



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach

Kolegium Zarządzania
Katedra Logistyki Społecznej
Kierownik Katedry:
Prof. dr hab. inż. Jacek SZOLTYSEK

RECENZJA DOROBKU GRAŻYNY KĘDZI NA POTRZEBY POSTĘPOWANIA HABILITACYJNEGO W DZIEDZINIE NAUK SPOŁECZNYCH W DYSCYPLINIE NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

Podstawa opracowania recenzji

Podstawą formalną tej recenzji jest pismo Pani Przewodniczącej Komisji Uniwersytetu Łódzkiego ds. stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu jakością prof. dr hab. Ewy Walińskiej z dn. 20.01.2025., zlecające sporządzenie opracowania recenzji dorobku naukowego, w tym osiągnięcia naukowego wskazanego przez dr Grażynę Kędziałę (dalej w tej recenzji zamiennie nazywanej „Kandydatką” lub „Habilitantką”) jako podstawę wszczęcia postępowania ws. nadania stopnia doktora habilitowanego.

Merytoryczną podstawę recenzji stanowi przesłana dokumentacja dorobku naukowego, dydaktycznego i organizacyjnego Kandydatki, oraz załączone wybrane publikacje.

Podstawę prawną wyznacza ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jednolity Dz.U. z 2023 r. poz. 742 z późniejszymi zmianami).

Informacje wstępne

Grażyna Kędzia jest magistrem ochrony środowiska (absolwentka Uniwersytetu Łódzkiego) oraz doktorem nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, rozprawę doktorską „Zarządzanie ryzykiem w relacjach dostawca – odbiorca na rynku B2B” zrealizowała pod kierunkiem naukowym dr. hab. Macieja Urbaniaka¹, prof. UŁ, recenzentami zaś byli: dr hab. Jarosław Sosnowski², prof. UŁ, oraz dr hab. Maciej Szymczak, prof. UEP³. Procedura doktorska została zakończona w październiku 2010 roku nadaniem stopnia doktora.

¹ Obecnie: prof., dziedzina nauk ekonomicznych, dyscyplina nauki o zarządzaniu i jakości, specjalności: zarządzanie łańcuchem dostaw, Marketing dóbr produkcyjnych, zarządzanie jakością, komercjalizacja technologii

² Obecnie: dyscyplina nauki ekonomiczne, ekonomia, specjalności: marketing, zarządzanie

³ Obecnie: prof., dziedzina nauk ekonomicznych, specjalności logistyka, logistyka międzynarodowa, metody ilościowe w logistyce, systemy informatyczne w logistyce, logistyka miejska, zarządzanie łańcuchem dostaw

Grażyna Kędzia deklaruje w bazie Nauka Polska, specjalność: zarządzanie łańcuchem dostaw.

Charakterystyka tej rozprawy doktorskiej, zamieszczona w bazie Nauka Polska wykazuje stosunkowo dużą zbieżność w istotnych obszarach rozważań (zarządzanie ryzykiem, relacje dostawca-odbiorca, łańcuch dostaw, rynek B2B) z tematyką przedstawioną przez Kandydatkę jako podstawę postępowania habilitacyjnego⁴.

Główne osiągnięcia naukowe

Głównym osiągnięciem naukowym Kandydatki jest cykl publikacji **„Włączanie dostawców w rozwój produktów jako szansa na budowanie odporności łańcuchów dostaw oraz zmniejszenie negatywnego wpływu łańcuchów dostaw na środowisko przyrodnicze”**, na który składa się pięć artykułów naukowych w języku angielskim, jeden artykuł naukowy opublikowany w recenzowanych materiałach konferencyjnych indeksowanych w Web of Science, jeden rozdział w monografii oraz jedna monografia w języku polskim.

Artykuły napisane samodzielnie dotyczą kwestii: efektu domina – zakłóceń w łańcuchu dostaw (2018), projektowania odpornych łańcuchów dostaw (2018), pomiaru zaangażowania dostawców (2019), pomiaru odpornych łańcuchów dostaw w kontekście ich elastyczności i redundancji (nadmiarowości) w relacjach z dostawcami (2020), wpływu dostawców zaangażowanych w rozwój produktu na ryzyko łańcucha dostaw i odporność łańcucha dostaw (2020) oraz niejednoznacznemu wpływowi zaangażowania dostawców w rozwój produktu na odporność relacji z dostawcami i wyniki firmy (2024). Zgłoszony został jeden artykuł współautorski – wpływ zaangażowania dostawców w rozwój produktu na odporność łańcucha dostaw: negocjująca rola komunikacji (2022) z istotnym wkładem Kandydatki. Wymienione prace zostały opublikowane w anglojęzycznych wydaniach krajowych (Akademia Leona Koźmińskiego, LogForum, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, Uniwersytet Łódzki) oraz zagranicznych (Indonezja, Serbia). Nie należą one do wysoko punktowanych publikatorów, nie są również uznane za czasopisma drapieżne, zatem można je uznać za solidne wydawnictwa.

Nadto Kandydatka do cyklu włączyła monografię naukową własnego autorstwa zatytułowaną: *Dostawca w procesie rozwoju produktu*, wydaną w Wydawnictwie Uniwersytetu Łódzkiego 2022 r. w serii Zarządzanie⁵.

⁴ <https://ludzie.nauka.gov.pl/in/profiles/9HdxNflejgB/research-work/be91bf72-f994-473d-ac84-e1610ad6018b>

⁵ Recenzentami wydawniczymi byli prof. Maciej Szymczak oraz dr hab. Blanka Tundys, prof. USz (dziedzina nauk społecznych, dyscyplina nauki o zarządzaniu jakością, specjalności: zarządzanie, logistyka, systemy transportowe, logistyka miejska, transport drogowy, zrównoważony rozwój, łańcuchy dostaw, ekologia, logistyka i

Kandydatka plasuje swoje osiągnięcia naukowe w dyscyplinie nauki o zarządzaniu jakości (dziedzina nauk społecznych) i w takich ramach naukowych ubiega się o stopień doktora habilitowanego. Zatem jej osiągnięcia naukowe powinny być ocenione w kontekście dyscypliny wiodącej, czyli zarządzania i jakości.

Tytuł cyklu **„Włączanie dostawców w rozwój produktów jako szansa na budowanie odporności łańcuchów dostaw oraz zmniejszenie negatywnego wpływu łańcuchów dostaw na środowisko przyrodnicze”**, sądząc z jego zawartości deklaratywnej, ma odpowiedzieć na pytanie o to, czy i w jaki sposób włączanie dostawców do współkreowania produktów stwarza szanse dla (całego?) łańcucha dostaw w zakresie: (1) budowania – wzmacniania jego odporności oraz (2) zmniejszenia negatywnego wpływu łańcucha dostaw na środowisko przyrodnicze. Z mojego punktu widzenia jako logistyka, włączanie dostawców (Którego rzędu? Wszystkich? Jak zmotywowanych?) może, ale nie musi mieć wpływu na odporność całego łańcucha dostaw w kontekście odporności łańcucha logistycznego, jak również ograniczony wpływ na zmniejszenie negatywnego oddziaływania łańcuchów dostaw na środowisko przyrodnicze. Tymi kwestiami w kontekście łańcuchów logistycznych zajmuje się z powodzeniem logistyka zielona oraz logistyka zwrotna. Dlatego zaprezentowany cykl artykułów wywołuje moje zainteresowanie.

Przedstawiony do oceny jako główne osiągnięcie cykl artykułów musi spełniać wymogi analogiczne do monografii, a zatem powinien być metodologicznie i merytorycznie spójny, struktura powinna odzwierciedlać sekwencję rozpoznania naukowego oraz w uzasadniony sposób wykazać wkład Kandydatki w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Zatem to, czego w ciągu zaprezentowanych artykułów brakuje, powinno być w sposób właściwy (dokładny, zgodny z zasadami pracy naukowej i w oparciu o najnowszą wiedzę) zaprezentowane w autoreferacie. Ponadto w przypadku, gdyby w okresie publikacyjnym prac, objętych cyklem artykułów, pojawiły się nowe publikacje, potwierdzające bądź negujące wyniki badań i treść rozważań, wówczas warto byłoby na te fakty wskazać i skomentować je. W takim kontekście następuje moja ocena.

