

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pana mgr Daniela Chudzika pod tytułem  
„Centrum logistyczno-dystrybucyjne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej  
hipermarketów na przykładzie Tesco i Real”**

### **1. Uwagi ogólne**

Podstawą formalną sporządzenia recenzji była uchwała Rady Wydziału Organizacji Zarządzania Politechniki Łódzkiej przekazana w piśmie dziekana prof. dr hab. inż. Ryszarda Grądzkiego z dnia 13.05.2015 r.

Rozprawa doktorska na temat „Centrum logistyczno-dystrybucyjne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej hipermarketów na przykładzie Tesco i Real” stanowi analityczne studium identyfikacji i charakterystyki nowego systemu, który zaczął funkcjonować i rozwijać się na przełomie XX i XXI wieku. To sieć hipermarketów, supermarketów, sklepów dyskontowych, sieć sklepów oraz centr logistycznych stworzyły nowe środowisko dla rozwoju rynku detalicznego w Polsce, w atmosferze walki konkurencyjnej.

Podjęcie tematyki określonej tytułem pracy znajduje uzasadnienie zarówno względami teoretycznymi jak i praktycznymi.

Względy teoretyczne, wynikają z faktu niewystarczającej skali pogłębionych rozważań w kwestii naukowego identyfikowania uwarunkowań obecnych i perspektywicznych w obszarze opracowań poświęconych problematyce tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku supermarketów, które działają w oparciu o centra logistyczno-dystrybucyjne, stając się głównym narzędziem rozwoju rynku krajowego. Dzisiaj nie tylko konkuruje się przez dywersyfikację samego produktu. Coraz częściej sięga się po nowe rozwiązania logistyczne, które wpływają na jakość obsługi klienta.

Względy zaś praktyczne wynikają z faktu aktualności problematyki i to z dwóch powodów.

Po pierwsze. W Polsce handel ma większe znaczenie dla gospodarki niż przemysł. Łączny wpływ całego handlu na gospodarkę to prawie 1/3, jak wynika z danych GUS. Handel to także jeden z ważniejszych sektorów z punktu widzenia zatrudnienia.

Po drugie. W Polsce, coraz większy wpływ na ilość sprzedawanych wyrobów FMCG ma rynek supermarketów, a nie tradycyjne sklepy detaliczne, których liczba ciągle maleje (w ciągu ostatnich 10 lat ubyło ich prawie 1/5, w 2002 roku było ich 450 tys. a w 2012 r. 360 tys.). Każda sieć hipermarketów, aby przyciągać klientów poszukuje nowych rozwiązań, wdraża innowacje, a wszystko po to by być konkurencyjnym. Do ważnych strategicznych instrumentów w tworzeniu przewagi konkurencyjnej można z powodzeniem zaliczyć centra logistyczno-dystrybucyjne.

Przedstawiony teoretyczny i praktyczny wymiar pracy w pełni koresponduje z tytułem rozprawy. Wychodzi on naprzeciw potrzebom usystematyzowania i uporządkowania aktualnego stanu wiedzy. Podkreślenia wymaga fakt, iż rozprawa wypełnia oczekiwania wynikające z tematu i tytułu pracy.

## **2. Ocena szczegółowa**

### **2.1. Ocena metodologiczna**

Warto zaakcentować aktualność i znaczenie wybranego tematu, jako że badany obszar dotyczy 26% ogółu pracujących (w handlu hurtowym pracuje 700 tys. osób, w detalicznym 1,3 mln, a wraz z całym łańcuchem poddostawców, którzy zatrudniają kolejne 1,6 mln ludzi, co stanowi 3,6 mln zatrudnionych).

Obecnie polski rynek hipermarketów jest w dobrej kondycji i cały czas się rozwija. Duża ilość jednostek sprzedaży rynku hipermarketów powoduje powstawanie coraz to nowych specjalistycznych centr logistyczno-dystrybucyjnych, które to przyczyniają się do jego efektywności oraz sprawności w obsłudze klienta. Przejawem pozytywnych działań dla klienta jest spadek cen, zwiększenie konkurencyjności, powstanie większej ilości jednostek sprzedażowych, poprawa dostępności wysokiej jakości produktów.

Tak trudna i dynamicznie rozwijająca się dziedzina, w wymiarze czysto konsumenckim, stała się obszarem badań i treścią recenzowanej rozprawy doktorskiej.

Pozytywnie należy ocenić pracę z metodologicznego punktu widzenia. Treść podjętych i przeprowadzonych przez Autora rozważań w pełni odpowiada tytułowi i tematowi pracy.

