

**dr hab. Milena Ratajczak-Mrozek, prof. UEP**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**  
**Instytut Gospodarki Międzynarodowej**  
**Katedra Relacji Biznesowych i Marketingu Międzynarodowego**

**Recenzja rozprawy doktorskiej „Znaczenie przynależności pokoleniowej  
w budowaniu relacji na rynku B2B w Polsce”  
autorstwa mgr. Jakuba Szczepkowskiego  
w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości  
napisanej pod kierunkiem naukowym  
prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Neweś  
oraz dr. Joanny Petrykowskiej**

Oceny dokonano w oparciu o wymagania prawne zawarte w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 z późn. zm.), zgodnie z którą:

„Art. 187. 1. Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.”

#### **Cel i problem badawczy rozprawy doktorskiej**

W rozprawie doktorskiej zaadresowano problem dotyczący *„wpływu przynależności pokoleniowej na sposób w jaki aktorzy rynku B2B [business-to-business] budują relacje biznesowe oraz na zakres narzędzi z jakich w tym celu korzystają.”* Problematykę badawczą oceniam bardzo wysoko. Temat ten jest niezwykle aktualny biorąc pod uwagę fakt, że zwiększająca się dynamika zmian w otoczeniu prowadzi do coraz większych różnic

w doświadczeniach kolejnych pokoleń wchodzących na rynek pracy. Różnice w postawach i zachowaniach przypisywane poszczególnym pokoleniom wpływają na funkcjonowanie organizacji, w których osoby są zatrudnione. To z kolei przekłada się również na budowanie relacji na rynku B2B, co stało się przedmiotem badań Doktoranta. Trzeba podkreślić, że w szczególności znaczenie, jakie odgrywają indywidualne osoby w relacjach na poziomie międzyorganizacyjnym zostało trafnie zidentyfikowane jako luka badawcza. Biorąc pod uwagę, że podejście relacyjne i sieciowe stanowi jeden z głównych nurtów badań w naukach o zarządzaniu i jakości, temat rozprawy doktorskiej można uznać za nie tylko aktualny, ale także ważny.

Autor trafnie zidentyfikował lukę badawczą na poziomie wpływu przynależności pokoleniowej na wybór narzędzi budowania relacji na rynku B2B. Pewne zastrzeżenie budzi fakt, że Doktorant niewystarczająco osadził wskazane luki badawcze w literaturze samego marketingu relacji. Ponadto, bywają one oparte na argumentach z relatywnie starszych źródeł (np. s. 7 „zespół *Institute for the Study of Business Markets z PennState University (zespół ISBM)*, będący wiodącym ośrodkiem badań nad marketingiem B2B, przedstawił wyzwania jakie stoją przed rynkiem B2B. Jednym z trzech głównych zagadnień jest opracowanie badań, które powinny ujmować różne typy aktorów rynkowych bez ograniczania się do opisu, ale wyjaśniać zjawiska, pozwalać je przewidywać lub nawet kontrolować (Pilarczyk, Leszczyński, Zieliński, 2014, s. 130)”). Doktorant w takich sytuacjach nie zweryfikował, czy po 10 latach wskazane w literaturze luki badawcze nadal istnieją, czy może jednak temat ten został już zaadresowany przez innych badaczy.

Głównym celem pracy jest „określenie znaczenia przynależności pokoleniowej w budowaniu relacji biznesowych na rynku B2B”. Głównemu celowi pracy towarzyszy sześć celów szczegółowych:

- „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 identyfikacja 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)."

oraz aż osiem pytań badawczych służących realizacji celu:

- „PB1: Czy i jak przynależność pokoleniowa wpływa na budowanie relacji biznesowych?
- PB2: Jakie znaczenie mają relacje biznesowe dla poszczególnych uczestników rynku w zależności od pokolenia? Jak definiują dobre relacje?
- PB3: Z jakich instrumentów marketingu relacji korzystają uczestnicy rynku B2B reprezentujący różne pokolenia?
- PB4: Jakie etapy budowania relacji zna rynek B2B identyfikują aktorzy tych relacji oraz z jakich narzędzi korzystają w ramach poszczególnych etapów?
- PB5: Jaki wpływ na wybór narzędzi budowania relacji ma charakter relacji (relacje firma - dostawca oraz firma - klient)?
- PB6: Jaki wpływ ma przynależność pokoleniowa dostawcy/klienta na wybór przez pracowników firmy instrumentów marketingu relacji?
- PB7: Jak pandemia koronawirusa wpłynęła na wybory dotyczące instrumentów marketingu relacji? Czy COVID-19 poprzez skierowanie działań związanych z budowaniem i utrzymywaniem relacji do sieci Internet doprowadził do konwergencji w kontekście wyborów instrumentów marketingu relacji bez wpływu przynależności pokoleniowej?
- PB8: W jakim stopniu przedsiębiorstwa wykorzystują nowoczesne narzędzia (Internet, media społecznościowe) do budowania i utrzymywania relacji z klientami i partnerami biznesowymi?."

