



UNIwersytet  
Warszawski



CENTRUM TRANSFERU  
TECHNOLOGII I WIEDZY  
UNIwersytetu Warszawskiego

Warszawa, 4.11.2024 r.

---

dr hab. inż. Przemysław Dubel, prof. ucz.  
Centrum Transferu Technologii i Wiedzy  
Uniwersytet Warszawski

---

**Recenzja** rozprawy doktorskiej Pana **mgr Jakuba Szczepkowskiego** zatytułowanej „Znaczenie przynależności pokoleniowej w budowaniu relacji na rynku B2B w Polsce”, napisanej w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu pod kierunkiem prof. dr hab. Aldony Glińskiej – Noweś oraz dr Joanny Petrykowskiej.

## **I. PODSTAWA FORMALNA**

1. Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 10 października 2024 r. zawierające prośbę o przygotowanie recenzji pracy doktorskiej mgr Jakuba Szczepkowskiego.
2. W ocenie uwzględniono wymogi określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r. poz. 742 z późn. zm.).
3. Przedmiotem oceny jest tekst zredagowany w języku polskim, o łącznej objętości 213 stron (wraz z bibliografią, spisem rysunków, spisem tabel i załącznikami), który został dostarczony w formie drukowanej oraz elektronicznej (na nośniku „CD”). Praca zawiera niezbędne elementy dla tego typu dzieła i została przedstawiona w formie, która umożliwia jej ocenę.

## II. OPINIA OGÓLNA

Doktorant, Jakub Szczepkowski przygotował, pod kierunkiem prof. dr hab. Aldony Glińskiej – Neweś oraz dr Joanny Petrykowskiej rozprawę doktorską, która jest interesująca, zarówno pod względem zaprezentowanych badań, jak też możliwości jej wykorzystania w praktyce menadżerskiej i zasługuje na pozytywną ocenę. Zaprezentowana problematyka różnic pokoleniowych w budowaniu relacji biznesowych mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Rozprawa ta może stać się podstawą dopuszczenia Doktoranta do publicznej obrony.

Za główny cel mgr Jakub Szczepkowski postawił sobie: „określenie znaczenia przynależności pokoleniowej w budowaniu relacji biznesowych na rynku B2B”. Realizacja założonego celu wymaga zrealizowania sześciu celów szczegółowych, które obejmują (s. 8):

1. Identyfikację narzędzi do budowania relacji wykorzystywanych przez poszczególnych aktorów rynku będących przedstawicielami różnych pokoleń (CS1).
2. Rozpoznanie znaczenia i sposobów budowania relacji biznesowych przez poszczególnych aktorów rynku będących przedstawicielami różnych pokoleń (CS2).
3. Identyfikację etapów budowania relacji z klientami i dostawcami na rynku B2B w realiach polskich przedsiębiorstw oraz identyfikację narzędzi wykorzystywanych w tych etapach (CS3).
4. Określenie wpływu charakteru relacji (relacje z klientami i relacje z dostawcami) oraz przynależności pokoleniowej partnera biznesowego na wybory dokonywane przez aktorów rynku dotyczące wykorzystywanych instrumentów marketingu relacji (CS4).
5. Określenie wpływu pandemii koronawirusa na wybór internetowych narzędzi marketingu relacji przez uczestników rynku B2B (CS5).
6. Określenie wykorzystania Internetu i nowych mediów do budowania relacji biznesowych przez przedsiębiorstwa (CS6).

Temat podjęty przez Doktoranta jest aktualny, interesujący i znaczący zarówno dla teorii, jak i dla praktyki zarządzania, a co ważne jest to temat istotny z perspektywy rozwoju usług świadczonych poprzez relacje B2B.

Różnorodność relacyjna oraz zmiany zachodzące w otoczeniu gospodarczym będące udziałem kolejnych pokoleń wkraczających na rynek pracy, przekładają się na potrzebę identyfikowania ich generacji; w efekcie obecnie jest ich najwięcej: BB (Baby Boomers), Pokolenie X, Y i Z. Przypisywane generacjom różnice w postawach i zachowaniach przekładają się na funkcjonowanie organizacji, w których pracują. Dotyczy to także budowania relacji na rynku B2B, czym zajął się Doktorant. Przeprowadzony przez Niego wywód, prowadzący do zidentyfikowania luki badawczej w postaci wpływu przynależności pokoleniowej na wybór narzędzi budowania relacji w B2B nie budzi zastrzeżeń i jest przekonujący.

