

Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka  
Profesor zwyczajny  
Wydział Zarządzania  
Akademia Górnośląska w Katowicach

Biuro Obsługi Dyscypliny Naukowej  
nauki o zarządzaniu i jakości,  
Wielka Warszawska  
Wydział Zarządzania  
Politechnika Częstochowska  
tel. 34 3250874

wpis. 19.07.2024

**Recenzja**  
rozprawy doktorskiej mgr Joanny Lerche

pt. „**Elastyczne budowanie kapitału relacyjnego a konkurencyjność firmy rodzinnej**”

napisanej pod kierunkiem dr hab. inż. Anny Lemańskiej-Majdzik prof. PCz

**I. Uwagi wstępne**

Recenzja opracowana została na podstawie pisma pani Kierownik dyscypliny naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości, Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz. Pismo z dnia 21 maja 2024 r. (L.dz.: R-WZ. BODN. 510.1.2024).

Łączna objętość przedłożonej do recenzji pracy doktorskiej wynosi 220 stron z czego załączniki stanowią 12 stron.

**II. Wybór tematu pracy**

Mgr Joanna Lerche podejmuje w swojej rozprawie temat związany z kapitałem relacyjnym, który wiąże z konkurencyjnością firm rodzinnych. Ogólnie uważa się, że kapitał relacyjny określa zasoby związane z relacjami międzyludzkimi, umiejętnością nawiązywania oraz podtrzymywania bliskich i trwałych związków, budowania własnej sieci społecznej, zarówno dla interesariuszy wewnętrznych jak i zewnętrznych. Z kolei firma rodzinna to organizacja gospodarcza oparta na więzach i zależnościach rodzinnych, która dąży do trwałego utrzymania w przyszłości decydującego wpływu rodziny na biznes poprzez udział we własności, zarządzaniu i odpowiedzialności, z zamiarem przekazania go następnym pokoleniom. Zagadnienia te są przytaczane i rozwijane w każdym rozdziale niniejszej pracy.

Charakteryzując firmy rodzinne należałoby w opracowaniu jeszcze ściślej przeanalizować wybrane aspekty zarządzania kapitałem ludzkim, relacyjnym i strukturalnym na bazie kapitału intelektualnego. We współczesnych organizacjach coraz większego znaczenia nabierają zasoby niematerialne, wśród których ważne miejsce zajmuje szeroko rozumiany kapitał intelektualny. Kapitał, który odpowiednio zarządzany przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Wybrany temat badawczy uważam za ważny i aktualny co najmniej z dwóch powodów:

- 1) W 2023 roku firmy rodzinne odpowiadały za **nieco ponad połowę łącznych przychodów firm zatrudniających co najmniej 10 pracowników**. Podmioty te są też ponadprzeciętnie zyskowne, posiadając ponad 60-proc. udział w zagregowanym wyniku netto sektora przedsiębiorstw.
- 2) **firmy rodzinne wytwarzają obecnie ok. 20 proc. polskiego PKB, czyli według najnowszych odczytów GUS blisko 465 mld zł**. To oznacza, że średnio co piąta wypracowana w kraju złotówka jest efektem działalności firm rodzinnych.

Wybrany temat niewątpliwie mieści się w zakresie dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, gdyż dotyczy zarządzania relacjami w tworzeniu strategii i filozofii biznesowej w firmach rodzinnych.

### III. Cel i hipoteza pracy

Na trzeciej stronie Wstępu, Autorka przedstawia cel główny badawczy, który brzmi: *„zidentyfikowanie wpływu elastycznego kreowania kapitału relacyjnego na poziom konkurencyjności firmy rodzinnej”*. Dalej główny cel badawczy został rozłożony na cztery cele szczegółowe. Powyżej na tej samej stroni Autorka pracy przedstawia główny problem badawczy w postaci pytania badawczego, które brzmi: *„Czy elastyczne budowanie kapitału relacyjnego ma wpływa na poziom konkurencyjności firm rodzinnych na rynku?* I zaraz stwierdza, że *„Dla potrzeb realizacji tak postawionego celu badawczego (a przecież jest to pytanie badawcze!) dokonano podziału głównego pytania badawczego na pytania szczegółowe. Na obronie pracy będę prosił o wyjaśnienie tej kwestii oraz wielu innych, które cyklicznie powtarzają się w treści pracy, o czy zasygnalizuję w dalszej części mojej recenzji.*

W pracy przedstawione zostały pytania szczegółowe:

1. Jak stopień zaangażowania firmy rodzinnej wpływa na jakość elastycznych relacji z klientem oraz jej konkurencyjność?
2. Czy zaufanie w jakości elastycznych relacji pomiędzy **firmą** a klientami determinuje pozycję konkurencyjną **przedsiębiorstwa rodzinnego**?
3. Jakie znaczenie ma wpływ wdzięczności na budowanie relacji firmy rodzinnej z klientami oraz jej konkurencyjność?
4. Czy wzajemność relacji z klientami znacząco oddziałuje na konkurencyjność firmy?

