

Prof. dr hab. Maciej Urbaniak  
Katedra Logistyki  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytetu Łódzkiego

**Recenzja rozprawy doktorskiej Mgr inż. Katarzyny Malinowskiej  
pt. „Uwarunkowania decyzji biznesowych wpływające na rentowność  
sprzedaży w przedsiębiorstwach logistycznych”  
napisanej pod kierunkiem naukowym  
Pana Prof. dra hab. inż. Piotra Cyplika (promotora) oraz  
dra inż. Michała Adamczaka (promotora pomocniczego).**

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej Pani Prof. dr hab. Hanny Włodarkiewicz-Klimek w sprawie wyznaczenia mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Mgr inż. Katarzyny Malinowskiej pt. „Uwarunkowania decyzji biznesowych wpływające na rentowność sprzedaży w przedsiębiorstwach logistycznych” pod kierunkiem naukowym Pana Prof. dra hab. inż. Piotra Cyplika (promotora) oraz dra inż. Michała Adamczyka (promotora pomocniczego).

Rozprawa doktorska Pani Mgr inż. Katarzyny Malinowskiej pt. „Uwarunkowania decyzji biznesowych wpływające na rentowność sprzedaży w przedsiębiorstwach logistycznych” jest wnikliwym studium opisowo–analitycznym, składającym się z sześciu rozdziałów, poprzedzonych wprowadzeniem (obejmuje 301 stron, 24 tabele, 48 rysunków, cytowanych 317 pozycji [książkowych, artykułowych, stron internetowych]). W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno-opisową (rozdziały pierwszy, drugi, trzeci) oraz część analityczno-badawczą (kolejne rozdziały).

**OCENA TRAFNOŚCI WYBORU TEMATU ROZPRAWY I OBSZARU  
BADAWCZEGO**

Podjęta przez Panią Mgr inż. Katarzynę Malinowską problematyka pracy dotycząca uwarunkowań decyzji biznesowych wpływających na rentowność sprzedaży w przedsiębiorstwach logistycznych jest bardzo aktualna oraz relatywnie rzadko spotykana,

zarówno w międzynarodowych, jak i krajowych opracowaniach (monografiach oraz czasopiśmiennictwie naukowym), a także w pracach awansowych na stopnie naukowe w dziedzinie nauk społecznych (w tym w również w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości).

Z pełnym przekonaniem mogę jednak stwierdzić, iż tematyka poruszona w rozprawie przez Doktorantkę jest nadal ciągle ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej i będzie stanowić z pewnością obszar dalszych eksploracji naukowych. Z tego też względu wybór problematyki opracowania uważam za trafny i bardzo aktualny.

Oceniając konstrukcję formalno-merytoryczną rozprawy należy uznać, iż budowa pracy jest przemyślana, logiczna, spójna i w wysokim stopniu podporządkowana przyjętym założeniom rozprawy.

## OCENA ZAŁOŻEŃ BADAWCZYCH DYSERTACJI

W rozdziale pierwszym Mgr inż. Katarzyna Malinowska określiła luki, cel, zadania oraz pytania badawcze.

Należy stwierdzić, iż Doktorantka trafnie określiła lukę badawczą w postaci braku zdefiniowanej grupy uwarunkowań decyzji biznesowych w przedsiębiorstwach działających w turbulentnym otoczeniu, sił ich wzajemnego oddziaływania oraz łącznego wpływu na skuteczność decyzji i uzyskane wyniki ze sprzedaży (wskaźnik rentowności ze sprzedaży). Autorka rozprawy zidentyfikowała także lukę aplikacyjną, którą był brak zdefiniowanych kluczowych uwarunkowań skutecznych decyzji biznesowych dla średnich i dużych przedsiębiorstw, z i spoza branży logistycznej.

Za **cel główny** rozprawy Doktorantka przyjęła identyfikację kluczowych uwarunkowań decyzji biznesowych i sieci ich zależności wpływających na maksymalizację wyniku rentowności za sprzedaży podejmowanych w dużych i średnich przedsiębiorstwach branży logistycznej.

