marki, szczególnie marki własnej na pokupność produktów żywności ekologicznej. Stąd pytanie do Doktorantki czy takowe badania były prowadzone, a jeżeli tak, to jaka jest zależność między marką własną ekologicznych produktów żywnościowych, a ich pokupnością?

Z punktu widzenia tematu rozprawy kluczowy jest punkt 2.3.3 zatytułowany *łańcuchy dostaw żywności ekologicznej – uczestnicy oraz kierunki zmian*, gdyż jak sama Autorka pisze: *rozprawa dotyczy zarządzania relacjami z dostawcami marki własnej i szereblą (przetwórcami) przez odbiorców* (s. 118). Szkoda, że Autorka nie przedstawiła tych rozważań w kontekście kształtowania relacji z dostawcami marek własnych, gdyż ten sam produkt może dostarczać jednocześnie kilku dostawców. Przykładem jest m.in. woda mineralna Oaza, wytwarzana dla sieci Biedronka przez Bewa Sp. z o.o. oraz REFRESCO sp. z o.o. Pierwszy z nich jest dostawcą krajowym, drugi natomiast zagranicznym. Fakt ten wskazuje na istotne zagadnienia związane z doбором dostawców. Z punktu widzenia pokupności produktów ekologicznych może to mieć kluczowe znaczenie. Wynika to m.in. z patriotyzmu konsumenckiego, gdyż z konsumenci z zadowoleniem wybierają produkty wytworzone w kraju, przez lokalnych producentów. Jak słusznie zauważa Doktorantka *zarządzanie sprzedaż żywności ekologicznej ma istotny wpływ na rozwój rolnictwa ekologicznego* (s. 121) i dalej *zakupy u dostawców lokalnych wyrobów gotowych [...] niosą ze sobą wiele korzyści. Zwiększa się dostępność produktów, skraca czas realizacji dostaw, optymalizuje koszty procesów produkcji, magazynowania, transportu* (s. 124).

Z pragmatycznego punktu widzenia interesujące i wartościowe wydają się być rozważania zawarte w rozdziale trzecim. Stanowią one część empiryczno-analityczną. Prowadzone w tej części rozważania pozwoliły Doktorantce na realizację przyjętego celu, weryfikację tez oraz uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. W rozdziale tym Autorka określiła i oceniła znaczenie uwarunkowań zarządzania relacjami z dostawcami żywności ekologicznej oznaczonej marką własną dla dystrybutorów, a także zakres wdrażania podejścia strategicznego w zarządzaniu zakupami w badanej grupie podmiotów. Szczególnie interesujące są wyniki badań jakościowych, przeprowadzone metodą case study w 9 celowo dobranych przedsiębiorstwach z sektora żywności ekologicznej. Autorka nie podaje jednak, jakie kryteria, poza wielkością decydowały o wyborze do próby badawczej. W moim przekonaniu część badawcza pracy jest bardzo wartościowa, pozwoliła Doktorantce sformułować szereg konstruktywnych wniosków o charakterze uogólniającym oraz rekomendacji w zakresie uwarunkowań, metod i narzędzi rozwoju relacji z dostawcami jako procesu w zarządzaniu zakupami w przedsiębiorstwach. Co więcej, analizy umożliwiły rozpoznanie zależności między strategiami i procesami zakupowymi

przedsiębiorstw a metodami oraz narzędziami wykorzystywanymi w zarządzaniu relacjami z dostawcami w ich łańcuchach dostaw.

Doktorantka w prezentowanej pracy dokonała znaczących ustaleń, które umiejętnie podkreśliła we wnioskach końcowych. Wiele z nich stanowi dorobek Autorki dysertacji, np.:

- zarządzanie relacjami z dostawcami jest ważnym elementem procesów zakupowych w turbulentnym otoczeniu dynamicznie rozwijającego się sektora żywności ekologicznej,
- wzrasta znaczenie procesów zakupowych w zarządzaniu łańcuchem dostaw, a ewolucja zakupów jest wynikiem istotnego wpływu na tworzenie wielowymiarowej wartości przedsiębiorstw, w sensie redukcji kosztów, wzrostu przychodów, redukcji kapitału obrotowego, itp.
- narzędziami rozwoju procesu zarządzania relacjami z dostawcami są programy rozwoju dostawców oraz wczesne włączenie kontrahentów w procesy tworzenia nowych produktów,
- w wymiarze środowiskowym zarządzanie relacjami z dostawcami ma wpływ na racjonalizowanie zużycia zasobów naturalnych,
- w zarządzaniu zakupami ważne jest posiadanie silnego działu zakupowego w strukturze organizacyjnej, a wiedza i umiejętności menagerów w zakresie zarządzania relacjami z dostawcami są kluczowe,
- potrzeba posiadania wiedzy oraz umiejętności przez kierowników wyższego szczebla, widoczna jest w projektowaniu strategii zakupowej, opracowywaniu kryteriów segmentacji dostawców oraz porozumień dotyczących zasad współdziałania, przygotowaniu systemu pomiaru efektów oraz zasad podziału korzyści na zasadach *win-win*.