Kandydatka rozpoczyna narrację z omówienia celu i wyników badań zgłoszonego osiągnięcia, w „Autoreferacie”, będącym elementem dokumentacji habilitacyjnej. Kandydatka na stronie 6. napisała: „cykl dotyczy problematyki zarządzania łańcuchami *dostaw przedsiębiorstw produkcyjnych*, które funkcjonując we współczesnym świecie VUCA poszukują skutecznych strategii i praktyk w zakresie *antycypacji* oraz „reagowania na ekonomiczne, środowiskowe i społeczne zakłócenia procesów dodawania wartości”. Taką strategią stać się może tzw. włączanie dostawców w rozwój produktów”. I dalej: „cykl publikacji

zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie łańcuchami dostaw, zarządzanie zrównoważonym rozwojem, zrównoważony rozwój i mobilność miastach).

jest efektem badań nad współpracą dostawca – nabywca procesie rozwoju produktu w erze rosnącej turbulencji otoczenia”.

W cyklu prac, składających się na owo osiągnięcie naukowe, brak jest elementów odnoszących się do antycypacji przyszłości, zatem mowa o strategiach i praktykach w tym zakresie jest tu jedynie figurą retoryczną. A przecież to główne składowe otoczenia, które zdaniem Kandydatki determinują zarówno zarządzanie łańcuchem dostaw jak i dobór strategii, zaś wnioskowanie związane z predykcją przyszłości oraz turbulencjami są częścią idei VUCA. Ponadto Kandydatka nie sformułowała czym są i jaka jest zawartość *nich zakłóceń* procesów zakłóceń wartości. O dynamice i nieprzewidywalności mówi szereg prac Zygmunta Baumanna, Nassima Nicolasa Taleba, Clausa Leggewiego, Haralda Welznera, zatem do nieprzewidywalności powinniśmy się przygotowywać zarówno koncepcyjnie, jak i narzędziowo już od dawna.

W „uzasadnieniu wyboru obszaru badawczego i rozpoznaniu luki badawczej” Kandydatka deklaruje swoje zainteresowania, obrazowane wynikami badań, stanowiącymi osiągnięcie naukowe Habilitantki, w subdyscyplinie „zarządzanie logistyką” oraz w zarządzaniu strategicznym i zarządzaniu innowacjami. Mamy tu pewien nieporządek (dziedzina wiedzy: nauki społeczne / dyscyplina naukowa: nauki o zarządzaniu i jakości)⁶ Logistyka jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu (zatem przywołane przez Habilitantkę „zarządzanie logistyką” które *notabene* jest pojęciem związanym z ustaleniem miejsca logistyki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa⁷, nie zaś zarządzaniem logistycznym⁸), stanowi jedynie istotny, ale fragment zarządzania łańcuchem dostaw⁹ oddala nas od kontekstu logistycznego w kierunku kontekstu generalnie zarządczego. Znaczna część badań ankietowych, zamieszczonych w książce „Dostawca w procesie rozwoju produktu” (patrz załącznik 1 „Kwestionariusz ankiety”) bezpośrednio dotyczy obszarów zainteresowań logistyki i w takim kontekście logistyka powinna być zaprzęgnięta do wnioskowania, a niestety nie jest. To *po pierwsze*.

Kandydatka nie umieszcza wśród wachlarza subdyscyplin naukowych marketingu, czy może zarządzania marketingowego, a przecież kreowanie produktu głównej mierze jest

⁶ Zarządzanie strategiczne, logistyka jako subdyscypliny w pozycji HS4_09 w panelu NCN. Zarządzanie innowacjami i zarządzanie logistyką występują również propozycji zespołu ds. określenie subdyscypliny naukowej w naukach o zarządzaniu pod kierunkiem prof. Sz. Cyferty, nie są one jednak formalnie umocowane w regulacjach prawnych.

⁷ niektórzy proponują również pod tym pojęciem rozumienie zarządzania łańcuchem dostaw, chociaż w tym przypadku jest to pewne nadużycie

⁸ w kontekście definicji logistyki, która jest procesem kształtowania przepływów materialnych i informacyjnych w określonych konkretnym zastosowaniu uwarunkowaniach, realizowanym w ramach (przy pomocy / z wykorzystaniem) zarządzania logistycznego

⁹ gdyż dotyczy jego „kręgosłupa” – łańcucha logistycznego – cyklu naprzemiennych procesów transportu i składowania

obszarem zainteresowania tej subdyscypliny, zaś sięga do obszaru badawczego „zarządzanie innowacjami”. Nie każdy rozwój produktu jest przecież innowacyjny.

Po drugie – zgodnie z zasadami pracy naukowej Habilitantka precyzuje podstawowe (kluczowe) pojęcia dla swojego cyklu. Jest to jeden z podstawowych zabiegów metodycznych, umożliwiających precyzyjne śledzenie toku wywodów, zatem ma istotne znaczenie dla powodzenia całości prac. Są nimi: zarządzanie łańcuchem dostaw, traktowane jako „zarządzanie relacjami z dostawcami i odbiorcami, ukierunkowane na dostarczenie klientowi (czyli komu?) najwyższej (czyli jakiej), wartości” „przy uwzględnieniu podejścia procesowego oraz ujęcia integracyjnego, które wskazuje na występowanie pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw kontaktów i relacji o pogłębionym charakterze”. Same jednak „relacje” Habilitantka definiuje jako „działania i zasoby przedsiębiorstw (które? Materialne też? Finansowe?), które powiązane ze sobą w ramach danej współpracy (czy w każdej w stabilnych łańcuchach dostaw? Czy w wybranych?) determinują osiąganie celów obu stron (dostawcy i nabywcy¹⁰) jednocześnie wzajemnie oddziałując również z innymi podmiotami w sieci¹¹”. To definicja Kandydatki z 2011 roku¹². Mamy tu, moim zdaniem, pewien bałagan pojęciowy. „Kontakty” i „relacje” należy w tym kontekście rozumieć jako odrębne zjawiska (spójnik „i” czyli koniunkcja). W języku potocznym relacja oznacza stosunek, oddziaływanie, zależność bądź związek między przedmiotami, pojęciami, wielkościami oraz między ludźmi lub grupami społecznymi. Często są zamiennie używane z szeregiem pojęć pokrewnych, takimi jak: partnerstwo, interakcje, powiązania, układy, zależności, więzi czy związki. Mają swoją siłę, mają kierunki. Nie są to jednak pojęcie tożsame i w narracji naukowej nie należy ich używać zamiennie. Wymienione synonimy stanowią raczej składniki czy specyficzne formy relacji¹³. Ponadto – czym dla Kandydatki jest rozwój produktu i w jakiej kategorii / subdyscyplinie plasuje je (np. zarządzanie marketingowe)? Kandydatka używa również pojęcia „łańcuchy dostaw napędzane innowacją”. Znane są pojęcia „innowacje w łańcuchu dostaw”¹⁴ lub też „supply chain innovation-driven, business models”¹⁵, przy czym innowacyjny łańcuch dostaw rozważany jest na 2 płaszczyznach: innowacji w łańcuchu dostaw oraz innowacji technologicznych. Te pierwsze są faktycznie związane z kwestiami konfigurowania/ zmiany

¹⁰ A może raczej „odbiorcy”?

¹¹ Skąd tu nagle „sieć” skoro mowa jest o „łańcuchach dostaw”?