5. Jak wpływa szerokość relacji na utrzymanie pozycji konkurencyjnej firmy rodzinnej?
6. Czy struktura elastycznych relacji determinuje pozycję rynkową **przedsiębiorstwa rodzinnego**?

Już w pytaniach szczegółowych, a następnie w całej pracy Autorka dowolnie zongluje określeniami „przedsiębiorstwo rodzinne”, „firma rodzinna”, „organizacja rodzinna”. Od pracy doktorskiej można wymagać jednoznaczności, tym bardziej że temat pracy dotyczy firm rodzinnych.

Autorka postawił następującą hipotezę główną: „*Elastyczne budowanie relacji z klientami warunkuje wzrost konkurencyjności firmy rodzinnej na rynku*”. Dalej doktorantka stwierdza, że odpowiednie zbadanie problemu badawczego oraz weryfikacja przyjętej hipotezy głównej będzie wymagała potwierdzenia ośmiu hipotez szczegółowych:

H1: Jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaangażowania warunkuje konkurencyjność firmy rodzinnej,

H2: Jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaufania warunkuje konkurencyjność firmy,

H3: Wysoki poziom wdzięczności w relacji firma – klient determinuje wyższy poziom konkurencyjności firmy na rynku,

H4: Występowanie wzajemności w budowaniu elastycznych relacji firma – klient warunkuje wzrost konkurencyjności firmy rodzinnej,

H5: Szerokość elastycznych relacji firma – klient determinuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej,

H6: Szerokość elastycznych relacji firma – klient determinuje jakość relacji,

H7: Struktura elastycznych relacji firmy z klientami warunkuje poziom konkurencyjności firmy rodzinnej,

H8: Struktura elastycznych relacji firmy z klientami wpływa na jakość relacji.

Sposób sformułowania hipotezy uważam za przejrzysty i precyzyjny. Postawiona hipoteza oraz hipotezy szczegółowe odpowiadają podanemu głównemu celowi badawczemu i jest obiektywnie weryfikowalna. Niemniej jednak będę prosił Doktorantkę o wyjaśnienie, dlaczego „hipoteza” szczegółowa H8 ma charakter **tezy** i jak została udowodniona. **Wpływa** jest stwierdzeniem dosadnym.

#### IV. Układ i struktura pracy

Praca składa się ze wstępu, pięciu głównych rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków, tabel i wykresów, dwóch załączników oraz streszczenia w języku polskim i angielskim.

W ośmiostronicowym „Wstępie” Doktorantka przedstawiła tematykę pracy i uzasadniła jej wybór. Zamieściła główny cel badawczy oraz cztery cele szczegółowe. Przedstawiła cel badawczy (pytanie badawcze) oraz osiem pytań szczegółowych. We wstępie sformułowała hipotezę główną oraz osiem hipotez szczegółowych. Pokrótce scharakteryzowała zawartość kolejnych części pracy.

Niniejszą pracę można rozpatrywać w dwóch obszarach. Pierwszy jako część teoretyczną na bazie rozdziałów pierwszego i drugiego oraz jako część empiryczną na bazie rozdziału trzeciego, czwartego i piątego.

Rozdział pierwszy (48 stron) zatytułowany jest – „Budowanie kapitału relacyjnego w aspekcie elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstw”. W tym rozdziale Autorka zaprezentowała przegląd definicji elastyczności organizacyjnej, która jest cechą pożądaną każdej organizacji działającej w turbulentnej rzeczywistości rynkowej. Następnie na podstawie przeglądu literatury przedmiotu badań wskazała rodzaje i typy elastyczności organizacyjnej. W istotny sposób wskazała na aspekt znaczenia kapitału relacyjnego słusznie podkreślając, że nie istnieje pojęcie jednoznacznie definiujące to zjawisko.