Podstawowym celem pracy, jaki postawił Autor było pokazanie zasad funkcjonowania i analiza centrum logistyczno-dystrybucyjnego, którego funkcjonalność przekłada się na

tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku hipermarketów w Polsce na przykładzie Tesco i Real. Dysertacja również pokazuje, że model logistyczny oparty na systemie zarządzania poprzez centrum logistyczno-dystrybucyjne ma wpływ na rozwój handlu detalicznego w Polsce. Cel główny jest realizowany przez osiągnięcie trzech celów szczegółowych.

W dysertacji zostały zaprezentowane cztery hipotezy badawcze. Każda z nich nawiązuje do celu podstawowego co świadczy o logicznym, a także naukowym podejściu Autora do rozwiązywania problemów natury teoretycznej i praktycznej.

Szkoda, że w pracy doktorskiej we „Wprowadzeniu” pominięto hipotezę pracy główną, która by została zweryfikowana przez cztery hipotezy szczegółowe.

Na stronie 251 są wprowadzone zaprezentowane pytania badawcze (8), ale do końca wszystkie nie są one przemyślane. Czy zdanie w postaci „Rozwój Centrów Logistyczno-Dystrybucyjnych na powstawianie i przewagę konkurencyjną sieci handlowych?” jest zrozumiałe i może być pytaniem badawczym?

Wskazana formuła celów (głównego i szczegółowych), hipotez sytuuje rozważania na dwóch płaszczyznach: teoretyczno-metodycznej i analityczno-empirycznej.

Pracę wyróżnia szeroka i solidna baza źródłowa, która niewątpliwie poprawnie została dobrana do tematu rozprawy. Wyszczególnione pozycje zwarte, ustawy i dyrektywy, źródła internetowe, informacje GUS, w moim przekonaniu reprezentatywne i dające możliwość rzetelnego opisania badanych zagadnień. Szkoda, że we „Wprowadzeniu” pominięto przegląd najważniejszej literatury wykorzystanej w dysertacji.

Konstrukcja rozprawy oraz sposób opracowania materiału empirycznego, a także forma przeprowadzonej analizy i przyjęta metodyka badań pozwalają stwierdzić, że cel pracy został osiągnięty a potwierdzają to wnioski zawarte w „Zakończeniu”.

Uważam, że wartość dysertacji byłaby większa, gdyby we „Wprowadzeniu” wyraźnie wyodrębniono zakres podmiotowy, przedmiotowy, zakres przestrzenny i czasowy prowadzonych badań. Wprowadzone te informacje są, ale nie są widoczne i trzeba ich szukać w pracy doktorskiej (np. podmiot badań jest opisany na s. 246).

Doktorant wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w reprezentowanej dyscyplinie nauki, dobrą znajomością przedmiotu badań oraz umiejętnością analitycznego spojrzenia na rozpatrywany problem.

## **2.2. Ocena merytoryczna**

Praca z merytorycznego punktu widzenia nie budzi większych zastrzeżeń. Autor podejmując złożoną problematykę rozwiązuje ją w sposób naukowy w oparciu o przeprowadzone badania i model matematyczny.

Opiniowana rozprawa w odniesieniu do przedstawionych treści charakteryzuje się dużą oryginalnością podejmowanych kwestii. Należy przy tym podkreślić, że jest jednym z nielicznych i tak obszernych opracowań, opartych o przeprowadzone badania, podejmujących rozpatrywaną problematykę.

Praca będąca przedmiotem rozprawy obejmuje:

- 241 strony;
- 1 załącznik,
- 87 rysunków, 38 tabel, wszystko to jest ponumerowane i opisane oraz znajduje się w tekście zasadniczym;
- bibliografia to: pozycje zwarte – 191, netografia 30.

Szkoda, że w spisie literatury nie znalazła się żadna pozycja Autora dysertacji.

Rozprawa została podzielona na:

- wprowadzenie, w którym Autor krótko zarysowuje ogólne tło badanego problemu, wskazuje przesłanki wyboru tematu pracy, określa problematykę, cel główny i szczegółowe, formułuje 4 hipotezy badawcze, wskazuje metody badawcze, a także przedstawia ogólne informacje o zawartości poszczególnych rozdziałów dysertacji;
- pięć rozdziałów;
- podsumowanie.

Wprowadzenie poprzedzone jest „Spisem treści”, a po „Zakończeniu” umieszczono spis tabel, rysunków, literaturę, netografię, załącznik.

