

## **R E C E N Z J A**

pracy doktorskiej mgr Tomasz Krawczyka  
pt.: „**Jakość procesu wyboru operatora intermodalnego w zarządzaniu łańcuchem dostaw**”,  
napisanej pod kierunkiem naukowym  
prof. zw. dr hab. inż. Jacka Szoltyśka oraz  
promotora pomocniczego dr Sebastiana Twaroga  
na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej

1. Niniejszą recenzję odebraną 3.03.2020 r. sporządziłam na zlecenie Przewodniczącego Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB, zgodnie z Ustawą z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz. 595). Rozprawa jest oceniana w zakresie spełnienia wymogów 1rt.13.1. wym. Ustawy<sup>1</sup>.

### 2. Ocena problematyki

Polityka transportowa Unii Europejskiej ukierunkowana jest obecnie na zmiany gałęziowe promujące bardziej ekologiczne gałęzie transportu, zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju. Działania te skierowane są w kierunku promowania transportu intermodalnego/ kombinowanego jako alternatywy dla transportu drogowego. Niestety rachunek ekonomiczny nie przemawia na korzyść tego rodzaju transportu. Wysokie koszty przewozu ładunków w tym systemie w porównaniu z transportem drogowym oraz niedostateczna jakość świadczonych usług w

1. \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> **Art. 13. 1.** Rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

podstawowej mierze zniechęcają przewoźników i inne ogniwa w łańcuchach dostaw do wyboru tego systemu transportowego.

Zdaniem Autora przewozy intermodalne w Polsce stanowią perspektywiczny segment przewozów ładunków. Występuje konieczność analizy stanu obecnego i przyszłych trendów rozwoju transportu intermodalnego. W celu dalszych działań promujących ten rodzaj transportu potrzebne są badania w zakresie jakości usług kolejowo-drogowych realizowanych w intermodalnych systemach transportowych (zwłaszcza ich podwyższania), wskazując na eliminację istniejących obecnie niedostatków. To od jakości wykonanego zadania (zrealizowanego zlecenia) zależy sukces wszystkich podmiotów zaangażowanych w jego realizację tzn. operatora intermodalnego, spedytora i klienta.

Doktorant dokonał w pracy próby wykazania, że jakość procesu wyboru operatora intermodalnego jest zagadnieniem istotnym ze względu na:

- istniejącą różnicę postrzegania jakości pomiędzy teorią a praktyką. W teorii występuje niejednoznaczność tego pojęcia. W praktyce jakość może oznaczać zgodność oferty składanej przez oferenta usługi z oczekiwaniem nabywców usługi, przy czym obie strony mogą dojść do porozumienia modyfikując swoją ofertę i oczekiwania w taki sposób aby usługa została zrealizowana na akceptowalnych przez nich warunkach.

- stosunkowo nieliczne publikacje w zakresie operatora intermodalnego.

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

### 3. Ocena metodyki przeprowadzonych badań

Doktorant sformułował cel główny rozprawy, jakim jest *określenie wpływu najistotniejszych determinant konstytuujących jakość na wybór operatora intermodalnego w łańcuchu intermodalnym (utożsamianego z sukcesem)*. Tak sformułowany cel jest ambitny i zawiera elementy praktyczne.

W dążeniach do osiągnięcia celu głównego Doktorant sformułował 5 cząstkowych celów badawczych;

CS1. *Identyfikacja istotnych determinant wyboru operatora intermodalnego w łańcuchu dostaw.*

CS2. *Dokonanie analizy i interpretacji pojęcia operator logistyczny.*

CS3. *Dokonanie analizy i interpretacji pojęcia jakości w rozumieniu operatorów.*

CS4. *Opracowanie kategoryzacji subdeterminant w ramach koncepcji pojęcia jakości jako przesłanki wyboru operatora intermodalnego.*

CS5. *Opracowanie rekomendacji dla praktyki gospodarczej.*

W oparciu o tak zdefiniowany cel główny pracy oraz na podstawie własnych obserwacji wynikających z wieloletniego doświadczenia zawodowego, Doktorant sformułował hipotezę główną „ o sukcesie wyboru operatora intermodalnego w łańcuchu dostaw decyduje zgodność najistotniejszych determinant konstytuujących jakość dla klienta” oraz 4 hipotezy cząstkowe.