W tym rozdziale Autorka popełniła szereg błędów odnoszących się do przytaczanej numeracji rysunków, które nie konwenują z treścią podawaną w pracy. Błędny opis rozpoczyna się na str. 30. pracy a kończy wraz z zakończeniem rozdziału pierwszego. Szereg innych błędów, które mają miejsce w tym rozdziale, pokrótce przedstawię w dalszej części recenzji.

Rozdział drugi (48 stron) zatytułowany – „Konkurencyjność firm rodzinnych”, Autorka dokonuje analizy, na podstawie przeglądu krajowej i międzynarodowej literatury przedmiotu, istoty oraz specyfiki grupy firm rodzinnych. Prezentuje przegląd definicji firmy rodzinnej oraz opisuje zjawisko marketingu relacji, które wykorzystywane jest przez firmy rodzinne w procesie budowania bliskich związków z interesariuszami. W pierwszej części tego rozdziału, przytacza, powołując się na autorów: J.H. Astracham oraz M.C. Shenker trzy kategorie definicyjne w zależności od stopnia zaangażowania rodziny w strukturę firmy. Kategorie te, to: definicja szeroka, definicja średnia oraz definicja wąska.

W tym rozdziale Doktorantka charakteryzuje kryteria budowania strategii konkurencyjnej w małych przedsiębiorstwach (firmach) rodzinnych, a także opisuje potencjał

zasobowy tych podmiotów, mający bezpośredni wpływ na kształtowanie strategii konkurowania. W podrozdziale trzecim zatytułowanym **Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w firmach rodzinnych**, Autorka pracy doktorskiej pisze, wg mnie bez większej wnikliwości w przedstawianą treść, m.in. takie stwierdzenie: „Obmyślenie i ustanowienie skutecznych struktur utrzymania ładu i spójnego podejścia do **firmy** to krok do sformułowania wspólnej wizji i wartości, dzięki którym **przedsiębiorstwo** będzie mogło odnosić sukcesy w przyszłości. *Wartości* są tym za czym opowiada się rodzina i jej **przedsiębiorstwo**. *Wizja* natomiast to poczucie tego, dokąd **firma** i rodzina zmierzają”. Żonglowanie w różnych konfiguracjach zdaniowych pojęciami: firma rodzinna, przedsiębiorstwo rodzinne oraz organizacja rodzinna, niejednokrotnie w zdecydowanie przydługim zdaniu powoduje chaos w sensie treści. Na obronie będę prosił o wyjaśnienie jednoznaczności tych określeń. W tym rozdziale, jak i w poprzednim występują m.in. błędy interpunkcyjne, o których wspomnę w odpowiednim punkcie recenzji.

Rozdział trzeci (25 stron) został zatytułowany – „Obszar i metodyka badań własnych”. W rozdziale tym, na podstawie przeglądu literatury przedstawiono:

- teoretyczne ramy procesu badawczego,
- opisano i zaprezentowano podstawy teoretyczne dotyczące budowania hipotez badawczych,
- przedstawiono podstawy teoretyczne dla realizacji badań ilościowych oraz jakościowych.

Na podstawie dokonanych rozważań teoretycznych oraz sformułowanych hipotez szczegółowych Doktorantka przedstawiła model badawczy (rys. 3.4), który prezentuje kierunek podjętych w niniejszej dysertacji badań. Treść rozdziału trzeciego sprawia nieodparte wrażenie, że Autorce pracy doktorskiej zależy na zwiększeniu ilości stron pracy. Korzystając z podstawowych informacji zawartych w literaturze, Autorka na str. 112, rys. 3.1 wymienia funkcje nauki związane z metodologią badań naukowych. Te informacje można by zamieścić we wstępie lub pierwszym rozdziale pracy. W pracy doktorskiej nie musi się przekonywać recenzentów, że zostały przez Doktorantkę opanowane podstawowe zagadnienia, taki jak: rodzaje metod badawczych, rodzaje wykorzystywanych metodologii czy klasyfikacje problemów badawczych. Na rys. 3.2 przedstawiona została treść, która była już zamieszczona na str. 9-ej.

W rozdziale tym Autorka przytaczając hipotezę główną, wykorzystuje formę badań jakościowych do analizy zamieszczonych w pracy hipotez szczegółowych. Autorka powołując się na podobne badania zamieszczane w literaturze przedmiotu, bardzo płynnie i logicznie (co chcę podkreślić) przechodzi do analizy kolejno przedstawianych hipotez szczegółowych.

