

dr hab. inż. Anna Mężyk, prof. ndzw.  
Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu  
Wydział Transportu i Elektrotechniki  
ul. Malczewskiego 29  
26-600 Radom

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

### **Rozprawy doktorskiej mgr inż. Piotra Krysia**

#### **pt. „Metoda oceny funkcjonowania centrów logistycznych”**

*przygotowanej pod kierunkiem dr hab. inż. Waldemar Izdebskiego, prof. PW na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej; promotor pomocniczy dr inż. Jacek Skudlarski*

#### **przygotowana ponownie po modyfikacji rozprawy doktorskiej**

*Ponowną recenzję opracowano na podstawie pisma Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej dr hab. inż. Janusza Zawiły-Niedźwieckiego, prof. PW, z dn. 20 września 2018r.*

Ocenie poddano poprawiony i uzupełniony tekst rozprawy doktorskiej mgr inż. Piotra Krysia pt. „Metoda oceny funkcjonowania centrów logistycznych”. Przedmiotem oceny jest stwierdzenie, czy Doktorant wprowadził poprawki sugerowane w pierwotnej recenzji z dnia 7 czerwca 2018 roku i czy w obecnej postaci praca może być skierowana do dalszych etapów procedowania.

Pod względem doboru problematyki badawczej, jej aktualności i naukowego charakteru, praca została przez mnie oceniona pozytywnie już w pierwszej recenzji.

#### **Uwagi szczegółowe:**

1. Pozytywnie oceniony w pierwotnej recenzji układ pracy, składający się z pięciu rozdziałów zasadniczych, wprowadzenia i podsumowania oraz pozostałych elementów strukturalnych został zachowany z niewielkimi zmianami. Trudno mi się odnieść do liczby stron, ponieważ dostarczona zmodyfikowana wersja rozprawy w postaci zbindowanych stron formatu A4 nie odpowiada poprzedniej, drukowanej wersji. W stosunku do wersji pierwotnej rozszerzeniu uległ rozdział trzeci, w którym Autor wprowadził część poświęconą analizie literatury przedmiotu w zakresie metod analizy i oceny podmiotów gospodarczych oraz rozdział piąty, w którym Doktorant zamieścił

przykład wykorzystania opracowanej procedury oceny centrum logistycznego. Ponadto zwiększyła się liczba tabel o dwie (obecnie 17) i liczba rysunków o jeden (obecnie 4). Znacząco zwiększyła się liczba pozycji wykorzystanej literatury o siedemnaście i wynosi obecnie 148 prac zwartych i artykułów naukowych oraz 19 stron internetowych. Zmiany te oceniam pozytywnie.

2. Zasadnicze zastrzeżenie, jakie wniosłam do struktury pracy, dotyczyło braku zwartej prezentacji postawionych w rozprawie problemów badawczych oraz wynikających z nich celów badań i spójnej z nimi metodyki. Brak ten został usunięty tylko częściowo, poprzez usunięcie powtórzeń tytułów i zbyt krótkich podrozdziałów pracy. Krótka prezentacja problematyki badawczej, zawarta we wprowadzeniu i krótkie rozważania dotyczące głównego celu pracy oraz wyboru metodyki badań, zamieszczone w dopiero w rozdziale czwartym, pozostawiają odczucie pewnego braku w zakresie umiejętności świadomego programowania procesu naukowego, służącego poprawności rozwiązywania postawionych problemów.
3. Doktorant w pełni uwzględnił moje uwagi dotyczące konstrukcji celu głównego i celów szczegółowych badań. Cel główny rozprawy został sformułowany jako „Twórcze zaadaptowanie istniejących metod oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa do potrzeb analizy i oceny centrum logistycznego”. Doktorant wystarczająco precyzyjnie i jednoznacznie określił perspektywę oceny, którą jest ocena dokonywana z perspektywy podmiotu zarządzającego centrum logistycznym. Zostały jednoznacznie rozstrzygnięte budzące wątpliwości kwestie odnośnie tego, co Doktorant bada - kryteria oceny funkcjonowania centrów logistycznych czy czynniki determinujące ich funkcjonowanie. Cztery cele szczegółowe zostały właściwie sformułowane, tworząc logiczną konstrukcję postępowania, prowadzącego do rozwiązania głównego problemu. Cele szczegółowe to:
  - CS1: Uporządkowanie pojęć dla potrzeb badań w zakresie definicji i funkcji centrów logistycznych,
  - CS2: Opracowanie jednolitej definicji pojęcia „centrum logistyczne”,
  - CS3: Określenie czynników wpływających na skuteczne i efektywne funkcjonowanie centrów logistycznych,
  - CS4: Przygotowanie założeń wyboru i adaptacji metod oceny przedsiębiorstwa do oceny funkcjonowania centrów logistycznych.

W obecnej postaci cele główny i cele szczegółowe są bardziej precyzyjne, jednoznaczne, pozbawione wad merytorycznych, a przede wszystkim spójne i jednakowo brzmiące w różnych fragmentach rozprawy. Tak postawione cele zostały w rozprawie doktorskiej zrealizowane.