Przedstawiona do oceny praca spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim. Doktorant wykazuje nie tylko biegłość w podjętej tematyce, pokazuje także przygotowanie do prowadzenia badań własnych oraz dobrą znajomość koncepcji teoretycznych związanych z tematyką pracy. W pracy przeprowadzono badania, których założenia, projekt i jakość zasługują na pozytywną ocenę.

### **III. Uwagi szczegółowe**

Przedstawione do recenzji opracowanie stoi na odpowiednim dla dysertacji doktorskiej poziomie, na co składa się dobór tematyki, umiejętność analizy literatury, a także umiejętność prowadzenia badań i analizy uzyskanych wyników. Zasadnicza, merytoryczna część pracy obejmuje strony 4 - 165, pozostałe elementy to obszerna bibliografia, spis rysunków, spis tabel oraz załączniki wraz ze scenariuszem wywiadu pogłębionego i streszczeniem w języku angielskim, co łącznie daje objętość 213 stron. Opracowanie jest interesujące i prezentuje dobry poziom merytoryczny. Poniżej wyszczególniam uwagi, które doktorant może potraktować jako wskazówkę ulepszania swojego warsztatu przy prowadzeniu dalszych prac badawczych.

#### **1. Tematyka pracy**

Tematyka podjęta przez Doktoranta, jest ważna i interesująca biorąc pod uwagę współczesne trendy w rozwoju rynku, nie tylko krajowego, ale także europejskiego i światowego z perspektywy wzajemnych relacji typu B2B.

W opisie teoretycznym (s.12-42) związanym z marketingiem relacji oraz przynależnością pokoleniową trudno jest odnaleźć jednoznacznie odniesienie do funkcjonowania polskiego rynku pracy w relacji B2B, biorąc pod uwagę zarówno atuty jak i ograniczenia wynikające z takiej formy powiązania biznesowego.

Wskazane uchybienie nie wpływa na tematyczne powiązanie poszczególnych rozdziałów ani na ich ogólną konstrukcję.

Uzasadnienie wyboru tematu jest poprawne, a dalsze analizy w sposób pełniejszy przekonują odbiorców pracy, że podjęty temat jest ważny.

## **2. Struktura pracy**

Struktura pracy jest typowa dla rozpraw doktorskich, tzn. pracę rozpoczyna część teoretyczna, po której następuje przedstawienie metodyki badań. Całość opracowania kończy dyskusja oraz przedstawienie zestawu dobrych praktyk związanych z budowaniem relacji biznesowych. Praca podzielona jest na cztery rozdziały, wprowadzenie i zakończenie. Pierwsze dwa rozdziały dotyczą teorii, kolejny – to identyfikacja przedmiotu badań i wykorzystanych metod badawczych, w rozdziale czwartym przedstawiono wyniki zrealizowanych badań oraz dyskusję nad uzyskanymi wynikami.

Plusem przyjętej struktury jest umieszczenie w części „Wprowadzenie” opisu przyjętych założeń badawczych, luki badawczej, problemu, celu i pytań. W mojej opinii praca ma też dodatkową zaletę – jej objętość jest dobrze dostosowana do przekazywanych treści.

## **3. Cel, założenia pracy i pytania badawcze**

Praca mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Autor swoje główne założenia, kluczowe elementy procesu badawczego, w tym: problem, cele i pytania badawcze przedstawia w rozdziale trzecim.

W celu określenia luki badawczej, Doktorant przeprowadził przegląd literatury wykorzystujący elementy metodyki systematycznego przeglądu literatury. Wykorzystał w tym celu bazy Scopus, Web of Science i Google Scholar. W wykorzystaniu tej metody, jak i w innych metodach przeglądu literatury, kluczowe jest odpowiednie dobranie słów kluczowych według

których przeszukuje się bazy danych. Doktorant sfokusował swoją uwagę na frazach „relationship marketing”, „generational”, „generational affiliation”, „relationship marketing tool”, „relationship marketing instrument”. Wydaje się to dobrym wyborem, chociaż w przypadku zastosowania systematycznego przeglądu literatury dobór słów kluczowych zawsze stanowi potencjalne ograniczenie badania.

