

Opole, 31.08.2023

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Sylwii Rośniak pt. „Budowanie relacji producentów  
odzieży z dostawcami w zamkniętej pętli łańcucha dostaw w regionie łódzkim”**

**napisana pod kierunkiem naukowym**

**prof. dra hab. Macieja Urbaniaka**

**i promotora pomocniczego dr Agaty Rudnickiej-Reichel**

**na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego**

**1. Wybór i ranga problematyki badawczej**

To, co w logistyce wiemy na pewno, to istnienie coraz bardziej zróżnicowanych strategii zarządzania przepływami materiałów w ramach struktur organizacyjnych o wyższym stopniu złożoności, nazywanych metaorganizacjami. Te struktury są znane jako łańcuchy lub sieci dostaw. Co istotne, obecnie obserwujemy powolne pojawianie się systemów opartych na swobodnym przepływie materiałów między podmiotami, chociaż dotychczasowe wyniki są skromne. Ten trend sugeruje, że w przyszłości tradycyjne modele łańcuchów dostaw mogą stać się przeszłością lub współistnieć na rynku obok nowych, bardziej efektywnych systemów. Współcześnie jednak to właśnie model łańcuchowy dominuje jako główny sposób funkcjonowania podmiotów na rynku. Dlatego problematyka związana z różnymi aspektami funkcjonowania łańcuchów dostaw – w tym w zamkniętej pętli oraz budowania relacji z dostawcami, podjęta w doktoracie jest bez wątpienia aktualna, dająca szansę zidentyfikowania problemów o charakterze koncepcyjnym i mająca istotny wymiar użytkowy. Jako uzasadnienie do podjęcia badań w obszarze budowania relacji z dostawcami Doktorantka wskazała rosnące znaczenie zarządzania odpadami w łańcuchu dostaw, które determinować będzie przyszłe kierunki rozwoju tego przemysłu.

Zdaniem Autorki budowanie relacji partnerskich producentów odzieży z dostawcami stymuluje funkcjonowanie zamkniętej pętli łańcucha dostaw, pozytywnie wpływa na tworzenie rozwiązań innowacyjnych w łańcuchu dostaw, sprzyja realizacji celów środowiskowych, a także tworzy odpowiednie warunki dla budowania przewagi konkurencyjnej. Doktorantka dokonała w pracy próby wykazania, że budowanie relacjami producentów z dostawcami w branży odzieżowej jest zagadnieniem istotnym ze względu na:

1. wielowymiarowość i aktualność zagadnienia,
2. brak pozycji literaturowych, które w sposób holistyczny i pogłębiony analizowałyby funkcjonowanie zamkniętej pętli łańcucha dostaw,
3. istnienie luki empirycznej w zakresie określenia wpływu relacji z dostawcami na skuteczność wdrożenia koncepcji zamkniętej pętli łańcucha dostaw w branży odzieżowej.

Wspomniane elementy sprawiają, że obraną tematykę należy uznać za istotną, zarówno z naukowego punktu widzenia, jak i możliwego do osiągnięcia wyniku praktycznego. Tym

samym 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, a w szczególności budowanie wzajemnego zaufania między partnerami w zamkniętej pętli łańcucha dostaw staje się niezbędnym elementem funkcjonowania i budowania przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku. Dostrzega rosnące znaczenie partnerstwa jako podstawy generowania wartości ekonomicznych i środowiskowych. Za istotne uważa identyfikację form współpracy oraz czynników stymulujących wdrażanie koncepcji zamkniętej pętli łańcucha dostaw. Tym samym w identyfikacji uwarunkowań budowania relacji z dostawcami oraz narzędzi wspomagających współpracę ogniw z zamkniętej pętli łańcucha dostaw w branży odzieżowej 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 czterech rozdziałach, obejmujących badania literaturowe oraz metodykę i wyniki badań w zakresie budowania relacji producentów odzieży z dostawcami, a także rekomendacje dla wdrażania koncepcji zamkniętej pętli łańcucha dostaw w branży odzieżowej jest merytorycznie i formalnie poprawna. Tytuły rozdziałów dobrze wprowadzają w poruszane w nich treści (choć czasem brakuje im nieco ujęcia tezewego), a badania literaturowe nie są nadmiernie rozbudowane. Warto zauważyć, że niektóre podrozdziały mają zbyt rozbudowaną, trzypoziomową strukturę. Można zauważyć poprawność metodologiczną podejścia do kolejnych zagadnień. Układ treści jest spójny i logiczny. Autorka wskazuje różne sposoby definiowania kluczowych dla realizacji pracy pojęć, jednocześnie wskazuje na te, które zostały przyjęte na potrzeby dalszych rozważań. Sposób prowadzenia badań literaturowych i wnioskowania świadczy o umiejętności syntezy.

