

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Daniela Chudzika pt. *Centrum logistyczno-dystrybucyjne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej hipermarketów na przykładzie Tesco i Real* napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Andrzeja Pomykalskiego na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Łódź 2015.

1. Uwagi ogólne

W warunkach postępujących procesów internacjonalizacji, regionalizacji i globalizacji potęgujących zmienność otoczenia, przedsiębiorstwa gorączkowo poszukują sposobów zarządzania, metod i narzędzi, które pozwoliłyby im przetrwać i rozwijać się. Jednym z warunków ich powodzenia na rynku w warunkach globalizacji jest budowanie i poprawa konkurencyjności poprzez tworzenie przewagi konkurencyjnej. Ważną rolę w tym procesie odgrywa logistyka, która w istotny sposób wpływa na szybkość, sprawność i efektywność realizacji procesów gospodarczych. Nowe rozwiązania do jakich należą centra logistyczno-dystrybucyjne, nowoczesna infrastruktura i organizacja, którą posiadają zapewnia wzrost sprawności i efektywności świadczonych usług logistycznych, wysoki poziom obsługi klienta, tworzenie wartości w łańcuchach dostaw oraz redukcję kosztów logistyki. Mogą więc one przyczyniać się do tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, dla których świadczą usługi logistyczno-dystrybucyjne. W tę problematykę wpisuje się rozprawa mgr Daniela Chudzika, której przedmiotem jest wpływ centrów logistyczno-dystrybucyjnych na tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku hipermarketów w sektorze handlu detalicznego w Polsce. Podjęte zagadnienie należy do aktualnych i znaczących w wymiarze poznawczym i



aplikacyjnym. Wyniki tych badań mogą dostarczyć wiedzy na temat zmian w handlu detalicznym w Polsce, nowych rozwiązań oferowanych przedsiębiorstwom w ramach usług logistycznych, a także ich przydatności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Mimo, że badania dotyczą hipermarketów wnioski z nich wynikające mogą być wykorzystane przez inne podmioty działające w handlu detalicznym i na rynku usług logistyczno-dystrybucyjnych .

Temat pracy został jasno sformułowany i jest adekwatny do postawionego celu głównego, określonego jako „*przedstawienie zasad funkcjonowania oraz przeprowadzenie analizy Centrum Logistyczno-Dystrybucyjnego pod kątem tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku hipermarketów w Polsce na przykładzie Tesco i Real*”. Dysertacja miała również pokazać, że model logistyczny oparty na systemie zarządzania poprzez centrum logistyczno-dystrybucyjne ma wpływ na rozwój handlu detalicznego w Polsce. Cel główny rozprawy wymagał wyszczególnienia i realizacji celów częściowych, którymi są:

- opisanie Centrum logistyczno-dystrybucyjnego wraz z jego największymi innowacjami i zasadą działania,
- pokazanie wpływu Centrum logistyczno-dystrybucyjnego na tworzenie przewagi konkurencyjnej,
- określenie korzyści i zagrożeń związanych z centralizacją dostaw poprzez Centrum logistyczno-dystrybucyjne.

Realizację celu pracy Autor oparł na weryfikacji czterech hipotez:

1. Hipermarkety dzięki centralnej dystrybucji opartej na Centrach logistyczno-dystrybucyjnych zmieniają wizerunek hipermarketów, tworząc korzystne dla siebie cechy konkurencyjności rynku,
2. Centra logistyczno-dystrybucyjne zmieniają oblicze rynku handlu detalicznego w Polsce,
3. Przywództwo jakościowe i obniżanie kosztów jednostkowych nie są warunkami wystarczającymi do stworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej,
4. Hipermarkety marginalizują pozycję pozostałych przedsiębiorstw handlowych w Polsce zajmujących się sprzedażą detaliczną.

Hipotezy pracy zostały przejrzysto sformułowane, co ułatwia śledzenie głównych wątków pracy i ocenę zasadności wysuwanych wniosków. Zakres przedmiotowy i podmiotowy rozprawy został we wstępie prawidłowo określony.