4. Doktorant uwzględnił moje uwagi dotyczące trzech pierwszych rozdziałów pracy, które poświęcił analizie literatury przedmiotu. Skupił się na analizie zakresu literatury wynikającego z postawionych celów badawczych i ograniczył ilość bezpośrednich cytatów na korzyść omówienia dzieł i poglądów poszczególnych autorów własnymi słowami. Pozwala to na pozytywną ocenę umiejętności i jasności wypowiedzi oraz formułowania opinii przez Doktoranta. Autor uzupełnił także wskazany w pierwotnej recenzji brak analizy stanu wiedzy w zakresie metod oceny funkcjonowania podmiotów gospodarczych.
5. Moje uwagi krytyczne i pytania dotyczące rozdziałów badawczych zostały uwzględnione częściowo. Doktorant dokładniej wyjaśnił, w jaki sposób został opracowany kwestionariusz ankiety i przedstawił przebieg badań eksperckich, ale nie odniósł się do pytań szczegółowych dotyczących poszczególnych rodzajów kosztów, ujętych w ankiecie. Podobnie nie wyjaśnił wystarczająco przyjętych w metodzie scenariuszowej czynników oceny i zasad szacowania przyjętych wielkości liczbowych, stwierdzając, że dane te będą musiały być określone indywidualnie dla badanych centrów. Nie podaje jednak w jaki sposób i na jakich zasadach.
6. Zdecydowana większość uwag o charakterze językowym lub edytorskim została przez Autora uwzględniona, co spowodowało, że obecna wersja rozprawy jest pozbawiona największych błędów i uchybień. Praca zawiera większy udział własnych wypowiedzi i analiz Doktoranta, słownictwo jest bardziej precyzyjne, a formułowane wnioski, zwłaszcza te ujęte w podsumowaniu, są logiczne i wynikające z postawionych celów pracy. Doktorant jednak konsekwentnie i niepoprawnie stosuje termin „podmioty badań” do centrów logistycznych. Podmiotem badań jest sam badacz.

### **Ostateczna ocena pracy**

Przedstawiona do ponownej oceny rozprawa doktorska mgr inż. Piotra Krysia pt. „Metoda oceny funkcjonowania centrów logistycznych” jest zasadniczo poprawiona i uzupełniona, z uwzględnieniem większości uwag zawartych w mojej pierwszej recenzji. W moim odczuciu Autor dołożył wielu starań i wysiłku, by dokonać poprawek, tak by jego praca odpowiadała kryteriom stawianym rozprawom doktorskim, chociaż nadal nie uniknął błędów. Dokonane poprawki i uzupełnienia korzystnie wpłynęły na zawartość merytoryczną pracy i jej całościowy obraz. Rozprawa wskazuje na ugruntowany poziom wiedzy doktoranta oraz umiejętność posługiwania się warsztatem badawczym i analitycznym.

## Konkluzja

Zgodnie z ustawą z dnia 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595, z późniejszymi zmianami) ostateczna ocena rozprawy doktorskiej powinna odpowiedzieć na pytania:

- czy praca stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego?
- czy praca wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktoranta w danej dyscyplinie naukowej?
- czy praca wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej?

Odpowiedź na wszystkie pytania jest twierdząca. Mgr inż. Piotr Kryś rozwiązał postawione zadanie naukowe i wykazał się wiedzą oraz umiejętnościami wymaganymi dla uzyskania stopnia doktora w zakresie nauk o zarządzaniu. Przedstawione w niniejszej powtórznej recenzji usterki i niedociągnięcia, a także kwestie dyskusyjne nie podważają merytorycznych osiągnięć Doktoranta i wartości naukowej całości rozprawy.

Podsumowując stwierdzam, że przekazana mi do recenzji druga wersja pracy doktorskiej mgr inż. Piotra Kryś, zatytułowana „Metoda oceny funkcjonowania centrów logistycznych” w wystarczającym stopniu spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim przez obowiązujące przepisy i wnioskuję o skierowanie jej do dalszych etapów procedowania.



Dr hab. inż. Anna Mężyk, prof. ndzw.

Radom, 26 października 2018 r.

**dr hab. inż. Anna Mężyk, prof. UTH**

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu

Wydział Transportu i Elektrotechniki

ul. Malczewskiego 29

26-600 Radom

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

**Rozprawy doktorskiej mgr inż. Piotra Krysia**

***pt. „Metoda oceny funkcjonowania centrów logistycznych”***

*Podstawą opracowania recenzji jest Uchwała Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej z dn. 2.03.2018 r. (pismo dr hab. inż. Janusza Zawiły-Niedźwieckiego, prof. PW, Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej z dn. 18.04.2018r.)*

*Dokumentację merytoryczną do sporządzenia recenzji stanowi egzemplarz rozprawy pt. „Metoda oceny funkcjonowania centrów logistycznych”.*

*Promotorem rozprawy doktorskiej jest dr hab. inż. Waldemar Izdebski, prof. PW, promotorem pomocniczym jest dr inż. Jacek Skudlarski*

### **1. Ocena celowości podjęcia tematu rozprawy**

Badanie uwarunkowań i prawidłowości funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasad zarządzania nimi należy do podstawowych obszarów badań w naukach o zarządzaniu. Badanie funkcjonowania organizacji wymaga stosowania metod i narzędzi badawczych, skonstruowanych odpowiednio do stopnia złożoności badanych obiektów. Ze względu na realizowane funkcje i skalę działania centra logistyczne należą do najbardziej kompleksowych podmiotów gospodarczych, wywierających wpływ na funkcjonowanie wielu innych przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw. W tym świetle problematykę badawczą, podjętą przez Doktoranta, należy uznać za aktualną i istotną, o dużym znaczeniu naukowym i użytecznym. Problematyka ta mieści się w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

### **2. Struktura pracy**

Przedłożona do oceny rozprawa doktorska zawiera wszystkie wymagane dla tego typu prac elementy strukturalne, tj. część zasadniczą w podziale na wprowadzenie, pięć rozdziałów i podsumowanie oraz bibliografię, wykazy tabel (15 pozycji) i rysunków (3 pozycje), streszczenia w języku polskim i w języku angielskim oraz spis treści. Łącznie rozprawa obejmuje 178 stron tekstu, z czego treści merytoryczne zawarte są w 159 stronach.