¹² G. Wieteska, *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw na rynku B2B*, Difin, Warszawa 2011, s.61

¹³ Szczegółowo na ten temat: R. Lenart-Gansiniec, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, Studia Ekonomiczne. Czy ty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 283, 2016; D.G. Jarratt, *Conceptualising, a relationship management capability*, Marketing Theory, December 2004;

¹⁴ Takie technologie jak sztuczna inteligencja, cyfrowy bliźniak, Internet rzeczy (IoT) czy chmura obliczeniowa pozwalają firmom przewidzieć i kontrolować wpływ wszystkich operacji magazynowych. W rezultacie osiągnięto nowy poziom widoczności i szybkości, który znacząco zmienia sposób projektowania, planowania, zaopatrywania, produkcji i świadczenia usług, czy też odzyskiwania lub przetwarzania dóbr”

¹⁵ Patrz: N. Abdelkafi, M. Pero, *Supply chain innovation-driven business models: exploratory, analysis this and implications for management*, Business Process Management Journal, 3.04.2018

struktury, kwestiami operacyjnymi (poprawiającymi przepływy materialne) czy wręcz „rewolucyjnymi” (głębokie zmiany poprawiające strukturę łańcucha dostaw oraz kwestie operacyjne). Innowacje technologiczne innowacje w łańcuchu dostaw są w rzeczywistości niezależne, ale firma może zyskać więcej, gdy połączy wysiłki innowacyjne różnych podmiotów łańcucha dostaw. Innowacje technologiczne poprawiają efektywność wymiany informacji i materiałów w łańcuchu dostaw. Czy o taki łańcuch chodzi? Czy też o łańcuchy opisane w obszernym artykule: „*Innovation generation in supply chain relationships: a conceptual model and research propositions*” (Generowanie innowacji w relacjach łańcucha dostaw: model koncepcyjny i propozycje badawcze), opublikowanym w grudniu 2004 roku w „*Journal of the Academy of Marketing Science*” przez S. Roy, K. Sivakumar i I.F. Wilkinson z uniwersytetów australijskich. Tu, generalnie rzecz ujmując, koncepcja sprowadza się do tego, że to uwarunkowania łańcucha dostaw mogą sprzyjać nawiązywaniu współpracy w zakresie kreowania innowacyjnych produktów z dostawcami, tworząc środowisko sprzyjające do interakcji. Chodzi tu w szczególności o współdzielone, kompatybilne narzędzia IT, zaangażowanie wynikające z obowiązków i korzyści integrujących działań w łańcuchu dostaw, charakterystyki asymetrii w zaangażowaniu, zaufanie, będące jedną z istotniejszych przesłanek w tworzeniu łańcuchów dostaw. Do zewnętrznych należą: specyfika technologii, stabilność popytu, połączenia sieciowe. Autorzy tego artykułu, koncentrując się na relacjach w łańcuchu dostaw, wnieśli wkład w dyskurs teoretyczny, który jest istotny w kontekście szybkiego rozwoju globalnych łańcuchów dostaw, nie tylko w firmach produkcyjnych, ale także w firmach usługowych i firmach intensywnie wykorzystujących wiedzę, co jest znacznie szerszym zakresem od proponowanego przez Kandydatkę w jej badaniach. Nawiasem mówiąc dziwię się, że ten artykuł nie został ujawniony w badaniach metodą systematycznego przeglądu literatury.

Jak deklaruje Kandydatka, przedmiotem badań są relacje pomiędzy: (1) włączaniem dostawców w rozwój produktów, (2) ryzykiem (jakim, z czyjej strony?) dla łańcuchów dostaw, (3) odpornością (na co, jakie czynniki powodują konieczność zabezpieczenia się?) łańcuchów dostaw, (4) odpornością relacji z dostawcami, oraz (5) wynikami działalności przedsiębiorstw. Samo sformułowanie jest formalnie nieczytelne, gdyż nie odpowiada bezpośrednio i jednoznacznie na pytanie: czy wspomniane relacje dotyczą par zjawisk¹⁶, z których jedno jest włączaniem dostawców w rozwój produktu, czy też większej liczby zjawisk¹⁷ / zmiennych i czy zawsze w takim przypadku w tych zestawach występuje włączanie dostawców. Sprawa nawet

¹⁶ Włączanie dostawców w rozwój produktu a: ryzyko w łańcuchu; a: odporność; a: wyniki działalności

¹⁷ Włączanie dostawców w rozwój produktu a: ryzykiem w łańcuchu i odpornością; i wyniki działalności. Taki układ zależności jest przecież możliwy, skoro łańcuch dostaw stanowi system, jest też traktowany jako metaorganizacja

nieco się komplikuje, gdyż te zmienne mają różne skale pomiaru, jednostki pomiaru, a zbiory zmiennych mają różne wewnętrzne struktury.

W konstrukcji postępowania badawczego Kandydatki pojawiają się **pytania**: (1.) Jakie jest znaczenie procesu rozwoju produktu dla projektowania łańcucha dostaw, jeśli w proces ten włączeni są *inni interesariusze*, w tym dostawcy? (2.) Jak często i z jakich przyczyn proces rozwoju produktu jest zakłócany, a także w jaki sposób skutki zakłóceń tego procesu wpływają na pozostałe procesy łańcucha dostaw oraz na innych uczestników łańcucha dostaw? Na te pytania Kandydatka odpowiada na trzech stronach Autoreferatu wyciągając wnioski na podstawie krótkiego przeglądu literatury. Zidentyfikowane odpowiedzi czasami wydają się nazbyt oczywiste, jak np. to, że zakłócenia jednego obszaru łańcucha dostaw mogą negatywnie wpłynąć na jego inne obszary (przywołano tu prace pięciu zestawów autorskich). Pojawia się też wstępna „diagnoza”, że takie zjawiska wywołane są współzależnościami występującymi w łańcuchu dostaw (5 zestawów autorskich). Zdaniem Kandydatki podobne zjawiska dotyczą również procesu rozwoju produktu. Niewielką część opisu Kandydatka poświęciła antycypowaniu (ale w jaki sposób?) i reagowaniu na rosnące ilościowo i jakościowo zagrożenia, szczególnie te zewnętrzne i globalne, będące jej zdaniem przesłanką do intensyfikacji budowania odporności łańcuchów dostaw. W kilku zdaniach Kandydatka zwraca uwagę na konieczność powiązania zarządzania zrównoważonymi łańcuchami dostaw z decyzjami w zakresie wzmacniania ich odporności na zakłócenia ekonomiczne, środowiskowe i społeczne, wskazując na pogłębione badania własne, z których wynika, że realizacja zewnętrznych i wewnętrznych praktyk zrównoważonego rozwoju determinuje budowanie odporności łańcuchów dostaw przed, w trakcie i po zakłóceniu. Oznacza to, zdaniem Kandydatki, że praktyki te wpływają na zdolność łańcuchów dostaw do antycypacji ryzyka, zdolność do odpowiadania na zakłócenia oraz zdolność do odbudowy i uczenia się po wystąpieniu zakłócenia (s.11.Autoreferatu). **A może występuje tu jednak zależność odwrotna**, a mianowicie zrównoważone zarządzanie, to jest takie, które uwzględnia przy podejmowaniu decyzji zarządczych aspekty środowiskowe, „uodparniają” takie łańcuchy dostaw i to głównie w kontekście logistycznym, zmniejszając ekspozycję na destrukcyjne oddziaływanie na łańcuch dostaw?

Kandydatka formułuje **lukę teoriopoznawczą**, którą według niej jest brak wiedzy na temat tego czy i w jaki sposób integracja procesu rozwoju produktu z procesem zakupu i zarządzania relacjami z dostawcami determinuje odporność łańcucha dostaw. Nie wiadomo też Jej zdaniem, jaka jest rola włączania dostawców w rozwój produktów we wzmacnianiu odporności łańcuchów dostaw oraz jakie praktyki należy implementować, chcąc skutecznie reagować na niepewność i ryzyko otoczenia biznesowego (konkretnie jakie?).

Sformułowana została również **luka empiryczna** która po pierwsze: obejmuje rozpoznanie zależności pomiędzy włączaniem dostawców w rozwój produktów a odpornością

łańcucha dostaw (w tym odpornością relacji z włączonymi dostawcami) oraz zależności pomiędzy włączaniem dostawców w rozwój produktów a ryzykiem dla łańcucha dostaw. Po drugie: konieczne jest zbadanie *możliwości* kształtowanie łańcuchów dostaw o zmniejszonym negatywnym wpływie na środowisko przyrodnicze we współpracy z dostawcami w procesie rozwoju produktu. Co to jest „zbadanie możliwości”¹⁸?

Kandydatka ponadto twierdzi, że w naukach o zarządzaniu brakuje operacjonalizacji pojęcia i metody pomiaru odporności relacji z dostawcami, a dotychczas wykorzystywane metody pomiaru włączenia dostawców rozwój produktów nie były efektem systematycznego przeglądu literatury przedmiotu, zatem stanowi to jej zdaniem **lukę metodyczną**.

Kandydatka identyfikuje **również lukę aplikacyjną**, której istota ma polegać na zaproponowaniu menadżerem łańcuchów dostaw listy praktyk w zakresie włączenia dostawców w rozwój produktów, których implementacja zwiększy odporność łańcuchów dostaw. Ponadto zauważa Ona, że przydałyby się szczegółowe opisy np. w postaci studiów przypadku w zakresie współpracy z dostawcami „w procesie rozwoju produktu, ukierunkowanym na implementację *środowiskowych założeń zrównoważonego rozwoju zarządzania łańcuchami dostaw i zamykaniu cyklu życia produktów* w myśl gospodarki o obiegu zamkniętym”.