We wstępie określił też zakres przedmiotowy badań którym jest triada jakości, składająca się z trzech kategorii : kosztu, czasu i zdolności obsługowych operatora intermodalnego, a podmiotem w badaniach są główne ogniwa intermodalnego łańcucha dostaw (operator intermodalny, spedytor i klient).

Złożoność badanego obszaru wymagała doboru różnych metod badawczych. Doktorant właściwie dobrał metody badawcze. Wykorzystał krytyczną analizę literatury używając terminów *intermodal operator*, *intermodal supply chain*, jako słów kluczowych w oparciu o bazy EBSCO, Springer, Science Direct, Emerald i Google Scholar. Przeprowadził badania jakościowe i ilościowe (wywiad, kwestionariusz ankiety, wywiad pogłębiony). Obliczenia i analizę uzyskanych danych wykonano w pakiecie statystycznym z wykorzystaniem oprogramowania R.

#### 4. Ocena merytoryczna

Recenzowana rozprawa liczy 191 stron tekstu zwartego oraz wykaz tabel i rysunków wraz z bibliografią obejmującą w sumie 234 pozycji, w tym 225 pozycji literaturowych i 9 źródeł netograficznych, załącznikiem oraz streszczeniami - w języku polskim i angielskim.

Praca zawiera dociekania świadczące o stosunkowo dobrej znajomości i opanowaniu podstaw teoretyczno-metodologicznych badanej problematyki. Sposób rozumowania, styl wyprowadzania podstawowych wywodów jest adekwatny do charakteru i rangi rozprawy doktorskiej. Na zasadniczą część pracy składają się:

wstęp, cztery rozdziały oraz podsumowanie. Struktura rozprawy jest merytorycznie oraz formalnie poprawna. Tytuły rozdziałów dobrze wprowadzają w poruszane w nich treści.

Rozdział pierwszy poświęcony został stosunkowo dobrze rozpoznanej na gruncie literatury przedmiotu problematyce łańcucha dostaw. W ramach rozważań teoretycznych Doktorant przedstawił przesłanki funkcjonowania podmiotów w strukturach łańcuchowo - sieciowych, poglądy różnych autorów na temat istoty łańcuchów dostaw i zarządzania łańcuchami dostaw (SCM) oraz formy współdziałania podmiotów w ramach łańcuchów dostaw, wskazując na potrzebę wyznaczania nowych trendów poprawiających konkurencyjność np. poprzez rozwój transportu intermodalnego czy kombinowanego.

Rozdział drugi zgodnie z logiką postępowania badawczego, poświęcony został problematyce wprowadzającej w istotę dysertacji tzn. w zagadnienie operatora intermodalnego. Dlatego też Doktorant dokonuje w pracy przeglądu definicji operatora intermodalnego, przedstawia ewolucję w funkcjonowaniu operatora intermodalnego, wyróżniając cztery zasadnicze modele działania terminali intermodalnych. Szkoda że Doktorant nie podał przykładów tychże modeli, niemniej brakuje uszczegółowienia czy zdaniem Doktoranta ewolucja w funkcjonowaniu operatora intermodalnego jest tożsama z działaniem terminala intermodalnego? Z perspektywy tytułu rozdziału 2.2 brakuje uszczegółowienia terminologii: terminal kontenerowy, terminal intermodalny, centrum logistyczne, centrum logistyczne intermodalne (wskazując elementy wspólne i/lub różnicujące). Rozdział kończą rozważania prezentujące uwarunkowania infrastrukturalne i kompetencje (rzeczowe) operatora intermodalnego. Niestety Doktorant zaprezentował je w sposób bardzo ogólny. Wykorzystując swoje doświadczenie zawodowe Doktorant uważa, że *„terminale lądowe wciąż stanowią słabe ogniwo w łańcuchu kombinowanym, ponieważ są przestarzałe (...)*. Dostrzega jednak znaczną poprawę w rozwoju infrastruktury. Przytaczana przez Doktoranta polemika (odmienność opinii) z J.Wronką jest nieuzasadniona ponieważ cytowana wypowiedź była publikowana w 2013 roku i przewidywała *„poprawę sytuacji w ciągu najbliższych 2-3 lat.”*

