

Siedlce, 29 maja 2019 r.

dr hab. Artur Jacek Kożuch, prof. UPH  
Katedra Ekonomii  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych  
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. ....

03.06.2019

**Recenzja rozprawy doktorskiej  
mgr Kariny Zacharskiej**

**Zarządzanie relacjami z klientami a kreowanie strategii przedsiębiorstw  
międzynarodowych  
przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora  
dr hab. inż. Anny Brzozowskiej, prof. PCz  
oraz promotora pomocniczego dr Marty Starostki-Patyk**

**1. Przedmiot recenzji**

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr Kariny Zacharskiej pt.: „**Zarządzanie relacjami z klientami a kreowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych**”, przygotowana pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Anny Brzozowskiej, prof. PCz oraz promotora pomocniczego dr Marty Starostki-Patyk.

Podstawę wydania opinii stanowi pismo dr hab. Doroty Jelonek, prof. PCz., Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w Częstochowie, z dn. 4 marca 2019 r. (nr R-WZ/BD-510-18/2016).

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje w swej części merytorycznej wstęp, sześć rozdziałów oraz podsumowanie, zawarte łącznie na 301 stronach. Część uzupełniająca zawiera bibliografię zawierającą 428 pozycji literatury, spis tabel, rysunków, schematów oraz jeden załącznik. Całość rozprawy obejmuje 345 ponumerowanych stron.

Zgodnie z przepisem art. 13.1 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym (Dz.U. nr 65, poz. 595, z późn.zm.) rozprawa doktorska „*powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie*

*projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.*”

Wskazane kryteria warunkują zakres oceny rozprawy doktorskiej mgr Kariny Zacharskiej, który obejmował: znaczenie podjętej problematyki, poprawność sformułowanych celów i hipotez, metodykę badawczą, strukturę pracy oraz aspekty formalne.

## **2. Znaczenie podjętej tematyki**

Zasadnicze znaczenie dla prowadzonych rozważań – wynikające z tytułu rozprawy – przypisać należy problemowi wykorzystania szeroko rozumianego zarządzania relacjami z klientami w strategiach przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach globalnych. Koncepcja zarządzania relacjami z klientami w naukach o zarządzaniu wiąże się z wykorzystaniem zasobów informacyjnych, obejmujących wiedzę o kliencie i jego potrzebach w planowaniu działalności organizacji. W tym ujęciu problem dynamiczności i relatywnie dużej amplitudy zmian zachodzących w otoczeniu podmiotów gospodarczych wymaga zrozumienia zarówno specyfiki przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych, jak i cech systemu oraz zakresu stosowania zarządzania relacjami z klientami. Stanowi to zestaw warunków niezbędnych dla zapewnienia prawidłowości procesów zarządzania strategicznego, będącego jednym z uwarunkowań długookresowego sukcesu organizacji. W tym kontekście szczególne znaczenie przypisuje się również systemom informatycznym, wspierającym procesy zarządzania relacjami z klientem oraz determinantom warunkującym stosowanie koncepcji teoretycznych i rozwiązań praktycznych w strategiach przedsiębiorstw międzynarodowych.

Przyjęty sposób prezentacji rozważań uznać należy za poprawny, zapewniający akcentowanie zjawiska, znanego w każdym przedsiębiorstwie – również w przedsiębiorstwie międzynarodowym – polegającego na uzależnieniu sukcesu organizacji od wiedzy dotyczącej nie tylko produktów, procesów, celów gospodarczych, itp., ale również od wiedzy o klientach, ich potrzebach i oczekiwaniach czy działaniach zapewniających wytworzenie dedykowanej oferty produktów i usług, stanowiących podstawę nawiązywania silnych i długotrwałych relacji z klientem. W tym kontekście, dokonanie szeroko pojmowanej oceny uwzględnienia tych kategorii w strategiach organizacji jest jak najbardziej potrzebne i ważne. Należy bowiem zauważyć, że w obecnie prowadzonych badaniach rysuje się wyraźny brak koncepcji akcentujących ten problem w praktyce gospodarczej.