We wprowadzeniu (8 stron) Doktorant zawarł rozważania dotyczące wyboru tematu rozprawy, syntetyczny opis problematyki badawczej w postaci zestawu celów i pytań badawczych, krótki plan badań oraz przedstawił zawartość pracy ze wskazaniem metod badawczych, wykorzystanych w poszczególnych rozdziałach. Bardziej poprawne metodycznie byłoby przedstawienie metod badawczych w odniesieniu do realizacji poszczególnych celów pracy.

W rozdziale pierwszym Doktorant przedstawił historyczny zarys rozwoju logistyki oraz istotę łańcucha i sieci dostaw, a także zarządzania łańcuchem/siecią dostaw. W rozdziale drugim, najdłuższym w pracy (37 stron) ujęto przegląd literatury dotyczącej centrów logistycznych, głównie w zakresie definicji i klasyfikacji centrów logistycznych, w podsumowaniu rozdziału Doktorant przedstawił własną propozycję definicji centrum logistycznego. W rozdziale trzecim, w oparciu o analizę literatury, Doktorant opisał metody badawcze stosowane w naukach o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem metod wykorzystanych w badaniach własnych.

Rozdział czwarty zawiera prezentację wybranych do badań ośmiu centrów logistycznych, oraz opis badań empirycznych, przeprowadzonych z wykorzystaniem metody delfickiej (ekspercko-matematycznej) i otrzymane wyniki. W rozdziale piątym Doktorant przedstawił zaproponowane przez siebie podejście do oceny funkcjonowania centrów logistycznych. Podsumowanie zawiera wnioski odnoszące się do realizacji celu głównego i celów szczegółowych badań, informację o wkładzie Doktoranta do rozwoju nauk o zarządzaniu oraz perspektywy dalszych badań.

Omówiona struktura pracy jest poprawna z punktu widzenia kolejności poruszanych zagadnień, gdzie analiza stanu wiedzy na podstawie literatury przedmiotu powinna poprzedzać opis badań własnych. Istotne zastrzeżenia budzą jednak proporcje poszczególnych części rozprawy. Analiza literatury przedmiotu, zawarta w trzech pierwszych rozdziałach stanowi blisko połowę łącznej objętości pracy, natomiast prezentacja celów badawczych i koncepcji badań własnych zajmuje niewielką część tekstu i znajduje się w kilku miejscach pracy. Podrozdział pt. „Cel badań” (pkt. 4.1., str. 71), w którym zgodnie z tytułem należy spodziewać się prezentacji celów badań, zajmuje pół strony tekstu i zawiera odniesienie tylko do celu głównego. W szerszym ujęciu cele badawcze i plan badań zamieszczono we Wprowadzeniu (str. 12-13), przed analizą literatury przedmiotu. Bardzo zwięzłe omówienie metodyki badań również znajduje się w kilku miejscach pracy: we wprowadzeniu (kilka wierszy na str. 13), w punkcie 3.2. pt. „Wybór metody badawczej” (niecała strona) oraz w punkcie 4.2. ponownie pod tytułem „Wybór metody badawczej” (sześć wierszy tekstu). W żadnej części Doktorant nie definiuje zakresu niezbędnych do zrealizowania zadań, ani kolejnych kroków postępowania, mających na celu rozwiązanie postawionych problemów badawczych.

Tym samym w pracy brakuje zwartej prezentacji celów badań prowadzonych w ramach rozprawy doktorskiej i spójnej z nimi metodyki badawczej. Dwa podrozdziały o tym samym tytule i długość podrozdziału wynosząca sześć wierszy to oczywiste błędy konstrukcyjne pracy.

### 3. Ocena celów, tez i metod

Cel rozprawy został sformułowany w kilku wersjach i zamieszczony w różnych miejscach pracy. We Wprowadzeniu:

- str. 9, wiersz 5: “Celem badań stało się zatem **wypracowanie kryteriów i mierników**, które mogłyby posłużyć do oceny funkcjonowania centrum logistycznego”,
- str.11, wiersz 4: „wypełnienie istniejącej luki badawczej przez opracowanie **autorskiej** metody oceny funkcjonowania centrum logistycznego:

- str. 12, w.10: „**ogólnym** celem rozprawy jest opracowanie metody oceny funkcjonowania centrum logistycznego”
  - str. 12, w. 14: Jako **główny** cel rozprawy przyjęto „CG: opracowanie metody pozwalającej na dokonanie oceny funkcjonowania **wybranego** centrum logistycznego”.
  - str.13, w. 19: „**Nadrzędnym** celem badań było opracowanie **odpowiednich** kryteriów oceny funkcjonowania centrum logistycznego na podstawie analizy literaturowej oraz opinii ekspertów, a następnie ich odpowiednie wartościowanie na podstawie ocen ekspertów”.
- W rozdziale czwartym, na str. 97, w.15:
- „Za cel pracy postawiono określenie kryteriów oceny funkcjonowania centrum logistycznego i opracowanie metody umożliwiającej ocenę jego działania”.

