

dr hab. Ewa Płaczek, prof.UE  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

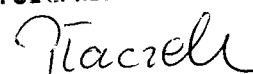
Katowice, dnia 19.11.2018 r.

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

pracy doktorskiej mgr inż. Piotra Krysia  
pt.: „**Metoda oceny funkcjonowania centrów logistycznych**”,  
napisanej pod kierunkiem naukowym  
dr hab.inż Waldemara Izdebskiego, prof.PW  
oraz  
promotora pomocniczego dr inż. Jacka Skudlarskiego  
na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej w Warszawie

Po zapoznaniu się z poprawioną wersją dysertacji przedstawioną przez  
mgr inż. Piotra Krysia podtrzymuję moją opinię zawartą w recenzji z dnia 6.06.2018r.

Prof. UE dr hab. Ewa Płaczek



## RECENZJA

pracy doktorskiej mgr inż. Piotra Krysia

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

napisanej pod kierunkiem naukowym

dr hab.inż Waldemara Izdebskiego, prof.PW

oraz

promotora pomocniczego dr inż. Jacka Skudlarskiego

na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej w Warszawie

1. Niniejszą recenzję sporządziłam na zlecenie Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej, zgodnie z uchwałą Rady Wydziału Zarządzania z dnia 27 marca 2018 r., oraz 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 art.13.1. wym. Ustawy<sup>1</sup>.

2. Recenzowana rozprawa liczy 178 stron tekstu zwartego oraz wykaz tabel i rysunków wraz z bibliografią obejmująca w sumie 148 pozycji, w tym 131 pozycje literaturowe oraz 17 źródeł netograficznych.

Na zasadniczą część pracy składają się: wprowadzenie, pięć rozdziałów oraz podsumowanie. W każdym rozdziale ostatni podrozdział stanowi podsumowanie, co jest użytecznym rozwiązaniem umożliwiającym wyciągnięciu cząstkowych wniosków naukowych.

Krytycznie oceniam bibliografię ponieważ 2/3 pozycji źródeł literatury tworzących bibliografię prawdopodobnie nie zostało wykorzystane w pracy doktorskiej (braki 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.

przypisach). Niepokojący jest ubogi dobór źródeł literatury w rozdziałach teoretycznych, szczególnie w aspekcie pominięcia istotnych prac teoretyków przedmiotu. Wskazuje to na brak wiedzy Doktoranta w obszarze logistyki.

3. Centra logistyczne stanowią ważne ogniwa w łańcuchach dostaw. Lokalizowane są na obszarach rozwiniętych gospodarczo oraz mających strategiczne znaczenie w wymianie międzynarodowej. Pomimo istnienia różnorodnych opracowań dotyczących centrów logistycznych (zwłaszcza poruszających kwestie lokalizacji) Doktorant dostrzegł lukę badawczą w obszarze metod oceny funkcjonowania centrów logistycznych. Dlatego też podjętą w doktoracie tematykę należy uznać za ciekawą, zarówno z punktu widzenia możliwego do osiągnięcia wyniku praktycznego (cel użyteczny), jak i naukowego.

4. Doktorant sformułował cel główny rozprawy, jakim jest *opracowanie metody pozwalającej na dokonanie oceny funkcjonowania wybranego centrum logistycznego*. W dążeniach do osiągnięcia celu głównego Doktorant sformułował 6 częściowych celów badawczych;

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.*

W oparciu o tak zdefiniowany cel główny pracy oraz na podstawie obserwacji, Doktorant postawił pytanie badawcze PB: *w jaki sposób opracowana metoda oceny funkcjonowania centrów logistyczny umożliwi poprawę ich funkcjonowania i w jakich aspektach to nastąpi?* Poza głównym pytaniem badawczym Doktorant postawił dwa pytania pomocnicze:

PP1. *Jakie determinanty skutecznego działania są najważniejsze dla centrów logistycznych, a jakie zostają przez nie w większym stopniu pominięte?*

PP2. *Co można zmienić lub usprawnić w procesie zapewnienia skuteczności funkcjonowania centrów logistycznych?*

Zakresem przedmiotowym badań jest metoda oceny funkcjonowania centrum logistycznego, która umożliwiłaby identyfikację słabych stron i wskazywała kierunki usprawnienia zarządzania centrum logistycznym, podmiotem w badaniach są polskie centra logistyczne zgodnie z przyjętą przez Doktoranta definicją centrum logistycznego.