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia i obejmuje 324 stron. Zawiera 87 rysunków, 38 tablic, 1 załącznik, którym jest kwestionariusz ankiety badawczej. Struktura pracy jest podporządkowana realizacji celu. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny z odniesieniami do badanej praktyki, dwa końcowe charakter empiryczny.

Literatura wykorzystana do napisania pracy obejmuje 191 pozycji, w tym 35 w języku angielskim, 30 adresów stron internetowych., dobranych w sposób uzasadniony tematem pracy. Pozostałe źródła stanowią odpowiednie raporty, analizy statystyczne, diagnozy zamieszczone w opracowaniach powoływanych instytutów i urzędów oraz na stronach internetowych. Realizacja zadań w części empirycznej wymagała pozyskania źródeł pierwotnych. W tym celu Autor wykorzystał badania o charakterze obserwacji uczestniczącej w czasie dwóch praktyk w Centrach logistyczno-dystrybucyjnych w Tesco i Real w 2010 i 2012 roku, przeprowadził badania ankietowe wśród kadry zarządzającej wyższego i niższego szczebla oraz pracowników centrali sieci handlowej odpowiedzialnych za kierowanie pracami Centrów logistyczno-dystrybucyjnych Tesco i Real. Badania pierwotne uzupełniły niestandardyzowane wywiady z tzw. kluczowymi informatorami tj. managerami i dyrektorami działów logistyki i handlu w Tesco i Real. Dla analizy i prezentacji wyników badań własnych wykorzystane zostały ujęcia tabelaryczne i graficzne.

Na podkreślenie zasługuje bogata wiedza i doświadczenie praktyczne Autora rozprawy, związane z Jego wieloletnim, czynnym uczestnictwem w tworzeniu polskiego rynku hipermarketów. Zauważa się też głębokie zaangażowanie Autora w badaną problematykę. Znajduje to odzwierciedlenie szczególnie w rozdziałach opisujących i analizujących zmiany na rynku handlu detalicznego, przedstawiających innowacyjne rozwiązania jakim są centra logistyczno-dystrybucyjne oraz w podsumowaniu wyników badań.

Mam natomiast zastrzeżenia do strony formalnej pracy, a konkretnie braku lub bardzo pobieżnej korekty redakcyjnej. Moje uwagi dotyczą usterek językowych, niezręcznych tytułów punktów i podpunktów – niektóre tytuły mają charakter zbyt hasłowy (np. punkt 4 w rozdziale 2) lub publicystyczny (np. 2.7.1; 3.3 w rozdziale 3), nieprawidłowo robionych przypisów źródłowych, zaliczaniu tabel do rysunków (rys. 3, 20, 21, 55, 56), błędów w spisie literatury. W spisie treści należałoby też stosować jednolitą arabską numerację. Praca wymaga starannej korekty redakcyjnej.

2. Analiza i ocena treści rozprawy

Konstrukcja pracy została podporządkowana realizacji celu pracy. Struktura pracy jest logiczna i spójna. Natomiast, za nieprawidłowe uważam powtórzenie tytułu rozprawy doktorskiej w tytule rozdziału piątego, kończącego pracę, a także w pierwszym punkcie tego rozdziału. Rozważania w pracy prowadzone są zgodnie z zasadą od problemów ogólnych do bardziej szczegółowych.

Rozdział pierwszy pracy o charakterze teoretycznym poświęcony został zdefiniowaniu i przedstawieniu dwóch czynników, podstawowych dla dalszych rozważań tj. konkurencji i innowacyjności. W odniesieniu do konkurencji scharakteryzowane zostały: istota konkurencji, pojęcia konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej, strategii konkurencji, zależności między konkurencyjnością a innowacyjnością. Wątpliwości moje budzi umieszczenie w tej części uwag dotyczących przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do hipermarketów, stanowiących treść podpunktu 1.4., które nie pasują do całości rozważań, przerywają je i stanowią zbędne wtrącenie, szczególnie, że zostały powtórzone w dalszych częściach pracy. Natomiast chciałabym podkreślić, że Autor słusznie zwrócił uwagę na szczególną rolę innowacji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej poświęcając im drugą część rozdziału, w której omawiane zostały pojęcie, rodzaje i proces innowacji, ich źródła oraz ryzyko z nimi związane. Zwrócił uwagę na rolę przedsiębiorstwa i wiedzy w tworzeniu innowacji. Zależność między konkurencyjnością a przewagą konkurencyjną a innowacjami jest motywem przewodnim, który będzie przewijał się w całej pracy. Zastrzeżenia budzą tytuły rozdziału 1, punktu 1 i podpunktu 1.4, które są stylistycznie niepoprawne.