Rysuje się tu jednak pewna wątpliwość dotycząca ujęcia omawianych treści i tematu dysertacji. Zastosowanie spójnika a, który we współczesnej polszczyźnie ma tylko znaczenie przeciwstawne może bowiem powodować wrażenie odejścia w prowadzonych rozważaniach od zamierzeń. Tu jednak Autorkę broni treść rozprawy, dająca wyraźną wskazówkę, że spójnik ma tu znaczenie łączące, przypisane treściom o charakterze literackim, nieco podniosłym, itp.

Znaczenia tematyki dysertacji Autorka słusznie zaakcentowała w treści uzasadnienia wyboru tematu (choć uzasadnienie to nie stanowi wydzielonej części Wstępu), wskazując, że: *„Atrybuty charakteryzujące współczesną rzeczywistość zasadniczo koncentrują się wokół zwiększonej konkurencyjności, permanentnego postępu technologicznego oraz potrzeb klientów, oczekujących wysokiej jakości produktów i usług. Współczesny klient bardzo często nie jest już wyłącznie konsumentem, lecz staje się prosumentem, aktywnym nabywcą, który poszukuje produktów i usług konkretnych marek oraz oczekuje od producentów i usługodawców coraz bardziej spersonalizowanych ofert. W rezultacie budowanie strategii przez przedsiębiorstwa międzynarodowe dokonuje się na podstawie wiedzy i informacji, nie tylko o samym przedsiębiorstwie, ale także o jego otoczeniu, klientach, rynkach czy partnerach”*. Spostrzeżenie zawarte w ostatnim zdaniu, wpisując się w aktualny stan wiedzy, stanowi jednocześnie wskazanie dla kierunków badań niezbędnych dla jej rozwoju w przyszłości. Stąd też za prawidłowy uznać należy główny motyw podjęcia problematyki, w którym zaakcentowano *„konieczność umiejscowienia koncepcji zarządzania relacjami z klientami w strategii formułowanej przez przedsiębiorstwa międzynarodowe”*.

W części dotyczącej uzasadnienia wyboru tematu muszę również odnieść się do kwestii wskazania we Wstępie spostrzeżenia, że *„klienci – zarówno obecni, jak i potencjalni – stanowią najważniejszy i kluczowy zasób jakim dysponują przedsiębiorstwa międzynarodowe”* (str. 10-11). To zdanie, a jednocześnie spostrzeżenie, że *„zgodnie z teorią zasobową przedsiębiorstw, o ich przewadze konkurencyjnej nie decydują same zasoby, ale również umiejętność efektywnego ich wykorzystania”* budzą wrażenie, że Autorka próbuje uznać klientów za zasoby organizacji i ten взгляд badawczy przyświeca całości opracowania. Przeczy to teorii organizacji, która przecież klientów traktuje jako element otoczenia organizacji, a jednocześnie budzi pewną wątpliwość dotyczącą wiedzy Autorki o istocie wspomnianej koncepcji zasobowej. W tej sytuacji, zasadniczym zadaniem, które stawiam przed Autorką jest wyjaśnienie, zarówno postrzegania przez Nią teorii zasobowej w prezentowanym obszarze relacji z klientami, jak i wskazanie dlaczego pominęła takie teorie

jak teoria systemowa czy sytuacyjna, które mają istotny wpływ na samo uzasadnienie podjęcia badań w zakresie wskazanym w dysertacji.

### 3. Cel pracy, hipotezy badawcze

Głównym celem recenzowanej pracy była „*identyfikacja motywów oraz zależności wpływających na kształtowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami*”. Autorka założyła, że „*realizacja tego celu nastąpi poprzez realizację przyjętych celów cząstkowych*” obejmujących:

1. *identyfikację kluczowych czynników w procesie tworzenia strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w kontekście zarządzania relacjami z klientami.*
2. *określenie roli zarządzania relacjami z klientami w wybranych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych.*
3. *identyfikację relacji zachodzących pomiędzy kluczowymi procesami zarządzania relacjami z klientami a procesem kreowania strategii w przedsiębiorstwach międzynarodowych.*

Przyjęty w dysertacji cel główny oraz cele cząstkowe zostały umocowane w przywołanych lub cytowanych spostrzeżeniach wielu badaczy, stając się podstawą dla przeprowadzonych badań oraz wynikających z nich wniosków. Ocena celu głównego prowadzi jednak do spostrzeżenia, że samo zidentyfikowanie „*motywów oraz zależności wpływających na kształtowanie strategii*” jest ograniczeniem zakresu wynikających z celu działań w relacji do wymagań tytułu dysertacji – jakkolwiek takie podejście uznać należy za zgodne z metodyką pisania opracowań naukowych.