Punktem wyjścia rozważań w rozdziale trzecim jest jakość w dyskursie intersubiektywnym. W moim przekonaniu Doktorant z dużą sumiennością przestudiował literaturę przedmiotu. Dlatego w rozdziale tym Doktorant

skoncentrował się na rozważaniach teoretycznych dotyczących istoty, roli i znaczenia szeroko rozumianej „jakości”. Prowadzone rozważania pozwoliły Doktorantowi na ukazanie niejednoznaczności pojęcia jakości w kontekście teorii. Istotną częścią rozważań jest propozycja elementów konstytuujących jakość w łańcuchu dostaw i ich kombinację, umożliwiającą osiągnięcie jakości rezultatywnej przez podmiot.

Rozdział czwarty, to główna część badawcza dysertacji. Ten rozdział jest w moim przekonaniu najistotniejszy dla oceny osiągnięć Doktoranta. Został opracowany w sposób przemyślany, pokazuje szerokie tło rozważań, umożliwiając przeprowadzenie badań, objętych ocenianą rozprawą. Autor rozprawy odwołuje się do znanych formalnie metod badawczych, jednocześnie zmierzył się z głównym problemem badań ankietowych – zwrotnością ankiet np. wśród operatorów intermodalnych ( w 2017 r. na rynku działało łącznie 14 operatorów logistycznych) po wielu rozmowach telefonicznych uzyskano 7 kompletnych ankiet, w grupie firm zajmujących się spedycyjną wypełnioną ankietę odesłało 28 podmiotów a wśród klientów kwestionariusz ankiety wypełniło tylko 28 podmiotów (największa grupa respondentów, najmniejszy wskaźnik zwrotności).

Doktorant w prezentowanej pracy dokonał znaczących ustaleń, które umiejętnie podkreślił we wnioskach. Wiele z nich stanowi dorobek Autora dysertacji, np.

- badane grupy w różny sposób postrzegają zmienne opisujące jakość,
- istniejące współzależności między determinantami jakości w poszczególnych grupach są istotne, w zdecydowanej większości dodatnie,
- jakość należy rozpatrywać szerzej niż w trzech ogólnych wymiarach (koszt, czas i zdolności obsługowe). Wyniki przeprowadzonych badań wskazały, że jakość należałoby rozpatrywać w sześciostopniowym wymiarze składowych jakości tworząc tzw. Diament jakości

Mimo wielu osiągnięć Doktorantowi nie udało się uniknąć pewnych niedostatków.

Po przestudiowaniu rozprawy pojawiają się uwagi formalne i dyskusyjne:

1. niedopracowana strona edytorsko – językowa - liczne błędy edytorskie i stylistyczne. Posługiwanie się skrótami, bez wcześniejszego wyjaśnienia lub zamieszczenia spisu skrótów na końcu dysertacji.
2. rozważania Doktoranta dotyczące statystyki ładunków światowego handlu z 2013 r nie mają związku z treścią prezentowaną w rozdziale 1.2 (s.40).

