



**Uniwersytet
SWPS**

Mława, 20 lipca 2024.

Wioletta Waszynczyk
Biuro Obsługi Dyscypliny Naukowej
nauki o zarządzaniu i jakości
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska
tel. 34 3250874
10.08.2024

dr hab. Katarzyna Januszkiewicz, prof. Uniwersytetu SWPS

Katedra Zarządzania

Wydział Nauk Społecznych w Warszawie

Uniwersytet SWPS

Recenzja pracy doktorskiej mgr Joanny Lerche

pt. „Elastyczne budowanie kapitału relacyjnego a konkurencyjność firmy” napisanej pod kierunkiem dr hab. Anny Lemańskiej-Majdzik, prof. PCz

Podstawa wykonania recenzji

Recenzję wykonano w związku z pismem Kierownik dyscypliny naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz z dnia 21 maja 2024 roku oraz stosownymi przepisami wprowadzającymi.

1. Wybór tematu i zakres dysertacji

Problematyka podjęta w rozprawie Magister Joanny Lerche mieści się w ramach dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości. Temat jest aktualny i wpisuje się w nurt interdyscyplinarnego ujmowania



determinant konkurencyjności firm rozwijanego na gruncie nauki.

Uzasadnienie ważności wyboru tematu rozprawy doktorskiej Magister Joanny Lerche wynika z kilku kluczowych czynników. Przede wszystkim, elastyczność stała się jednym z najważniejszych wymagań współczesnych przedsiębiorstw, szczególnie w kontekście gwałtownie zmieniającego się otoczenia rynkowego. Firmy muszą być zdolne do szybkiego dostosowywania się do nowych warunków, co jest determinantą ich przetrwania i sukcesu. Temat rozprawy koncentruje się na firmach rodzinnych, które ze względu na swoją specyficzną charakterystykę i wartości, często napotykają na dodatkowe wyzwania w zakresie zarządzania.

Ponadto, relacje z interesariuszami, zwłaszcza z klientami, odgrywają kluczową rolę w działalności operacyjnej firm rodzinnych. Zasoby relacyjne, takie jak zaufanie, lojalność i trwałe więzi, są trudne do naśladowania przez konkurencję i stanowią w tej sytuacji, specyficzne i istotne źródło przewagi konkurencyjnej.

Badanie elastyczności w budowaniu kapitału relacyjnego w takich firmach jest więc istotne. Potwierdza to również potrzebę rozpoznania specyficznych uwarunkowań tego procesu, dzięki czemu możliwe stanie się sformułowanie rekomendacji dla tego szczegółowego wyzwania zarządczego.

W ujęciu zaprezentowanym w rozprawie, elastyczne budowanie



kapitału relacyjnego jest zatem nie tylko teoretycznym zagadnieniem, ale ma również praktyczne implikacje. Wyniki badań mogą przyczynić się do zwiększenia świadomości wśród przedsiębiorców rodzinnych na temat znaczenia elastyczności w kształtowaniu długofalowych relacji. Wreszcie, podjęcie tego tematu w rozprawie doktorskiej wypełnia lukę w literaturze dotyczącej specyficznych wyzwań i strategii firm rodzinnych, oferując jednocześnie podbudowę do sformułowania rekomendacji dla praktyków biznesu.

Recenzowana praca ma zatem charakter teoriopoznawczy i użyteczny. Z perspektywy teoretyczno-poznawczej o wartości pracy decyduje oparta o źródła literaturowe charakterystyka wskazanych w celach czynników kształtujących ową elastyczność. Natomiast z perspektywy użytecznej – propozycja ujęcia determinant konkurencyjności firm rodzinnych w modelu badawczym.

Stwierdzam zatem, iż temat rozprawy doktorskiej jest aktualny. Ponadto został sformułowany w sposób prawidłowy, zrozumiały, z jednoczesnym zasygnalizowaniem podjętego problemu badawczego.

2. Struktura i układ treści rozprawy

Dysertacja liczy 220 stron i składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, bibliografii, wykazu tabel, wykresów rysunków, załączników (2) oraz streszczenia w języku polskim i angielskim.



Układ omawianych w kolejnych częściach pracy treści należy uznać za prawidłowy i pozostający w związku z celami pracy i postawionymi pytaniami badawczymi.

Wstęp zawiera uzasadnienie podjęcia tematu, problem badawczy wraz z pytaniami badawczymi, cele pracy, hipotezy oraz streszczenie poszczególnych części pracy.