Treść pytań jest generalnie poprawna. Wyjątek tu stanowi pytanie 7, które jest niejasno sformułowane. Ponadto, pewne zastrzeżenia można mieć wobec faktu, że tych pytań badawczych jest relatywnie dużo i nie wszystkie są powiązane z wcześniej zidentyfikowanymi lukami badawczymi. Nie w pełni też określono jak pytania badawcze wiążą się z celami szczegółowymi. W tym miejscu przydatna byłaby tabela lub rysunek wskazujące na powiązania pomiędzy lukami badawczymi, wyznaczonymi pytaniami badawczymi i celami szczegółowymi stawianymi przed rozprawą. Ponadto, wyraźniejsze powiązanie pytań badawczych z istniejącymi lukami badawczymi, umożliwiłoby dokładniej przeprowadzić wywód w całej rozprawie.

## **Struktura i strona formalna rozprawy doktorskiej**

Rozprawa składa się z czterech rozdziałów, wprowadzenia i zakończenia. Pierwsze dwa rozdziały mają charakter analizy teoretycznej i podejmują kwestie marketingu relacji oraz przynależności pokoleniowej. W rozdziale trzecim omówiono metodykę badania empirycznego oraz zidentyfikowano lukę badawczą na podstawie systematycznego przeglądu literatury. W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki własnych badań empirycznych. Przyjęta struktura rozprawy jest właściwa dla prac doktorskich.

Pod względem formalnym praca nie budzi zastrzeżeń i generalnie jest starannie przygotowana, chociaż nie uniknięto błędów, takich jak brak numerów stron w spisach tabel i rysunków czy np. punktacja na s. 57, która nie zaczyna się od 1.

## **Analiza teoretyczna i literaturowa – ogólna wiedza teoretyczna**

W zakresie teoretycznym praca umiejscawia się w nurcie marketingu relacji. W ramach przeprowadzonej analizy teoretycznej doceniam zwłaszcza część zaprezentowaną w rozdziale 3, a prezentującą wyniki systematycznego przeglądu literatury. Jest to o tyle ważne, że wcześniejsza analiza teoretyczna przeprowadzona w rozdziale 1 i 2 jest poprawna i wystarczająca, jednak potraktowana dość pobieżnie. Rozdziały teoretyczne są mało wnikliwe i nie zawsze bazują na najnowszej literaturze. Ponadto, nie są one w pełni powiązane z celami szczegółowymi i pytaniami badawczymi. Z tego powodu nie jest przykładowo jasne, dlaczego Autor omawia i wykorzystuje model ARA (Actors – Resources – Activities), skoro wcześniejsze wywody nie wskazały na istotę wykorzystania tego modelu (o nie oznacza, że jego zastosowanie nie ma uzasadnienia). Prosiłabym o przedstawienie uzasadnienia tego wyboru. To pobieżne potraktowanie analizy literatury przekłada się na późniejsze wnioski z badania empirycznego, w ramach którego np. korzyści relacji zidentyfikowane jako nowe na bazie wywiadów w rzeczywistości istnieją już w literaturze. Ponadto, rozdziałom teoretycznym brakuje podsumowania własnego. Przykładowo, rozdział 1.7 Instrumenty marketingu relacji, powinien wskazać jedną podsumowującą systematyzację instrumentów wynikającą z analizy i później wykorzystaną do badań empirycznych.

Chcę też zauważyć, że w ramach analizy Doktorant używa określeń teoretycznych, których nie definiuje zgodnie z ich tradycyjnym zastosowaniem w dotychczasowej literaturze. Przykładowo są to terminy aktor w relacji i/lub uczestnik relacji oraz charakter relacji. Jest to o tyle ważne, że w literaturze poświęconej relacjom B2B określenia aktor i uczestnik relacji zazwyczaj odnoszą się do organizacji i innych podmiotów B2B, a nie indywidualnych osób. Podobnie Autor określenie charakter relacji definiuje jako relacje z dostawcą lub klientem.

Tymczasem w literaturze przedmiotu o charakterze relacji mówi się w odniesieniu do cech tych relacji.

W ramach przeprowadzonej analizy dotychczasowej literatury, wartościowe są tabele, które bardzo dobrze podsumowują dotychczasową wiedzę i zapewniają przejrzystość tekstu. Szkoda, że wiele z nich bazuje na zestawieniach przygotowanych przez innych Autorów, a Kandydat nie dotarł do oryginalnych publikacji wskazujących np. definicje marketingu relacji (np. tabela w załączniku). Tabele w dużej mierze stanowią syntezę kilku źródeł, co też jest cenne. Takie przedstawienie informacji świadczy to o umiejętności syntezy, a także o wiedzy ogólnej J. Szczepkowskiego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Analiza wykorzystująca elementy metodyki systematycznego przeglądu literatury przedstawiona w rozdziale 3 wskazuje na ogólną wiedzę Kandydata oraz Jego umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Doktorant skorzystał z baz danych Scopus, Web of Science i Google Scholar do przeprowadzenia przeglądu. Można dyskutować, czy wybór słów kluczowych do przeglądu jest najbardziej właściwy, jednak przyjmuję przedstawioną argumentację. Same tabele zaprezentowane jako efekt analizy świadczą o umiejętności analize oraz ogólnej wiedzy teoretycznej posiadanych przez Doktoranta.

