

dr hab. Jarosław Karpacz prof. UJK  
Katedra Zarządzania  
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Kielce 25.04.2020

### **Recenzja**

**rozprawy doktorskiej mgr Katarzyny Olszewskiej**

**pt.: „Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego w kontekście  
uwarunkowań jednolitego rynku”**

**napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej-  
Bielawskiej oraz dr Doroty Piotrowskiej jako promotora pomocniczego**

### **Wstęp**

Podstawą wydania opinii jest pismo prof. dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej Kierownika Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Łódzkiej z dnia 16 marca 2020 roku skierowane do mnie z prośbą o ocenę pracy doktorskiej mgr Katarzyny Olszewskiej „*Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego w kontekście uwarunkowań jednolitego rynku*”.

### **Konkluzja i syntetyczne uzasadnienie oceny recenzowanej rozprawy**

**Konkluzja.** Artykuł 13 pkt. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2014, poz. 1852) stanowi, iż: [...] *Rozprawa doktorska przygotowywana pod opieką promotora powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub artystycznego oraz wykazywać wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.* Po zapoznaniu się z pracą doktorską magister Katarzyny Olszewskiej uważam, że spełnia ona w pełni w/w kryterium ustawowe.

Mając na względzie ponadprzeciętny poziom merytoryczny przedłożonej do oceny dysertacji wnioskuję o jej wyróżnienie stosowną nagrodą.

### **Uzasadnienie oceny recenzowanej rozprawy**

W mojej ocenie rozprawa doktorska *„Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego w kontekście uwarunkowań jednolitego rynku”* stanowi nowatorskie rozwiązanie poprawnie zidentyfikowanego problemu naukowego z zakresu zarządzania strategicznego – subdyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości – którego istota sprowadza się do rozpoznania uwarunkowań i determinant tworzących kontekst dla budowania konkurencyjności przedsiębiorstw działających w sektorze mleczarskim. Sama zaś problematyka łącząc zagadnienia teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa w powiązaniu z regulacjami UE odnoszącymi się do funkcjonowania rynku mleka i przetworów mleczarskich wpisuje się w obszar badań zarządzania strategicznego.

O istniejącej potrzebie rozwiązania tego problemu świadczy choćby fakt, że przedsiębiorstwa te poruszają się na złożonym za sprawą wysokiego poziomu regulacji rynku europejskim. Chcąc być liczącym się jego uczestnikiem muszą utrzymywać wysoki poziom konkurencyjności. Przejawem zaś odpowiedniego jej rozwinięcia w tego rodzaju przedsiębiorstwach są ustawicznie prowadzone działania na rzecz poprawy jakości produktu, szybkości i elastyczności dystrybucji, kształtowania odpowiedniej polityki cenowej oraz podejmowania różnych działań promocyjnych zwiększających zainteresowanie nabywców ich produktami. Jednakże działania te w znacznej mierze są warunkowane – na co Doktorantka zwróciła uwagę w pracy szczegółowo argumentując swoje stanowisko – regulacjami administracyjnymi wynikającymi z polityki wspólnotowej Unii Europejskiej w zakresie produkcji i dystrybucji produktów mleczarskich.

Dodatkowo przedstawiona w dysertacji koncepcja odznacza się znacznym stopniem użyteczności i wypełnia dostrzegalną lukę w piśmiennictwie z zakresu zarządzania strategicznego. Rezultaty badań odsłoniły mechanizmy, które mogą być użyteczne w podnoszeniu efektywności tych organizacji z perspektywy wymagań jednolitego rynku.

W moim przekonaniu wysoką ocenę przedstawionych w pracy rozważań podnosi ich oparcie na podejściu interaktywnym, w myśl którego konkurencyjność przedsiębiorstwa jest determinowana przez splot wzajemnie powiązanych czynników, tworzących



wielowymiarową przestrzeń, i które należy traktować jako zbiór występujących jednocześnie elementów, wzajemnie od siebie zależnych i przenikających się.