W rozdziale drugim Autor scharakteryzował polski rynek detaliczny, z uwzględnieniem różnych uczestników tego rynku, w oparciu o dostępne raporty, dane statystyczne oraz literaturę branżową. W rozdziale tym można wyróżnić dwie części. Pierwsza zawiera prezentację rynku detalicznego i opisuje zmiany jakie na nim zachodziły począwszy od 2007 do 2014 roku. Przedstawia też, formy współpracy między wielkimi firmami detalicznymi i ich dostawcami. Przedstawione rozwiązania dostarczają wielu istotnych informacji i stanowią wartościowy wkład do przybliżenia wiedzy na temat istoty i dynamiki zmian w tym ważnym obszarze naszego otoczenia. W tym kontekście zastrzeżenia budzi umieszczenie charakterystyki gospodarki polskiej w badanych latach dopiero w połowie rozdziału (p.4). Moim zdaniem powinna ona

stanowić punkt wyjścia, tło do rozważań dotyczących rozwoju rynku handlu detalicznego i zmian jakie na nim zachodziły.

Druga część rozdziału koncentruje się na przedstawieniu hipermarketów, będących obok centrów logistyczno-dystrybucyjnych głównym podmiotem badań. Opisano specyfikę ich działania, klientów i dostawców. Na przykładzie badań prowadzonych w łódzkim hipermarkecie Tesco w 2003 i 2013 roku, Autor przybliżył sylwetkę przeciętnego klienta hipermarketu. Zwrócił uwagę na ewolucję motywów korzystania przez klientów z określonych form sklepów oraz ich postrzeganie idealnego hipermarketu. Punkt ten (7.2) uważam za zbyt obszerny. Ze względu na jego informacyjny charakter treść rozważań powinna się ograniczyć do najważniejszych zagadnień, a szczegółowe informacje dotyczące metodyki badań nad klientami i ich wynikami mogłyby się w ograniczonym zakresie znaleźć w rozdziale czwartym zawierającym szeroką charakterystykę hipermarketu Tesco, w p. 2.1.4 poświęconym charakterystyce klientów.

Podsumowując, analizy przedstawione w tym rozdziale dostarczają wielu ważnych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji inwestycyjnych, ukierunkowania działań innowacyjnych i marketingowych na rynku detalicznym. Stanowią też dobre przejście do rozważań w kolejnym rozdziale. Chciałbym zwrócić uwagę Autora na brak staranności redakcyjnej jeżeli chodzi o stronę formalną. Tabele są opisane jako rysunki (rys.3, 20, 21), poszczególne wyrazy pisane w środku zdania z dużej litery np. Innowacje czy Logistyka, występują błędy stylistyczne i literowe.

W rozdziale trzecim, podobnie jak w rozdziałach pierwszym i drugim, rozważania koncentrują się na dwóch zagadnieniach. Po pierwsze przedstawiono znaczenie logistyki jako dziedziny, która współcześnie bardziej, niż w okresach wcześniejszych decyduje o uzyskaniu przewagi nad konkurentami ze względu na zastosowane we wszystkich jej obszarach osiągnięcia postępu technicznego oraz innowacyjne rozwiązania teleinformatyczne. Szeroko scharakteryzowana została branża usług logistycznych, tj. rodzaj usług, podmioty oferujące usługi, wskaźniki służące do pomiaru jakości usług logistycznych. Autor zwraca uwagę na zróżnicowanie podmiotów działających w branży usług logistycznych pod względem własnościowym, organizacyjnym, kapitałowym oraz portfelu usług. Rozwijając nowe umiejętności wchodzi one w zakres kompetencji swoich bliższych lub dalszych konkurentów zmieniając warunki konkurencji na rynku. Innym ważnym aspektem analizy usług logistycznych w handlu detalicznym jest outsourcing funkcji logistycznych, który jak podkreśla

Autor, staje się coraz mocniejszą alternatywą w stosunku do tradycyjnej, pionowo zintegrowanej firmy samodzielnie organizującej i realizującej zadania transportowo-magazynowe. Istotne znaczenie dla zmian w branży usług logistycznych, na co słusznie zwraca uwagę Autor ma globalizacja przyczyniająca się do narastania procesów konsolidacji i centralizacji. Globalny kontekst logistyki został podkreślony i omówiony w punkcie trzecim rozdziału.