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

## 2. Ocena metodyki przeprowadzonych badań

Autorka postępując zgodnie ze sztuką prowadzenia badań naukowych na wstępie sformułowała cel, którym jest *określenie roli zarządzania relacjami pomiędzy producentem odzieży a dostawcą w zamkniętej pętli łańcucha dostaw*. W odniesieniu do celu głównego Autorka sformułowała 4 cele szczegółowe, obejmujące: (1) identyfikację form współpracy, (2) określenie czynników wpływających na skuteczność wdrożenia koncepcji zamkniętej pętli łańcucha dostaw, (3) identyfikację dobrych praktyk oraz (4) opracowanie rekomendacji dla branży. Tak sformułowane cele są ambitne i zawierają elementy praktyczne. Ograniczają się jednak tylko do branży odzieżowej. Rodzi się zatem pytanie, czy zidentyfikowane elementy budowania relacji z dostawcami przyniosłyby takie same efekty zarządcze w innych branżach?



Jeżeli chodzi o kolejny element metodyczny – tezy i hipotezy badawcze, to Doktorantka sformułowała tezę, że *relacje producenta odzieży z dostawcami stanowią jedno z kluczowych uwarunkowań zamkniętej pętli łańcucha dostaw*. Ponadto sformułowała 4 główne hipotezy badawcze, formułując do każdej z nich po 6, w przypadku hipotezy 3 – 5 hipotez pomocniczych. Moim zdaniem jest ich zbyt wiele. Przy tak rozbudowanej strukturze hipotez warto było zbudować drzewo hipotez. Zabieg taki ułatwiłby określenie charakteru zależności między hipotezami głównymi i częściowymi, a także współzależności (bądź ich brak) w przypadku hipotez pomocniczych. W rozdziale 4 (s. 172.) znajdujemy, sformułowane na podstawie analizy literatury przedmiotu – pytania badawcze. Hipotezy określiły zakres poruszanych problemów badawczych oraz konstrukcję pracy pozwalając na osiągnięcie podstawowego celu dysertacji. Moim zdaniem wystarczyło poprzestać na sformułowaniu pytań badawczych.

Doktorantka w zasadzie właściwie dobrała metody badawcze. Wykorzystała analizę literatury krajowej i zagranicznej z zakresu zarządzania relacjami z dostawcami oraz zamkniętej pętli łańcucha dostaw. Ponadto przeprowadziła badania ilościowe i jakościowe wśród producentów odzieży w oparciu o kwestionariusz ankiety internetowej (CAWI) wspomaganą telefonicznie. Adresatami badania byli przedstawiciele przedsiębiorstw zarejestrowanych w województwie łódzkim. Jako uzasadnienie wyboru obszaru badawczego Autorka podała uwarunkowania historyczne, co z punktu widzenia reprezentatywności wyników wydaje się niewystarczające pomimo charakterystyki regionu łódzkiego w pkt. 3.1.3. Badania właściwe Autorka poprzedziła badaniami pilotażowymi, przeprowadzonymi wśród producentów odzieży, prowadzących działalność w Polsce. Rodzi się pytanie, dlaczego badania pilotażowe objęły swym zasięgiem większy obszar przestrzenny, a niżeli badania właściwe. Co więcej wątpliwości budzi liczebność populacji, z której Doktorantka dokonywała doboru próby. Píše, że zgodnie z Rocznikiem Statystycznym Przemysłu kod PKD 14 dla kraju objął 12.449 podmiotów zajmujących się produkcją odzieży (s. 182), natomiast liczba małych, średnich i dużych firm zarejestrowanych pod tym samym kodem, w tym samym roku w woj. łódzkim wynosiła 8.863. Jeżeli liczebności te są właściwe, to oznaczałoby, że na obszarze badanym zlokalizowanych jest 71% wszystkich producentów odzieży. Fakt ten byłby dobrym uzasadnieniem wyboru regionu łódzkiego do prowadzenia badań w branży odzieżowej. Do czego Doktorantka się nie odniosła.