W modelu badawczym, słusznie zostały wybrane i opisane podstawowe składowe opisujące konkurencyjność firm rodzinnych.

W tym miejscu analizy recenzowanej pracy doktorskiej wnoszę istotną uwagę. Uważam, że rozdziały trzeci i czwarty powinny zostać połączone w jeden rozdział. Ten rozdział powinien zawierać wszystko co przedstawiła Autorka na temat badań jakościowych. Tym bardziej, że w sumie rozdział ten liczyłby nie więcej jak 35 stron. Badania ilościowe (podrozdział 3.3.2) powinien znaleźć miejsce w aktualnym rozdziale piątym, a cały rozdział czwarty (12 stron) w proponowanym rozdziale trzecim.

Rozdział czwarty (12 stron) zatytułowany jest – „Kapitał relacyjny w przedsiębiorstwach rodzinnych - wyniki badań jakościowych”. Stosując badania jakościowe Autorka uzyskała ogólny obraz kształtowania relacji z klientami w firmach rodzinnych. Badania zostały przeprowadzone na trzech „przedsiębiorstwach” rodzinnych z terenu województwa śląskiego. Zważywszy, że badania zostały przeprowadzone na firmach rodzinnych działających na rynku ponad dziewięć lat, uważam dobór grup badawczych za wystarczający. Szczegółowe wywiady z badanymi grupami firm przedstawiła Autorka w podrozdziale 4.2 zatytułowanym: „Diagnoza stanu elastycznego budowania kapitału relacyjnego w badanych firmach rodzinnych oraz opis metod kształtowania przewagi konkurencyjnej”. Wniosek końcowy, że budowanie pozytywnych i długofalowych relacji z klientami ma istotne znaczenie dla firm rodzinnych w kontekście osiągnięcia celów i przewagi konkurencyjnej.

Trwając przy stwierdzeniu dotyczącym połączenia rozdziałów: trzeciego i czwartego wnoszę o ustosunkowanie się Doktorantki do tej kwestii podczas obrony pracy.

Rozdział piąty (34 strony) zatytułowany jest – „Elastyczność w budowaniu kapitału relacyjnego a konkurencyjność firm rodzinnych w świetle badań ilościowych”. W rozdziale tym Doktorantka przedstawia charakterystykę badanej próby. W skład próby wchodzi (przedsiębiorstwa) firmy rodzinne zlokalizowane w województwie śląskim. W badaniach wzięło udział 206 przedsiębiorstw (firm) rodzinnych, - odpowiednio: 136 MP, 56 ŚP, 14 DP. Ilość badanych firm jest do zaakceptowania dla osiągnięcia celu wyznaczonego przez Doktorantkę. Na bazie kwestionariusza ankiety (zał. nr 1, cz. II) zawierającej 42 pytania, respondenci odnosili się do przedstawianych stwierdzeń korzystając z 5-stopniowej skali Likerta. Analizę przeprowadzono dla zmiennych określających:

- stopień zaangażowania firmy w jakość elastycznych relacji z klientami,
- zaufanie a jakość elastycznych relacji z klientami,
- wdzięczność a jakość elastycznych relacji z klientami,

- wdzięczność w elastycznym budowaniu relacji firma-klient,
- wpływ wzajemności na jakość elastycznych relacji firma-klient,
- szerokość elastycznych relacji między firmą a klientem oraz
- struktura elastycznych relacji między firmą a klientami.