Zastrzeżenia budzi sformułowanie celu szczegółowego CS6, który jest identyczny z celem głównym.

Warunkiem precyzji w postępowaniu badawczym jest dokładne zdefiniowanie pojęć, do których Doktorant się odnosi – w tym przypadku koniecznie należałoby zdefiniować pojęcie „skuteczność”, „prawidłowość” czy „efektywność” w kontekście funkcjonowania centrum logistycznego..

## **5. Omówienie i ocena zawartości rozprawy doktorskiej**

### **Rozdział pierwszy – logistyka w zarządzaniu –zarządzanie logistyczne.**

Rozdział poświęcony został stosunkowo dobrze rozpoznanej na gruncie literatury przedmiotu problematyce logistyki w zarządzaniu i zarządzaniu logistycznemu. W części związanej z logistyką Autor prezentuje rozważania nt. ewolucji logistyki, od logistyki wojskowej i czasów starożytnych, aż po czasy współczesne, nie definiując podstawowych pojęć np. logistyka, zarządzanie logistyczne oraz nie wskazując przy tym na czym polega logistyka w zarządzaniu a zarządzanie logistyczne.

Analogiczna sytuacja występuje w części rozważań związanej z łańcuchem/ siecią dostaw, która napisana jest w oparciu o 5 pozycji literatury krajowej, z pominięciem autorów polskich i zagranicznych, których obszarem badań naukowych jest łańcuch dostaw np. J.Witkowski, A.Świerczek, M.Christopher, J.T.Mentzer. Pomimo, że Doktorant zaznaczył we wprowadzeniu, że zagadnienie łańcuchów dostaw nie stanowi głównego przedmiotu badań, to uwzględniając znaczenie centrów logistycznych jako ważnych ogniw łańcuchów dostaw problematyka ta powinna być przez Doktoranta przedstawiona z większą dociekliwością. Niestety, treści w tym

obszarze przedstawiono jako cytowania, bez poddania ich krytycznej analizie. W rezultacie trudno jest poznać stanowisko Doktoranta w zakresie rozumienia podstawowych pojęć. W trakcie obrony niezbędnym jest wyjaśnienie podstawowych terminów stosowanych w pracy doktorskiej.

**Rozdział drugi- Centra logistyczne** zgodnie z logiką postępowania badawczego, poświęcony został problematyce wprowadzającej w istotę dysertacji tzn. w zagadnienia centrum logistycznego. Trudno zgodzić się z Doktorantem, że przeprowadził on pogłębione studia literaturowe w zakresie centrów logistycznych. Niestety tak jak w przypadku rozdziału I, treści w tym obszarze również przedstawiono jako zestawienie cudzych poglądów, bez poddania ich przez Doktoranta merytorycznej analizie i bez wskazania z którymi poglądami Doktorant się identyfikuje i dlaczego. W rozdziale tym powinien być zrealizowany cel szczegółowy CS1 *usystematyzowanie wiedzy w zakresie centrów logistycznych*. Usystematyzowanie polega na wprowadzeniu do dyskursu zasad porządkowania i oceny – tego w pracy nie odnalazłam. Rozdział ten jest niezwykle istotny dla całej dysertacji, ponieważ zarówno w literaturze jak i w praktyce gospodarczej mamy do czynienia z bałaganem terminologicznym np. posługiwanie się pojęciami: centrum logistyczne, park logistyczny, hub logistyczny, centrum dystrybucyjne, centrum magazynowe.