Cel ten Doktorantka rozwinęła poprzez **dwa zadania badawcze**, którymi były:

- identyfikacja skończonego zbioru uwarunkowań wpływających na skuteczność decyzji biznesowych mających wpływ na maksymalizację rentowności za sprzedaży oraz
- identyfikacja zależności pomiędzy każdą parą uwarunkowań wpływających na skuteczność podejmowanych decyzji w dużych i średnich przedsiębiorstwach branży logistycznej.

Na potrzeby pracy przyjęte zostały następujące pytania badawcze:

- Czy istnieje skończony zbiór wzajemnie powiązanych uwarunkowań decyzji biznesowych mających wpływ na maksymalizację wyników rentowności ze sprzedaży?

-Czy elementy skończonego zbioru wzajemnie powiązanych uwarunkowań decyzji biznesowych mających wpływ na maksymalizację wyników rentowności ze sprzedaży są różne dla przedsiębiorstw z i spoza branży logistycznej?

-Czy elementy skończonego zbioru wzajemnie powiązanych uwarunkowań decyzji biznesowych mających wpływ na maksymalizację wyników rentowności ze sprzedaży są różne dla dużych i średnich przedsiębiorstw?

Chcąc osiągnąć założone cele i odpowiedzi na pytania badawcze Doktorantka przeprowadziła intensywną kwerendę literatury tak krajowej, jak i zagranicznej (angielskojęzycznej) z zakresu, zarządzania, a także zrealizowała badania empiryczne.

Mgr inż. Katarzyna Malinowska przyjęła trzy założenia badawcze.

Założenie badawcze A1: skuteczność decyzji biznesowych jest zależna od dostępnych informacji w chwili ich podejmowania;

Założenie badawcze A2: menedżerowie podejmują decyzje w dobrej wierze, chcą i według nich podejmują skuteczne decyzje biznesowe na podstawie dostępnych informacji, które posiadają w danej chwili mając na uwadze dobro przedsiębiorstwa (według podejścia ericksonowskiego przyjmującego, że ludzie kierują się dobrą intencją i podejmują najlepsze decyzje jakie mogą w danym momencie);

Założenie badawcze A3: wskaźnik rentowności ze sprzedaży (ang. return on sales, ROS, relacja zysku netto, wartość jaka pozostaje w przedsiębiorstwie do przychodów ze sprzedaży jakie zostały zrealizowane przez przedsiębiorstwo, aby osiągnąć zysk netto) jest miarą skuteczności decyzji biznesowych. Przedsiębiorstwa, których wynik ROS jest wyższy niż średnia w branży są określane jako te, które podejmują bardziej skuteczne decyzje biznesowe.

**Należy uznać, iż opisana we wprowadzeniu metodyka badawcza nie budzi zastrzeżeń. Należy stwierdzić, iż została ona podporządkowana celowi głównemu i przyjętym przez Autorkę zadaniom dysertacji.**

## **OCENA MERYTORYCZNA POSZCZEGÓLNYCH ROZDZIAŁÓW DYSERTACJI**

**Rozdział drugi** Mgr inż. Katarzyna Malinowska rozpoczęła od zdefiniowania przedsiębiorstwa logistycznego oraz określenia zakresu i rodzaju jego działalności.

Następnie w interesującym ujęciu przedstawiła charakterystykę otoczenia przedsiębiorstwa wskazując na jego niepewność, zmienność, złożoność, wieloaspektowość, przestrzeń, czas, a także kontekstowość jego uwarunkowań. Autorka dysertacji wyraźnie wskazała także na ciągłość, nagłość, nieprzewidywalność wzrostów dynamiki zmian w otoczeniu, które decydują o jego turbulentności. Te zmiany w otoczeniu posiadają cechy systemów chaotycznych.

Doktorantka ujęła te turbulencje w pięciu wymiarach: ekonomicznym, technologicznym, socjokulturowym, prawno-politycznym oraz międzynarodowym. Wskazała Ona także, iż istotną turbulencją są także wdrażane nowe modele biznesowe.