Podrozdział 5.2 „Identyfikacja i analiza zależności między elastycznością a konkurencyjnością firm rodzinnych” uważam za najlepszą część recenzowanej pracy doktorskiej. Doktorantka sprawdziła rozkłady zmiennych ilościowych, wyliczając podstawowe statystyki opisowe wraz z testem Shapiro-Wilka badającym normalność rozkładu, uzyskując tym samym odpowiedź czy zmienne mają rozkład zbliżony do rozkładu normalnego. W tabelach od 5.1 do 5.10 wykorzystano formę itemów dla czytelnego opisanie zmiennych zależnych. Za pozytywne podejście do analizy uważam przedstawienie korelacji  $r$  Pearsona celem stwierdzenia czy poszczególne determinanty elastycznego budowania kapitału relacyjnego i konkurencyjność firm rodzinnych są ze sobą powiązane. Podrozdział 5.3 przedstawia weryfikację postawionych hipotez badawczych – szczegółowych. Doktorantka za pomocą analizy regresji liniowej tworzy modele przewidujące poziom konkurencyjności firm rodzinnych na podstawie znajomości stopnia zaangażowania firmy w jakość elastycznych relacji z klientami. Zakładając, że Doktorantka zna wszystkie relacje matematyczne współczynników przedstawianych w tabelach od 5.13 do 5.20, analiza badań w mojej opinii przybierała na wartości. Krótkie, ale trafne analizy kilkudzaniowe zamieszczone po w/w tabelach, a przed wykresami rozrzutu wraz z linią regresji potwierdzały moją pozytywną opinię. Aż tu nieoczekiwanie, ale dosadnie Doktorantka ocenia uzyskane przez siebie wyniki analizy każdej hipotezy szczegółowej. Tak więc na stronie 169 niniejszej pracy można odczytać: „Okazało się, że jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaangażowania warunkuje konkurencyjność firmy, ponieważ ***jakość elastycznych relacji z klientami określona stopniem zaangażowania warunkuje konkurencyjność firmy rodzinnej***”. Podobne banalne wnioski występują na str.172 (hipoteza H3), na str. 173 (hipoteza H4), na str. 174 (hipoteza H5), ... str.178 (hipoteza H8).

Zakończenie umieszczone na pięciu stronach przedstawia przypomnienie pytania badawczego, celów szczegółowych, hipotez szczegółowych. Z przeprowadzonych badań jakościowych Doktorantka przedstawia pięć wniosków, które poprawnie odzwierciedlają przebieg rozważań. Wnioski z badań ilościowych przedstawione zostają na bazie dziesięciu istotnych sformułowań. Zaskakującym wnioskiem z badań jest fakt, że otrzymane wyniki wykazały brak istotnego statystycznie związku między zaufaniem a konkurencyjnością firmy rodzinnej.

## V. Ocena źródeł wykorzystywanych w pracy

Przedstawiona przez Autorkę literatury zawiera opisy bibliograficzne 238 cytowanych pozycji literaturowych w tym kilka źródeł internetowych. 15,5% jest literaturą która ukazała się w poprzednim wieku, z kolei cytowane publikacje z ostatnich sześciu lat wynoszą 15% co stanowi dość stabilny bilans aktualnej wiedzy w przedmiocie badań.

Autorka w zdecydowanej większości korzysta z literatury polskojęzycznej. W pracy powołuje się na jedną własną publikację oraz dwie współautorskie pozycje literaturowe wydane wspólnie z Promotorką pracy doktorskiej.

Literatura ujęta w wykazie uporządkowana jest chronologicznie i zawiera podstawowe dane bibliograficzne (autor, rok wydania, tytuł; dla czasopism: ich tytuł i numer; dla książek: nazwę wydawcy).

Mimo dużej rozpiętości czasowej w cytowanych publikacjach, uwzględniając sporą liczbę ujętych źródeł, jak i ich prawidłowy dobór i wykorzystanie, stronę źródłową rozprawy oceniam pozytywnie.

## VI. Ocena merytoryczna pracy

Przedstawiona w rozprawie doktorskiej wiedza dotyczy elastycznego budowania kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz jego wpływ na konkurencyjność. Problem badawczy przedstawiony został w postaci pytania badawczego: **Czy elastyczne budowanie kapitału relacyjnego ma wpływ na poziom konkurencyjności firm rodzinnych na rynku?** Odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze spowodowały odpowiedź na główne pytanie badawcze. Z kolei zagadnienia dotyczące oceny wpływu elastycznego kreowania kapitału relacyjnego na poziom konkurencyjności firmy rodzinnej może zostać uznana za wartościowy wkład Autorki w obszar nauk o zarządzaniu i jakości. Jej wartości nie niweluje wprowadzony w treści chaos, który występuje w rozdziale pierwszym, począwszy od strony 30-ej aż do strony 60-ej.

Za osiągnięcie Doktorantki uważam przedstawiony na str. 126 oraz 179 model badawczy, w którym wykorzystane zostały zmienne determinujące elastyczność budowania kapitału relacyjnego, wpływającego na pozycję konkurencyjną firmy rodzinnej. Bazując na modelu badawczym Doktorantka weryfikowała osiem przyjętych w pracy hipotez szczegółowych powiązanych z: czynnikami warunkującymi jakość relacji, ze strukturą relacji, szerokością relacji oraz składowymi konkurencyjności firm rodzinnych.