Moim zdaniem zadeklarowana i zidentyfikowana liczba luk jest niepotrzebnie tak nadmiarowa i **stwarza zagrożenie** niewypełnienia ich istotną zawartością merytoryczną.

Przedmiotem badań stały się łańcuchy dostaw przedsiębiorstw produkcyjnych (wszystkich pod warunkiem produkcji?). W uzasadnieniu kandydatka pisze, że przedsiębiorstwa produkcyjne z *reguły* (właśnie!) są ogniwami centralnymi w łańcuchach dostaw i posiadają kluczowe doświadczenie oraz wiedzę na temat koordynowania wielopoziomowej współpracy z interesariuszami łańcucha dostaw w zakresie rozwijania produktów. To stanowisko nie jest moim zdaniem w każdym przypadku uzasadnione. Nie posiada ono również potwierdzenia w przypadku badań badaczy australijskich, przytoczonych w tej recenzji uprzednio (s.5 recenzji). Ponadto – skoro Kandydatka nie wprowadza rozróżnienia w zakresie tego, co te przedsiębiorstwa wytwarzają, bądź jakiej są wielkości, jaki mają potencjał itd., to może to być powodem wielu nieporozumień w badaniach i wnioskowaniu.

Do przedmiotu badań Kandydatka sformowała aż **pięć pytań badawczych** o charakterze eksploracyjnym i eksploatacyjnym (patrz s. 15 Autoreferatu). Te pytania mają zróżnicowaną głębię, czasami dotyczą wybranego obszaru, czasami tła teoretycznego i praktycznego, znacznie wykraczającego poza ściśle określony przedmiot badań (np. pytanie

¹⁸ Zgodnie z zapisami w Słowniku Języka Polskiego PWN „Możliwość – fakt, że coś jest możliwe”, „możliwości – tkwiąca w czymś i ujawniająca się w sprzyjających warunkach zdolność do działania i osiągania jakiś efektów”

1). Te pytania dotyczą zarówno luk badawczych jak i stanu badań literaturowych, praktyki krajowej oraz praktycznych zaleceń w zakresie współpracy. Tu wylania się problem sensowności tak sformułowanych pytań dla poprawnej i logicznej sekwencyjnie procedury badawczej – wcześniej bowiem w narracji odpowiedzi na te pytania zostały udzielone. Nawiasem mówiąc, w dalszej części recenzji wskazuję na to, że dodatkowo pojawiają się jeszcze inne pytania badawcze, o czym na tym etapie nie jesteśmy informowani jako czytelnicy.

Kolejnym elementem, budzącym moje zastrzeżenia jest **potężna liczba celów** – 13 z grupy teoriopoznawczych, 6 – metodycznych oraz 7 aplikacyjnych. Część z tych celów już została zrealizowana przez innych autorów – np. Ct3, część jest zaskakująca, jak np. Ca1 polegający na „uświadamianiu menedżerów”, Ca4 - „wskazanie menedżerom praktyk”, Ca5 – „dostarczenie menedżerom wiedzy na temat znaczenia komunikacji...” itp. Czyżby tematyka była aż tak nierozpoznana i tak istotna, oraz pilna, że koniecznie poszukujemy tylu rozwiązań?

W konstrukcji badawczej pojawia się również **założenie** („przyjęłam, iż...”) – „budowanie przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa produkcyjnego umożliwiając jego unikalne zasoby i konfiguracja (**to zdanie jest oczywiste**). Decyzje przedsiębiorstwa o angażowaniu innych interesariuszy łańcucha dostaw w proces rozwoju produktu determinowane są natomiast jego zapotrzebowaniem na zewnętrzne zasoby, to jest surowce/materiały, kapitał finansowy czy wiedzę (**to zdanie jest oczywiste**). **Czy zdania oczywiście prawdziwe mogą konstruować założenie?**

Kandydatka deklaruje wykorzystanie w procesie naukowo - badawczym wieloaspektowego **podejścia naukowo-badawczego** osadzonego w naukach o zarządzaniu. Precyzuje Ona, że w jednotematycznym cyklu zastosowała systematyczne i sekwencyjne rozumowanie indukcyjne, dedukcyjne wraz z rozumowaniem z rozumowaniem abdukcyjne. Uważa Ona, że stosując taką logikę przeprowadziła eksploracyjno-wyjaśniający proces poznania naukowego. Deklaruje zastosowanie triangulacji na poziomie metodologicznym, wieloetapowe badania metodami mieszanymi oraz opracowanie i walidację skal i modeli pomiarowych. Dodaje ponadto, że wykorzystwała metody jakościowe i ilościowe. Twierdzi też, że wszystkie publikacje w cyklu zawierają krytyczne studia literaturowe dzięki którym mogła zrealizować cele teoriopoznawcze, zaś dobór literatury został zrealizowany z wykorzystaniem metody systematycznego przeglądu literatury z wykorzystaniem przeglądu ustrukturyzowanego, ramowego i bibliometrycznego. Wśród metod deklaruje *desk research*, studium przypadku, w obszarze metod ilościowych technikę *Computer assisted telephone interviewing* a także analizę statystyczną i modelowanie strukturalne. Wśród wymienionych technik czy metod badawczych Kandydatka **nie wspomina o hipotezach**, charakterystycznych dla badań ilościowych. Jak się okazuje w artykule oznaczonym numerem 5 oraz 8 Kandydatka takie **hipotezy budowała i testowała**.

Na cykl składa się 7 publikacji, w tym 6 w języku angielskim. **Generalna uwaga** dotyczy tego, że **wybrany tytuł tego cyklu nie w pełni odzwierciedla treść wybranych publikacji**. Poważnym brakiem jest tu **znikome podjęcie tematyki** ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne, rozpoznanie strategii dostawców zakresie zrównoważonego rozwoju gospodarki w obiegu zamkniętym. **Brak** całego kompleksu związanego ze zrównoważonym rozwojem. Zapoznając się z treścią poszczególnych pozycji wchodzących w skład cyklu artykułów stwierdzam, że generalnie dotyczą one kwestii stosunków między dostawcami a nabywcami (nabywcą) oraz podejmowane są zagadnienia związane z zaangażowaniem dostawców w budowę odporności łańcucha dostaw oraz wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Ułożenie kolejności artykułów w cyklu, uwzględniając ich konstrukcje oraz zawartości, nie odpowiada ani na logiczne udzielanie odpowiedzi na sformułowane pytania czy realizacji wymienionych celów w sposób logicznie sekwencyjnie ułożony, ani nie widać progresu w badaniach i wnioskowaniu jak również zależności przyczynowo skutkowej, bądź innej logicznej, między tymi artykułami. Czytając cały cykl przedstawionych publikacji (traktując go jako zamkniętą, spójną całość) odnosi się wrażenie chaosu treściowego. Kandydatka co prawda zaprezentowała na rysunku 1 str. 23 Autoreferatu powiązanie logiczne publikacji, dzieląc je na 3 etapy badań, przypisując publikacjom oznaczonym numerami 1, 2, częściowo 6 odpowiedzi na dwa pierwsze pytania badawcze. W etapie drugim część publikacji nr 6 odpowiada na pytanie 3 (stan literatury), mimo, że deklaracja Kandydatki odnosi ten fragment działalności do prawie wszystkich pozycji cyklu (pub.1,2,3,4,6)¹⁹, zaś w etapie 3 publikacje 3,4,5,6 (dwa rozdziały), 7 i 8 odpowiadają na pytania badawcze 4 i 5. Stąd też zapewne wynika to, że w niektórych artykułach spotykamy podobne bądź identyczne wnioski (w szczególności pozycja 6 powtarza znaczną część wniosków). Nawet jeśli spełnienie takich wymogów, których sugestię zawarłem w tym rozważaniu recenzyjnym, było w przypadku tego cyklu niemożliwe, to można było takie braki zniwelować właściwym opisem do osiągnięcia w Autoreferacie. Jako logistyk zauważam **także niedostatek wykorzystania** koncepcji logistycznych do tłumaczenia/interpretowania obserwowanych zjawisk. Wiele wyników badań dotyczy zagadnień logistycznych, dla których logistyka oferuje wyjaśnienia bogate w treści teoretyczne i praktyczne doświadczenia. Nie zostałem przekonany do tego, że włączanie dostawców w projektowanie produktu wpływa na istotne zwiększanie odporności łańcuchów, a tym bardziej na doskonalenie ich funkcjonowania poprawiające stan środowiska naturalnego (poza quasi-studia przypadków, o czym dalej w recenzji).

