

Dr hab. Bernard Ziębicki, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

Kraków, 01 października 2025 r.

Recenzja pracy doktorskiej

mgr inż. Pauli Twardowskiej-Witkowskiej, pt. ***Contractual New Product Introduction. Model for Customer and Service Provider Collaboration***, napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Małgorzaty Koszewskiej, prof. PŁ oraz dr inż. Marka Sekiety - promotora pomocniczego, na Politechnice Łódzkiej.

I. Podstawa opracowania recenzji i ogólna charakterystyka rozprawy

Podstawę formalną przygotowania niniejszej recenzji stanowi pismo prof. dr hab. inż. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej, Przewodniczącej Rady ds. Stopni Naukowych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, z dnia 7 lipca 2025 r., informujące o powołaniu mojej osoby na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr inż. Pauli Twardowskiej-Witkowskiej.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mieści się na 233 stronach i obejmuje, abstrakt, wstęp, cztery rozdziały, konkluzję oraz wskazanie dalszych kierunków badań, bibliografię, spis rysunków i tabel, dwa załączniki.

Postawę prawną recenzji pracy stanowi ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (tekst jednolity Dz.U. z 2023 r. poz. 742). Zgodnie z wymogami ustawowymi rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie naukowej, w tym przypadku w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a także potwierdzać umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Mając na uwadze przedstawione warunki, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr inż. Pauli Twardowskiej-Witkowskiej, przyjęto następujące kryteria:

- znaczenie podjętej problematyki,
- cele pracy i metodyka badań,
- ocena rozwiązania problemu,
- ocena struktury oraz strony formalnej pracy.

Recenzja zakończona została konkluzją.

II. Znaczenie podjętej problematyki

Rozprawa doktorska koncentruje się na zagadnieniu zarządzania współpracą międzyorganizacyjną w obszarze kontraktowego wprowadzania nowych produktów (*Contractual New Product Introduction* – CNPI). Temat ten wpisuje się w strategiczne

kierunki badań z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, szczególnie w kontekście rosnącej globalnej konkurencji, postępującej specjalizacji podmiotów gospodarczych oraz intensyfikacji procesów outsourcingu. W takich warunkach skuteczne wdrażanie innowacji produktowych wymaga nie tylko sprawnej integracji wewnętrznej, ale również precyzyjnego zarządzania relacjami zewnętrznymi, co przekłada się na konieczność formalizacji współpracy międzyorganizacyjnej.

Dotychczasowe badania w dziedzinie *New Product Introduction* (NPI) skupiały się głównie na aspektach integracji procesów wewnątrz organizacji lub na luźnych, nieformalnych relacjach z dostawcami. W przeciwieństwie do tego, omawiana praca proponuje nowatorskie podejście, które poprzez opracowanie oryginalnego konceptu teoretycznego i modelu CNPI, uwzględnia formalne struktury kontraktowe jako podstawę organizacji współpracy w procesie wprowadzania nowych produktów. Model ten definiuje jasne role, odpowiedzialności oraz mechanizmy zarządzania, które są osadzone w ramach formalnych porozumień, co wpływa na stabilizację i efektywność działań między partnerami.

Przedmiot badania ma charakter interdyscyplinarny, łącząc zagadnienia z zakresu zarządzania innowacjami, zarządzania strategicznego, relacji w łańcuchu dostaw oraz zarządzania jakością. W szczególności podkreśla rosnącą rolę formalnych struktur kontraktowych w stabilizacji i ustrukturyzowaniu współpracy innowacyjnej, zwłaszcza w sektorach wymagających wysokiego poziomu specjalizacji, indywidualizacji produktów oraz wspólnego zarządzania ryzykiem i odpowiedzialnością.

Podjęty problem stanowi ważny kierunek rozwoju teorii i praktyki zarządzania, uwzględniający przesunięcie paradygmatu od nieformalnych relacji ku formalnym mechanizmom współpracy, które sprzyjają długoterminowej, zrównoważonej innowacyjności.