Jak píše Autorka dobór podmiotów do badań pilotażowych miał charakter losowy, nie wskazuje jednak jaka metoda losowania została zastosowana. Natomiast doboru próby do badań właściwych Autorka dokonała w sposób celowy (s. 183), nie wskazuje jednak jakie kryteria zostały uwzględnione przy wyborze, a tym bardziej czym kierowała się określając liczebność próby (152 przebadane podmioty). Ponadto Doktorantka przeprowadziła badania wśród mikro i małych przedsiębiorstw, zatrudniających do 5-ciu pracowników, co wydaje się zabiegiem właściwym, chociażby ze względu na fakt, że branża odzieżowa jest silnie rozdrobniona, a mikroprzedsiębiorcy osiągnęli 41% przychodów ogółem przemysłu odzieżowego (dane GUS, 2021). Szkoda, że o tak dużym znaczeniu mikropodmiotów a analizowanej branży Doktorantka w ogóle nie wspomina. Nie wskazuje także, kto z przedstawicieli badanych podmiotów odpowiadał na pytania.

Wątpliwości budzi również wybór podmiotów do badania jakościowego, przeprowadzonego formie wywiadów, których celem było wskazanie dobrych praktyk zamykania pętli łańcucha w przemyśle odzieżowym. Autorka w pkt. 4.4. pokazuje przykłady działań przyczyniających się do wydłużania cyklu życia produktów i ograniczania ilości zasobów oraz obciążeń środowiskowych. Nie wskazuje jednak, co stanowią podstawę doboru podmiotów do badania i skąd Doktorantka zaczerpnęła wiedzę, że prowadzone przez te podmioty działania stanowią wartę naśladowania dobre praktyki, skąd wiemy, że nie ma innych podmiotów, których działania są efektywniejsze?

Zakładając, że celem badania pilotażowego była walidacja kwestionariusza ankiety pod kątem merytorycznym, potwierdzająca słuszność wyboru techniki badawczej zastanawiające jest przedstawianie w pkt. 4.2 wyników badań wstępnych. Szkoda, że Autorka uzyskanych wyników z badania pilotażowego, przeprowadzonego wśród podmiotów z całego kraju nie porównała z tymi, uzyskanymi z badania właściwego, przeprowadzonego jedynie na terenie województwa łódzkiego.

Analizę uzyskanych danych Doktorantka przeprowadziła z wykorzystaniem statystyki opisowej. Wykorzystała także testy statystyczne do weryfikacji hipotez, analizy rzetelności kwestionariusza ze współczynnikiem alfa Cronbacha oraz testy nieparametryczne, w postaci testów korelacji rang Spearmana. Zastosowane metody nie zawsze są jednak adekwatnie dobrane do postawionych celów. Wykorzystane przez Doktorantkę dane, których pomiar odbył się na skali Likerta nie uprnie jej do stosowania klasycznych parametrów opisowych. W przyjętym powszechnie w metodologii nauk podziale skal Stevensa, zauważa się, że do liczenia średnich potrzebne są dane na poziomie interwałowym lub ilorazowym, a to oznacza, że nie powinno się liczyć średnich dla danych jakościowych lub porządkowych. A takowymi danymi dysponowała Doktorantka. Dodatkowo rozkłady zmiennych w rozprawie są skośne, a dla takich zmiennych oblicza się medianę, ponieważ średnie mogą dać zafałszowane wyniki. Co więcej dla skal Likerta zasadniczo liczy się medianę, średnie stosuje się w przypadku dużych prób. I tu rodzi się pytanie: czy próba 152 podmiotów jest wystarczająco duża?

Pomimo wspomnianych uwag ogólnych podstawowy problem badawczy wydaje się być w właściwie określony, a Doktorant wskazuje w sposób bezpośredni lub pośredni na sposoby jego rozwiązania.