Rozdział pierwszy poświęcono zagadnieniu budowania kapitału relacyjnego w aspekcie elastyczności organizacyjnej, opierając kolejne podrozdziały o zdekomponowane części tytułu (elastyczność, kapitał relacyjny, synteza zagadnień).

Rozdział drugi składa się z trzech części, w których Doktorantka prowadzi narrację od analizy pojęcia firma rodzinna, przez determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, do wskazania sposobów budowania przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych.

Dwa pierwsze rozdziały pracy mają charakter teoretyczny i powstały w oparciu o źródła literaturowe. Doktorantka przedstawia w nich ramy definicyjne i interpretacyjne pojęć, odnosząc się do literatury przedmiotu. Wskazuje i sygnalizuje jednocześnie pewne problemy terminologiczne, wynikające przede wszystkim z braku jednoznacznych rozstrzygnięć na gruncie teorii. Z korzyścią dla pracy jest wyraźne zawężenie problemu badawczego do specyfiki zarządzania relacjami zewnętrznymi, co pozwala finalnie, na



konstatacje, że praca przynosi rozwiązanie dla konkretnego, specyficznego wyzwania.

W rozdziale trzecim zaprezentowana została metodyka badań własnych. W tej części, Doktorantka przed wprowadzeniem kolejnych etapów postępowania, odwołuje się do podstaw naukowych szeroko rozumianej metodologii badań społecznych (np. zapisy na str. 111-114).

Kolejne dwie części dysertacji, rozdziały cztery i pięć, to prezentacja materiału empirycznego zgromadzonego na etapie badań jakościowych i ilościowych. Doktorantka przedstawia kolejno wyniki uzyskane w toku postępowania badawczego, by na końcu pracy dokonać ich rekapitulacji i zweryfikować postawione hipotezy w podrozdziale 5.3.

W Zakończeniu, na kolejnych stronach, Doktorantka przywołuje postawione cele, hipotezy oraz główne wnioski, które stanowią podstawę do sformułowania rekomendacji dla praktyki zarządzania, kończących rozprawę (o czym będzie mowa w dalszej części recenzji).

Kolejne części pracy, to wskazane na wstępie tego paragrafu recenzji: bibliografia, wykaz tabel i rysunków, załączniki (2) oraz streszczenia w języku polskim i angielskim.

Odnosząc się do struktury i układu treści rozprawy, chciałabym zgłosić kilka uwag:

- 1) Praca powstała w oparciu o bogatą analizę literatury przedmiotu.



W rozdziałach 1 oraz 2, Doktorantka przytacza istotne dla tematu koncepcje i teorie, odwołuje się do znanych modeli. Ta część pracy budzi jednak pewien niedosyt związany z brakiem polemiki, czy chociażby komentarzy do przytaczanych treści. Czy kolejni autorzy opisują dane zagadnienie w ten sam sposób, czy też może jest powód, dla którego Doktorantka zdecydowała się przywołać kolejne źródła? Czy wnoszą one coś nowego dla zrozumienia tematu w pracy? Jeśli tak (a zakładam, że tak właśnie jest), to brakuje w końcowych częściach rozdziałów teoretycznych rozbudowanej rekapitulacji, stanowiącej punkt odniesienia dla dalszej części procesu badawczego.

- 2) W pracy wyróżniono czynniki determinujące budowanie kapitału relacyjnego oraz wpływające na pozycję konkurencyjną firm rodzinnych (jakość relacji – zaangażowanie, zaufanie, wdzięczność, wzajemność oraz struktura i szerokość relacji). Są to pojęcia z jednej strony dobrze rozpoznane w literaturze przedmiotu, z drugiej jednak, jak wskazuje Doktorantka, obarczone pewną niejednoznacznością, wynikającą z chaosu terminologicznego. Diagnoza słuszna, brakuje jednak w pracy części, w której zaproponowano by (jako autorski wkład w rozwój dyscypliny?), rozwiązanie tego dylematu. Istotną korzyścią dla pracy i omawianego zagadnienia byłoby wskazanie, jakie ramy teoretyczne i interpretacyjne mają wymieniane predykaty



teoretyczne, a następnie w części metodycznej wskazanie przyjętego w badaniu zakresu odpowiednich predykatów empirycznych. Brak takiego „osadzenia” terminologicznego, powoduje, że czytelnik jest zmuszony do samodzielnego stworzenia takiej ramy poznawczej dla pracy, nie ma jednak w takim przypadku pewności, czy będzie to rama spójna z autorską koncepcją stanowiącą podstawę do prowadzonego procesu badawczego.