III. Cele pracy i metodyka badań

Cele rozprawy zostały sformułowane w sposób klarowny, spójny i zgodny z wymogami poprawności metodologicznej. Wskazują one na kompleksowe podejście do problematyki badawczej i są precyzyjnie powiązane z postawionymi pytaniami badawczymi. Struktura celów wykazuje wewnętrzną koherencję oraz logiczną progresję – poczynwszy od identyfikacji uwarunkowań skutecznej współpracy, poprzez analizę wymagań klienta i percepcji usługodawców, aż po wskazanie kompetencji krytycznych dla powodzenia kontraktowych projektów innowacyjnych. Cele te nie tylko adresują wyraźnie zdiagnozowaną lukę w literaturze przedmiotu, ale również umożliwiają wyprowadzenie konstruktywnych wniosków o charakterze zarówno teoretycznym, jak i aplikacyjnym. Zasadne wydaje się również przyjęcie perspektywy pragmatycznej, która umożliwia integrację refleksji praktycznej z rygiorem naukowej konceptualizacji.

Na uznanie zasługuje przyjęta strategia badawcza, która charakteryzuje się wysokim poziomem adekwatności względem złożoności i interdyscyplinarnego charakteru

badanego zjawiska. Zastosowane podejście – łączące elementy badań jakościowych i ilościowych – odpowiada założeniom metodologii mieszanej (*mixed methods*) oraz wpisuje się w standardy badań stosowanych w naukach o zarządzaniu. Wybór strategii badawczej oparty został na iteracyjnym modelu konstruowania wiedzy, w którym kolejne etapy – refleksja praktyczna, systematyczny przegląd literatury (SLR), badania ilościowe oraz jakościowe – zostały logicznie uporządkowane i wzajemnie się uzupełniają. Tego rodzaju konstrukcja metodologiczna umożliwia triangulację danych, zwiększając wiarygodność i trafność wyników badania.

Refleksyjny charakter wstępnej fazy badawczej, oparty na doświadczeniach zawodowych Autorki, został umiejętnie wykorzystany jako punkt wyjścia do sformułowania hipotez i konceptualizacji modelu CNPI. Należy zaznaczyć, że przyjęcie perspektywy *scholar-practitioner* – zgodnej z podejściem interpretatywnym – zostało uzasadnione teoretycznie i wykorzystane zgodnie z zasadami metodologicznej rzetelności. Przeprowadzony systematyczny przegląd literatury umożliwił nie tylko zdiagnozowanie aktualnych luk badawczych, lecz również stworzenie ram teoretycznych niezbędnych do dalszych analiz empirycznych.

W dalszych etapach procesu badawczego zastosowano metodę ankietową, której celem była empiryczna weryfikacja teoretycznych założeń modelu oraz identyfikacja relacji między kluczowymi zmiennymi, takimi jak klarowność zapisów kontraktowych, mechanizmy koordynacyjne, czy uwarunkowania relacyjne. Wartością dodaną projektu badawczego jest również wykorzystanie jakościowego etapu uzupełniającego w postaci grup fokusowych z ekspertami branżowymi, co pozwoliło na pogłębioną eksplorację problematyki oraz weryfikację praktycznej przydatności opracowanego modelu. Tak skonstruowany proces badawczy umożliwia osiągnięcie wysokiego poziomu trafności konstrukcyjnej oraz użyteczności aplikacyjnej modelu CNPI.

Reasumując, zarówno cele badawcze, jak i zastosowana metoda badawcza wykazują wysoki poziom dojrzałości naukowej oraz zgodność z aktualnymi tendencjami metodologicznymi w naukach o zarządzaniu i jakości. Praca posiada solidne podstawy teoretyczne, a jednocześnie jest silnie osadzona w praktyce zarządczej. Umiejętne połączenie podejść ilościowych i jakościowych, przy zachowaniu iteracyjnego charakteru analizy, umożliwiło opracowanie modelu o dużym potencjale aplikacyjnym. Całość prezentuje się jako projekt rzetelny, metodologicznie spójny i znaczący zarówno dla rozwoju wiedzy teoretycznej, jak i praktyki zarządzania międzyorganizacyjną współpracą w warunkach kontraktowych.