### 3. Ocena merytoryczna

Realizacja celu pracy przebiega w nurcie teoretyczno-aplikacyjnym. W rozdziale pierwszym Doktorant definiuje zasadnicze pojęcia związane z budowaniem relacji w zamkniętej pętli łańcucha dostaw. W rozprawie Doktorantka przyjmuje, że *wzrastające znaczenie ochrony środowiska przekłada się na rozwój różnych koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw, w tym gospodarki cyrkularnej i zamykania pętli łańcucha dostaw* (s. 15). Waga i znaczenie budowania oraz rozwoju relacji w łańcuchu dostaw skłoniła Autorkę do dokonania przeglądu koncepcji zarządzania relacjami, ze szczególnym uwzględnieniem domykania pętli łańcucha. Wskazuje jednocześnie, że jednym z kluczowych procesów w zamkniętym łańcuchu dostaw jest odzyskiwanie wartości produktów (s. 25). Co więcej wskazuje, że *rozszerzenie koncepcji łańcucha dostaw o przepływy zwrotne jest konsekwencją coraz większego zaangażowania dostawców i klientów w rozwój produktów i wspólne prace badawczo-rozwojowe, realizowane wraz z dostawcami* (s. 18). Doktorantka słusznie zauważa, że *w ostatnich latach rośnie ilość zwróconych produktów przez konsumentów [...], co stanowi przyczynę wzrostu natężenia przepływu produktów po zakończonym cyklu użytkowania [...]. A to powoduje konieczność zarządzania produktem w taki sposób, który pozwoli na zamknięcie cyklu życia* (s. 12). Mając powyższe na uwadze Doktorantka w pierwszym rozdziale dokonuje analizy literatury przedmiotu z zakresu zarządzania łańcuchem dostaw i domykania pętli łańcucha. Przeprowadzone badania literaturowe skłoniły ją do sformułowania własnej definicji zamkniętej pętli łańcucha dostaw (s. 36). Zabieg ten, choć z metodologicznego punktu widzenia właściwy, jest w moim przekonaniu konieczny, gdyż porządkowanie i definiowanie pojęć nie stanowi wkładu w naukę. Za słuszne uważam wskazanie przez Doktorantkę równi między tradycyjnym łańcuchem dostaw a zamkniętą pętlą. Rozważania w zakresie zamkniętej pętli Doktorantka słusznie rozpoczęła od ujęcia makroekonomicznego, świadomie pomijając w pracy aspekt społeczny relacji w łańcuchu dostaw (s. 43), koncentrując

się na wymiarze ekonomicznym i środowiskowym. Rozdział pierwszy zamykają rozważania dotyczące elementów wspierających zamykanie pętli łańcucha dostaw (pkt. 1.4).

Mając świadomość, że z punktu widzenia wdrażania koncepcji zamkniętej pętli kluczowa jest znajomość uwarunkowań zarządzania nim, Doktorantka w rozdziale drugim skierowała swoją uwagę na wykazanie roli oraz wskazanie typów, etapów oraz modeli budowania relacji między dostawcą a odbiorcą. Opisała czynniki wpływające na zamknięcie pętli łańcucha dostaw oraz scharakteryzowała kluczowe obszary zarządzania relacjami. Zdaniem Autorki *odpowiednio dobrane i ukształtowane relacje wpływają na funkcjonowanie zamkniętej pętli łańcucha dostaw oraz na poziom rozwoju przedsiębiorstwa* (s. 67). Doktorantka na podstawie wybranych modeli budowania relacji starała się określić czynniki wpływające na zamykanie pętli łańcucha. Szkoda, że nie uzasadniła wyboru prezentowanych modeli, ani nie wskazała na ich uniwersalność. A jedynie wówczas wyodrębnione czynniki mogą stanowić swego rodzaju mapę drogową dla budowania relacji między ogniwami łańcucha dostaw. Moim zdaniem wskazanie jedynie, że *każdy z opisanych modeli posiada istotne aspekty, które powinny być uwzględnione podczas tworzenia relacji* [s. 73] to nieco za mało. Szkoda, że Autorka nie pokusiła się o stworzenie własnego modelu łączącego wszystkie kluczowe aspekty budowania relacji. Model taki byłby z pewnością istotnym wkładem w naukę, gdyż jak sama pisze Autorka: *w literaturze brak jest opracowań, które promują modelowe ujęcie kwestii wyboru dostawcy* (s. 84), a tym samym budowania relacji z nimi. Interesujące jest natomiast schematyczne ujęcie zamkniętej pętli łańcucha dostaw (s. 108), stanowiące kanwę dla dalszych rozważań w dysertacji.