Który z celów jest najważniejszy i prawdziwy: ogólny, główny, nadrzędny czy ten bez przymiotników? Zastrzeżenia budzi również użycie słowa „wybranego” w określeniu celu głównego na str. 12: „ocena funkcjonowania **wybranego** centrum logistycznego”. Sugeruje to, że metoda, którą Doktorant chce opracować, mogłaby być stosowana tylko do wybranego centrum logistycznego i nie będzie miała charakteru uniwersalnego, co byłoby zaprzeczeniem naukowego aspektu rozwiązania problemu.

Uznając, że:

- różnorodność stosowanych określeń w odniesieniu do celu rozprawy nie jest dużym błędem merytorycznym,
  - określenie kryteriów i mierników oceny jest elementem niezbędnym w każdej metodzie oceniania,
  - słowo „**wybranego**” w sformułowaniu celu głównego jest pomyłką Doktoranta,
- można uznać, że celem rozprawy jest opracowanie **autorskiej**, tj. **oryginalnej** metody oceny funkcjonowania centrum logistycznego.

Cel ten nie jest jednak sformułowany wystarczająco precyzyjnie i jednoznacznie. Ocena funkcjonowania centrum logistycznego, tak jak każdego podmiotu gospodarczego, może być dokonana z wielu różnych perspektyw: z perspektywy klienta zewnętrznego, wewnętrznego, menedżerów obiektu, sprawności łańcucha dostaw, czy z punktu widzenia władz publicznych, zarządzających terenem, na którym zlokalizowane jest centrum. Rozstrzygnięcie tej kwestii jest kluczowe dla metodyki badań. W zależności od wyboru perspektywy oceny inne będą kryteria i mierniki tej oceny. Ocena może być dokonana z wykorzystaniem kryteriów i mierników finansowych, jakościowych, logistycznych, marketingowych, i wielu innych. Konieczne jest zatem określenie „kto” dokonuje oceny i jak z tej perspektywy rozumiane będzie „funkcjonowanie” obiektu, w tym przypadku centrum logistycznego. Takiego rozważania Doktorant nie przeprowadził. Ogólna definicja przytoczona za Słownikiem Języka Polskiego, że „funkcjonowanie to spełnianie funkcji zgodnie z przeznaczeniem” nie wystarcza (str. 11). Na podstawie kilku zdań we Wprowadzeniu (str.10) można domyślać się, że chodzi o punkt widzenia „zarządzającego” centrum logistycznym i „prawidłowość” funkcjonowania centrum. Doktorant nie wyjaśnia, jak rozumie pojęcie „funkcjonowania” centrum logistycznego, a ponadto dość dowolnie i zamiennie używa różnych określeń wartościujących funkcjonowanie. Oprócz terminu „prawidłowe funkcjonowanie” używa terminów „skuteczność działania centrum”, „sku-

teczność funkcjonowania centrum” (pytania badawcze, str. 13) „skuteczność centrum” (str. 160) i „efektywność funkcjonowania” centrum (str. 161), nigdzie nie wyjaśniając, jak rozumie te pojęcia oraz jakie kryteria i mierniki mogą być stosowane do oceny takiego właśnie funkcjonowania. Efektywność jest jednym z mierników skuteczności działania, jest ściśle definiowana i mierzalna, dowolne stosowanie tego pojęcia jest błędem merytorycznym. Odnosząc się do pojęcia „ocena” Doktorant przyjął, że jest to „szacunkowe określenie stanu cechy niemierzalnej” (str.11). Jednak nie wyjaśnił, jak ma zamiar zoperacjonalizować tę definicję i które z cech charakteryzujących funkcjonowanie centrów logistycznych uważa za niemierzalne. Istnieje obszerna literatura przedmiotu w zakresie oceny podmiotów gospodarczych, której Doktorant nie uwzględnił w swoich badaniach. Wyczerpujące wyjaśnienie pojęć kluczowych dla prowadzonych badań jest obowiązkiem Doktoranta.

Doktorant nie stawia tez ani hipotez badawczych. Argumentacja, że „brak hipotezy wynika z ograniczonego zakresu badań, wykluczającego badania statystyczne” wskazuje na brak zrozumienia, czym są tezy i hipotezy oraz jaka jest ich rola w postępowaniu badawczym. „Zamiast hipotezy” Doktorant zdefiniował sześć szczegółowych celów badawczych. Są to:

- CS1: usystematyzowanie wiedzy naukowej w zakresie centrów logistycznych,
- CS2: opracowanie jednolitej definicji pojęcia „centrum logistyczne”,
- CS3: określenie czynników wpływających na skuteczne i efektywne funkcjonowanie centrów logistycznych,
- CS4: zbadanie kryteriów prawidłowego i skutecznego funkcjonowania centrów logistycznych oraz ważności poszczególnych determinantów w opinii ekspertów centrów logistycznych,
- CS5: przygotowanie teoretycznych założeń do metody oceny funkcjonowania centrów logistycznych,
- CS6: zaprojektowanie metody oceny funkcjonowania centrum logistycznego.