IV. Ocena rozwiązania problemu

Rozprawa doktorska została skonstruowana zgodnie z rygorystycznymi zasadami naukowymi, zapewniając systematyczne i logiczne zgłębienie problematyki współpracy międzyorganizacyjnej w ramach *Contractual New Product Introduction* (CNPI), ze szczególnym uwzględnieniem relacji między klientami a usługodawcami. Struktura

pracy charakteryzuje się jasnym i spójnym układem, który prowadzi czytelnika od teoretycznych podstaw, poprzez etap badań empirycznych, aż do wypracowania modelu koncepcyjnego o istotnym znaczeniu zarówno poznawczym, jak i aplikacyjnym. Każdy rozdział pełni precyzyjnie określoną funkcję, co przyczynia się do wewnętrznej koherencji i spójności badania.

W pierwszym rozdziale pracy Autorka rzetelnie definiuje kluczowe pojęcia, osadzając je w szerokim kontekście teoretycznym współczesnej literatury z zakresu zarządzania innowacjami oraz współpracy międzyorganizacyjnej. Przeprowadzony systematyczny przegląd literatury ma charakter kompleksowy i pozwala na identyfikację luk badawczych, które stają się fundamentem do sformułowania precyzyjnych pytań i celów badawczych. Takie podejście gwarantuje, że dalsze analizy oparte są na solidnej i aktualnej bazie teoretycznej, a zarazem odpowiadają na realne potrzeby rozwoju dyscypliny.

Drugi rozdział skupia się na determinantach efektywnej współpracy w procesach CNPI, analizując w sposób systematyczny kluczowe aspekty koordynacji, komunikacji oraz kryteriów doboru usługodawców. Wnikliwa analiza kompetencji, wymagań oraz czynników sukcesu współpracy, takich jak klarowność kontraktów, poziom zaufania, mechanizmy rozwiązywania konfliktów oraz rola technologii, przyczynia się do wypracowania holistycznego ramowego modelu współdziałania. W rezultacie, rozdział ten znacząco poszerza wiedzę na temat zarządzania relacjami kontraktowymi w kontekście wprowadzania innowacyjnych produktów.

Metodologia badawcza, przedstawiona w rozdziale trzecim, wyróżnia się wysokim poziomem przejrzystości i konsekwencji metodologicznej. Autorka konsekwentnie uzasadnia przyjęte założenia epistemologiczne i ontologiczne, co sprzyja wzrostowi wiarygodności i rzetelności całego badania. Zastosowanie podejścia mieszanych metod badawczych, obejmującego systematyczny przegląd literatury, badania ilościowe oraz jakościowe (grupy fokusowe), umożliwia wieloaspektową triangulację danych, a tym samym wzmacnia walory poznawcze i aplikacyjne opracowania. Refleksje nad procesem badawczym i świadome podejmowanie decyzji metodologicznych świadczą o dojrzałości naukowej i odpowiedzialności badaczki.

W rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki badań empirycznych, które stanowią przekrojową i solidną podstawę do analizy czynników wpływających na skuteczność współpracy w CNPI. Analiza statystyczna danych ilościowych oraz interpretacja jakościowych danych pochodzących z grup fokusowych pozwalają na uzyskanie wielowymiarowego, komplementarnego obrazu badanej problematyki. Synteza wyników stanowi podstawę do konstrukcji modelu koncepcyjnego, który integruje najlepsze praktyki oraz kluczowe elementy kontraktowe w celu optymalizacji koordynacji, redukcji ryzyka oraz usprawnienia komunikacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w CNPI.

W zakończeniu rozprawy Autorka dokonuje krytycznej syntezy najistotniejszych ustaleń, wskazując na ich znaczący wkład zarówno w rozwój teorii zarządzania

innowacjami i współpracą międzyorganizacyjną, jak również ich praktyczne implikacje dla menedżerów i decydentów branży innowacji produktowych.

