


Łódź, 25.7. 2024

Prof. dr hab. Maciej Urbaniak  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytetu Łódzkiego

**Recenzja rozprawy doktorskiej Mgra Piotra Matlejewskiego  
pt. „Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki  
przedsiębiorstwa” napisanej pod kierunkiem naukowym  
Pana Prof. dra hab. Rafała Haffera**

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu Pani Prof. dr hab. Agaty Sudolskiej z 15.07 dnia 2024 r. informujące o powierzeniu mnie recenzji pracy doktorskiej Mgra Piotra Matlejewskiego pt. „Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa” napisanej pod kierunkiem naukowym Pana Prof. dra hab. Rafała Haffera

Rozprawa doktorska Pana Mgra Piotra Matlejewskiego pt. „Wpływ strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa” jest wnikliwym studium opisowo–analitycznym, składającym się z pięciu rozdziałów, poprzedzonych wprowadzeniem oraz z zakończenia (obejmuje: 333 strony, 56 tabel, 47 rysunków, 3 załączniki, blisko 300 cytowanych pozycji [książkowych, artykułowych]), W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno-opisową (rozdziały pierwszy i drugi) oraz część analityczno-badawczą (kolejne rozdziały).



## **OCENA TRAFNOŚCI WYBORU TEMATU ROZPRAWY I OBSZARU BADAWCZEGO**

Podjęta przez Pana Mgra Piotra Matlejewskiego problematyka pracy dotycząca wpływu strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa jest bardzo aktualna oraz relatywnie rzadko spotykana, zarówno w międzynarodowych, jak i krajowych opracowaniach (monografiach oraz czasopiśmiennictwie naukowym), a także w pracach awansowych na stopnie naukowe w dziedzinie nauk społecznych (w tym w również w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości).

Z pełnym przekonaniem mogę jednak stwierdzić, iż tematyka poruszona w rozprawie przez Doktoranta jest nadal ciągle ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej i będzie stanowić z pewnością obszar dalszych eksploracji naukowych. Z tego też względu wybór problematyki opracowania uważam za trafny i bardzo aktualny.

Oceniając konstrukcję formalno-merytoryczną rozprawy należy uznać, iż budowa pracy jest przemyślana, logiczna, spójna i w wysokim stopniu podporządkowana przyjętym założeniom rozprawy.

## **OCENA ZAŁOŻEŃ BADAWCZYCH DYSERTACJI**

Mgr Piotr Matlejewski trafnie wskazał lukę badawczą, stwierdzając iż konstrukty strategicznego zarządzania zakupami są ograniczone do pojedynczych wymiarów i kilku stwierdzeń, co nie pozwala uchwycić pełnego spektrum badanego zjawiska.

Celem nadrzędnym/ głównym pracy było opracowanie i walidacja wielowymiarowej skali do pomiaru strategicznego zarządzania zakupami oraz zbadanie jego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa.

Z kolei jako cele szczegółowe Doktorant wskazał:

- rozpoznanie i uporządkowanie w warstwie pojęciowej terminu: strategiczne zarządzanie zakupami;
- operacjonalizację konstrukt strategicznego zarządzania zakupami uwzględniającego identyfikację jego wymiarów i wyznaczników;
- rozpoznanie zakresu występowania poszczególnych wymiarów strategicznego zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach;
- identyfikację zależności między poszczególnymi wymiarami strategicznego zarządzania zakupami a wynikami przedsiębiorstwa;
- ocenę wpływu strategicznego zarządzania zakupami na wyniki przedsiębiorstwa;

- sformułowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw na temat celowości rozwijania zarządzania zakupami w kierunku strategicznego zarządzania zakupami.

Doktorant sformułował 2 pytania badawcze:

-jaka jest definicja strategicznego zarządzania zakupami?

-jakie są elementy składowe strategicznego zarządzania zakupami?

Autor dysertacji założenia naukowe zawarł w 11 hipotezach, które ujął w 2 modelach badawczych.