Z punktu widzenia tematu rozprawy ważny jest rozdział trzeci, który Doktorantka poświęciła funkcjonowaniu łańcucha dostaw w przemyśle odzieżowym. Słusznie wskazuje, że *struktura łańcucha dostaw jest w tym przypadku determinowana przez konsumentów, którzy zaburzyli dotychczasową sezonowość kolekcji przez częste zakupy nowej odzieży, co wpłynęło na zmiany w relacjach w łańcuchu dostaw* (s. 112). W dysertacji Autorka przyjmuje, że przemysł modowy, którego czynnikiem wyróżniającym jest zindywidualizowany sposób produkcji jest częścią przemysłu odzieżowego. W rozdziale tym znajdujemy kluczowe strategie oraz modele biznesowe związane z przemysłem odzieżowym. Słusznym posunięciem było wskazanie wybranych praktyk środowiskowych, wspierających zamykanie pętli łańcucha dostaw. Doktorantka słusznie stwierdza, że *przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym w przypadku przemysłu odzieżowego* (choć myślę, że nie tylko – S.K.) *będzie wymagało istotnych zmian biznesowych, a kluczowy będzie etap projektowania produktu* (s.155). Autorka wskazuje na model mody cyrkularnej, jako ten który opiera się na odnawialności i odtwarzalności zasobów. W ostatnim podrozdziale wskazuje na kluczową rolę konsumenta w domykaniu pętli łańcucha w przemyśle odzieżowym, niemniej punkt ten pozostawia pewien niedosyt, gdyż wskazuje jedynie na oczekiwania klientów. Rodzi się jednak pytanie, czy aby decyzje zakupowe współczesnych klientów pozwalają stymulować zamykanie pętli łańcucha, a jeżeli nie, to co należałoby zrobić, żeby zmienić ich zachowania konsumpcyjne. W tym kontekście nieco zabrakło uwypuklenia aktywnej roli klientów w domykaniu pętli łańcucha dostaw, chociażby poprzez współkreowanie odzieży.

Z pragmatycznego punktu widzenia interesujące i wartościowe wydają się być rozważania zawarte w rozdziale czwartym. Stanowią one część empiryczno-analityczną. Prowadzone w tej części dociekania pozwoliły Doktorantce na realizację przyjętego celu, weryfikację tezy oraz hipotez badawczych, a także na uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. W rozdziale tym Autorka przedstawiła model analityczny wdrażania zamkniętej pętli łańcucha dostaw (s. 173), wskazała motywatory, bariery wpływające na domykanie pętli oraz działania podejmowane w celu domknięcia pętli łańcucha. Rozdział ten oparty jest o wyniki badań, głównie jakościowych, które Autorka przeprowadziła z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Uwagi

dotyczące przeprowadzenia badań zostały zawarte we wcześniejszej części niniejszej recenzji. W moim przekonaniu część badawcza pracy jest interesującą. Doktorantka w prezentowanej pracy dokonała znaczących ustaleń, które umiejętnie zaprezentowała w rekomendacjach dla wdrażania koncepcji zamkniętej pętli łańcucha dostaw oraz zakończeniu. Wiele z nich stanowi dorobek Autorki dysertacji, np.:

- skuteczne wdrożenie zamkniętej pętli łańcucha dostaw wymaga od przedsiębiorstw pozyskania wiedzy w zakresie potencjału, ograniczeń oraz korzyści, jakie przyniesie transformacja,
- do zamknięcia pętli łańcucha dostaw przyczynia się współpraca kadry zarządzającej z pracownikami, a skuteczność wdrażania zielonych praktyk jest pochodną systemów motywacyjnych dla pracowników niższego szczebla,
- do działań wspierających zamknięcie pętli łańcucha dostaw należy zaliczyć m.in.: spotkania z partnerami w łańcuchu dostaw, rozszerzona odpowiedzialność producenta czy zarządzanie zwrotami produktów,
- kluczową barierą urzeczywistnienia koncepcji zamkniętej pętli łańcucha dostaw stanowią wysokie koszty wdrażania nowoczesnych technologii i systemów informatycznych,
- Jednym z rodzajów aktywności na rzecz domyknięcia pętli łańcucha dostaw jest zmiana modelu biznesowego na taki, który będzie odpowiadał idei biznesu cyrkularnego,
- Zaangażowanie w rozwój dostawców w celu budowania długotrwałych relacji biznesowych stanowi szansę na poprawę możliwości i wydajności zarówno dostawców jak i nabywców
- Przedsiębiorstwa z branży odzieżowej w województwie łódzkim znajdują się na wczesnym etapie zamykania pętli łańcucha dostaw, a te działające w relacji dostawca-odbiorca powinny rozwinąć stosunki transakcyjne w kierunku sieci powiązań partnerskich.

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 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: „która oddziałuje również wpływa na zmianę popytu (s. 133), „w oparciu o zasady opartą na zasadach” (s. 158), „GOZ ma na celu potencjalne rozwiązania minimalizujące problemy związane z zarządzaniem negatywnymi w całym cyklu życia odzieży...” (s. 159), czy „Druga strategia dotyczy personalizacji produktu. Pozwala na odzież o spersonalizowanym stylu i dopasowaniu [...] Technologia w ramach tej strategii jest np. to ciała 3D oraz wirtualne prototypowanie, które pomaga dopasować odzież do konsumenta” (s. 162) – są to jedynie przykłady stwierdzeń sformułowanych niegramatycznie, przez co trudnych do zrozumienia.
3. Doktorantka pisze: „Przed przystąpieniem do tworzenia kolejnych wskaźników służących do przetestowania postawionych hipotez zbadano ich spójność przy wykorzystaniu współczynnika rzetelności testu alfa Cronbacha” (s. 208) – stwierdzenie to jest nieprecyzyjne i budzi wątpliwości co do tego, czemu służy współczynnik alfa Cronbacha? Do sprawdzenia spójności narzędzia badawczego czy spójności hipotez?
4. Nieco dalej znajdujemy zapis: „Wyliczone współczynniki alfa Cronbacha w większości przypadków wskazują na zadowalającą rzetelność” – tutaj rodzi się pytanie do rzetelności czego Autorka się odnosi.
5. W innym miejscu Doktorantka pisze: „W związku z powyższym, w niniejszym opracowaniu wykonywane były testy nieparametryczne w postaci testów korelacji rang Spearmana. Test ten jest analizą pozwalającą korelować ze sobą zmienne nieposiadające rozkładu normalnego. Jest



*to rodzaj korelacji nieparametrycznej, która oparta jest na rangach". W tym przypadku należy zwrócić uwagę na brak precyzji sformułowania, gdyż test nie pozwala korelować, pozwala natomiast na weryfikację hipotezy o istotności współczynników.*

Reasumując, pragnę podkreślić, że zasygnalizowane wątpliwości i uwagi szczegółowe w niniejszym nie ujmują mojej pozytywnej oceny 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 budowania relacji w zamkniętej pętli łańcucha dostaw, 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 wniosków oraz rekomendacji.

#### **4. Konkluzja**

Uważam, że przeprowadzone studia teoretyczne łącznie z osiągniętymi wynikami badań empirycznych stanowią podstawę do uznania, że przyjęte hipotezy badawcze zostały zweryfikowane, co pozwoliło na osiągnięcie podstawowego celu rozprawy. Oceniając pozytywnie recenzowaną dysertację pragnę podkreślić, że:

- stanowi ona jednolite metodologicznie studium teoretyczno-empiryczne poświęcone budowaniu relacji producentów odzieży z dostawcami w zamkniętej pętli łańcucha dostaw,
- wnosi wkład do teorii zarządzania relacjami w zamkniętej pętli łańcucha dostaw w branży odzieżowej,
- niweluje lukę badawczą w zakresie uwarunkowań budowania relacji i wykorzystania narzędzi wspierających współpracę w zamkniętej pętli łańcucha dostaw.

W świetle powyższego konstatuje, że rozprawa mgr Sylwii Rośniak spełnia warunki wymogi 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) oraz wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