Mimo wielu osiągnięć Doktorantce nie udało się uniknąć pewnych niedostatków. Po przestudiowaniu rozprawy pojawiają się uwagi formalne i dyskusyjne:

1. Generalnie rozdział pierwszy i drugi zawierają kompleksowy i stosunkowo rozbudowany przegląd literatury, w którym nieco brakuje „krytyki”, jakiej można by się spodziewać po dogłębnej analizie piśmiennictwa. Owa krytyka pozwoliłaby na precyzyjniejsze wyartykułowanie własnego stanowiska w omawianych kwestiach.
2. Autorka w pracy pisze (s. 6) „*na wybór tego obszaru tematycznego miało wpływ wiele aspektów. Po pierwsze...*”, niestety w dalszej części nie znajdujemy już, po drugie, trzecie, itp.
3. W wielu przypadkach rysunki są zbyt małe, co sprawia, że są trudne do analizy.
4. Doktorantka pisze: *Oprócz celów natury ekonomicznej, rośnie ranga czynników pozaekonomicznych.* (s. 41), w twierdzeniu tym nie do końca jasne jest, czy Autorce chodzi o cele pozaekonomiczne, czy raczej o czynniki determinujące sukces rynkowy łańcuchów dostaw produktów ekologicznych.
5. W innym miejscu znajdujemy zapis: *Rozwój bazy dostawców pozwala realizować cele strategiczne przedsiębiorstwa i ma wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,*

minimalizowanie ryzyka oraz zapewnianie jakości produktów (s. 51). Jest to zapewne skrót myślowy, gdyż baza dostawców może co najwyżej wspierać i ułatwiać podejmowanie decyzji strategicznych w zakresie wyboru dostawców.

6. Prowadząc rozważania w zakresie wsparcia przedsiębiorstw lokalnych Autorka stwierdza: *Ułatwione jest wprowadzanie produktów na rynek oraz zaspokajanie lokalnych preferencji nabywców...* Zapewne Doktorantka miała na myśli preferencje nabywców na rynkach lokalnych.

Reasumując, pragnę podkreślić, że zasygnalizowane wątpliwości i uwagi szczegółowe w niczym nie ujmują mojej pozytywnej oceny i wartości całokształtu rozprawy. Prezentowana praca posiada szereg walorów natury teoretyczno-aplikacyjnej, zawiera wątki systematyki, a także ujęcia i treści nowatorskie. W zakresie ogólnej wiedzy w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw i marki własnej, przedstawionej w rozdziałach teoretycznych Doktorantka wykazała się wiedzą na poziomie osoby posiadającej stopień naukowy doktora, choć nie zawsze potrafiła opowiedzieć się za konkretnymi interpretacjami. W zakresie wyników badań należy stwierdzić, że osiągnięte wyniki są interesujące oraz wartościowe. Pozwoliły na sformułowanie konstruktywnych wniosków oraz rekomendacji.

4. Konkluzja

Uważam, że przeprowadzone studia teoretyczne łącznie z osiągniętymi wynikami badań empirycznych stanowią podstawę do uznania, że cel rozprawy został osiągnięty. Oceniając pozytywnie recenzowaną dysertację pragnę podkreślić, że:

- stanowi ona jednolite metodologicznie studium teoretyczno-empiryczne poświęcone zarządzaniu relacjami z dostawcami w obszarze marek własnych żywności ekologicznej,
- wnosi wkład do teorii zarządzania relacjami z dostawcami w kontekście modelu ewolucji zakupów w obszarze dystrybucji produktów ekologicznych oznaczonych marką własną,
- niweluje lukę badawczą w zakresie uwarunkowań, metod, narzędzi oraz efektów SRM w sektorze produktów ekologicznych w Polsce,
- wskazuje na kierunki kolejnych badań, w których Autorka mogłaby podejmować zarówno próby benchmarkingu zarządzania zakupami w sektorze żywności ekologicznej z innymi sektorami, rozwoju dostawców lokalnych oraz krótkich łańcuchów dostaw z polityką cenową, wsparciem finansowym i instytucjonalnym, zapewniania transparentności budowania relacji w całym łańcuchu dostaw w myśl strategii *Organic on Every tabel*, jak i doskonalenia metod, narzędzi automatyzacji oraz cyfryzacji wdrażanych w zarządzaniu zakupami.

W świetle powyższego konstatuję, że rozprawa mgr Marty Raźniewskiej spełnia wymagania Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i

tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz.595) oraz wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'K. Kowalski' or similar, written in a cursive style.