Cel główny pracy został zaprezentowany w rozdziale trzecim „określenie znaczenia przynależności pokoleniowej budowaniu relacji biznesowych na rynku B2B” (s. 57).

Ponadto zostało zaprezentowanych sześć celów szczegółowych oraz postawiono osiem pytań badawczych. Pokazując techniki i narzędzia wykorzystane w pracy Autor szczegółowo uzasadnia ich wybór i konstrukcję.

W celu odpowiedzi na pytania badawcze przeprowadzone zostały badania empiryczne wykorzystujące podejście jakościowe. Doktorant przeprowadził wywiady indywidualne z osobami odpowiedzialnymi za budowanie relacji typu B2B, reprezentującymi trzy przedsiębiorstwa, dobrane według kryteriów: zróżnicowania wielkości branży, czasu obecności na rynku, formy prawnej. Wywiady z pracownikami uzupełniono analizą stron internetowych przedsiębiorstw, opartą na narzędziach i kryteriach zaczerpniętych z literatury przedmiotu. Metodyka badań, w tym ich przeprowadzenie i analiza materiału zostały opisane w sposób prawidłowy. Ograniczeniem badania jest z pewnością brak poparcia uzyskanych wyników poprzez badanie ilościowe, ale Autor ma tego świadomość.

Zaprezentowany tok postępowania, przyjętą metodę oraz sposoby postępowania z danymi oceniam pozytywnie zwłaszcza z perspektywy wskazanej luki badawczej i problemu badawczego jakim jest ustalenie wpływu przynależności pokoleniowej na sposób budowania relacji B2B.

Zastanawiającym jest fakt rezygnacji Autora z postawienia hipotez badawczych, co rzutuje na kompletność przyjętej metodologii. W zaprezentowanej dysertacji mamy odniesienie do hipotezy H1 (s.: 103, 104, 119, 122, 135), która wcześniej, jednoznacznie nie została postawiona, zdaje się być „przypadkowym odkryciem”. Należy przyjąć, że tworzenie hipotez jest elementem procesu badawczego, a ich ewentualny brak dotyczy braku wiedzy na

dany temat. Zatem pojawia się pytanie, czy w zaprezentowanej pracy mamy do czynienia z niezwykle złożonym problemem, który a priori traktujemy jako coś całkowicie nowego?

Reasumując rozdział trzeci i czwarty, pomimo wskazanych usterek, dowodzi umiejętności projektowania i przygotowania Doktoranta do prowadzenia badań. Autor wykazał się starannością i dbałością o wiarygodność uzyskanych wyników. Przedstawiona metodyka nie budzi wątpliwości (z wyjątkiem braku hipotez badawczych), zaś zawarte w pracy badanie można uznać za właściwie przeprowadzone.

#### **4. Teoretyczne podstawy pracy i wykorzystana literatura**

Teoretyczna część pracy obejmuje dwa rozdziały i w mojej ocenie jest dobrze dobrana biorąc pod uwagę całość przygotowanej dysertacji. Przedstawiono marketing relacji jako współczesną koncepcję marketingową oraz scharakteryzowano aktorów rynku pracy pod względem przynależności pokoleniowej.

Rozdziały wykazują dobrą orientację Autora w podejmowanej tematyce, są podobnie skonstruowane. Drobnym uchybieniem jest brak podsumowania i nawiązania do przyjętej grupy badawczej.

Wykorzystana w pracy literatura jest liczna (240 poz.), dobrze dobrana i względnie aktualna. Autor sięgnął zarówno do literatury polskojęzycznej, jak i do pozycji z literatury międzynarodowej. Do merytorycznego doboru literatury nie mam uwag.

#### **5. Dyskusja**

W rozdziale czwartym Autor podsumowuje przeprowadzony proces badawczy. Wyniki są opisane przejrzyście. Cel główny został zrealizowany. Niedosyt budzi brak jednoznacznego odniesienia się do celów szczegółowych. Niefortunne jest też odniesienie się do zidentyfikowanej luki badawczej dopiero pod koniec niniejszej dysertacji.

Podsumowując, część empiryczna jest przedstawiona w sposób rzetelny, a Autor unika nieuprawnionych generalizacji, czy też wychodzenia z wnioskami poza przedstawiony materiał.