Cele szczegółowe powinny wynikać z postawionego głównego celu badań, stanowiąc spójną całość, prowadzącą do rozwiązania problemu badawczego. Zestaw celów szczegółowych sformułowanych przez Doktoranta nie spełnia tego wymagania. Główne zastrzeżenia:

1. Pierwszy cel szczegółowy CS1 wykracza poza postawiony problem badawczy i poza ramy recenzowanej rozprawy doktorskiej i nie jest konieczny do realizacji celu głównego. Po lekturze całości rozprawy można stwierdzić jednoznacznie, że Doktorant tego celu nie zrealizował.
2. Cele trzeci CS3 i czwarty CS4: Doktorant nie wyjaśnił niezbędnych pojęć związanych z metodyką oceny, o czym piszę wcześniej. W rezultacie cele CS3 i CS4 są niejednoznaczne i niespójne z celem głównym.
3. Cel piąty CS5 jest sformułowany bardzo ogólnie. Doktorant nie wyjaśnia, na czym miałyby polegać, ani jakie narzędzia wykorzystywać projektowana metoda oceny. Operacjonalizacja tego celu nie jest możliwa. Tak sformułowany cel można by przypisać próbie opracowania metody oceny czegokolwiek, w dowolnej dziedzinie.
4. Cel szczegółowy CS6 pokrywa się z celem głównym rozprawy, sformowania „zaprojektowanie” i „opracowanie” można w przypadku metody potraktować jako synonimy. W tym sensie wyodrębnienie celu szóstego jest niepotrzebne.



Doktorant nie wyjaśnia i nie rozróżnia pojęć „kryterium” i „determinanta”, stosuje je zamiennie, co jest niepoprawne, niezgodne ze znaczeniem słownikowym tych słów i prowadzi do poważnych błędów metodycznych w rozprawie. Czym innym są kryteria i mierniki oceny funkcjonowania obiektu, a czym innym czynniki wpływające w zasadniczy sposób na jego funkcjonowanie. Brak wyjaśnienia podstawowych pojęć związanych z zamierzeniem badawczym prowadzi w konsekwencji do zamieszania i niejednoznaczności, do powstania pytania: jaki właściwie problem badawczy Doktorant rozwiązuje? Lektura całości pracy wskazuje na to, że Doktorant skupił się na badaniu czynników wpływających na funkcjonowanie centrów logistycznych (determinant), nie powinno to jednak być domysłem recenzenta, a wynikać jednoznacznie z deklarowanego celu badań.

Oprócz zestawu celów Doktorant sformułował trzy pytania badawcze:

1. Pytanie główne: W jaki sposób opracowana metoda oceny funkcjonowania centrów logistycznych umożliwi poprawę ich funkcjonowania i w jakich aspektach to nastąpi?
2. Pytanie pomocnicze 1: Jakie determinanty skutecznego działania są najważniejsze dla centrów logistycznych, a jakie zostają przez nie w większym stopniu pominięte?
3. Pytanie pomocnicze 2: Co można zmienić lub usprawnić w procesie zapewnienia skuteczności funkcjonowania centrów logistycznych?

Analiza pytań badawczych wskazuje na to, że Doktoranta interesuje wynik diagnozy funkcjonowania centrów logistycznych i możliwość usprawnienia ich działania, a nie sposób, w jaki diagnoza ta powinna być przeprowadzona, tj. metoda oceny. Jest to sprzeczne z postawionym celem pracy.

Jako cel główny rozprawy Doktorant postawił opracowanie „autorskiej metody oceny funkcjonowania centrum logistycznego”. W pracy nie przedstawił jednak koncepcji własnej, autorskiej metody oceny funkcjonowania centrów logistycznych, z uzasadnieniem wyboru takiego, a nie innego podejścia i wskazaniem jego nowatorstwa. Jako metodę badawczą służącą realizacji celu głównego Doktorant przyjął metodę delficką. Metoda ta została wykorzystana we wstępnym etapie badań, służącym ustaleniu najważniejszych kryteriów oceny funkcjonowania centrum (w rzeczywistości chodzi o determinanty funkcjonowania). Wybór tej metody należy uznać za właściwy, przyjęty dla tego typu zagadnień. Natomiast jako elementy własnej, autorskiej metody oceny funkcjonowania centrów logistycznych Doktorant przedstawia trzy różne, ale znane i stosowane metody: metodę oceny wielokryterialnej, metodę scenariuszy i model oceny dojrzałości organizacji. Metody te są znane w literaturze i w praktyce, Doktorant nie wprowadził nowych elementów metodyki oceniania, uważam zatem, że nie opracował nowej, autorskiej (tj. oryginalnej) metody oceny funkcjonowania centrów logistycznych. Zadanie, które zrealizował, to zaadaptowanie znanych metody badawczych do specyfiki badania podmiotów gospodarczych, sklasyfikowanych jako centra logistyczne. Jest to cel badawczy wartościowy sam w sobie, jednak niespójny ze sformułowanym dla recenzowanej rozprawy zestawem celów badawczych.