Dla modelu 1 przyjął 7 hipotez, które zostały sformułowane następująco:

H1: Dodawanie wartości w zarządzaniu zakupami (DWZZ) ma pozytywny wpływ na wyniki pracy działu zakupów (WPDZ).

H2: Zarządzanie ryzykiem w zakupach (RZZ) ma pozytywny wpływ na wyniki pracy działu zakupów (WPDZ).

H3: Zrównoważony rozwój w zarządzaniu zakupami (ZRZZ) ma pozytywny wpływ na wyniki pracy działu zakupów (WPDZ).

H4: Wynik pracy działu zakupów (WPDZ) ma pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (WP).

H5: Dodawanie wartości w zarządzaniu zakupami (DWZZ) ma pozytywny wpływ na WP.

H6: Zarządzanie ryzykiem w zakupach (RZZ) ma pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (WP).

H7: Zrównoważony rozwój w zarządzaniu zakupami (ZRZZ) ma pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (WP).

Z kolei dla modelu 2 przyjął 4 hipotezy, które zakładały, iż:

H8: Strategiczne zarządzanie zakupami (SZZ) ma pozytywny wpływ na WPDZ.

H9: Wynik pracy działu zakupów (WPDZ) ma pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (WP).

H10: Strategiczne zarządzanie zakupami (SZZ) ma pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa (WP).

H11: Wynik pracy działu zakupów (WPDZ) mediuje relację między Strategicznym zarządzaniem zakupami (SZZ) a wynikami przedsiębiorstwa (WP).

Chcąc osiągnąć założone cele oraz założenia ujęte w hipotezach badawczych Doktorant przeprowadził intensywną kwerendę literatury tak krajowej, jak i zagranicznej (angielskojęzycznej) z zakresu zarządzania, ekonomii oraz nauk społecznych.

**Należy uznać, iż opisana we wprowadzeniu metodyka badawcza nie budzi zastrzeżeń. Należy stwierdzić, iż została ona podporządkowana przyjętym przez Autora celom dysertacji, a także założonym przez Doktoranta hipotezom badawczym.**

#### **OCENA MERYTORYCZNA POSZCZEGÓLNYCH ROZDZIAŁÓW DYSERTACJI**

W **rozdziale pierwszym** Mgr Piotr Matlejewski starał się omówić teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania zakupami.

Rozpoczynając tę część rozprawy Autor starał się wyjaśnić istotę zarządzania zakupami rozpatrując tę koncepcję zarówno z perspektywy podejścia operacyjnego, jak i podejścia strategicznego (wskazując w nim takie obszary jak: doskonałość operacyjna, oszczędności, innowacyjność, dbanie o zrównoważony rozwój).

Następnie opierając się na wnikliwej analizie literatury podjął udane rozważania przedstawienia zarządzanie zakupami w świetle teorii ekonomicznych, takich jak:

- teorii kosztów transakcyjnych,
- teorii zasobowej,
- podejścia relacyjnego,
- teorii sieci społecznych,
- teoria agencji,
- teorii kontyngencji, czy
- teorii wyznaczania celów.

Na uwagę zasługują interesujące treści tego rozdziału dotyczące próby konceptualizacji wyników przedsiębiorstwa wskazując na istotę mierników i wskaźników oraz na różnice pomiędzy tymi pojęciami. Również na uwagę zasługuje tutaj także przegląd kluczowych metodyk pomiaru, takich jak:

- system wenecki z XIII w.;
- piramida wskaźników finansowych zastosowana pierwotnie przez firmę DuPont;
- model kryteriów oceny działalności D.S. Sinka i T.Tuttle'a;
- macierz pomiaru wyników działalności D.P. Keegana, R.G. Eilera i C.R. Jonesa;
- piramida SMART (Strategic Measurement and Reporting Technique) R.L. Lyncha i K.F. Crossa;
- model wyników i ich determinant L. Fitzgeralda, R. Johnstona, T.J. Brignalla, R. Silvestra, C. Vossa;
- model zależności między czynnikami wejściowymi, procesami, czynnikami wyjściowymi i wynikami M.G. Browna;
- zrównoważona karta wyników R.S. Kaplana i D.P. Nortona;

-nawigator Skandii L. Edvinssona i M.S. Malone'a.