Z dużym uznaniem podchodzę do kwestii podjęcia się przez Doktorantkę badań o charakterze jakościowym. Obszar działania firm rodzinnych jest szczególnie specyficzny. Znam to z autopsji będąc członkiem Rady Programowej w Instytucie Firm Rodzinnych. Badania o charakterze ilościowym są w tej sytuacji o wiele łatwiejsze. Gdyby nie banalne wnioski zamieszczane po przedstawianej analizie hipotez szczegółowych to twierdziłbym, że Doktorantka nie miałaby problemu z przeanalizowaniem doboru i wielkości próby badawczej rozpatrując metody statystyczne, ilościowo-matematyczne, operacyjne czy ekonometryczne. Jednak ta wątpliwość pozostaje.

Doktorantka słusznie stwierdza, że przeprowadzone przez nią badania nie wyczerpują wszystkich kwestii jakie można by sformułować do wielowątkowego zagadnienia jakim jest kapitał relacyjny. Analizując całość przedstawionej w rozprawie treści, stwierdzam z całą pewnością, że tytuł pracy doktorskiej odpowiada treści w niej zamieszczonej.

## **VII. Oceny, uwagi krytyczne i polemiczne**

1. Istotnym problemem w pierwszym rozdziale jest odwoływanie się w treści pracy na poszczególne rysunki. Niektóre z tych pomyłek, być może wynikające z chaosu przy pisaniu pracy lub nieuzasadnionego pośpiechu. Zaistniałe pomyłki są następujące:
  - Na str. 30-ej odwołanie się w treści do rys. 1.4 jest błędne, gdyż w tym miejscu Autorka opisuje zagadnienia związane z rys. 1.2.
  - Na str. 37-ej odwołanie się w treści do rys. 1.5 jest błędne, gdyż w tym miejscu Autorka opisuje zagadnienia związane z rys. 1.3.
  - Na str. 38-ej odwołanie się w treści do rys. 1.6 jest błędne, gdyż w tym miejscu Autorka opisuje zagadnienia związane z rys. 1.4.
  - Na str. 40. zamieszczony jest rys. 1.5, który nie ma odwołania w tekście pracy.
  - Na str. 46-ej odwołanie się w treści do rys. 1.9 jest błędne, gdyż w tym miejscu Autorka opisuje zagadnienia związane z rys. 1.6.
  - Na str. 51-ej odwołanie się w treści do rys. 1.2 jest błędne, gdyż w tym miejscu Autorka opisuje zagadnienia związane z rys. 1.7.
  - Na str. 52-ej odwołanie się w treści do rys. 1.13 jest błędne, gdyż w tym miejscu Autorka opisuje zagadnienia związane z rys. 1.8.
  - Na str. 53-ej odwołanie się w treści do rys. 1.14 jest błędne, gdyż w tym miejscu Autorka opisuje zagadnienia związane z rys. 1.9.