Podsumowując, Doktorant zaprezentował w pracy satysfakcjonujący poziom wiedzy w tematyce, której poświęcona została rozprawa. Przeprowadzona analiza teoretyczna świadczy o ogólnej wiedzy teoretycznej Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, ze szczególną koncentracją na marketingu relacji i roli działań indywidualnych ludzi dla osiągnięcia właściwych celów przedsiębiorstw na rynku B2B.

### **Metoda i analiza empiryczna – oryginalne rozwiązanie problemu naukowego**

Wysoko oceniam badanie empiryczne przedstawione w rozprawie. Doktorant zrealizował badania empiryczne w oparciu o podejście jakościowe. W ramach badań przeprowadził indywidualne wywiady z osobami odpowiedzialnymi za budowanie relacji B2B, reprezentującymi trzy firmy, wybrane na podstawie kryteriów takich jak różnorodność w zakresie wielkości, branży, czasu działalności na rynku i formy prawnej. Wywiady te zostały uzupełnione analizą treści dostępnych na stronach internetowych firm przy użyciu narzędzi i kryteriów zaczerpniętych z literatury naukowej. Metodyka pracy i świadomie prowadzone oraz szczegółowo opisane postępowanie badawcze stanowią mocną stronę pracy i świadczą o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktoranta.

Analiza zgromadzonych danych pozwoliła na opracowanie opisów przypadków oraz charakterystyk pokoleń badanych pod kątem znaczenia relacji biznesowych, etapów ich budowania, wykorzystywanych narzędzi, jak i wpływu pandemii COVID-19 na te procesy.

Sama analiza przypadków jest poprawna. Zastrzeżenie budzi część dyskusji, której brakuje wnikliwości (rozdział 4.3), jest ona też relatywnie krótka i w bardzo małym stopniu porównuje otrzymane wyniki z dotychczasową literaturą. Wyniki badań można było bardziej dogłębnie zinterpretować, odnosząc je do innych badań i nurtów teoretycznych, co z pewnością wzmocniłoby całość pracy. Brakuje też porównania, np. tabelarycznego, odpowiedzi w ramach przypadków trzech firm. Zaskoczenie budzi też fakt, że odpowiedzi płynące z badań jakościowych są analizowane jak odpowiedzi ilościowe. Prosiłabym o uargumentowanie poprawności takiego podejścia. Ważne jednak, że Doktorant odnosi się kolejno do postawionych wcześniej pytań badawczych.

Doktorant, opierając się na zgromadzonym materiale jakościowym, zaproponował wskaźniki koncentracji oraz rozpiętości narzędzi marketingu relacji. Jest to ciekawa koncepcja, jednak warto byłoby poprzeć ją argumentacją z literatury. Zaproponowane wskaźniki zostały następnie zastosowane w opracowanej macierzy przedstawiającej wykorzystanie narzędzi marketingu relacji w odniesieniu do poszczególnych pokoleń (rysunek 4.3). Rozwiązanie to, po dopracowaniu koncepcji miar, można w przyszłości wykorzystać w ramach kolejnych analiz.

Dzięki przeprowadzonym badaniom można uznać, że oprócz wartości na poziomie teoretycznym rozprawa wnosi wkład na poziomie praktycznym. Autor bazując na swoich badaniach przedstawia implikacje menedżerskie. Dlatego w mojej ocenie praca nie tylko stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, ale także przedstawia zastosowanie wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej.

## **Konkluzja**

Biorąc pod uwagę przedstawioną powyżej ocenę, wskazującą na pewne zastrzeżenia wobec ocenianej rozprawy doktorskiej, ale i jednocześnie doceniając jej mocne strony, w moim przekonaniu rozprawa doktorska Jakuba Szczepkowskiego przedstawia ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Oceniana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, mające jednocześnie zastosowanie wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej. Wysoko oceniam zwłaszcza poziom zaprezentowanych badań empirycznych. Zastosowany rygor metodyczny

i przedstawione analizy świadczą o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Konkludując stwierdzam, że rozprawa doktorska pt. "Znaczenie przynależności pokoleniowej w budowaniu relacji na rynku B2B w Polsce" spełnia wymogi, stawiane w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Wobec tego wnioskuję o dopuszczenie mgr. Jakuba Szczepkowskiego do dalszych etapów postępowania w przewodzie doktorskim w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Milena Ratajczak-Mrozek

dr hab. Milena Ratajczak-Mrozek, prof. UEP