W tej optyce opracowany model konkurencyjności polskich przedsiębiorstw mleczarskich uważam za szczególnie wartościowy dla praktyki. Obrazuje on, że konkurencyjność tych podmiotów jest determinowana działaniami w zakresie marketingu-mix i warunkowana wymaganiami jednolitego rynku,

Jednocześnie wysokie walory użyteczne rozprawy idą w parze z jej wysokim poziomem metodycznym i merytorycznym. Skłania mnie to do jednoznacznie pozytywnej jej oceny oraz udzielenia rekomendacji dla jej opublikowania. W moim przekonaniu upowszechnienie zawartych w niej treści będzie mogło stanowić istotne wsparcie dla badaczy i praktyków w rozwiązywaniu dylematów związanych z działalnością tych bardzo istotnych dla gospodarki i społeczeństwa przedsiębiorstw.

Podsumowując ten wątek recenzji uważam, że podjęta problematyka jest zarówno ważna, jak i w relatywnie niewielkim stopniu rozpoznana, co sprawia, że praca doktorska mgr Katarzyny Olszewskiej wypełnia ważną lukę w poznawczą w obszarze zarządzania strategicznego przedsiębiorstwami sektora mleczarskiego. Jednocześnie pragnę podkreślić, że Autorka identyfikując lukę odniosła się przede wszystkim do aktualnych opracowań o zasięgu światowym, nie pomijając przy tym wkładu rodzimych badaczy w rozwój teorii w obszarze zarządzania strategicznego. Świadczy to o dobrym rozpoznaniu problematyki we wstępnym okresie badań.

Problem badawczy sformułowano w postaci trzech poprawnie postawionych pytań, a mianowicie:

- P1. Jakie wyzwania przed polskim rynkiem mleka i przetworów mleczarskich stawiają regulacje UE w zakresie polityki rolno-spożywczej?*
- P2. Jak wymagania unijne wpływają na działania podejmowane przez polskie przedsiębiorstwa przemysłu mleczarskiego w zakresie: produktu, polityki cenowej, dystrybucji i promocji?*
- P3. W jakim zakresie wymagania Jednolitego Rynku i działania podejmowane przez polskie przedsiębiorstwa przemysłu mleczarskiego w zakresie marketingu-mix wpłynęły na ich konkurencyjność?*

Takie postawienie problemu zdeterminowało cel główny. Celem głównym recenzowanej pracy było opracowanie modelu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw mleczarskich uwzględniającego jego uwarunkowania oraz determinanty. Tak postawiony cel jednoznacznie wskazuje na podejście deterministyczne do budowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Cel ten został prawidłowo zdekomponowany do postaci czterech celów szczegółowych, tj.:

1. *Identyfikacja wymagań i warunków działania przedsiębiorstw mleczarskich na Jednolitym Rynku.*
2. *Wskazanie działań w zakresie marketingu-mix polskich przedsiębiorstw mleczarskich z perspektywy wymagań Jednolitego Rynku.*
3. *Określenie natężenia konkurencji na polskim rynku mleka i wyrobów mleczarskich oraz czynników ją determinujących.*
4. *Ocena konkurencyjności polskich przedsiębiorstw mleczarskich z perspektywy wymagań unijnych i działań w zakresie marketingu-mix.*

Ponadto wskazanym przez Doktorantkę celem pracy w wymiarze utylitarnym jest dostarczenie kadrze zarządzającej przedsiębiorstwami mleczarskimi wiedzy i wskazówek, jakie działania należy podjąć, by podnosić konkurencyjność firmy w warunkach Jednolitego Rynku.

W moim przekonaniu cel główny pracy oraz cele szczegółowe postawione zostały w sposób dojrzały, są ze sobą logicznie powiązane, świadczą o dobrym rozpoznaniu problemu już na etapie ich formułowania, jak również o dobrym przygotowaniu metodycznym Doktorantki do prowadzenia badań w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości.

Autorskie badania empiryczne zostały przeprowadzone z zachowaniem prawidłowo ustalonych czterech etapów, a mianowicie:

1. *badania desk research, które objęły analizę i krytykę literatury krajowej i zagranicznej oraz aktów prawnych, raportów i badań wtórnych,*
2. *badania monograficznych, mających na celu rozpoznanie czynników konkurencyjności przedsiębiorstw mleczarskich funkcjonujących w Polsce w kontekście wymagań i regulacji unijnych,*
3. *badania ankietowych,*



#### 4. opracowania wyników badań i zamknięcia postępowania badawczego.

W rozprawie poprawnie wykorzystano zarówno źródła danych wtórnych prezentujące dotychczasowy dorobek badaczy, jak i pierwotnych (wyniki własnych badań empirycznych), które pozwoliły odsłonić działania wybranych wiodących firm mleczarskich w zakresie polityki produktowej, cenowej, dystrybucyjnej i promocyjnej oraz wskazać podobieństwa i różnice między nimi.