Taki układ pracy jest właściwy, treść rozdziałów zgodna z nadanymi im tytułami, a kolejne rozdziały stanowią logiczne rozwinięcie głównego wątku recenzowanej dysertacji. Dowodem tego jest zaprezentowany rysunek 1, na s. 12, który przedstawia strukturę rozprawy doktorskiej, z której wynika, że żaden rozdział nie jest wyizolowany i każdy następny jest kontynuacją poprzedniego, a wszystkie połączone są najważniejszym piątym rozdziałem, będącym podsumowaniem całej dysertacji.

W rozdziale pierwszym „Istota konkurencji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej” prezentuje się czynniki, które przyczyniają się do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. Poszukuje się teoretycznych dwustronnych powiązań i relacji pomiędzy centrum logistyczno-dystrybucyjnym a elementami konkurencyjności.

W drugim rozdziale „Polski rynek detaliczny i hipermarkety”, w sposób nowatorski, w oparciu o najnowsze źródła, Autor prezentuje polski rynek detaliczny i jego uczestników oraz podejmuje aspekty teoretyczne odnosząc je do aspektów praktycznych.

Poruszone są takie zagadnienia jak: tendencje panujące na rynku i jego preferencje, które wiążą się bezpośrednio z oczekiwaniami konsumentów. W rozdziale tym zaprezentowano badania marketingowe dotyczące konkurencji łódzkiego rynku hipermarketów na przykładzie Tesco Polska Sp. z o.o., które pokazują profil standardowego klienta i idealny hipermarket.

Rozdział ten swoimi treściami połączony jest z rozdziałem trzecim i piątym.

W kolejnym, trzecim rozdziale „Logistyka i Centra Logistyczno-Dystrybucyjne narzędziem tworzenia przewagi konkurencyjnej”, Autor skoncentrował się na logistyce i centrach logistyczno-dystrybucyjnych, chcąc tym samym pokazać bezpośrednie zależności i powiązanie obu zagadnień, które mają wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej.

Bardzo ciekawym, z punktu praktycznego jest kolejny rozdział pt. „Funkcjonalność Centrum Logistyczno – Dystrybucyjnego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej”, w którym Doktorant przedstawił:

- zasady funkcjonowania magazynów centralnych;
- innowacje procesowe, produktowe, organizacyjne;
- cykl życia produktu, począwszy od operacji wewnątrz centrum logistyczno – dystrybucyjnego, poprzez wysyłkę do momentu sprzedaży finalnemu klientowi.

W tym rozdziale Autor dysertacji pokazał również wpływ centrów logistyczno – dystrybucyjnych na tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku handlu detalicznego.

Rozdział piąty „Wpływ Centrum Logistyczno – Dystrybucyjnego na tworzenie przewagi konkurencyjnej hipermarketów” stanowi aplikacyjną, ostatnią część, w której zawarto analizy i wyniki badań przeprowadzonych przez Autora rozprawy doktorskiej wśród kadry zarządzającej centrami logistyczno – dystrybucyjnymi oraz w siedzibach głównych badanych sieci handlowych. Zaprezentowano najważniejsze czynniki logistyczne, które mają bezpośredni wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej hipermarketów Tesco i Real w Polsce, tym samym znacznie przybliżając i odpowiadając na kluczowe problemy zawarte w rozprawie doktorskiej.

W celu weryfikacji hipotez wykorzystano wyniki dwóch badań właściwych, przeprowadzonych w centrach logistyczno - dystrybucyjnych Tesco i Real, gdzie respondentami byli: kadra zarządzająca niższego i średniego szczebla, dyrektorzy zarządzający oraz pracownicy centrali sieci handlowej.

Narzędziami badawczymi w recenzowanej dysertacji były:

- ankieta przeprowadzona w dwóch okresach, na podstawie których przeprowadzono analizę statystyczną dla cech mierzalnych i niemierzalnych;
- analiza doświadczeń, kluczowego informatora, która miała formę niestandardyzowanego wywiadu przeprowadzonego z managerami i dyrektorami działów logistyki i handlowych (przybliżyły zasadność podjęcia rozprawy doktorskiej);
- obserwacja niekontrolowana, jawna, standaryzowana.

Badania te pozwoliły na określenie i ocenę wpływu centrum Logistyczno – dystrybucyjnego na tworzenie przewagi konkurencyjnej rynku hipermarketów.

Zakończenie dysertacji to podsumowanie, które jest odpowiedzią na problemy postawione we „Wprowadzeniu” pracy. Zostały zweryfikowane cztery hipotezy szczegółowe w oparciu o materiał badawczy zgromadzony w czterech rozdziałach. Zaprezentowane kierunki dalszych badań świadczą, że materiał powinien podlegać dalszej analizie i ocenie.