**Następny rozdział** Mgr inż. Katarzyna Malinowska poświęciła decyzjom biznesowym i ich uwarunkowaniom. Swoje rozważania w tym zakresie rozpoczęła od zdefiniowania problemów decyzyjnych. Wskazała wyraźnie, iż dotyczą one wyznaczania celów, planowania, zagospodarowania zasobów, wyznaczania standardów i zasad funkcjonowania organizacji. Wynikają one z różnych przyczyn (problemy funkcjonalne i celowościowe) i charakteryzują się różną złożonością, która jest determinowana przez uwarunkowania z otoczenia i ich prawdopodobieństwa wystąpienia. Złożona natura tych problemów powoduje, że właściwie każdy z nich jest niepowtarzalny, posiada własny kontekst sytuacyjny i tym samym powinien być analizowany oddzielnie, niezależnie od wykazywanych cech podobieństwa. Zdaniem Doktorantki z tego powodu złożoność problemów biznesowych jest trudna do uchwycenia w badaniach naukowych. Jej zdaniem rozwiązanie problemu biznesowego ma na celu zarówno poznanie przyczyn powstawania problemu, jak i podjęcie działań, które eliminują lub ograniczają problem. Zdaniem Autorki dysertacji do najważniejszych cech problemów biznesowych należy zaliczyć: złożoność, niepowtarzalność, a także niepewność i nieodwracalność możliwych rozwiązań problemu. Jej zdaniem złożoność i niepowtarzalność to cechy problemów biznesowych, które mają wpływ na rozpoznanie i zrozumienie danego problemu. Jest to warunkiem koniecznym do podjęcia działań mających na celu eliminację lub ograniczenie problemu. W Jej opinii niepewność możliwych rozwiązań problemów dotyczy prawdopodobieństwa wystąpienia pożądaných lub niepożądaných ich skutków. Natomiast nieodwracalność rozwiązań problemów biznesowych powoduje, że nie można cofnąć powstałych skutków. Zatem zdaniem Doktorantki te cechy problemów biznesowych determinują poziom trudności decyzji biznesowych, których następstwem są sukcesy lub porażki przedsiębiorstw. W jej opinii rozwiązanie problemu jest procesem wypracowania sposobów możliwych rozwiązań, który jest związany z podjęciem wielu decyzji w tym menedżerskich. Przed podjęciem ostatecznej decyzji, która rozwiąże problem podejmowane są wybory cząstkowe, które kształtują daną ścieżkę dojścia do decyzji biznesowej rozwiązującej zidentyfikowany problem.

Doktorantka na potrzeby dysertacji przyjęła definicję procesu podejmowania decyzji, która zakłada realizację czterech etapów obejmujących:

- identyfikację i definicję sytuacji decyzyjnej,
- identyfikację i ocenę możliwych rozwiązań,

- wybór najlepszego rozwiązania i jego wdrożenie,
- obserwację i ocenę rezultatów podjętej decyzji.

Następnie w tej części rozprawy Autorka prawidłowo scharakteryzowała wybrane techniki i metody wspierające podejmowanie decyzji biznesowych takie jak:

- SMART (ang. simple multi-attribute rating technique),
- Technikę równych zmian (ang. even swaps –równoważna zmiana),
- analizę hierarchiczną problemu (ang. Analytic Hierarchy Process –AHP),
- drzewa decyzyjne i diagramy wyboru,
- Monte Carlo (wykorzystującą modelowanie zmiennych losowych),
- grupowe podejmowanie decyzji,
- planowanie scenariuszowe oraz
- systemy eksperckie.

W dalszej kolejności skoncentrowała się Ona na problematyce dotyczącej skuteczności decyzji biznesowych opartym w dużej mierze na podejściu prakseologicznym.

Następnie poświęciła wyraźnie uwagę uwarunkowaniom decyzji biznesowych. Doktorantka prawidłowo wyraźnie wskazała cztery płaszczyzny uwarunkowań decyzji biznesowych. Są to:

- profil decydenta,
- uwarunkowania wewnątrz-organizacyjne,
- charakter podejmowanej decyzji oraz
- uwarunkowania zewnątrz-organizacyjne.