Konstrukcja tytułu dysertacji – w łącznym rozumieniu spójnika a – wydaje się jednak wskazywać również na potrzebę „*umiejscowienia koncepcji zarządzania relacjami z klientami w strategii formułowanej przez przedsiębiorstwa międzynarodowe*”, co przecież wyrażono w motywie głównym. Takie jednak wątpliwości rozwiązuje w pewnym stopniu trzeci cel szczegółowy, w którym poszerzono zakres podejmowanych działań uwzględniając wymagania wynikające z tytułu. To podejście – niezależnie od kwestii sformułowania celu głównego – uznać należy za pozytywne i prowadzące do prawidłowego prowadzenia rozważań i wnioskowania końcowego.

W dysertacji Autorka sformułowała jedną hipotezę główną: „*istnieje potrzeba implementacji procesów zarządzania relacjami z klientami w proces formułowania*

*i wdrażania strategii przez przedsiębiorstwa międzynarodowe” oraz pięć hipotez częściowych:*

- 1. Zarządzanie relacjami z klientami jest głównym czynnikiem klasyfikacji informacji warunkujących kreowanie strategii w przedsiębiorstwach międzynarodowych;*
- 2. Koncepcja zarządzania relacjami z klientami odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw międzynarodowych, a jej kreowanie ma wymiar strategiczny;*
- 3. Kreowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami uwzględnia czynniki charakteryzujące sektor ich działalności;*
- 4. Występują silne zależności pomiędzy czynnikami wpływającymi na kreowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami;*
- 5. Koncepcja zarządzania relacjami z klientami umożliwia konsolidację oraz adaptację przedsiębiorstw międzynarodowych do turbulentnych potrzeb otoczenia.*

Treść sformułowanych hipotez wskazuje na wyraźne powiązanie z tematem i celami dysertacji. Stanowią one jednoznaczne wskazanie dla kierunków prowadzonych rozważań oraz prowadzonych badań. Wyjaśnienia jednak wymaga kwestia rozumienia przez Autorkę pojęcia „egzemplifikacja” (str. 12). Jak bowiem należy je rozumieć w zdaniu: „*Dokonano również egzemplifikacji hipotez częściowych*”. Czy to znaczy, że hipotezy te nie były weryfikowane? Czemu Autorka akcentuje egzemplifikację kosztem weryfikacji hipotez?

Istotne wątpliwości budzi jednocześnie zarówno sformułowanie hipotezy głównej, jak i kwestia jej weryfikacji. Jak bowiem zweryfikować „*istnienie*” szeroko rozumianej potrzeby bez wskazania faktu, że wymaga to zaangażowania ludzi w proces uświadomienia sobie tego stanu oraz sformułowania jej zakresu? Weryfikacja w tym zakresie wymaga zatem zidentyfikowania osób, które potwierdzenie takiej potrzeby wskazują, opis populacji, jej cech, itp. (a informacja taka nie została uwzględniona w dysertacji) Przyjęte natomiast w dysertacji podejście antropomorfizacji przedsiębiorstw międzynarodowych i pominięcie ludzi stanowiących rzeczywiste źródło wiedzy o „*istnieniu potrzeby*” (w zasadzie pojęcie menedżera jako uczestnika badań wskazano w dysertacji 1 raz na 174 stronie, a kwestie postrzegania pewnych zjawisk przez respondentów na stronie 154) budzi wątpliwość związaną z możliwością uogólnienia hipotezy na potrzeby ekonomiczne, prawne, finansowe, itp.