3. ponieważ rozdział 1.4 jest rozdziałem teoretycznym, ogólnym, wprowadzającym w tematykę łańcucha dostaw to wydaje się, że wprowadzenie treści dotyczących transportu intermodalnego i operatora intermodalnego jest za wczesne. Wątpliwości budzi rys. 12 i 13 (s.55 -56).
4. Trudno zrozumieć co Autor miał na myśli formułując zdanie „ *Cały łańcuch transportowy jest odpowiedzialny przez multimodalnego przewoźnika MTO*” (s.80). Czy dla Doktoranta operator transportu intermodalnego, operator terminala kontenerowego i multimodalny przewoźnik oznacza ten sam podmiot? (s.74, 80) .
5. Definicja transportu intermodalnego będąca podsumowaniem rozdz.2.1 w tym miejscu jest niepotrzebna, powinna być zamieszczona w rozdz.1.5
6. Niedopracowane wszystkie rysunki zamieszczone w rozdz.2.2, uszczegółowienia wymagają źródła podane pod rysunkami 20-24 np. dane UTK. Źródło podane pod rys.20: *opracowanie własne autora* – ciekawe na jakiej podstawie Doktorant zrobił wykres liczby terminali kontenerowych w latach 2004-2017.
7. Niezrozumiałe jest zdanie „ *Rynek polski będzie konkurował i się rozwijał, ponieważ ma wiele zalet*” - jaki rynek : walutowy, energetyczny, transportowy, kontenerowy, intermodalny, pracy itp., o jakie zalety chodzi? (s.90).
8. Uszczegółowienia wymaga źródło podane pod rysunkiem 35 – na jakiej podstawie Doktorant zrobił opracowanie własne (s.133).
9. Rysunek 36 i 37 nie mają wartości ponieważ prezentowane dane są nieaktualne. Dotyczą lat 2011 2012 a jest rok 2020 (w roku 2020 Doktorant złożył pracę, zakładając nawet że w roku 2019 praca była ukończona), a w sytuacji dynamicznych zmian zachodzących w gospodarce światowej i ich oddziaływania na wymianę handlową a tym samym na transport, dane te na pewno prezentują się inaczej.
10. W rozdziale 4 wystąpiła pewna nieścisłość. Doktorant w treści rozdziału podaje udział 28 podmiotów będących klientami a w tabelach 20-22 podaje liczbę 30 klientów. Skąd ta rozbieżność?
11. Zdarzają się przykłady małej lub nawet braku precyzji wypowiedzi np.  
- „*obok operatorów intermodalnych realizujących tylko przewozy międzyterminalowe występuje coraz większa liczba operatorów logistycznych (..).Na rynku polskim operatorzy świadczą usługi (...).* Których operatorów Doktorant miał na myśli intermodalnych czy logistycznych (s.81).

- *"W grupie klientów największy udział stanowią przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 60% pracowników (...)"* chodzi prawdopodobnie o 60% udział firm zatrudniających powyżej 100 pracowników (s.151).

12. Szkoda, że Doktorant w podsumowaniu pracy nie zawarł bardziej szczegółowych rekomendacji dla praktyków zaangażowanych w przewozy intermodalne.

Reasumując, pragnę podkreślić, że zasygnalizowane wątpliwości i uwagi szczegółowe w niczym nie ujmują mojej pozytywnej oceny i wartości całokształtu rozprawy. Prezentowana praca posiada szereg walorów natury teoretyczno-aplikacyjnej, zawiera wątki systematyki, a także ujęcia i treści nowatorskie.

## 5. Konkluzja

Rozprawa doktorska powinna być potwierdzeniem dostrzeżenia przez Autora problemu badawczego i umiejętności jego rozwiązania, z wykorzystaniem odpowiednich metod badawczych. Doktorant taką umiejętność posiadał, jednocześnie posługuje się rozwiązaniami typowymi dla dyscypliny nauk o zarządzaniu. W efekcie praca o zaproponowanej tematyce może być przedmiotem przewodu doktorskiego w jednostce naukowej posiadającej stosowne uprawnienia naukowe.

Odnosząc się do wymogów Ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz.595), stwierdzam, że:

1. Recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego;
2. Praca pod względem metodycznym została napisana w sposób poprawny, w prowadzonych badaniach Autor posłużył się odpowiednio dobranymi metodami badawczymi (jakościowymi i ilościowymi). W swoich badaniach Autor umiejętnie wykorzystał dostępną literaturę krajową i międzynarodową oraz posłużył się prostymi i zaawansowanymi metodami analizy danych, wykazując się tym samym wymaganymi umiejętnościami badawczymi i warsztatowymi;
3. Treść dysertacji świadczy o istotnym poziomie wiedzy i umiejętności. Świadczy nie tylko o dobrej znajomości literatury przedmiotu, ale także o

praktycznej umiejętności wykorzystania wiedzy w wieloletnim doświadczeniu zawodowym Autora;

4. Dysertacja zawiera elementy oryginalne, będące wkładem Doktoranta w rozwój wiedzy na temat funkcjonowania operatora intermodalnego w zarządzaniu łańcuchem dostaw;

Konkludując, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w obowiązującej Ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr65 poz.595).

Na tej podstawie wnioskuję do Wysokiej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie Doktoranta do jej publicznej obrony.

**Prof. UE dr hab. Ewa Płaczek**