Drugim zagadnieniem, któremu poświęcono dużo uwagi w tym rozdziale jest charakterystyka centrów logistyczno-dystrybucyjnych. Po zdefiniowaniu pojęcia „centrum logistyczno-dystrybucyjnego”, został przedstawiony rozwój tych centrów w Polsce, ich rola i funkcje oraz znaczenie w łańcuchu dostaw. Autor rozprawy podkreśla, że centra logistyczno-dystrybucyjne są największą innowacją polskiej logistyki, która pozwala optymalizować przepływy surowców, materiałów i wyrobów gotowych w warunkach przestrzennego rozproszenia producentów, dystrybutorów i odbiorców. Ponadto, nowoczesne rozwiązania zastosowane w centrach oraz doświadczenie zdobyte w zarządzaniu nimi są zdaniem Autora „*wielką skarbnicą wiedzy, która powinna być wykorzystana*”. To podkreślenie Autora jest to szczególnie ważne w związku z możliwościami odegrania przez Polskę istotnej roli w europejskiej logistyce gospodarczej. Centralne położenie w Europie, dzięki czemu Polska jest ważnym węzłem komunikacyjnym, najbardziej rozwinięty rynek powierzchni magazynowej w Europie Środkowej i Wschodniej powodują, że Polska jest coraz częściej postrzegana przez międzynarodowych operatorów logistycznych jako bardzo atrakcyjna lokalizacja dla centrów dystrybucyjnych.

Kolejnym bardzo ważnym zdaniem Autora zagadnieniem omówionym w tym rozdziale jest rola magazynu jako podstawowego ogniwa w centrum logistyczno-dystrybucyjnym, czynniki decydujące o wyborze jego lokalizacji, a także stosowane systemy informatyczne. Treść rozdziału trzeciego dostarcza wielu cennych informacji i stanowi bardzo dobre przejście do rozdziału czwartego.

Rozdział czwarty, najobszerniejszy w pracy, poświęcony został opisowi i analizie działalności dwóch centrów logistyczno-dystrybucyjnych obsługujących sieć handlową Tesco Polska Sp. z o.o. i Real Polska Sp. z o.o. Zostały one poprzedzone charakterystyką firm Tesco Polska Sp. z o.o., McLane polska Sp. z o.o. i Univeg Logis. Przedstawione zostały szczegółowo zasady funkcjonowania, operacje realizowane wewnątrz centrum, wdrożone innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne. Analizie poddano wszystkie korzyści i zagrożenia w całym łańcuchu logistycznym. Chciałabym podkreślić, że przeprowadzona charakterystyka

centrów logistyczno-dystrybucyjnych wymagała dużego nakładu pracy, gdyż w całości oparta została na wiedzy i doświadczeniu Autora dysertacji uzyskanymi w trakcie pracy w wymienionych centrach. W tak obszernym rozdziale Autor nie ustrzegł się stereotypowych stwierdzeń, jak też licznych powtórzeń, np. punkt 3.7.3.4. „Planowanie centralizacji własnej sieci dystrybucji” zawiera uwagi, które zostały wcześniej ujęte w p. 3.3. dotyczącym outsourcingu logistycznego.