Reasumując, zarówno cel główny, jak i cele szczegółowe rozprawy zostały sformułowane nieprawidłowo, w sposób nieprecyzyjny i niejednoznaczny. Nie sformułowano hipotez badawczych, cele szczegółowe nie są spójne z celem głównym i konstrukcją pracy. Doktorant nie opracował nowej, oryginalnej metody oceny funkcjonowania centrów logistycznych, co oznacza tym samym, że nie zrealizował głównego celu rozprawy doktorskiej.

## 5. Zakres badań i treść pracy

Wobec negatywnej oceny celów i też dalsza ocena merytoryczna rozprawy nie ma uzasadnienia. W rozprawie występują jednak jeszcze inne mankamenty, które należy zauważyć dla pełnej oceny pracy i dla poprawy warsztatu badawczego Doktoranta.

1. Trzy pierwsze rozdziały pracy poświęcone są analizie literatury przedmiotu, jednak Doktorant traktuje tę analizę zbyt szeroko i ogólnie, prezentując w pracy podstawowe zagadnienia, związane z logistyką, łańcuchem dostaw i centrum logistycznym. Niewłaściwie sformułowane cele badawcze i brak hipotez badawczych spowodowały, że analiza literaturowa nie została precyzyjnie ukierunkowana na poszukiwanie rozwiązania postawionych problemów i nie stanowi analizy stanu wiedzy w przedmiocie badań.
2. Pomimo znacznej objętości, analiza stanu wiedzy jest niepełna. Doktorant pominął literaturę przedmiotu w zakresie metodyki oceny funkcjonowania podmiotów gospodarczych, niesłusznie uznając definicje słownikowe za wystarczające (str.11). Skupił się na pozycjach literatury nawiązujących bezpośrednio do oceny funkcjonowania centrów logistycznych, które dotyczą oceny głównie z punktu widzenia klienta zewnętrznego lub czynników wyboru lokalizacji. Ten brak doprowadził do błędnego określenia problematyki badawczej i całej metodyki postępowania.
3. Analizę literatury przedmiotu (trzy pierwsze rozdziały) Doktorant przeprowadza zamieszczając obszerne fragmenty oryginalnych prac polskich autorów, w szczególności z czterech pozycji książkowych, do czego się zresztą uczciwie przyznaje (str. 10). Jednak w mojej ocenie tych bezpośrednich cytowań jest za dużo. Na wielu stronach liczba wierszy tekstu cytowanego przekracza połowę wszystkich wierszy tekstu, np. 18, 20, 23, 26, a nawet 28 wierszy cytowań na 33 linie tekstu. Zamieszczone na jednej stronie, zwarte cytowania, pochodzące nieraz z pozycji jednego autora, sprawiają, że pierwsze trzy rozdziały pracy to kompilacja cudzych prac, z małym udziałem własnego tekstu Doktoranta. Łącznie analiza literaturowa zajmuje 79 ze 159 merytorycznych stron pracy. Tak obszerne cytowania niejednokrotnie nie są potrzebne, zawierają informacje, które nie są istotne dla wyводу w danej części rozprawy, lub takie, które można by łatwo przedstawić własnymi słowami. Tekst pracy doktorskiej powinien być w przeważającej części własnym dziełem Doktoranta. Nadmierna ilość cytatów nie pozwala ocenić sprawności językowej Doktoranta, umiejętności wyciągania i formułowania wniosków, jasności własnych wypowiedzi.
4. Przedstawiona w podsumowaniu rozdziału drugiego „autorska” definicja centrum logistycznego w mojej ocenie nie wypełnia luki badawczej, ponieważ takiej nie ma. Jednolita definicja, opracowana przez Europlatforms i akceptowana przez największe centra logistyczne oraz organizacje polityczne, takie jak UE, OECD funkcjonuje już co najmniej od dziesięciu lat. Przytoczone definicje, opracowane przez poszczególnych autorów, nie stoją ze sobą w sprzeczności, a podkreślają jedynie zauważane przez nich bardziej szczegółowe aspekty centrum logistycznego. Zaproponowana przez Doktoranta definicja jest kompilacją istniejących definicji, obejmuje wszystkie możliwe cechy, ale nie wnosi nowych elemen-

tów. W rezultacie określa ona pewien stan idealny centrum logistycznego, modelowy i nierealistyczny. Prawdopodobnie niewiele obiektów na świecie spełnia tę definicję, a na pewno, jak zauważa sam Doktorant, w Polsce takich obiektów nie ma. Doktorant ma prawo sformułować własną definicję obiektu badań na użytek tych badań, ale to nie znaczy, że taka definicja jest użyteczna dla innych celów i stanowi wkład do nauki.