Skoro Kandydatka podzieliła logicznie cykl publikacji na trzy etapy, skomentuję wszystkie artykuły nie pojedynczo, ale w kontekście etapów.

¹⁹ S.18 Autoreferatu

Etap 1 został przez Kandydatkę nazywany „procesem rozwoju produktu jako jednym z najczęściej zakłócanych procesów oraz przyczyna efektu domina w łańcuchu dostaw. Proces rozwoju produktu może oddziaływać na odporność łańcucha dostaw poprzez podejmowane w nim decyzje zakupowe które bezpośrednio oddziałują na relacje z dostawcami”.

Kandydatka rozpoczyna swoją narrację zaprezentowaną w Autoreferacie od stwierdzenia, że termin „efekt domina” co prawda powszechnie funkcjonuje w praktyce gospodarczej, ale „nie poświęcono mu wystarczającej uwagi w badaniach naukowych nad łańcuchami dostaw”, stąd podjęła się opracowania „definicji naukowej tego pojęcia”. Nie wiem czym jest „wystarczająca uwaga” (kiedy jest ona wystarczająca i kto decyduje o tym, że jest ona niewystarczająca) ale zakładam, że jeśli kwestie efektu domina są w publikacjach sytuowane w rzeczywistości funkcjonowania łańcuchów dostaw, to jest kontekst wystarczający dla zrozumienia mechanizmu takiego zjawiska i jego istoty, tudzież przejawów zaistnienia. Powiem więcej – nie potrzeba tu, wobec powszechności efektu domina, szczególnie go definiować w kontekście łańcucha dostaw. Artykuł nr 1 z cyklu publikacji został opublikowany w 2018 roku, zatem uwzględnienie w pracy nad tą tematyką publikacji wcześniejszych warte byłoby uwagi z punktu widzenia „badań naukowych nad łańcuchami dostaw”. A takich cennych publikacji znalazłem stosunkowo szybko w Internecie na stronach wiarygodnych. I tak, w 2014 roku opublikowany został ciekawy artykuł „Presenting a new approach for domino effect modeling based on occurrence scenarios in supply chain management”²⁰ autorstwa L. Ahmadpour i in., omawiający obszernie efekt domina w kontekście łańcuchów dostaw. W 2015 r. K. Rutkowski opublikował w Pracach Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (nr 382, s. 92-104) artykuł zatytułowany: „Konfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski”. Zwraca w nim uwagę na to, że „większa liczba szczebli oznacza, że zdarzenie poważne dotyczące jednego z poddostawców może mieć efekt domina, to znaczy, że dotrze do klienta w zakumulowanej postaci lub poprzez kombinacje mniejszych zdarzeń na wcześniejszych etapach łańcucha dostaw doprowadzić do katastrofy, zanim dotrze do ostatniego ogniwa łańcucha dostaw”. Dalej prezentuje rozważania nawiązujące do zakłóceń prowadzących do modelowego unikania różnych rodzajów ryzyka w niezwykle dynamicznie zmieniającym się otoczeniu międzynarodowym łańcuchów dostaw. W 2018 r. opublikowany artykuł „Conceptual model for analysing domino affect among concepts affecting supply chain resilience” autorstwa M. Bevilacqua i in. w „Supply Chain Forum: an international Journal (vol.18), w 2019 r. w „Production and Operations Management” (Vol.28, No 1, January) Ch. Ellinas opublikował artykuł: „The Domino Effect: An Empirical Exposition of Systematic Risk Across Project Networks” zawierający niezwykle ciekawe badania. W 2022 roku pojawiła się publikacja Delft

²⁰ www.sciencepub.net/report

University of Technology "An economic Approach for Domino Effect Management" autorstwa Ch. Chen i in., zawierająca szereg ciekawych modeli. Również w 2022 r. S. Kauf opublikowała w „Gospodarce Materiałowej i Logistyce” nr 7 (s.2-8) artykuł zatytułowany „Globalne łańcuchy dostaw w obliczu inwazji Rosji na Ukrainę oraz popandemicznej normalności” odnosząc go do kompleksu zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem jako warunkiem odporności łańcucha dostaw. W tym artykule S. Kauf odnosi się również do prac Christophera i Holwega z 2011²¹ roku oraz Merza i in. z 2013 r.²². Jak widać, w 2018 roku istniało co najmniej kilka publikacji w tym zakresie, w tym również prób pogłębionej analizy tego zjawiska. Późniejsze artykuły (po 2018 roku) można było w określonym zakresie wykorzystać w opisie cyklu publikacji (Autoreferacie) chociażby z punktu widzenia oceny trafności własnych spostrzeżeń, dokonanych w artykule nr 1.

Artykuł nr 1 („The Domino Effect – Disruptions in Supply Chains”) w świetle przytoczonych innych prac sprzed 2018 roku (ale i późniejszych, z tym, że nie mogły być one znane w trakcie pisania artykułu) nie zawiera pierwiastka nowości z punktu widzenia teorii, zaś badania empiryczne, niewątpliwie ciekawe, **dotyczą jedynie dużych przedsiębiorstw**, natomiast **przedmiot badań Kandydatki nie zawiera takiego ograniczenia**. Mamy tu do czynienia w związku z tym z pewnym nadużyciem interpretacyjnym (odnosząc do całego kontekstu cyklu publikacji), a mianowicie Kandydatka uogólnia wyniki prezentowanych badań, otrzymane dla próby wybranej z grupy 500 (Ranking 500 największych polskich firm publikowany w „Rzeczpospolitej”) na wszystkie przedsiębiorstwa, nie znając pełnej populacji przedsiębiorstw, dla której to badanie nie jest reprezentatywne. Autorka nie bada rozkładów występujących zakłóceń, co mogłoby służyć do rzeczywistej estymacji poziomu występujących zakłóceń w łańcuchach dostaw. Nieznane są również mechanizmy propagacji zakłóceń w łańcuchach dostaw. Wymienione na s.23 główne wyniki badań, opisanych w tym artykule, są nadmiarowe w stosunku do stanu faktycznego – luka badawcza w zakresie badań nad efektem domina w łańcuchach dostaw nie została moim zdaniem ustalona, definicja efektu domina w łańcuchu dostaw nie charakteryzuje się nowatorością i w kontekście powszechności tego pojęcia nie wprowadza nic nowego do zaprojektowanego badania ilościowego i odnoszę wrażenie, że podpada pod rygor metodyczny brzytwy Ockhama.

W publikacji nr 2 Kandydatka rozważa kwestie odporności łańcuchów dostaw plasując tę tematykę w obszarze decyzji zakupowych i współpracy z dostawcami w procesie rozwoju nowych produktów. Poza przeglądem literatury, którym trudno nazwać krytycznym, Kandydatka prezentuje jedno studium przypadku, które *de facto* jest zwykłym opisem, gdyż nie spełnia wymogów formalnych takiego studium jako metody badawczej. Rezultaty takiego

²¹ Supply Chain 2.0: managing supply chains in the era of turbulence

²² Composite indicator model to assess natural disaster risks in this tree on a spatial level

„badania” nie mogą być poważnie traktowane. W artykule zidentyfikowano na podstawie przeglądu literatury decyzje zakupowe, mające istotny wpływ na budowę odporności łańcuchów dostaw, przy czym wymienione 6 elementów (tab.2 s. 577 artykułu nr 2) nie są doprecyzowane w zakresie rangi, częstotliwości wskazań, stopnia zgodności poglądów etc. Oceniając główne wyniki badań tego artykułu, zaprezentowane przez Kandydatkę na s. 24 Autoreferatu trudno je uznać za wyniki o charakterze naukowym – np. wnioski z przeglądu literatury (co zawierają prace w tym zakresie), atrybuty odpornych łańcuchów (przedstawione w tabeli 2 s. 577 artykułu nr 2), niektóre z wyników wskazanych przez Kandydatkę są nadmiarowe w stosunku do treści artykułu („odpowiednia komunikacja”, „design for environment”).