Bardzo często spotykamy się z sytuacją, kiedy przedsiębiorstwa w wyniku działań i zabiegów marketingowych określają siebie jako centra logistyczne. W praktyce nie oznacza to, że spełniają one funkcje centrum logistycznego, najczęściej są one centrami dystrybucyjnymi. Szkoda, że Doktorat nie podjął próby wyjaśnienia tych kwestii. Gdyby Doktorant skorzystał z ciekawej i stosunkowo prostej techniki – tworzenia chmury słów, otrzymałby obraz na podstawie którego mógłby zaproponować swoją definicję centrum logistycznego. A tak „autorska” definicja centrum logistycznego stanowi kompilację cytowanych wcześniej definicji. Bezkrytycznie odniósł się również Doktorant do treści prezentowanych w dalszych podrozdziałach. Na przykład omawiając typologię centrów logistycznych i dokonując podziału ze względu na zasięg oddziaływania (promień współpracy) należałoby zwrócić uwagę, że podział ten jest wielce dyskusyjny szczególnie w ramach funkcjonowania w obszarze Unii Europejskiej. Prosiłabym o wyjaśnienie według

jakiego kryterium podziału dokonano wyróżnienia wirtualnego centrum logistycznego oraz co Doktorant rozumie przez zdanie „*jako uzupełnienie zadań centrum logistycznego wyróżnić należy globalizację*” (s.45). Globalizacja to postępujący proces integrowania się krajowych i regionalnych rynków w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału – jak może zatem stanowić zadanie centrum logistycznego. W rozdziale 2.4 liczne powtórzenia (s.53,54). Rozdział 2.5 poświęcono zasadom współdziałania przedsiębiorstw w CL. W opinii Recenzenta Doktorant nie wspominał oraz nie zdefiniował podmiotów, które działają (świadczą usługi logistyczne) w obszarze centrum logistycznego. Dyskusyjny jest też rozdział 2.6 „*Ocena funkcjonowania centrum logistycznego*”. Tytuł wskazuje, że Doktorant dokonał oceny, natomiast przedstawiona treść bardziej pasowałaby do rozdziału 4. „*Ocena*” według Słownika języka polskiego „*to opinia o czymś lub o kimś dokonana w wyniku analizy*” lub „*określenie rozmiaru lub zakresu czegoś*”. W rozdziale 2.6 zaprezentowano raczej przesłanki wyboru centrum logistycznego przez zleceniodawców, co nie jest równoznaczne z oceną. Ocena zazwyczaj dotyczy działań (ex-post) bądź związana jest z potencjałem. W obu przypadkach oceny funkcjonowania powinno się raczej uwzględniać efekty działań w większym stopniu niż potencjał wynikający z posiadanego wyposażenia materialnego, kompetencji i doświadczenia itp. W rozdziale 2 nie podjęto tematu infrastruktury centrów logistycznych, ograniczono się do zdania „*CL musi posiadać odpowiednią infrastrukturę oraz suprastrukturę pozwalającą na świadczenie wymaganych usług*”.

**Rozdział trzeci** poświęcono **metodom badawczym i metodom analizy wykorzystanym w pracy**. W moim przekonaniu Doktorant z dużą sumiennością przestudiował literaturę przedmiotu z zakresu metodologii badań. Rozdział 3.1 – 3.7 (bez rozdz. 3.2) to w istocie zbiór informacji o podstawach i zasadach proponowanych metod (np. metoda ekspercka), metod oceny istotności czynników wpływu, skalach pomiarowych, metod statystycznych i innych – których znajomość jest niezbędna do zrealizowania zamierzenia badawczego. Rozdział 3.2 uzasadnia wybór metod badawczych którymi będzie posługiwał się Doktorant, tym nie mniej lepiej pasowałby do rozdziału 4.