Na podstawie kwerendy literatury Mgr inż. Katarzyna Malinowska zidentyfikowała i obszernie prawidłowo scharakteryzowała **siedem uwarunkowań przybliżających do osiągnięcia skuteczności decyzji biznesowych**. Były to:

- spójne cele,
- kompetencje zespołu,
- aktualne i wiarygodne informacje,
- narzędzia wspomagające raportowanie bieżącej działalności,
- współpraca pomiędzy poziomami zarządzania,
- kontrola działalności,
- zintegrowany system mierników i wskaźników

**Rozdział czwarty** Autorka rozprawy rozpoczęła od przedstawienia założeń modelu oceny uwarunkowań decyzji biznesowych. Celem tego modelu było zbadanie opinii menedżerów na temat funkcjonowania organizacji, w których pracują w zakresie definiowania i realizacji celów oraz procesów planowania i kontroli. Doktorantka do gromadzenia tych opinii

wykorzystała narzędzie w postaci kwestionariusza ankietowego. Koncentrował się on na ocenie procesów, systemów i narzędzi wykorzystywanych w przedsiębiorstwach oraz ich integracji zarówno między nimi jak i procesami, planami i celami organizacji. Formularz ankietowy został zweryfikowany za pośrednictwem badań pilotażowych na podstawie oceny zgodności opinii 50 menedżerów reprezentujących duże i średnie przedsiębiorstwa z i spoza branży logistycznej. Na podstawie odpowiedzi respondentów Mgr inż. Katarzyna Malinowska zidentyfikowała czynniki wpływające na podejmowanie decyzji, które następnie zostały przypisane badanym uwarunkowaniom. Tak zdefiniowany model pozwolił dokonać pomiaru integracji z występującymi w przedsiębiorstwach procesami, planami i celami.

Dodatkowo weryfikację i korektę poprawności formularza ankietowego przeprowadzono poprzez wywiady pogłębione z 20 menedżerami.

Badanie zasadnicze ilościowe objęło 392 menedżerów reprezentujących średni i wyższy szczebel zarządzania. Do analizy zebranych danych zakwalifikowano 208 kwestionariuszy (140 odpowiedzi menedżerów z spoza branży logistycznej [76 z dużych przedsiębiorstw i 64 ze średnich przedsiębiorstw] oraz 68 odpowiedzi menedżerów z branży logistycznej [53 z dużych przedsiębiorstw i 15 ze średnich przedsiębiorstw], dla których prawidłowo podano wartość wskaźnika rentowności ze sprzedaży.

W kolejnych podrozdziałach Doktorantka zaprezentowała analizy wyników badań ankietowych. W pierwszej kolejności zweryfikowała, czy badane zmienne ilościowe mają rozkład normalny. Weryfikację tę wykonała testem Anderson-Darling. Wyniki testu nie potwierdziły zgodności z rozkładem normalnym, co było powodem wyboru przez nią nieparametrycznego testu U Manna-Whitney'a do porównania grup niezależnych.

Autorka dysertacji wykorzystała nieparametryczny test U Manna-Whitney'a do weryfikacji hipotezy o istnieniu istotnego statystycznie wpływu badanych uwarunkowań na wynik przedsiębiorstwa oraz spełnienia potrzeb organizacji w zakresie definiowania i realizacji celów, planów, a także procesów. Sprawdziła także, czy istnieje związek pomiędzy rentownością sprzedaży, jaką osiągnęły przedsiębiorstwa w 2017 roku a subiektywną oceną respondentów dotyczącą integracji procesów, planów i celów organizacji z badanymi uwarunkowaniami.

**W rozdziale ostatnim** Mgr inż. Katarzyna Malinowska przeprowadziła ocenę zależności pomiędzy zidentyfikowanymi uwarunkowaniami decyzji biznesowych.