Do tego etapu Kandydatka zalicza również rozdział pierwszy pozycji nr 6 („Dostawca w procesie rozwoju produktu”), zawarty w zakresie stron 15 – 72, który reprezentuje treści podręcznikowe, przydatne dla studentów, mniej natomiast przydatne dla naukowców, którzy chcieliby traktować tę pozycję jako monografię naukową. Zaprezentowane osiągnięcia Autoreferacie na stronie 25 i 26, odnoszące się do tej książki, w dużej części pokrywają całość cyklu publikacyjnego jako koncepcji i zawierają raczej informacje o tym, co zostało zrobione, natomiast nie wskazują na wkład naukowy Autorki. Na marginesie chciałbym podkreślić, że w dużej części Kandydatka identyfikuje wkład teoretyczny z umiejętnością „wyluskania” z literatury przedmiotu konkretnych wniosków, co nie jest typowym działaniem naukowotwórczym. Takie podejście należy do niszowych, jak to również wynika z tabeli 2.2. zamieszczonej na stronie 80 książki „Dostawca w procesie rozwoju produktów” (2 przypadki zastosowania na 179 ogółem). W takim działaniu brak jest też próby weryfikacji prawidłowości wnioskowania, np. przeprowadzenie działań porównawczych, pozwalających na sprawdzenie czy wnioski konkretnego autora wywołują zgodne zainteresowanie i uznanie innych autorów.

Etap 2 został skrótowo nazwany przez Kandydatkę „w badaniach nad włączeniem dostawców w rozwój produktów rozpoznać można nowe luki badawcze”. Ten etap powinien odpowiedzieć na pytanie o to jaki jest aktualny stan wiedzy oraz kluczowe luki badawcze w zakresie włączenia dostawców w rozwój produktów. Etap ten realizowany jest przez rozdział drugi książki „Dostawca w procesie rozwoju produktów” (s. 74 – 167). Systematyczny przegląd literatury przedmiotu miał odpowiedzieć na 4 pytania badawcze zamieszczone na stronie 74, **nie wymienione jednak wśród pytań badawczych** w opisie zamieszczonym w Autoreferacie. Powstaje zatem pytanie o spójność narracji w postępowaniu badawczym – ile zatem ostatecznie sformulowano pytań? Czy wszystkie są one tej samej rangi? Jak traktować ewentualny brak odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze nie wymienione w opisie cyklu, ale w publikacji, stanowiącej część osiągnięcia habilitacyjnego? Pytanie drugie dotyczy rozpoznania obszarów badań obecnie eksplorowanych w literaturze przedmiotu prezentującej zagadnienie włączania dostawców rozwój produktów, pytanie trzecie dotyczy uwarunkowań

włączania dostawców w rozwój produktów, pytanie czwarte dotyczy luk badawczych. Każdy z artykułów włączonych w cykl publikacyjny **zabiera podobny przegląd literatury przedmiotu i w istocie w dużym stopniu odpowiada na te same pytania** - stąd powstaje chaos informacyjny (treściowy) w dostarczonym materiale merytorycznym, o czym wspomniałem uprzednio. Gromadzenie na podstawie analizy w wytypowanych bazach publikacji danych umożliwiło opracowanie kilku ciekawych zestawień – rozkładu opracowań według daty publikacji (rys.2.1., s. 78), według „miejsca publikacji” – czy raczej publikatora (rys.2.3., s.79), krajów pochodzenia autorów (rys. 2.4., s.79), jak również zastosowanych w artykułach metod badawczych (tab.2.2., s.80) i perspektywy badań (tab.2.3., s.80). Niestety komentarz do tych ciekawych zestawień jest **głęboko rozczarowujący**. Opis tego, co widać na rysunku jest zbędny, gdy czytelnik raczej posiada umiejętności podstawowego rozumowania czy interpretowania np. z rysunku 2.4. wynika, że najwięcej autorów pochodzi ze Stanów Zjednoczonych, z rysunku 2.3. wynika, że najliczniej publikowano w: *International „Journal of Production Economics”*, *„Journal of Product Innovation Management”*, zaś z rysunku 2.2. wynika, że „od 2017 r. można dostrzec niewielki spadek publikowanych opracowań i ponowny ich wzrost w roku 2021”. A gdzie można znaleźć jakieś **pogłębione wnioski** np. dlaczego tak małe było zainteresowanie tą tematyką w innych publikatorach, czy istnieje zależność między liczbą reprezentowanych autorów, liczbą artykułów np. wieloautorskich, a polityką publikacyjną wymienionych publikatorów oraz afiliacją krajową tychże publikatorów? W przypadku tabeli 2.2. Kandydatka stwierdza, że preferowaną przez autorów zgromadzonych publikacji metodyką badawczą było badanie ankietowe, służące do weryfikacji hipotez (77 opracowań na 94) i/lub do modelowania równań strukturalnych (70 na 94). Drugą bardzo często wybieraną metodą jakościową było studium przypadku. Tylko *dwie prace prezentowały jedynie przegląd literatury przedmiotu*, nie były to jednak przeglądy o charakterze systematycznego przeglądu literatury. Jakże stąd wyniknęły zalecenia / sugestie dla Autorki? Zastanowiło mnie również rozumienie przez Kandydatkę pojęcia „definicja”. Przykładowo J. Woźniak tak określa to pojęcie: „Definicja informuje badacza o właściwościach przedmiotu badania. Pojęcia z kolei służą wskazaniu konkretnych zjawisk i tym samym wyizolowują pewne ich właściwości, które w danym kontekście są traktowane jako istotne z punktu widzenia realizowanego badania”²³. Zatem w procesie kreowania wiedzy celem definiowania jest: zapewnienie precyzyjnego rozumienia pojęć powszechnie używanych, umożliwianie ścisłego rozumienia, eliminowaniem wyrazów zbędnych i dokonywanie ich prawidłowej klasyfikacji²⁴. Czy zaprezentowane w świetle przytoczonych rozważań o definiowaniu w tabeli 2.4., 2.5. konstrukty myślowe spełniają funkcje / cechy definicji? Głównymi cechami produktów branych pod uwagę w

²³ J. Woźniak, *Rola teorii w badaniach naukowych*, [w:] *Naukowe badania zjawisk gospodarczych*, K. Kuciński (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 96.

²⁴ S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s.206

badaniach nad włączaniem dostawców w rozwój produktów są: architektura rozwijanego wyrobu lub komponentów oraz jego innowacyjność oraz nowość. Przy wyborze dostawców preferowani są ci, którzy są niedaleko zlokalizowani i spełniają cechę jedynej dostawcy (*single sourcing*). Między dostawcą a nabywcą decydujące znaczenie ma zaufanie, zaangażowanie oraz zależności. Tym niższa jest zależność im bardziej modułarny jest produkt. Niska zależność od dostawcy przekładać się może na uzyskanie lepszej jakości technicznej rozwijanego produktu. Rozpoznane zależności zostały przedstawione na rysunku 3 str. 36 Autoreferatu i mogą być inspiracją zarówno dla producenta jak i dla dostawców w kontekście podejmowania decyzji o włączeniu dostawców do projektowania produktów. Przegląd literatury przedmiotu zaprezentowany w rozdziale drugim książki „*Dostawca procesie rozwoju produktu*” umożliwił Kandydatce identyfikację **trzech luk badawczych, odmiennych od wcześniej zaprezentowanych** Autoreferacie na stronie 12, 13 i 14 luki badawczej, empirycznej, metodycznej, aplikacyjnej. Ile faktycznie jest tych luk badawczych? Czy istnieją między nimi jakieś zależności??

Na **etap 3** nazwany przez Kandydatkę „*próbą wypełnienia kluczowych luk badawczych w literaturze z zakresu włączenia dostawców w rozwój produktów*”²⁵ składają się publikacje: 3, 4 (pomiar), 5 (wpływ włączenia dostawcy na ryzyko i odporność łańcucha dostaw), 6 (rozdział 3,4) oraz 7 (mediacyjna rola komunikacji), 8 (niejednoznaczny wpływ włączenia dostawcy...) ²⁶. Celem tego etapu jest odpowiedź na pytania badawcze 4 oraz 5.