**Rozdział czwarty – Przeprowadzone badania** jest jednym z dwóch kluczowych rozdziałów, decydujących o ogólnej ocenie rozprawy doktorskiej. Celem tego rozdziału była prezentacja wybranych obiektów badań oraz określenie czynników wpływających na funkcjonowanie centrum logistycznego (CS3). Brak precyzji w definiowaniu kluczowych pojęć, w tym nieudana zdaniem Recenzentki „ autorska definicja” centrum logistycznego wpłynęła na dobór obiektów podlegających badaniom. Po pierwsze - trudno zgodzić się z Doktorantem, że (...) *w Polsce mamy stosunkową niewielką ilość obiektów badań (centrów logistycznych)*, po drugie – wybrane obiekty (8 centrów logistycznych) mogłyby być przedstawione w sposób szczegółowy, ukazując specyfikę każdego z nich. Dobrze zarysowano przebieg przeprowadzonych badań. W celu zagwarantowania wiarygodności badań, wykorzystując metodę ekspercko-matematyczną określono minimalną liczbę ekspertów uczestniczących w badaniu. Do grupy 42 ekspertów wytypowano kierowników i pracowników na wysokich stanowiskach logistycznych badanych podmiotów oraz osoby niezależne posiadające wieloletnie doświadczenie w branży logistycznej, współpracujące z centrami logistycznymi. Na podstawie badań opartych o analizę kwestionariusza wywiadu z ekspertem Doktorantowi udało się zhierarchizować czynniki wpływające na funkcjonowanie centrum logistycznego. Recenzent ma kilka uwag do samego kwestionariusza, którego brakuje w załączniku. Zakres C1-C5 budzi wątpliwości ze względu na rozłączność i wewnętrzną spójność np. C34 wydaje się być pochodną C31, C32, C33, C35, C25, C11 i C3. Zatem C34 poziom obsługi klienta powinien być czynnikiem makro. Kolejną wątpliwość budzi dobór czynników C1-C5 i odpowiednio czynników II i III rzędu, który został dokonany przez Doktoranta w sposób autokratyczny i jeżeli przed przeprowadzeniem badania nie został poddany dyskusji z ekspertami, wówczas otrzymane wyniki obrazują jedynie ocenę ekspertów odniesioną do wyobrażenia Doktoranta w zakresie kompletności centrum logistycznego. Recenzent podejrzewa, że eksperci nie mieli wpływu na dobór czynników. Trudno ocenić, że żaden z ekspertów nie uznał informatyzacji, rozwiązań informatycznych za istotny element oceny funkcjonowania centrum logistycznego. Pewnego rodzaju niedosyt Recenzenta budzi kwestia interpretacji wyników badań, która mogłaby być przeprowadzona w sposób nieco głębszy.

Reasumując, ten rozdział ma potencjał i wykazuje, że w tym obszarze Doktorant czuje się zdecydowanie pewniej, niż w obszarze teorii, zaprezentowanej w poprzednich rozdziałach.

**Rozdział piaty – metoda oceny funkcjonowania centrów logistycznych**, 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. Nie mniej należy zwrócić uwagę na tytuł rozdziału, który pokrywa się z tematem rozprawy (jeden z nich należałoby zmienić). Treści prezentowane w tym rozdziale dotyczą trzech etapów oceny funkcjonowania centrów logistycznych: 1) oceny opartej o metodę wielokryterialną, 2) pogłębionej oceny kryteriów w oparciu o metodę scenariuszową oraz 3) oceny dojrzałości organizacji (CL). Tym bardziej tytuł rozdziału mógłby brzmieć „ Procedura oceny funkcjonowania centrów logistycznych”.

Autor rozprawy odwołuje się do znanych formalnie metod badawczych. Nadto przedziały oceny, wskazana siła wpływu i prawdopodobieństwa w metodzie scenariuszowej stanowią proponowaną przez doktoranta ogólną sugestię. Mogą być one indywidualnie modyfikowane dla potrzeb konkretnego, wybranego centrum logistycznego.

Z formalnego punktu widzenia, model dojrzałości to środek pozwalający zidentyfikować silne i słabe strony pewnej dziedziny w organizacji, składający się z kilku poziomów dojrzałości tej dziedziny, służący do oceny organizacji (lub jej fragmentu) i do wytyczania ścieżek jej rozwoju [Lahrmann i in., 2010]. Dlatego konieczne jest określenie stopni dojrzałości -od skrajnej niedojrzałości, do skrajnej dojrzałości i scharakteryzowanie ich. Doktorant opracowując model oceny dojrzałości centrum logistycznego wykorzystał wyniki przeprowadzonych przez siebie badań, wyróżniając 10 obszarów przedmiotowych i przyjmując 5 poziomów dojrzałości organizacji. Skonstruowane przez Doktoranta narzędzie badawcze daje stosunkowo szeroki zestaw danych, ukazujących bliższe i dalsze otoczenie, umożliwiając podejmowanie decyzji w celu osiągnięcia sukcesu. Doceniając wysiłki Doktoranta w zakresie stworzenia metody, która w moim przekonaniu jest raczej narzędziem lub procedurą, poza szeregiem zastrzeżeń Recenzentki, zastanawiające jest dlaczego