5. Rozdział trzeci Doktorant poświęca analizie i wyborowi metod badawczych. W sposób encyklopedyczny, z wieloma cytataми, przedstawia ogólnie metody badawcze, stosowane w naukach o zarządzaniu. Drugi podrozdział 3.2. króciutko, na niecałej stronie, zawiera uzasadnienie wyboru metody delfickiej do przeprowadzenia badań. Doktorant bardzo ogólnie pisze o „badaniach”, nie precyzując, czego one mają dotyczyć, jakiego rodzaju dane mają być zgromadzone przy pomocy odpowiednich metod badawczych. Tego czytelnik pracy musi się domyślić. W rezultacie argumentacja wyboru metody eksperckiej sprowadza się do tego, że „pasuje najbardziej do charakteru przeprowadzonych badań”. Trudno to uznać za poprawną, naukową argumentację wyboru metody badań.
6. Podrozdział, 3.3. przedstawia wybraną do przeprowadzenia badań metodę delficką, zwaną w pracy metodą ekspercko-matematyczną. Doktorant prezentuje założenia tej metody na stronach 74 – 84 w oparciu o pracę jednego zespołu autorskiego, stosując obszernie cytaty. Opis kolejnych metod oceny, wielokryterialnych modeli decyzyjnych, zawarty w punktach 3.4. do 3.7 również opiera się o rozbudowane cytaty. Nie jest to potrzebne, wystarczy przedstawić metodę, której Doktorant chce użyć i odpowiednio to uzasadnić. Doktorant opisuje metody i modele, jednak nie wyjaśnia, że stanowią one element jego koncepcji oceny funkcjonowania centrum logistycznego i nie uzasadnia, dlaczego dokonał wyboru tych metod w świetle realizowanych celów badawczych.
7. W rozdziale czwartym zamieszczony jest opis przeprowadzonych badań. Doktorant przeprowadził analizę obiektów wybranych do badania w oparciu o sformułowane wcześniej kryteria wyboru, jednak unika wyraźnego odniesienia się do tego, czy dane centrum logistyczne rzeczywiście spełnia wszystkie kryteria, np. czy w danym centrum działają niezależne firmy na zasadzie wolnej konkurencji, czy dane centrum obsługuje dowolnych klientów zewnętrznych, czy tylko własnych interesariuszy. Niepoprawne jest stosowanie terminu „podmioty badań” w odniesieniu do centrów logistycznych. Podmiotem badań jest sam badacz.
8. Na stronie 110 w rozprawie znajduje się opis przeprowadzanych w ramach metody delfickiej badań ankietowych wśród ekspertów. Dopiero w tym miejscu, staje się jasne, co Doktorant bada: kryteria oceny czy determinanty funkcjonowania. Jednak Doktorant nie przedstawia założeń badawczych do tego zadania, nie załącza kwestionariusza ankiety i nie wypowiada się na temat przesłanek wyboru czynników, mających największy wpływ na funkcjonowanie centrum logistycznego i przedstawionych w ankiecie do oceny przez ekspertów. Wybór niektórych czynników jest dyskusyjny, np. lokalizacja centrum logistycznego (C5, str. 110), czy pozycje określone jako cele III rzędu, wymienione w ramach C1 (str. 110): Koszt oferowanych usług. Doktorant wymienia: C11: Koszt wynajmu po-

wierzchni magazynowej, C12: Maintenance fee, C13: Koszty mediów, C14: Okres rent-free, C15: Koszt usług dodatkowych. Nasuwa się szereg pytań: jaki koszt w C1 Doktorant ma na myśli? Czy jest to koszt całkowity produkcji usługi, czy raczej cena dla klienta? Dlaczego w C11 Doktorant wymienił różne koszty, a nie wymienił kosztu personelu, który zazwyczaj należy do największych elementów kosztu produkcji? Po czyjej stronie jest koszt wynajmu powierzchni magazynowej? Czy to jest koszt ponoszony przez centrum, czy koszt klienta wewnętrznego? Możliwość zmiany determinant przez ekspertów nie zwalnia Autora kwestionariusza od starannego, uzasadnionego wyboru czynników przedstawionych do oceny.

9. Nie ustosunkowując się do zasadności wybrania metody scenariuszy jako „elementu” metody oceny funkcjonowania centrów logistycznych, zwracam uwagę na dość powierzchowne podejście do tego etapu badań. Doktorant w tabelach 9 – 13 ujął 35 czynników w ramach siedmiu sfer podlegających prognozowaniu, i zamieścił dla nich własne oszacowania wielkości siły wpływu i prawdopodobieństwa. Nie wyjaśnił dostatecznie zasad doboru poszczególnych czynników i ich znaczenia. Stwierdzenie, że dokonano tego na podstawie analizy literatury, jednak bez wskazania konkretnych pozycji, nie przekonuje do prawidłowości tego wyboru, np. niezrozumiałą jest czynnik „Jakość urządzeń transportowych”. Podobnie brak wskazania podstaw do oszacowania wielkości siły wpływu i prawdopodobieństwa ogranicza wartość naukową tych oszacowań, a tym samym wiarygodność i przydatność metody. Doktorant wyjaśnia ponadto, że wielkości liczbowe będą musiały być indywidualnie oszacowane dla każdego centrum, co nasuwa wątpliwość, że budowanie scenariuszy rozwoju jest zasadne dla każdego obiektu indywidualnie i ma słaby związek z prowadzonymi w poprzednim etapie badaniami delfickimi.
10. W modelu oceny dojrzałości organizacji, przedstawionym w punkcie 5.3., w uzasadnieniu doboru obszarów przedmiotowych brakuje odwołania do konkretnych pozycji literatury przedmiotu. Powiązanie budowy modelu dojrzałości z pierwszym etapem badań, wskazujące na koszty i ich minimalizację jako główne kryterium osiągnięcia kolejnych poziomów rozwoju, a jednocześnie efekt rozwoju i doskonałości centrum w wielu obszarach, wymaga szerszego uzasadnienia.