Luka badawcza nr 1 według brzmienia ze strony 37 Autoreferatu, nie zaś ze strony 12 i dalszych tegoż Autoreferatu została wypełniona zawartością rozdziału trzeciego książki „*Dostawca w procesie rozwoju produktu*”. Do wnioskowania Autorka wykorzystała wyniki badania ilościowego, przeprowadzonego na grupie przedsiębiorstw różnej wielkości działających w Polsce. Kapitał tych przedsiębiorstw był w dominującym udziale krajowy (ponad 87%) oraz kapitał zagraniczny lub mieszany (około 13%) zaś rynki docelowe były bądź krajowe (prawie 34%), bądź krajowe i zagraniczne (około 66%). Wnioskowanie dotyczy charakterystyki produktów, rozwijanych wspólnie z dostawcami, charakterystyki dostawców w kontekście oferowanego dobra, rynku dostawcy, lokalizacji, wstępnej oceny, odpowiedzialności za specyfikację oferowanego dobra, jak również za projekt rozwoju produktów. W kontekście cech relacji między dostawcą a przedsiębiorstwem zbadano: długość współpracy z dostawcą przed włączeniem go w rozwój produktu, zaangażowanie firmy w relacje z włączonym w rozwój produktu dostawcą, zależność firmy od dostawcy, zaufanie firmy do dostawcy. Zbadano również partnerskie praktyki oraz komunikację. Kandydatka porównała wyniki swoich badań z doniesieniami literaturowymi i zaprezentowała je syntetycznie na stronach 39 do 42

²⁵ Na s. 37 Autoreferatu Kandydatka twierdzi, że nazwa etapu 3 jest „skróconą nazwą etapu 2”

²⁶ zgodnie z numeracją ze strony nr 1 dokumentu „Publikacje wchodzące w skład osiągnięcia naukowego”

Autoreferatu. Tą część pracy badawczej i koncepcyjnej należy ocenić wysoko. W dalszej części tego etapu Autorka podjęła próbę wypełnienia luki badawczej związanej z wpływem włączania dostawców w rozwój produktów na ryzyko, odporność łańcuchów dostaw oraz odporność relacji z dostawcami. Do wnioskowania w tym zakresie Autorka wykorzystuje publikację 3 oraz publikację 5 w jednym modelu teoretycznym oraz publikacje 5 i 7 w drugim modelu teoretycznym, zaś w trzecim modelu teoretycznym - publikacje 4 i 8. O ile koncepcję należy uznać za ciekawą, to sposób jej realizacji nasuwa szereg wątpliwości. W szczególności moje wątpliwości budzą art. Nr 5, 7 i 8, a w zasadzie wnioskowanie w modelach SEM. Procedura modelowania strukturalnego (SEM) może być przedstawiana jako sekwencja pięciu działań: (1) ustalamy, jaki jest *naszym zdaniem* sposób wzajemnego powiązania zmiennych, często przy użyciu diagramu ścieżkowego; (2) obliczamy, przy pomocy pewnych złożonych wewnętrznych zasad, jakie są tego następstwa *dla* wariancji i kowariancji zmiennych; (3) testujemy, czy wariancje i kowariancje *pasują do* tego modelu; (4) uzyskujemy wyniki testowania statystycznego, a także oceny parametrów i błędy standardowe współczynników liczbowych w równaniach liniowych; (5) na podstawie tych *informacji decydujemy*, czy *model dobrze pasuje* do naszych danych. Tą procedurę przypominam dlatego, by uzasadnić moje zastrzeżenia co do wnioskowania z wymienionych trzech artykułach. Musimy pamiętać, że oczekiwanie, że model będzie doskonale pasował do danych jest z wielu względów wygórowane. Model strukturalny z zależnościami liniowymi jest tylko pewnym uproszczeniem. Powiązania występujące w rzeczywistości najprawdopodobniej nie są liniowe. W istocie, rzeczywiste związki między zmiennymi są prawdopodobnie nieliniowe. Ponadto wiele założeń statystycznych bywa także wątpliwych. Rzeczywisty problem polega nie tyle na tym, czy model pasuje doskonale, ale raczej czy pasuje na tyle dobrze, żeby być *pożytecznym przybliżeniem rzeczywistości i rozsądnym wyjaśnieniem prawidłowości występujących w naszych danych*. Ponadto musimy pamiętać, że to, iż model *po prostu pasuje do danych nie oznacza, że model koniecznie jest poprawny*. Może istnieć inny model, który pasuje do danych równie dobrze. Powracając do artykułów stwierdzam, że pomiar zależności między zmiennymi uzyskany poprzez wartości współczynników korelacji, zapisanych w tab. 2 w artykule 7 i tab. 3 w artykule 8 wskazuje na słabe powiązania badanych zmiennych. Otrzymane dla prób pomiary mają bardzo niskie wartości obserwowanych współczynników korelacji, zależności nie są liniowe. W modelach w artykule 7 oraz artykule 8 otrzymane współczynniki determinacji (R^2) mają bardzo słabe własności wyjaśniające zależności zachodzące w modelu²⁷.

W artykule 5 „*The Impact of Supplier Involvement in Product Development on Supply Chain Risks and Supply Chain Resilience*” w punkcie 5.2 Autorka pisze „In the case of the structural

²⁷ Artykuł 7: „First of all, note that the model explains 5.4% of CSI's variation, 2.8% of SCRES's variation, and 5.5% of CP's variation (see Fig. 2).”

models, there was no reason to reject the model fit when $p=0.000$. In this research, root mean square error of approximation (RMSEA = 0.098, RMSEALO = 0.092; RMSEAH1 = 0.103) indicates the *poor fit* of the model." I dalej: „Although the model is *poorly suited* to the data, it can still be used in the description as it meets the *minimum theoretical* requirements." Moim zdaniem jednak z zaprezentowanego modelu nie możemy wysnuć jakichkolwiek sensownych wniosków.

W znacznym zakresie wątpliwości budzi również rozdział 4 książki „Dostawca w procesie rozwoju produktu” - studia przypadku. Co prawda każdy z zaprezentowanych przypadków próbuje opisać w jaki sposób następuje w konkretnym przypadku zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze na różnych etapach łańcucha dostaw bądź cyklu życia produktu (4.2. – etap pozyskiwania surowców do produkcji, 4.3. - etap projektowania produktu, 4.4. - etap produkcji, 4.5. - etap dystrybucji, 4.6.- etap użytkowania i 4.7. - etap utylizacji), to jednak nie są to studia przypadków, a rozmaite przykłady dotyczące rozmaitych firm, rozmaitych produktów itd. Badanie metodą *case study* powinno dostarczyć bogatego i szerokiego opisu zjawisk oraz procesów zachodzących w rzeczywistości. Opis powinien obejmować względnie długi okres czasu, aby odzwierciedlał zmiany w przebiegu analizowanych zjawisk. Po drugie dokładna charakterystyka umożliwi uchwycenie kontekstu społecznego badanego zjawiska²⁸. W badaniach prowadzonych w oparciu o studium przypadku bardzo ważny jest dobór odpowiedniego przypadku poddanego analizie²⁹, gdyż dobór przypadków wiąże się z kluczowym problemem formułowania wniosków. Cechą charakterystyczną studiów przypadków jest różnorodność źródeł danych. Wynika ona przede wszystkim z redukcji prawdopodobieństwa błędnej interpretacji oraz potrzeby zapewnienia wiarygodności badań, co uzyskuje się poprzez triangulację³⁰, która w tym przypadku nie została zastosowana. Konfrontacja wielu źródeł oraz rozszerzenie bazy danych o inne źródła, które pozwolą na ustalenie stanu rzeczywistości, uzasadniają cykliczność procedury gromadzenia danych³¹. Tych cech zaprezentowane opisy nie spełniają. Mało tego, nawet, jeśli w jakiś sposób pokazują na tych etapach wpływ na środowisko, to – po pierwsze – nie mamy wspólnego mianownika dla tych działań – różne łańcuchy, produkty itd., po drugie – nie mamy

²⁸R.E. Stake, *Jakościowe studium przypadku*, w: *Metody badań jakościowych*, tom 1, red.N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, PWN, Warszawa 2009

²⁹D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*. PWN, Warszawa 2009, s. , R.E. Stake, *Jakościowe studium przypadku*, w: *Metody badań jakościowych*, tom 1, red.N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, PWN, Warszawa 2009, s. 634

³⁰Triangulacja – proces stosowania wielu perspektyw w celu wyjaśnienia danego znaczenia oraz zweryfikowania powtarzalności jakiejś obserwacji czy interpretacji. (R. E. Stake, *Jakościowe studium przypadku*, w: *Metody badań jakościowych*, tom 1, red.N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, PWN, Warszawa 2009, s.640)

³¹W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. W. Czakon, Oficyna a WoltersKluwer business, Warszawa 2011, s.

efektu systemowego – wszak łańcuch dostaw jest mechanizmem funkcjonującym w warunkach systemu, istnieje w nim poza efektem synergii również efekt domina.