Pomimo licznych walorów, praca wykazuje pewne ograniczenia, które należy uwzględnić w ocenie całości. Niewystarczająca szczegółowość w zakresie opisu doboru próby badawczej, struktury respondentów oraz zastosowanych technik analizy danych ilościowych i jakościowych może ograniczać pełną ocenę wiarygodności i powtarzalności wyników empirycznych. Ponadto, powtarzalność (zbieżność) pytań badawczych wskazuje na potencjalną potrzebę precyzyjniejszego rozgraniczenia zakresów analitycznych, co mogłoby zwiększyć klarowność i celowość badania. Zależność wstępnych założeń od subiektywnych refleksji praktycznych badaczki, choć uzasadniona w kontekście pragmatycznego podejścia metodologicznego, wymaga szczególnej dbałości o zachowanie obiektywizmu w kolejnych etapach analizy.

Podsumowując, rozprawa stanowi znaczący wkład w naukowe poznanie mechanizmów współpracy kontraktowej w procesach CNPI. Jej struktura i metodyka badawcza charakteryzują się wysokim poziomem profesjonalizmu i spójności, umożliwiając wypracowanie wartościowych i użytecznych wniosków zarówno dla środowiska akademickiego, jak i praktyki zarządczej.

V. Ocena struktury oraz strony formalnej pracy

Rozprawa doktorska mgr inż. Pauli Twardowskiej-Witkowskiej spełnia wymogi formalne stawiane tego typu pracom i została starannie przygotowana pod względem edytorskim. Pracę cechuje przejrzysta i logiczna struktura – poszczególne rozdziały są porównywalne objętościowo, a ich treść odpowiada tytułom. Terminologia stosowana w rozprawie jest zgodna ze standardami obowiązującymi w literaturze przedmiotu.

Bibliografia została opracowana zgodnie z przyjętymi zasadami. Wykorzystane źródła są aktualne, powiązane z tematyką rozprawy i konsekwentnie cytowane w tekście. Wszystkie odniesienia bibliograficzne zostały poprawnie zamieszczone.

W pracy znajduje się 11 rysunków oraz 17 tabel, które są spójnie zintegrowane z tekstem i przyczyniają się do zwiększenia przejrzystości prezentowanych treści. Warto również zaznaczyć dużą liczbę elementów graficznych opracowanych samodzielnie przez Autorkę – zarówno w części teoretycznej, jak i empirycznej.

Rozprawa została napisana w języku angielskim. W mojej ocenie praca jest językowo poprawna – tekst jest zrozumiały, zdania krótkie i komunikatywne, a używana terminologia stosowana konsekwentnie. Pracę czyta się płynnie i z łatwością.

VI. Konkluzja

Podsumowując recenzję rozprawy doktorskiej mgr inż. Pauli Twardowskiej-Witkowskiej stwierdzam, że jest ona opracowaniem naukowym o znacznych walorach zarówno poznawczych, jak i użytkowych, przedstawiającym wyniki badań związane z opracowaniem kontraktowego modelu wprowadzania nowego produktu (CNPI) na

potrzeby klient i dostawcy usług. Praca i przeprowadzone w jej ramach badania wskazują na:

- oryginalność rozwiązania problemu naukowego, opartego na zaprojektowanych samodzielnie badaniach;
- umiejętność prowadzenia pracy naukowej,
- posiadanie przez Autorkę rozprawy ogólnej wiedzy teoretycznej w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że recenzowana przeze mnie praca doktorska mgr inż. Pauli Twardowskiej-Witkowskiej pt: ***Contractual New Product Introduction. Model for Customer and Service Provider Collaboration***, spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. 2018, poz. 1668, z późn. zm) i wnoszę do Rady ds. Stopni Naukowych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej o jej dopuszczenie do publicznej obrony.



/Bernard Ziębicki/