Doktorant nie przetestował tegoż narzędzia na badanych centach logistycznych. Takie poddanie narzędzia weryfikacji praktycznej poza niewątpliwie ciekawymi poznawczo ocenami badanych centrów logistycznych (co byłoby również z korzyścią dla samych badanych podmiotów) pozwoliłoby wykryć ewentualne niedoskonałości tejże metody.

Przeprowadzone w tym rozdziale sprawozdanie z pracy koncepcyjnej i badawczej oceniam pozytywnie w pryzmacie nauk o zarządzaniu, gdyż w tej dyscyplinie została ona uplasowana.

**Podsumowanie pracy** – w tej części Doktorant odniósł się do celów teoretyczno-poznawczych pracy i sprawozdał wyniki w zakresie stopnia realizacji tych celów. W zakresie opracowanej metody oceny Doktorant wymienił jedynie elementy składowe i ich możliwości. Odpowiedź na główne pytanie badawcze „*w jaki sposób opracowana metoda oceny funkcjonowania centrów logistyczny umożliwi poprawę ich funkcjonowania i w jakich aspektach to nastąpi*” (s.160) nie stanowi novum w teorii i praktyce gospodarowania- oczywistym jest to, że wiedza o niedostatkach pozwala na podejmowanie stosownych działań te niedostatki zmniejszyć.

Odpowiedź na pytanie pomocnicze PP1 „*Jakie determinanty skutecznego działania są najważniejsze dla centrów logistycznych, a jakie zostają przez nie w większym stopniu pominięte?*” – wydaje się być niekompetentne. Koszty oferowanych usług oraz lokalizacja są w ścisły sposób powiązane z rozwiązaniami technicznymi, które zostały najniżej ocenione. Odpowiedź na pytanie pomocnicze PP2 jest odpowiedzią nie na temat – pytanie dotyczy „*Co można zmienić lub usprawnić w procesie zapewnienia skuteczności funkcjonowania centrów logistycznych?*”, a nie „*z czym jest związane*”. Wnioski szczegółowe są krótką reasumpcją tego, co można w rozprawie przeczytać.

**Reasumując:** Przedstawiona metodologia wykazuje wysoki walor użyteczności w praktyce gospodarczej. Z uwagi na dynamiczny rozwój centrów logistycznych, ich złożoności oraz konsekwencje decyzyjne ranga podjętego problemu jest bardzo znacząca. Doktorant zrealizował cel główny oraz cele szczegółowe. W moim przekonaniu w dysertacji brak jasno prowadzonego dyskursu naukowego, przez co trudno było zweryfikować wiedzę teoretyczną Doktoranta w dziedzinie zarządzania.

Treść pracy odpowiada tytułowi z zastrzeżeniem do rozdziału V zawartym w recenzji. Należy uznać, że praca jest samodzielnym opracowaniem w pełni spełniającym wymogi art.13 ust.1i 2 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003roku. W moim przekonaniu Doktorant wywiązał się stosunkowo dobrze z zadania, polegającego na rozwiązaniu problemu praktycznego, lecz w niewystarczającym stopniu wykazał swoje kompetencje w perspektywie naukowej.

### **Konkluzja**

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. W zakresie ogólnej wiedzy teoretycznej Doktoranta w dyscyplinie nauk o zarządzaniu Doktorant spełnia w minimalnym stopniu wymogi Kandydata do stopnia naukowego doktora w obszarze nauk o zarządzaniu,
3. Przeprowadzone w rozprawie badania, mimo zauważonych mankamentów, mogą dowodzić umiejętności samodzielnego prowadzenia w przyszłości prac badawczych przez Doktoranta.

Konkludując, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska spełnia wymogi stawiane w 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). Dlatego też wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej w Warszawie o dopuszczenie Doktoranta do publicznej obrony.

Prof. UE dr hab. Ewa Plączek