Przechodząc do oceny postawionych pytań i hipotez badawczych, Doktorantka poprawnie sformułowała hipotezy badawcze, a ich treść uwzględniając stan wiedzy w obszarze zarządzania strategicznego nie jest oczywista. Hipoteza główna brzmi:

*Hg. Wymagania Jednolitego Rynku wpływają na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw mleczarskich stymulując odpowiednie działania w obszarze marketingu-mix.*

Następnie hipoteza ta została prawidłowo zdekomponowana na pięć hipotez szczegółowych:

*Hs1. Wymagania Jednolitego Rynku w odniesieniu do rynku mleka i produktów mleczarskich determinują zmiany w zakresie: (a) systemu kwotowania mleka, (b) konkurencji, (c) siły oddziaływania dostawców mleka, (d) preferencji nabywców.*

*Hs2. Z perspektywy produktu, wymagania Jednolitego Rynku sprzyjają: (a) podwyższaniu jakości produktów mleczarskich, (b) poszerzeniu asortymentu produktów, (c) wzrostowi liczby produktów ekologicznych, (d) wzrostowi atrakcyjności opakowania produktów mleczarskich.*

*Hs3. Z perspektywy ceny, wymagania Jednolitego Rynku sprzyjają: (a) podwyższaniu cen produktów mleczarskich, (b) obniżeniu marż nakładanych przez producentów.*

*Hs4. Z perspektywy dystrybucji, wymagania Jednolitego Rynku sprzyjają: (a) dystrybucji produktów mleczarskich przez duże sieci handlowe, (b) poszukiwaniu nowych kanałów dystrybucji produktów mleczarskich.*

*Hs5. Z perspektywy promocji, wymagania Jednolitego Rynku sprzyjają: (a) intensyfikacji działań reklamowych produktów mleczarskich, (b) współpracy*

*producentów wyrobów mleczarskich w zakresie promocji polskich produktów na rynkach zagranicznych.*

Ponadto konstrukcja hipotez jest w moim przekonaniu właściwa i umożliwia ich empiryczne sprawdzenie, jest również logicznie powiązana z postawionymi w pracy celami.

Reasumując ten fragment recenzji, moja ocena doboru problematyki i zidentyfikowanej luki badawczej, skonstruowanych pytań badawczych, sposobu sformułowania celów pracy i hipotez jest pozytywna. Są one zgodne z tematem pracy, a Doktorantka w przedmiotowym zakresie wykazała się wysokim poziomem dojrzałości naukowej wymaganej od osoby starającej się o stopień naukowy doktora.

Jednocześnie pragnę podkreślić moją pozytywną ocenę merytorycznej strony recenzowanej rozprawy. Wartością pracy są jej walory naukowe związane z rezultatami przeprowadzonych badań. Poprawne było samo przygotowanie badania, jego przeprowadzenie oraz analiza wyników badań i wnioskowanie. Generalnie prawidłowo są opracowane i zestawione wyniki badań oraz odpowiadające im komentarze. Co ważne prezentowane ustalenia badawcze zarówno te oparte na studiach literatury, jak i wynikach badań empirycznych są w wielu wypadkach objęte autorskim komentarzem, co dodatkowo podnosi walory naukowe pracy.

Rozprawa posiada także wysokie walory aplikacyjne. Prowadzone w jej ramach rozważania mogą stanowić źródło informacji dla zarządzających organizacjami w branży mleczarskiej, którzy będą skłonni sięgnąć po narzędzia służące osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

Ponadto w mojej ocenie Doktorantka zrealizowała cele rozprawy, odpowiedziała na postawione pytania badawcze oraz poprawnie metodologicznie rozstrzygnęła dylematy wyrażone w hipotezach. Wnioski formułowane przez nią są poprawne, wynikają z prowadzonego postępowania analitycznego, badania zaprojektowane i przeprowadzone zostały we właściwy sposób.