Powyższe zastrzeżenia odnoszą się do struktury narracji przyjętej w dysertacji i nie wpływają znacząco na jej wartość merytoryczną, dlatego reasumując, pomimo zgłoszonych uwag, oceniam pracę w aspekcie podnoszonym w tej części recenzji pozytywnie.

3. Metodyka badawcza (cele, pytania badawcze i hipotezy badawcze)

W recenzowanej pracy sformułowano problem badawczy w brzmieniu: *Czy elastyczne budowanie kapitału relacyjnego ma wpływ na poziom konkurencyjności firm rodzinnych na rynku?* Pytanie główne zdekomponowano na 6 pytań szczegółowych, które zgodnie z założeniem przyjętym w pracy, stanowią podstawę do realizacji celów pracy wskazanych na str. 9 (teoriopoznawczych, empirycznych, metodycznych oraz aplikacyjnych).

Na podstawie analizy przedmiotu oraz sformułowanych problemów



badawczych, Doktorantka przedstawia hipotezę główną i 8 hipotez szczegółowych. Warto podkreślić w tym miejscu zróżnicowanie w zakresie samych hipotez, które mówią zarówno o warunkowaniu, determinowaniu oraz określeniu wpływu wybranych czynników na badane relacje.

Ponadto sam problem badawczy ("Czy elastyczne budowanie kapitału relacyjnego ma wpływ na poziom konkurencyjności firm rodzinnych na rynku?") w sposób bezpośredni odnosi się do celu pracy, którym jest "zidentyfikowanie wpływu elastycznego kreowania kapitału relacyjnego na poziom konkurencyjności firmy rodzinnej". Obydwa te elementy są ze sobą ściśle powiązane ponieważ: 1) Problem badawczy stawia pytanie dotyczące związku między elastycznym budowaniem kapitału relacyjnego a konkurencyjnością firm rodzinnych; 2) Cel pracy wyznacza konkretny kierunek badań, czyli identyfikację tego wpływu. Należy zatem stwierdzić, że zarówno problem badawczy, jak i cel pracy koncentrują się na tym samym zagadnieniu – wpływie elastycznego budowania kapitału relacyjnego na konkurencyjność firm rodzinnych. Tym samym cel pracy jest logiczną odpowiedzią na postawiony problem badawczy, co sprawia, że relacja między nimi jest spójna i prawidłowa.

Dodatkowo, w pracy na podkreślenie zasługuje:

- czytelny model badawczy, wskazujący relację między hipotezami a badanymi zmiennymi (str. 126 i 178);



- wykorzystanie zróżnicowanego aparatu badawczego (podejścia ilościowego i jakościowego);
- zaawansowana analiza statystyczna materiału z badań ilościowych;
- jasne i uporządkowane przedstawienie rezultatu prac nad weryfikacją postawionych hipotez.

Ogólna ocena pracy w warstwie metodycznej jest pozytywna, zgłaszam jednak jednocześnie kilka zastrzeżeń poniżej.

W recenzowanej pracy wskazano cztery cele badawcze, których realizację ma przynieść praca. Ta konstatacja stanowi podstawę do prowadzonych w dalszej części rozprawy rozważań i w konsekwencji rekapitulacji dokonanej w Zakończeniu pracy. O ile jednak realizacja celów teoriopoznawczych, empirycznych i metodycznych, pomimo zgłoszonych uwag, nie wzbudza moich wątpliwości, to w przypadku celu aplikacyjnego, mam pewne zastrzeżenia. Doktorantka sformułowała rekomendacje dla praktyki zaledwie w dwóch punktach w Zakończeniu (1/2 strony), co należy uznać, za niewystarczające i obniżające ocenę wartości realizacji celu aplikacyjnego w brzmieniu wskazanym na str. 9. Doktorantka podjęła taką decyzję dotyczącą określenia celów pracy, i w tym zakresie uważam ją za błędną. Nie dlatego, że na podstawie pracy nie można sformułować rekomendacji dla praktyki, ale dlatego, że uczyniono to



/ zapisano w stopniu niewystarczającym dla pracy doktorskiej. Szczególnie, że praca nie wpisuje się w charakterystykę badań podstawowych i można wymienić te jej elementy, które mogą mieć walor aplikacyjny istotny dla praktyki zarządzania (na przykład samo narzędzie pomiaru, które posiada zadawalające wartości metryczne), tej szansy niestety nie dostrzeżono/nie wskazano w pracy.