Ponadto brak doniesienia w kontekście społecznych zagrożeń, zapowiadanego przez Kandydatkę („reagowania na ekonomiczne, środowiskowe i społeczne zakłócenia procesów dodawania wartości”. S.3 Recenzji).

Dodatkowe spostrzeżenia w zakresie realizacji obszarów zadeklarowanych w tytule cyklu: na stronie 3 niniejszej recenzji wskazałem moje oczekiwania wynikające z zadeklarowanego tytułu cyklu, a mianowicie sądząc z jego zawartości deklaratywnej Kandydatka miała odpowiedzieć na pytanie o to, czy i w jaki sposób włączanie dostawców do współkreowania produktów stwarza szanse dla (całego?) łańcucha dostaw w zakresie: (1) budowania – wzmacniania ich odporności oraz (2) zmniejsza negatywny wpływ łańcucha dostaw na środowisko przyrodnicze. O ile możemy powiedzieć, że częściowo Kandydatka odpowiedziała na pytanie w zakresie budowania wzmacnianie odporności, chociaż zaproponowane modele nie są tym zakresie przekonujące, o tyle brak jest reprezentatywnej odpowiedzi na pytanie o wpływ włączenia dostawców w zakresie mniej dotkliwego wpływu funkcjonowania łańcucha dostaw na środowisko przyrodnicze.

Ocena wkładu Kandydatki w rozwój dyscypliny naukowej

Kandydatka dokonała samooceny swojego wkładu, jaki poprzez jednotematyczny cykl publikacji wniosła do teorii nauk o zarządzaniu i jakości. By ocenić wkład w rozwój dyscypliny warto odpowiedzieć na pytanie czym jest nauka. W artykule *Pułapki pracy naukowej – refleksje metodyczne*³² napisałem: „Naukowym – w moim przekonaniu – jest działanie zmierzające do wzbogacenia wiedzy w dyscyplinie naukowej, w której prowadzimy badania. Nauka w odróżnieniu od wiedzy potocznej powinna dostarczyć „bogatszej” wiedzy o świecie, oczekuje się od niej rozwiązywania problemów „niebanalnych” i ważnych z punktu widzenia czysto poznawczych potrzeb ludzi, jak i praktyczno – życiowych. Takich pomysłów na to, jak można wzbogacać wiedzę jest wiele – począwszy od uwzględnienia w badaniu *nowego, dotychczas nieuwzględnionego* przez innych badaczy czynnika, składnika, fragmentu a nawet całego przedmiotu badań, *dodawanie elementów lub całych fragmentów* do konstrukcji rozpowszechnionych rozwiązań teoretycznych, *wzbogacanie* nowych i rozwijanie dopiero rodzących się idei, *łączenie wiedzy* ze swojej dziedziny z wiedzą z innych teorii, *budowanie nowej teorii* na fundamencie innych teorii”. Ten katalog nie wyczerpuje wszelkich możliwości, ale – jak wynika z obecności słów kluczowych, oznaczonych kursywą, mamy tu do czynienia z tworzeniem czegoś nowego, nie zaś „opisem”, „porządkowaniem”, „przeglądem”,

³² J. Szołtysek w: Organizacja i kierowanie nr 4 /2016, s. 11-26

„prezentowaniem”, z których to czynności nie wynika „tworzenie”, „wzbogacanie”, „odkrywanie” itd. Nie jest zatem naukowym: „opracowanie tematu”, „opis zjawiska”, „analiza zjawiska”, zastosowanie jakiegoś znanego modelu z innej dyscypliny w naszej dyscyplinie, przeprowadzenie audytu, dokonanie oceny standingu finansowego, wyceny podmiotu, usprawnienie procesu, odnalezienie przyczyny złego funkcjonowania, znalezienie błędu itp. o ile za tymi opracowaniami nie idą wnioski o charakterze wzbogacającym wiedzę w sposób naukowy. Trzeba zatem odróżnić pracę naukową od pracy publicystycznej czy od konsultingu.

I tak, Kandydatka na s. 58-60 wymienia najważniejsze dokonania, które kwalifikuje jako swój wkład do teorii nauk o zarządzaniu i jakości. Wyluczając z tego wykazu stworzone modele, jako niepewne, budzące wątpliwości, wyluczając opis dobrych praktyk, rekomendacje w zakresie ochrony środowiska, stworzone na bazie metodologicznie wątpliwych studiów przypadku, wyluczając konstrukty pomiaru, jako próby tworzenia narzędzi nie zwalidowanych, nie wnoszących istotnych elementów nowości w stosunku do doniesień literaturowych, brak jest przesłanek do uznania, że Kandydatka wniosła **znaczny wkład w rozwój dyscypliny naukowej nauki o zarządzaniu i jakości**.

Pozostała ocena aktywności naukowej

Kandydatka wskazuje na autorstwo lub współautorstwo 98 prac, w tym po uzyskaniu stopnia naukowego doktora – 89, samodzielnych 51. W języku angielskim samodzielnie opublikowała 26 prac, we współautorstwie również 26 prac.

Wpływ Kandydatki na środowisko może być oceniony na podstawie uznania środowiskowego, które wyraża się w postaci zainteresowania dla Jej dorobku naukowego. Taką miarą jest również **współczynnik cytowań** z uwzględnieniem innych, pozamerytorycznych przesłanek cytowania danego autora. W dniu 2 marca 2025 roku Kandydatka mogła się pochwalić 403 cytowaniami, współczynnikiem Hirscha 9, H10 – 9 w bazie Google Scholar. Należy zatem stwierdzić, że **rozpoznawalność Kandydatki jako autorki prac publikowanych jest przyzwoita**.

Kandydatka uczestniczyła w stażach naukowych zagranicznych naukowo-badawczych – w Parthenope University of Naples (Włochy) – 30 dni podzielone na 2 wyjazdy, w Ternipol National Economic University (Ukraina) – 14 dni oraz Novosibirsk State University (Rosja) 3 tygodnie. Brał udział w 8 projektach finansowanych w drodze konkursów zagranicznych, kierując dwoma z nich.

Konkluzja

Wymogi, jakie musi spełnić Kandydatka, by otrzymać stopień naukowy doktora habilitowanego, są na przestrzeni wielu lat niezmiennie, mimo kilku zmian w ustawodawstwie, regulującym te kwestie. W obecnie obowiązujących przepisach od kandydata wymaga się posiadania w dorobku osiągnięcia naukowego / osiągnięć naukowych, stanowiących **znaczný wkład kandydata w rozwój określonej dyscypliny** oraz wykazywania się **istotną aktywnością naukową, realizowaną w więcej, niż jednej uczelni, instytucji naukowej**, w szczególności zagranicznej. Analiza tego zapisu wskazuje nie na obowiązek posiadania licznego dorobku, będącego przedmiotem publikacji nawet w czasopismach z listy MNiSzW, ale posiadania w tym dorobku takich pozycji, które stanowią ów **znaczný wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości**.

Dlaczego według mnie Kandydatka nie spełnia wymogów by otrzymać stopień naukowy doktora habilitowanego? Nie spełnia Ona podstawowego wymogu osiągnięcia znacznych (istotnych, doniosłych, poważnych) osiągnięć naukowych.

Biorąc pod uwagę ocenę cyklu artykułów, zatytułowanego „**Włączanie dostawców w rozwój produktów jako szansa na budowanie odporności łańcuchów dostaw oraz zmniejszenie negatywnego wpływu łańcuchów dostaw na środowisko przyrodnicze**”, ogólną ocenę dorobku naukowego ocenianego na podstawie Ustawy z dnia 20 lipca 2018 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r. poz.1668 z późniejszymi zmianami) stwierdzam, że wniosek dr Grażyny Kędzi nie spełnia wymogów osiągnięcia istotnych osiągnięć naukowych, zatem **wnioskuję o odmowę nadania Jej stopnia doktora habilitowanego**.

Katowice, 02 marca 2025 r.