Tytuł pracy „*Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego w kontekście uwarunkowań jednolitego rynku*” jest zwięzły i komunikatywny oraz precyzyjnie wyznacza przedmiot badań. Poszczególne części z jakich składa się praca tworzą spójną i logiczną całość również ściśle korespondując z przytoczonymi celami i pytaniami badawczymi.



Niewątpliwym walorem metodycznym pracy jest jej przejrzysta konstrukcja, w której wyodrębniono wstęp, pięć spójnych pod względem treści rozdziałów i zakończenie.

We wstępie Doktorantka w umiejętny sposób uzasadniła podjęcie tytułowego zagadnienia. Przedstawiła podjęty w rozprawie problem badawczy, cele, hipotezy i metody badań oraz wskazała na potencjalną wartość prowadzonych badań dla teorii i praktyki. Tę część dysertacji oceniam wysoko, tym bardziej, że prowadzony w niej wywód jest logiczny i spójny.

W rozdziale pierwszym dokonano przeglądu konceptualizacji i operacjonalizacji konkurencyjności przedsiębiorstwa. W moim przekonaniu decyzja o skoncentrowaniu rozważań teoretycznych na ten temat w jednym rozdziale jest trafna, gdyż znacząco przyczyniła się do uporządkowania rozproszonej wiedzy na ten temat.

Punktem wyjścia do przeprowadzonych w tej kwestii rozważań były wsparte przeglądem literatury przedmiotu rozstrzygnięcia dotyczące konstruktów „konkurencyjność”. Na tym tle Autorka przedstawiła związki zachodzące pomiędzy nim a innymi bliskoznacznymi terminami. W szczególności wskazała powiązania konkurencyjności z konkurencją i przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Następnie w treści tego rozdziału skoncentrowała uwagę badawczą na rozpoznaniu wskazywanych w literaturze determinantach i uwarunkowaniach konkurencyjności, ze szczególnym uwzględnieniem tych odnoszących się do przemysłu mleczarskiego.

Mając na uwadze złożoność tych pojęć i swoistą dżunglę wytworzoną przez badaczy i praktyków w rezultacie ich rozmaitego rozumienia, wysoko oceniam starania Autorki skierowane w stronę kategoryzacji wiedzy o konkurencyjności (tabela 1), jej determinant (tabela 4) oraz klasyfikacji przewag konkurencyjnych (tabela 3).

W moim przekonaniu przed ewentualną publikacją warto uzupełnić kwestie dotyczące związku konkurencyjności z efektywnością organizacji jako jednym z ważniejszych zagadnień w obszarze badań zarządzania strategicznego. Rozważania w tym zakresie mogłyby stanowić istotne wsparcie dla wykorzystanych w części empirycznej miar efektywności przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego. Uwaga ta w żaden sposób nie umniejsza faktu, że w tej części pracy Autorka wykazała się solidnym warsztatem i znajomością zasad prowadzenia analiz literatury.



Rozdział drugi w całości został poświęcony charakterystyce jednolitego rynku europejskiego, w tym szansom i zagrożeniom rozwoju przedsiębiorstw branży mleczarskiej. Pokazany został kontekst regulacji prawnych wyznaczających ramy funkcjonowania i rozwoju podmiotów przemysłu mleczarskiego wpisujące się w ramy współczesnej polityki gospodarczej Unii Europejskiej. W szczególności dokonano identyfikacji mechanizmów regulujących rynek mleka, określono jego potencjał, wielkość i strukturę popytu oraz możliwości swobodnego kształtowania cen. Trafna diagnoza tego rynku umożliwiła prawidłową ekspozycję podjętego problemu badawczego i dokonanych w części empirycznej rozstrzygnięć dotyczących polskiego rynku mleka. W moim przekonaniu naszkicowany w tym rozdziale obraz krajowego rynku mleka warto było dopełnić ustaleniami dotyczącymi kluczowego dla działalności długookresowej producentów mleka problemu swobody doboru dostawców i odbiorców. Jej poziom wyznacza nie tylko spectrum szans dostępnych dla organizacji, ale i instrumentów jakie może zastosować w momencie ich wykorzystywania.

W rozdziale trzecim przedstawiono metodykę badań empirycznych. W jego treści mgr Katarzyna Olszewska prawidłowo zaprezentowała przyjętą koncepcję i obszar badań. Przybliżyła również odpowiednio do nich dobrane metody i techniki oraz narzędzia, jakie zostały wykorzystane w badaniach empirycznych. W następnym kroku właściwie opisała przedsiębiorstwa podlegające badaniom jakościowym. Generalnie w mojej opinii przedstawione w tym rozdziale rozstrzygnięcia metodyczne są właściwe i zostały czytelnie zaprezentowane.