Kończąc tę część rozprawy dokonując przeglądu wyników badań wyraźnie skoncentrował On swoją uwagę na związku pomiędzy zarządzaniem zakupami a wynikami przedsiębiorstwa.

Konstatacją tych rozważań jest dostrzeżona przez Doktoranta luka, która wskazuje, iż brakuje aktualnych opracowań koncentrujących się zarówno na odkrywaniu ewoluujących wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami, jak i na ocenie ich wpływu na wyniki przedsiębiorstw.

**Rozdział następny** poświęcony został rozważaniom dotyczącym koncepcji strategicznego zarządzania zakupami w świetle analizy dotychczasowych wyników badań.

Mgr Piotr Matlejewski rozpoczął tę część rozprawy od interesującego przedstawienia zestawienia definicji zarządzania zakupami i strategicznego zarządzania zakupami.

Następnie w oryginalnym ujęciu skoncentrował On swoje rozważania na kluczowych wymiarach strategicznego zarządzania zakupami. Na bazie systematycznego przeglądu literatury przedmiotu wyraźnie wskazał On takie kluczowe wymiary jak:

- doskonałość operacyjna,
- ograniczanie kosztów,
- innowacyjność (w tym włączanie dostawców w projekty innowacyjne nad nowymi produktami),
- zarządzanie ryzykiem oraz
- zrównoważony rozwój.

W dalszej kolejności Autor dysertacji zaprezentował wyniki analizy bibliometrycznej dotyczącej problematyki związanej ze strategicznym zarządzaniem zakupami i jego kluczowych wymiarów

Kończąc tę część rozprawy Doktorant podjął udaną próbę przedłożenia propozycji kompleksowej definicji strategicznego zarządzania zakupami. Wskazał On w niej, iż *„strategiczne zarządzanie zakupami jest procesem zarządzania zewnętrznymi zasobami firmy w celu nabycia produktów i usług przy najlepszym połączeniu doskonałości operacyjnej, dbałości o poziom kosztów, zarządzania potencjalnym ryzykiem, z uwzględnieniem perspektywy innowacyjności i zrównoważonego rozwoju”*.

W **rozdziale trzecim** Mgr Piotr Matlejewski przedstawił projekt badań empirycznych.

Tę część rozprawy Doktorant rozpoczął od zaprezentowania celów, hipotez, modelu badawczego i zakresu badań.

W dalszej kolejności Doktorant przedstawił postępowanie badawcze, które objęło 5 etapów. Składały się na nie:

- opracowanie instrumentu pomiarowego,
- ocena instrumentu pomiarowego przez ekspertów,
- opracowanie kwestionariusza ankiety i zbieranie danych,
- analiza danych ilościowych,
- weryfikacja hipotez badawczych.

Następnie Autor rozprawy przedstawił oraz również uzasadnił zastosowane metody i narzędzia, takie jak:

- metody systematycznego przeglądu literatury, w celu identyfikacji wymiarów i wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami;
- podejście oparte na teorii ugruntowanej, aby konstrukt strategicznego zarządzania zakupami mógł wyewoluować w trakcie prowadzenia projektu;
- metody budowania skali, aby konstrukt strategicznego zarządzania zakupami został stworzony niebudzącą wątpliwości metodą naukową;
- modelowanie równań strukturalnych, w celu ustalenia ostatecznej wymiarowości i zestawu wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami oraz badania zależności między zmiennymi;
- walidacja skali pomiarowej, aby upewnić się, że zastosowany konstrukt jest wygenerowany w sposób prawidłowy.

W ostatnim podrozdziale tej części dysertacji dokonał charakterystyki prób badawczych: zarówno panelu ekspertów (w którym wzięło udział 6 menedżerów ds. zakupów), jak i uczestników badań ankietowych (które objęło 205 respondentów, głównie menedżerów i specjalistów ds. zakupów z przedsiębiorstw działających w Polsce).