Szkoda, że Doktorant nie odniósł się do postawionego celu głównego i trzech szczegółowych.

### 2.3. Ocena formalnej strony pracy

Wykorzystanie literatury jest właściwe i kreatywne, co świadczy o dobrym przygotowaniu Doktoranta do samodzielnej pracy naukowej.

Wnioski są zrozumiałe i wynikają z badań, są cenne dla teorii i praktyki.

Konstrukcja rozprawy oraz sposób opracowania materiału empirycznego, a także forma przeprowadzonej analizy i przyjęta metodyka badań pozwoliła osiągnąć założony cel pracy i zweryfikować hipotezy.

Język używany w pracy jest poprawny i zrozumiały. Jak każda praca, posiada pewne uchybienia techniczne, które jednak nie mają wpływu na wartość merytoryczną i metodologiczną rozprawy doktorskiej. Przykładem takich niedociągnięć mogą być: nieprzestrzeganie zasad pisowni w języku polskim (np. s. 9, 10, 25, 27, 30, 31, w wielu przypadkach zamiast wyrazu „centra” jest „centa – s. 9 i 10, określenie centrum logistyczno - dystrybucyjne raz pisane jest z dużych liter, a drugi raz z małych, podobnie jest z wyrazem logistyka s. 109 i 101); brak w tekście numerów tabel i rysunków powoduje, że trudno je odszukać (np. Autor na stronie 84 pisze: „Poniższa tabela pokazuje jakie sieci handlowe występują w danych województwach i które są liderami danych regionów”, a takowej tabeli nie ma); brak objaśnień przy niektórych rysunkach (np. rys. 22); niezrozumiały zapis na s. 80 „.....nie widać na powyższym zestawieniu TOP 10.” – co oznacza TOP 10 i gdzie ono jest?; wprowadzony jest skrót KPIs bez objaśnień – s. 181, podobnie jest ze skrótem SKU – s. 66.

Nie wszystkie przypisy zastosowane w pracy są napisane zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami, np. dotyczy to przypadków ponownego użycia tego samego źródła (patrz przypis 9 i 10, 16 i 17, 25 – 27). Strony internetowe nie posiadają dat otwarcia.

#### **2.4. Obszary zagadnień i pytań**

1. Proszę przedstawić, w jaki sposób obliczono dane do analizy statystycznej w tabeli 9, s. 258, dla przypadku „Dostawy na żądanie, bez harmonogramu dostaw”.
2. W którym miejscu dysertacji jest doprecyzowana metoda obserwacji, o której Doktorant pisze na stronie 253 (a więc po napisaniu rozdziału czwartego, który jest wynikiem zastosowania tego narzędzia).
3. Na jakiej podstawie Doktorant stwierdza, że „Badania empiryczne przybliżyły w znacznym stopniu zasadność zajęcia się tematem rozprawy doktorskiej, której tytuł brzmi: Centrum Logistyczno – Dystrybucyjne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej hipermarketów na przykładzie Tesco i Real” s. 257.
4. Na jakiej podstawie napisał Autor „W badaniu zostało określone, że Dyrekcja lub pracownik centrali sieci handlowej mają wpływ na kształtowanie się polityki dystrybucyjnej przedsiębiorstwa, natomiast kierownictwo zarządzające i kierownictwo średniego szczebla, nie mają wpływu na kształtowanie się polityki łańcucha dostaw w przedsiębiorstwie” – s. 261?
5. Co Doktorant rozumie pod pojęciem „ryzyko w innowacji”?
6. Co Doktorant rozumie przez kluczowego informatora?
7. Jak należy rozumieć wytłumaczenie w przypisie 246: „Door to door – dostawa drzwi w drzwi samochodu”.

#### **Wnioski końcowe**

Reasumując uważam, że recenzowana praca odpowiada w pełni ustawowym warunkom stawianym rozprawom doktorskim, tj. spełnia warunki określone w *art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595)*.

Doktorant ze swoją rozprawą doktorską doskonale wpisuje się w potrzeby nauki i praktyki w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie zarządzanie.

Rozprawa mgr. Daniela Chudzika jest nowym, systemowym podejściem do problemu wpływu centrum logistyczno-dystrybucyjnego na przewagę konkurencyjną na przykładzie Tesco i Real.

Efektom są wskazane czynniki, które mają wpływ na funkcjonowanie i kształtowanie rynku detalistów oraz na te, które nie mają wpływu na tworzenie przewagi konkurencyjnej.

Stawiam, przeto wniosek, by dopuścić mgr. Daniela Chudzika do publicznej obrony rozprawy.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Szymon'.