W rozdziale czwartym Doktoranta zaprezentowała wyniki przeprowadzonych studiów przypadków celowo dobranych sześciu przedsiębiorstw branży mleczarskiej prowadzących działalność w skali zarówno globalnej, jak i wyłącznie krajowej (tj. na obszarze Polski). Wykazano nie tylko ich pozycję na rynku, ale również wdrożone przez nie innowacje w zakresie narzędzi marketingowych. Jednocześnie dokonano oceny ich skuteczności poprzez wskazanie lokaty w rankingu Forum Mleczarskiego TOP 20 producentów, która została utworzona na podstawie danych przesyłanych przez działy finansowe przedsiębiorstw.

W rozdziale piątym, w oparciu o przeprowadzone badania właściwe, dokonano oceny konkurencyjności przedsiębiorstw branży mleczarskiej funkcjonujących w Polsce w kontekście wymagań Jednolitego Rynku. W pierwszej kolejności dokonano oceny wpływu



regulacji UE w zakresie wielkości produkcji mleka, następnie odniesiono się do konkurencji, dostawców surowca i nabywców wyrobów mleczarskich. Następnie poddano analizie działania przedsiębiorstw w obszarze marketingu-mix, co w efekcie pozwoliło na opracowanie modelu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw mleczarskich w kontekście wymagań Jednolitego Rynku. W rozdziale tym na podstawie uzyskanych wyników badań zawarto również wnioski i rekomendacje dla przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego.

W rezultacie Doktorantka udzieliła odpowiedzi na uprzednio postawione pytania badawczych oraz zweryfikowała postawione hipotezy.

Całość rozprawy domyka zakończenie, w którym mgr Katarzyna Olszewska syntetycznie podsumowała dokonane ustalenia, określając ich wkład do praktyki zarządzania strategicznego przedsiębiorstw mleczarskich oraz wskazała ograniczenia i przyszłe kierunki badań. Część ta jest poprawna i jednoznacznie skłania do pozytywnej oceny zawartych w niej treści.

Część uzupełniającą rozprawy stanowi wykaz (w pełni zadowalający zarówno pod względem ilościowym i jakościowym) 423 pozycji bibliografii, w tym znaczna część w języku angielskim. Odsłania to szeroki przegląd istniejących ustaleń badawczych, jaki Autorka uwzględniła przy rozwiązaniu problemu badawczego. Warto dodać, że recenzowana rozprawa wraz ze spisem literatury, rysunków, tabel, wykresów oraz załącznikami liczy 277 stron, w tym zasadnicza część pracy znajduje się na 228 stronach.

W rozprawie mgr Katarzyna Olszewska poruszyła wiele interesujących wątków i otworzyła pole do dyskusji naukowej. Poczynioną przez nią ustalenia rodzą kolejne pytania, które warto w mojej opinii poruszyć w ramach dalszej dyskusji nad wysoką efektywnością organizacji. W szczególności:

- Jak niefinansowe miary efektywności można zastosować do oceny konkurencyjności przedsiębiorstw sektora mleczarskiego?
- Jak sytuacja dostawców surowca powiązana jest z efektywnością działalności producentów sektora mleczarskiego w Polsce?

Podsumowując rozprawa doktorska:

- stanowi argument odzwierciedlający dogłębną znajomość przedmiotu,
- jest poprawna pod względem treści,
- udowadnia umiejętność korzystania przez Autorkę z wybranych metod naukowych i korzystania ze źródeł naukowych,
- odpowiada aktualnie obowiązującym normom bibliograficznym,
- wykazuje powiązania problemów teoretycznych z zagadnieniami praktyki.

W świetle powyższego mogę stwierdzić, że przygotowana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej oraz dr Doroty Piotrowskiej jako promotora pomocniczego praca doktorska autorstwa magister Katarzyny Olszewskiej pt.: „*Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu mleczarskiego w kontekście uwarunkowań jednolitego rynku*” spełnia ustawowe wymagania stawiane rozprawom doktorskim. W związku z tym wnioskuję o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