Druga uwaga w tej części, dotyczy koncepcji badań empirycznych. Jako zaletę pracy wymieniłam powyżej zastosowania metody jakościowej i ilościowej. Co do zasady jest to z pewnością pożądanym kierunkiem prac, jednak w kontekście analizy tak wielu zmiennych sam proces wydaje się w pewnych momentach trudny do analizy. Nasuwa się ponadto pytanie, dlaczego Doktorantka zdecydowała się właśnie na takie rozwiązanie i jaka jest relacja między obydwoma częściami badania? Jaki cel stawiano przed częścią jakościową, a jaki przed ilościową? Czy jest to jedna ze strategii badań mieszanych wskazywanych przez Creswella? Jest to oczywiście kwestia decyzji badacza, ciekawa jednak jestem, czy i jakie alternatywy były brane pod uwagę i co zaważyło na ostatecznym wyborze.

Kolejne pytanie dotyczy liczebności próby w badaniu jakościowym. Trzy podmioty mogą stanowić obiektywne źródło informacji, jednak, czy decyzja o liczebności była podjęta na podstawie dostępności podmiotów, czy spełnione zostało kryterium wysycenia próby (jeśli tak, to przy tak małej liczbie, rekomendowałabym jednak szerszy



namysł nad dywersyfikacją).

Zgłoszone w tej części uwagi mają charakter polemiczny i mam nadzieję, że służyć będą pogłębionej refleksji i rozwojowi warsztatu badacza na kolejnych etapach kariery.

4. Język i formalna

Pracę pod względem formalnym oceniam pozytywnie. Treści prezentowane są w przejrzysty sposób, a tekst często urozmaicony jest obiektami graficznymi – tabelami, rysunkami, wykresami. Dla odbioru treści istotne znaczenie ma również ujednoczenie treści zarówno w zakresie czcionki, wielkości znaków i obiektów, jak i kolorystyki. Są to może elementy nie aż tak ważne dla oceny pracy naukowej, ale finalnie wpływające na percepcję materiału.

W pracy zdarzają się jednak błędy stylistyczne, językowe i interpunkcyjne, są to drobne „potknięcia” nie wpływające na ogólną ocenę pracy, jednak z uwagi na ich częstotliwość zgłaszam to formalnie zachęcając do większej uważności.

5. Wykorzystanie źródeł

Doktorantka w pracy odwołuje się do bogatej literatury przedmiotu. Spis bibliograficzny zawiera 238 pozycji. Poza samą liczbą przywołań, na uwagę zasługuje:

- Adekwatność doboru źródeł – w pracy przywołano literaturę



przedmiotu zgodną z tematyką pracy, przy uwzględnieniu wiodących dla problematyki publikacji;

- Aktualność – pozycje umożliwiające analizę problemu zgodnie z aktualnym stanem wiedzy, zdecydowana większość źródeł to prace wydane po 2000 roku, a publikacje z lat wcześniejszych mają charakter kanonicznych dla obszaru;
- Zasięg – w pracy wykorzystano pozycje umożliwiające analizę problemu zarówno w kontekście lokalnym (regionalnym), jak i globalnym, co znacznie poszerzyło pole refleksji;
- Zróżnicowanie – analizie poddano źródło naukowe ujmujące analizowane zjawisko w zróżnicowany sposób.

Konkludując, ten punkt należy ocenić pozytywnie.

6. Wnioski i konkluzja końcowa

Wskazane powyżej sugestie i uwagi krytyczne nie zmieniają pozytywnej oceny pracy. Przedłożona do recenzji dysertacja spełnia ustawowe kryteria właściwe dla rozpraw doktorskich, to znaczy:

- wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,
- wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę,
- stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z



**Uniwersytet
SWPS**

odniesieniem do praktyki zarządzania,
co uzasadnia postawienie wniosku o przyjęcie rozprawy doktorskiej,
dopuszczenie jej do publicznej obrony i kontynuowanie czynności w
ramach przewodu doktorskiego Pani Magister Joanny Lerche.

Łotaryna Janusiewicz