### **Ocena wykorzystanej literatury**

W bibliografii ujęto 131 pozycji literaturowych, artykułów naukowych i prac zwartych oraz 17 stron internetowych. W większości literatura jest aktualna, wydana w ostatnich latach. Wśród pozycji literatury znalazły się 22 pozycje autorów zagranicznych. Jednak bezpośrednio odwołania w pracy znajdują się tylko do 46 pozycji bibliograficznych, w tym do 5 pozycji autorów zagranicznych. Zakres wykorzystanej literatury jest skromny, zwłaszcza w odniesieniu do literatury zagranicznej.

## Ocena redakcyjna

Zasadniczo zarówno przejrzystość tekstu, poprawność językowa i zastosowana terminologia nie budzą większych zastrzeżeń, jednak w pracy występują pewne błędy:

- str. 109: podana nieprawidłowa strona do wzoru nr 1, jest 70 , powinno być str.75,
- str. 110: nieprawidłowy numer strony do rys. 1, jest 74, powinno być 78,
- w wielu miejscach niepoprawne użycie słowa „ilość” w odniesieniu do rzeczowników policzalnych, powinno być „liczba”,
- str. 75 i dalsze: Doktorant z niewiadomych przyczyn używa terminu „dystrybucja” na określenie rozkładu prawdopodobieństwa, co jest wyraźnym i niepotrzebnym anachronizmem. zamiennie używa pojęć „konkordacja” i „konkordancja”, gdzie nie ma wątpliwości, który z tych terminów jest poprawny, nieprawidłowo używa pojęcia „szereg” na określenie rangi lub oceny. Termin „szereg” ma ściśle określone znaczenie w statystyce i nie należy stosować tego terminu dowolnie. Stosowanie wzorów i terminów matematycznych wymaga dużej staranności i skrupulatności, inaczej łatwo popełnić błąd,
- w całej części badawczej (rozdziały 4 i 5) Doktorant używa angielskiego słowa z błędem „Maintenance fee”. Po pierwsze, można i należy ten zwrot przetłumaczyć, istnieje polski odpowiednik, a po drugie należy usunąć literówkę (poprawnie jest: maintenance). Drugi angielski termin „okres rent-free” może być trudniejszy, jeśli chodzi o znalezienie polskiego odpowiednika, ale wówczas należałoby wyjaśnić, o co chodzi.
- Doktorant stosuje niezrozumiałe i niepoprawne w sensie języka naukowego sformułowania. Na str. 12 pisze, że stworzenie metody oceny funkcjonowania centrów logistycznych powinno stanowić „wartość dodaną” dla nauki. Jest to termin stosowany w ekonomii i w marketingu, ale nie ma odniesienia do wartości naukowych. Z kolei na stronie 165 pisze, że rozprawa stanowi „ przyczynek do rozwoju problematyki związanej z oceną funkcjonowania centrów logistycznych”, co należałoby rozumieć, iż podjęta problematyka ma znaczenie marginalne. Stawia to pod dużym znakiem zapytania celowość wysiłków podjętych przez Doktoranta. Badania prowadzone w ramach rozprawy doktorskiej powinny stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i wносить wartościowy wkład do nauki.

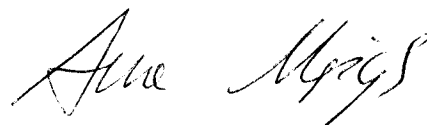
## 6. Wniosek końcowy

W przedstawionej do recenzji rozprawie doktorskiej mgr inż. Piotr Kryś podjął się rozwiązania zagadnienia ważnego z punktu widzenia rozwoju centrów logistycznych polegającego na opracowaniu metody oceny ich funkcjonowania. Doktorant wybrał właściwy i oryginalny temat rozprawy w kontekście wymagań, jakie stawia się pracom doktorskim. Jednak liczne błędy formalne, językowe i edytorskie oraz znaczące uchybienia merytoryczne uniemożliwiają jednoznacznie pozytywną ocenę pracy.

Rzeczywistą wartość pracy i największe osiągnięcie Doktoranta stanowią przeprowadzone przez niego badania, odnoszące się do różnych aspektów oceny funkcjonowania i rozwoju centrów logistycznych. Wybrane przez Doktoranta metody badawcze zostały zastosowane prawidłowo pod względem wymagań formalnych. Największą wartość, ze względu na ograniczony dostęp do liczbowych danych źródłowych mają badania czynników determinujących funkcjonowanie centrów logistycznych, przeprowadzone metodą ekspercką.

Opracowanie stanowiące podstawę do nadania stopnia doktora nie może zawierać tylu błędów i być przedmiotem tak wielu uwag krytycznych. Braki te w większości mogą i powinny być usunięte. Dlatego proponuję ponowną redakcję rozprawy, z uwzględnieniem uwag przedstawionych w recenzji, w szczególności dotyczących opisu problematyki badawczej. Kwestie dyskusyjne pozostaną do wyjaśnienia w trakcie publicznej obrony.

Zgodnie z ustawą z dnia 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65, poz. 595, z późniejszymi zmianami) stawiam wniosek o skierowanie pracy mgr inż. Piotra Kryśa pt. „Metoda oceny funkcjonowania centrów logistycznych” do poprawy.



Dr hab. inż. Anna Mężyk, prof. ndzw.

Radom, dn. 7 czerwca 2018r.