- Na str. 54-ej odwołanie się w treści do rys. 1.15 jest błędne, gdyż w tym miejscu Autorka opisuje zagadnienia związane z rys. 1.10.
  - Na str. 55-ej odwołanie się w treści do rys. 1.16 jest błędne, gdyż w tym miejscu Autorka opisuje zagadnienia związane z rys. 1.11.
  - Na str. 56-ej odwołanie się w treści do tabeli 1.4. jest błędne, gdyż w tym miejscu Autorka opisuje zagadnienia związane z tabelą nr 1.3.
  - Brak tabeli 1.4 w tekście pracy doktorskiej
  - Na str. 57-ej odwołanie się w treści do rys. 1.17 jest błędne, gdyż w tym miejscu Autorka opisuje zagadnienia związane z rys. 1.12.
  - Na str. 59-ej odwołanie się w treści do rys. 1.18 jest błędne, gdyż w tym miejscu Autorka opisuje zagadnienia związane z rys. 1.13.
  - Na str. 60-ej odwołanie się w treści do rys. 1.19 jest błędne, gdyż w tym miejscu Autorka opisuje zagadnienia związane z rys. 1.14.
2. Uwagi dotyczące doboru źródeł literatury ująłem w punkcie V niniejszej recenzji. Jak stwierdziłem wcześniej, mimo dużej rozpiętości czasowej w cytowanych publikacjach, uwzględniając sporą liczbę ujętych źródeł, jak i ich prawidłowy dobór i wykorzystanie, stronę źródłową rozprawy oceniam pozytywnie.
3. Nie dostrzegłem w pracy rażących błędów merytorycznych, poza kilkoma przypadkami wynikającymi prawdopodobnie z niefrasobliwego przekazu opisywanych rezultatów pracy:
- na str. 26. zamiast „Dzieląc pod uwagę” powinno być – Biorąc pod uwagę,
  - na str. 45. Autorka zamieszcza treści w postaci populistyczno – gazetowej, jak ... można spotkać się, ... można uchwycić je, ... strategia ma odpowiedzieć ... itd.,
  - na str. 50. oraz 51. występują zapisy w formie gazetowej: „CRM opiera się”, „warto wspomnieć”, „warto zwrócić uwagę”,
  - na str. 60. oraz 61. występuje błąd stylistyczny niedostosowany do charakteru pracy: „można więc powiedzieć”, „warto podkreślić”,
  - na str. 77. występują określenia niesensowne: „... firmy odwołują się cech..., ... dokonując zakupu oferty! – ofertę się składa, przedstawi itd. ale nie kupuje.
  - w tekście pracy brak odwołania do rys. 2.5, oraz rys. 2.12!
  - na str. 81. stwierdzenie gazetowe: „Idąc za Izabelą...”
  - na rys. 2.7 występuje stwierdzenie „relane dochody ludności”
  - na str. 120. błąd stylistyczny: „... znaczenie istnienie...”
  - na str. 124. błąd językowy: „... na opentancji przedsiębiorstwa... ,

- występujące w pracy formy tasiemcowych zdań powodują gubienie formy lub sensu zdania, przykładowo na str. 127, 5-ty w. od dołu – brak przymiotnika „uzasadniona”
  - na str. 136. Doktorantka pisze „Przeprowadzone badanie jakościowe wskazało **następujące rezultaty** pozwalające scharakteryzować badaną próbę badawczą” Nic nie zostało wymienione!
  - na str. 182. błąd stylistyczny: „... dzięki dokonanego przeglądu...”
4. We wszystkich tabelach od numeru 5.13 do 5.20, w legendach występuje błąd zapisu symbolu (w odniesieniu do zapisu w tabeli)  $t$  – wynik testu  $t$  Studenta.
  5. Praca zawiera sporą ilość błędów interpunkcyjnych, m.in. na stronach: 86, 87, 101, 138, 140, 185.
  6. Prosiłbym o zinterpretowanie przez Doktorantkę zdania, które zamieściła na str. 130. Mianowicie: „Badanie przeprowadzono w październiku 2022 roku bezpośrednio z właścicielem/menadżerem badanego **przedsiębiorstwa**, w siedzibie danej **firmy**”.
  7. Proszę o wyjaśnienie zapisu na str. 134, który brzmi: „Za efekt słaby przyjęto wartość współczynnika korelacji mniejszą od  $|0,30|$ ; za efekt umiarkowany przyjęto wartość współczynnika zawierającą się w przedziale od  $|0,30|$  do  $|0,50|$ ; natomiast za efekt umiarkowany przyjęto wartość współczynnika wyższą niż  $|0,50|$ ”.

### VIII. Wnioski końcowe

W rozprawie pt. „Elastyczne budowanie kapitału relacyjnego a konkurencyjność firmy rodzinnej” Pani mgr Jolanta Lerche postawił ważny problem naukowy, dotyczący elastycznego budowania kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz jego wpływ na konkurencyjność. Zaproponowała jego rozwiązanie przedstawiając oryginalny model badawczy, a także wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauk o Zarządzaniu i jakości, w szczególności dotyczącą takich jej obszarów, jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, nauka o jakości czy marketing.

Reasumując stwierdzam jednoznacznie, że pomimo zgłoszonych zastrzeżeń, pewnych wątpliwości, uwag i ocen polemicznych, przedstawiona praca odpowiada wymogom stawianym rozprawie doktorskiej, zgodnie z zapisem zawartym w *art. 187 pkt 1, 2, 3 i 4 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r.* Wobec tego **wnoszę o przyjęcie recenzowanej dysertacji doktorskiej i dopuszczenie Pani Mgr Joanny Lerche do publicznej obrony.**

Częstochowa, 18 lipca 2024 r.