**W kolejnym rozdziale** Mgr Piotr Matlejewski zawarł opis procesu opracowania skali strategicznego zarządzania zakupami.

Autor dysertacji oparł generowanie pozycji skali na gruntownych badaniach literaturowych w wyniku których uzyskał zestaw wyznaczników dotyczących strategicznego zarządzania zakupami. Wyznaczniki te pogrupował w wokół takich wymiarów jak:

- innovacyjność,
- optymalizacja kosztów,

-zarządzanie ryzykiem oraz

-Zrównoważony rozwój.

Skonstruowany w ten sposób instrument pomiarowy poddał ocenie adekwatności przy pomocy panelu ekspertów dokonując jednocześnie walidacji treściowej i fasadowej skali.

Następnie Doktorant dokonał walidacji konstruktów za pomocą modelowania równań strukturalnych ustalając wymiarowość i zestaw wyznaczników strategicznego zarządzania zakupami.

W następnym etapie dokonał też walidacji nomologicznej grupując wyznaczniki skali strategicznego zarządzania zakupami w trzech wymiarach, takich jak:

-dodawanie wartości,

-zarządzanie ryzykiem,

-zrównoważony rozwój.

**W rozdziale ostatnim** Mgr Piotr Matlejowski za pomocą statystyk opisowych określił zakres występowania strategicznego zarządzania zakupami w badanych przedsiębiorstwach.

Następnie Doktorant po częściowej modyfikacji hipotez badawczych, zgodnie z wynikami badania ilościowego, zaprezentował wyniki ich weryfikacji.

Wśród jedenastu hipotez, w przypadku dziewięciu nie stwierdzono podstaw do ich odrzucenia, a dwie odrzucono.

Wyniki analizy materiału badawczego Autor dysertacji podsumował interesującą dyskusją, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym.


Kończąc tę część rozprawy wskazał On wyraźnie także na ograniczenia oraz na kierunki dalszych badań.

W **zakończeniu** Mgr Piotr Matlejowski zawarł interesujące wnioski przedstawiające teoretyczne i poznawcze rezultaty pracy.

## **SZCZEGÓLNE WALORY RECENZOWANEJ ROZPRAWY**

Jak już zaznaczyłem na początku recenzji, praca ma w dużej mierze układ logiczny oraz spójną budowę. Poszczególne jej części są ściśle powiązane, zaś tok rozważań jest konsekwentnie podporządkowany celom rozprawy i założeniom zawartym w hipotezach badawczych.

Należy także podkreślić, iż praca ma niewątpliwie wartości metodyczne, poznawcze oraz pragmatyczne.



Strona 7 z 8

Wkładem Doktoranta w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości było przeprowadzenie wielowątkowych badań empirycznych oraz opracowanie oryginalnej skali pomiaru strategicznego zarządzania zakupami.

Prezentowane w dysertacji wyniki badań empirycznych zostały oparte na gruntownie przeprowadzonych analizach. Wyniki te umożliwiły sformułowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw w zakresie strategicznego zarządzania zakupami.

Osiągnięte rezultaty badań tak literaturowych, jak i empirycznych są wartościowe z punktu spełnienia założeń rozprawy. Wnioski, do jakich dochodzi Autor są niewątpliwie interesujące.

Rekapitulując należy wyraźnie podkreślić, iż rozprawa ma znaczenie poznawcze wzbogacające wiedzę z zakresu problematyki dotyczącej strategicznego zarządzania zakupami.

Ponadto dysertacja ma także walory aplikacyjne dzięki przeprowadzonym przez Doktoranta badaniom empirycznym i opracowanie oryginalnej skali pomiaru strategicznego zarządzania zakupami.

## **KONKLUZJE**

Rekapitulując z pełnym przekonaniem wyrażam pogląd, iż praca odpowiada ustawowym wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich i wnoszę o dopuszczenie Autora niniejszej dysertacji do dalszych etapów postępowania o nadanie stopnia doktora, a po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychyliam się do wniosku o nadanie Panu Mgr. Piotrowi Matlejewskiemu stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