W rozdziale piątym przedstawione zostały analizy i wyniki badań przeprowadzonych przez Autora wśród kadry zarządzającej badanych centrów logistyczno-dystrybucyjnych oraz w siedzibach głównych badanych sieci handlowych. Specyfika sektora sprzedaży detalicznej tj. wielka liczba działających podmiotów, duża dynamika zmian o różnym charakterze, w tym zmian własnościowych (fuzje i przejęcia) oraz różnorodność prowadzonych działań logistyczno-dystrybucyjnych przez różne sieci handlowe w Polsce wpłynęły na ograniczone możliwości przeprowadzenia wyczerpujących badań na większej próbie. Dwa badania właściwe przeprowadzono w okresach od lipca do września 2010 roku i w tym samym okresie w 2012 roku. Respondentami byli menedżerowie niższego i średniego szczebla, dyrektorzy zarządzający oraz pracownicy centrali sieci handlowej odpowiedzialni za kierowanie pracami centrum logistyczno-dystrybucyjnego. Autor wykazał się starannością w doborze respondentów, posiadających dużą wiedzę na temat funkcjonowania centrów logistyczno-dystrybucyjnych, co zostało potwierdzone również zaprezentowanymi w punkcie końcowym (p.5 rozdziału) wynikami badań statystycznych.

Metodami wykorzystanymi w badaniach były ankieta (125 ankiet w 2010 roku i 89 ankiet w 2012 roku, łącznie 214 ankiet), wywiady z osobami uznanymi za „kluczowych informatorów” – 6 menedżerów logistyki z Tesco i Real, oraz własna obserwacja niekontrolowana, jawna, standaryzowana w czasie praktyk w 2010 i 2012 roku. Dane pozyskane w badaniu ankietowym zostały poddane pogłębionej analizie statystycznej, której wyniki zaprezentowano w formie tabelarycznej i graficznej. Wyniki badań nie potwierdziły słuszności pierwszej i czwartej hipotezy, potwierdziły natomiast słuszność drugiej i trzeciej hipotezy. W podsumowaniu Autor szeroko skomentował wyniki badań oraz podkreślił znaczenie i konieczność stałych badań i analizy rynku, których brak może spowodować nieodwracalne zmiany a ich konsekwencją może być znaczna utrata udziałów rynkowych oraz zysków.

3. Konkluzja końcowa

Rozprawa mgr Daniela Chudzika stanowi wartościowe opracowanie zagadnienia istotnego dla teorii i praktyki gospodarczej. Praca świadczy o tym, że Autor posiada dużą wiedzę z zakresu problematyki będącej przedmiotem rozprawy. Dobór materiałów, sposób ich wykorzystania, jak i sposób wnioskowania świadczą o dobrym przygotowaniu do pracy badawczej. Praca stanowi uzupełnienie publikacji jakie ukazały się do tej pory w języku polskim na ten temat. W sposób całościowy ukazuje bowiem zasady i ramy procesu budowania przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym na przykładzie hipermarketów oraz jego wielowątkowe uwarunkowania. Analiza treści recenzowanej rozprawy pozwala stwierdzić, że praca spełnia wymagania formalne stawiane pracom doktorskim. Autor rozprawy zrealizował cele badawcze i zweryfikował postawione hipotezy wykorzystując literaturę przedmiotu i bogaty materiał empiryczny. Dwie warstwy pracy teoretyczna i obszerna empiryczna wzajemnie się uzupełniły. Autor wykazał się umiejętnością prowadzenia badań.

Do osiągnięć tej pracy zaliczam przede wszystkim:

- trafny wybór tematu, który jest aktualny i ważny szczególnie dla praktyki gospodarczej,
- jasno sformułowany cel i hipotezy,
- posiłkowanie się właściwie dobraną literaturą przedmiotu uzupełnioną wynikami rzetelnie przeprowadzonych badań własnych i badań empirycznych wtórnych,
- zastosowanie poprawnej metodyki badań,
- wniesienie istotnego wkładu w poszerzenie wiedzy dotyczącej uwarunkowań budowania przewagi konkurencyjnej na rynku handlu detalicznego w Polsce, poprzez centralizację rozwiązań logistyczno-dystrybucyjnych.

. Zamierzenia badawcze Autora zostały w pełni zrealizowane. Moja ostateczna ocena pracy jest pozytywna..

Podsumowując, z całości dokonanej oceny wynika, iż recenzowana praca spełniła ustawowe warunki stawiane rozprawie doktorskiej(art.13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym. Na tej podstawie wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Daniela Chudzika i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