## 6. Język i formalna strona rozprawy

Język pracy jest poprawny i nie utrudnia odbioru treści. Oczywiście, jak w każdej pracy, również i tutaj można znaleźć usterki stylistyczne, są one jednak na tyle nieliczne, że czytelnik nie czuje w żadnym miejscu pracy ich nagromadzenia.

Formalna strona pracy, podobnie jak język, nie budzi większych zastrzeżeń. Warto docenić to, że Autor przywołując poszczególne pozycje w przypisach ułatwia czytelnikowi nawigację, a jednocześnie wskazując na własną znajomość przytaczanej literatury.

## IV. PODSUMOWANIE

Doktorant zaprezentował w pracy satysfakcjonujący poziom wiedzy w tematyce, której poświęcona została rozprawa. W pierwszych dwóch rozdziałach pracy przedstawione zostały podstawowe, acz niezbędne treści w zakresie marketingu, ze szczególnym uwzględnieniem marketingu relacji. Autor poddał analizie istniejące definicje marketingu relacji, dochodząc do konkluzji, że istnieje potrzeba stworzenia kolejnej, syntetyzującej istniejące definicje. O ile niekoniecznie trzeba się zgadzać z potrzebą tworzenia kolejnych definicji, należy docenić trud Doktoranta podjęty w tym zakresie.

W celu odpowiedzi na pytania badawcze przeprowadzone zostały badania empiryczne wykorzystujące podejście jakościowe. Doktorant przeprowadził wywiady indywidualne z osobami odpowiedzialnymi za budowanie relacji typu B2B, reprezentującymi trzy przedsiębiorstwa, dobrane według kryteriów zróżnicowania wielkości, branży, czasu obecności na rynku, formy prawnej.

Wywiady z pracownikami uzupełniono analizą stron internetowych przedsiębiorstw, opartą na narzędziach i kryteriach zaczerpniętych z literatury przedmiotu. Metodyka badań, w tym ich przeprowadzenie i analiza materiału zostały opisane w sposób prawidłowy. Ograniczeniem badania jest z pewnością brak poparcia uzyskanych wyników poprzez badanie ilościowe, ale Autor ma tego świadomość.

Analiza zebranego materiału empirycznego umożliwiła przygotowanie opisów przypadków oraz opis analizowanych w badaniu pokoleń pod względem znaczenia budowania

relacji biznesowych, dostrzeganych etapów budowania tych relacji, stosowanych w tym zakresie instrumentów, a także postrzeganego znaczenia pandemii COVID 19.

Ponadto, wykorzystując zebrany materiał jakościowy, Doktorant zaproponował miary koncentracji i rozpiętości narzędzi marketingu relacji. Propozycja jest interesująca, ale nie jest poparta pochodzącymi z literatury argumentami za poprawnością takiego podejścia, co byłoby wskazane. Zaproponowane miary zostały wykorzystane w macierzy wykorzystania instrumentów marketingu relacji z uwzględnieniem badanych pokoleń (rysunek 4.3.), która jest propozycją ciekawą i nieszablonową.

W podsumowaniu wyników badań, Doktorant odnosi się do postawionych pytań badawczych, udzielając na nie odpowiedzi. Prowadzone w tej części rozważania mają znamiona dyskusji naukowej, niemniej, niewiele jest tu odniesień do istniejącego stanu wiedzy. Uzyskane rezultaty badań mogły być zinterpretowane głębiej w kontekście innych badań oraz nurtów.

## **V. WNIOSEK KOŃCOWY**

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w Ustawie z dnia 20 kwietnia 2018 r. "Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce" (Dz.U. z 2023r., poz. 742) a więc stanowi oryginalne dokonanie i wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia przez niego pracy naukowej.

Pan mgr **Jakub Szczepkowski** podjął w swojej pracy interesujący i aktualny temat z perspektywy zmian zachodzących w relacjach pracownik – pracodawca oraz budowy rynku pracy w relacjach B2B. Uwzględniając powyższe, w tym dobrą orientację Doktoranta w literaturze przedmiotu, odpowiednio zaprojektowane i zrealizowane badanie, wnoszę o dopuszczenie do publicznej obrony.

*Przemysław Dubel*

*za zgodność z oryginałem (s.1- s.8)*