Badania korelacji zidentyfikowanych uwarunkowań decyzji biznesowych dla dużych i średnich przedsiębiorstw z i spoza branży logistycznej, potwierdziły występowanie współzależności pomiędzy każdą parą analizowanych uwarunkowań.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań korelacji Doktorantka wniosowała, że dla zdefiniowanej grupy przedsiębiorstw istnieje skończony zbiór uwarunkowań skutecznych decyzji biznesowych. Zbiór uwarunkowań może mieć różną moc to jest skończoną liczbę elementów (moc zbioru) oraz mieć różne elementy dla poszczególnych grup przedsiębiorstw. Autorka rozprawy sporządziła także mapę uwarunkowań decyzji biznesowych dla badanych grup przedsiębiorstw. Mapa ta została wykonana na podstawie:

- oceny wpływu uwarunkowań na skuteczność podejmowanych decyzji biznesowych (wpływ na wynik ROS) oraz
- oceny współzależności uwarunkowań (interpretacja średnich wartości współczynnika korelacji Tau Kendalla dla poszczególnych uwarunkowań i grup przedsiębiorstw).

### **SZCZEGÓLNE WALORY RECENZOWANEJ ROZPRAWY**

Jak już zaznaczyłem na początku recenzji, 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 gruntownie przeprowadzonych analizach. Osiągnięte rezultaty badań tak literaturowych, jak i empirycznych są wartościowe z punktu spełnienia założeń rozprawy. Wnioski, do jakich dochodzi Autorka są niewątpliwie interesujące.

Na podstawie wniosków wyciągniętych z analizy źródeł wtórnych (literatury przedmiotu) oraz pierwotnych (badań empirycznych) Doktorantka dokonała identyfikacji zbioru kluczowych uwarunkowań decyzji biznesowych.

W ramach studiów literatury Autorka dysertacji poddała analizie problematykę teorii zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem struktur podejmowania decyzji, metod podejmowania decyzji biznesowych, skuteczności decyzji, systemów wspomaganie decyzji oraz czynników wpływających na decyzje.

Dysertacja ma także walory aplikacyjne dzięki przeprowadzonym przez Doktorantkę badaniom empirycznym. Jako szczególnie istotny walor recenzowanej rozprawy należy uznać wysoki poziom koncentracji Autorki na części badawczej, której wątki silnie dominują. Przeprowadzone badania empiryczne dotyczyły wpływu uwarunkowań decyzji biznesowych na skuteczność przedsiębiorstwa mierzoną poprzez rentowność ze sprzedaży (ang. return on sales, ROS) oraz ich współzależności. Identyfikację kluczowych uwarunkowań

decyzji biznesowych Mgr inż. Katarzyna Malinowska dokonała na podstawie analiz statystycznych i porównawczych wyników badań pogłębionych przy użyciu metod porównania grup niezależnych, analizy korelacji, regresji oraz analizy sieciowej.

Efektom realizacji pracy jest nie tylko wskazanie uwarunkowań decyzji biznesowych ale także identyfikacja kluczowych uwarunkowań z punktu widzenia wielkości (średnich i dużych przedsiębiorstw) oraz branży (podmiotów z i spoza branży logistycznej).

W wyniku przeprowadzonych analiz statystycznych potwierdzono istnienie wpływu uwarunkowań decyzji biznesowych na wynik rentowność ze sprzedaży (ROS) przedsiębiorstwa oraz występowanie korelacji pomiędzy poszczególnymi uwarunkowaniami.

Wyniki analiz jednoznacznie wskazują na korelację skuteczności decyzji biznesowych i odmiennych agregatów uwarunkowań w zależności od wielkości podmiotu gospodarczego.

Rezultaty przeprowadzonych badań empirycznych pozwoliły na udzielenie twierdzących odpowiedzi na zadane w pracy pytania badawcze. Doktorantka udowodniła, że istnieje skończony zbiór wzajemnie powiązanych uwarunkowań decyzji biznesowych, które mają wpływ na wynik rentowności ze sprzedaży. Zbiór kluczowych uwarunkowań decyzji biznesowych jest inny zarówno dla dużych i średnich przedsiębiorstw, jak i dla podmiotów gospodarczych z i spoza branży logistycznej.

## **KONKLUZJE**

Rekapitulując z pełnym przekonaniem wyrażam pogląd, iż praca odpowiada ustawowym wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich i wnoszę o dopuszczenie Autorki niniejszej dysertacji do dalszych etapów przewodu doktorskiego, a po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychylam się do wniosku o nadanie Pani Mgr inż. Katarzynie Malinowskiej stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