Wskazana hipoteza powinna zatem zawierać wyraźne odniesienie do percepcji menedżerów przedsiębiorstw międzynarodowych. Jednocześnie też w mojej ocenie bardziej prawidłowe byłoby tu uznanie, że „*istnienie potrzeby*” stanowi tezę postawioną przez

Autorkę, a jej uzasadnienie obejmujące zarówno treści teoretyczne zostałyby wsparte potwierdzeniem hipotez szczegółowych – choć i wśród nich widzę uzasadniane tezy, nazwane niepoprawnie hipotezami (np. hipoteza szczegółowa 5 „zweryfikowana” zdaniem Autorki w pierwszym, teoretycznym podrozdziale 1.1, która zawiera trudne do weryfikacji założenie, że *„konceptcja zarządzania relacjami z klientami umożliwia konsolidację i adaptację (...)*. Na czym bowiem to umożliwienie ma polegać? Jak je zmierzyć?;).

Pewne wątpliwości budzą również zbyt jednoznaczne sformułowania zawarte w hipotezach cząstkowych 1 i 2. Budzą one bowiem wątpliwości związane z możliwością weryfikacji, a w efekcie wskazują na trudności jakie Autorka sama postawiła przed sobą w realizacji celu dysertacji. W tym aspekcie wyjaśnienia Autorki wymaga w szczególności kwestia, w jaki sposób wykazano, że *„zarządzanie relacjami z klientami jest głównym czynnikiem klasyfikacji informacji warunkujących kreowanie strategii w przedsiębiorstwach międzynarodowych”* oraz, że *„konceptcja zarządzania relacjami z klientami odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw międzynarodowych”*? Wyjaśnienia w tych treściach wymaga uznanie określonych systemów czy koncepcji jako głównych i kluczowych, ze szczególnym wskazaniem kryteriów przyjętych dla takich stwierdzeń oraz wskazania pozytywnej weryfikacji wskazanego stanu w dysertacji. Wyjaśnienie to ma szczególne znaczenie w sytuacji, gdy w treści podrozdziału 2.4. dokonano raczej uzasadnienia tezy odnoszącej się do uznania zarządzania relacjami z klientami za jeden z ważniejszych czynników uwzględnianych w procesach kreowania strategii – co wynika z teoretycznego charakteru podrozdziału, w którym nie prowadzono badań potwierdzających prawdziwość hipotezy, nie wykazano zatem, że czynnik ten jest główny, ważniejszy z jakiegoś powodu od pozostałych.

#### **4. Metodyka badawcza**

Zastosowane w pracy metody badawcze pozwoliły na relatywnie dobrą realizację celów rozprawy oraz weryfikację sformułowanych hipotez (choć nadal pozostaje otwarty problem uznania niektórych hipotez za tezy). Autorka poprawnie opracowała kwestionariusz badawczy, przyjmując, że celem badania z jego wykorzystaniem jest *„ocena sposobu funkcjonowania systemu zarządzania relacjami z klientami w przedsiębiorstwie międzynarodowym i jego wpływu na ogólną działalność w przedsiębiorstwach międzynarodowych”*. Jego zakres, ze względu na wymagania związane z oceną wspomnianego wcześniej problemu uogólnienia spostrzeżeń ludzi, powinien uwzględniać

również metryczkę zapewniającą szerszą wiedzę o uczestników badania. Samo bowiem uznanie przedsiębiorstw za podmioty wyrażające opinię znacznie ogranicza możliwość interpretacji pozyskanych danych. Co ciekawe w treści dotyczącej kwestionariusza (str. 145) znajduje się informacja o metryczce, ale nie ma odniesień do jej zawartości zarówno w treści dysertacji, jak i w Załączniku nr 1.

Zakresem badania objęto duże (zatrudniające powyżej 249 osób) przedsiębiorstwa międzynarodowe działające „w różnych sektorach gospodarczych: produkcja, budownictwo, handel, turystyka, bankowość oraz usługi. Badania przeprowadzono drogą elektroniczną oraz telefoniczną, w badaniu wzięły udział łącznie 173 przedsiębiorstwa międzynarodowe wybrane za pomocą próby losowej”. Kwestionariusz badawczy skierowany do przedsiębiorstw międzynarodowych zawierał 20 pytań, dotyczących „zagadnień związanych z: okresem funkcjonowania koncepcji zarządzania relacjami z klientami w przedsiębiorstwie międzynarodowym, motywami oraz elementami wpływającymi na wdrożenie koncepcji zarządzania relacjami z klientami do przedsiębiorstwa międzynarodowego, czynnikami wspomagającymi kreowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami, barierami oraz czynnikami utrudniającymi kreowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami, określeniem wpływu funkcjonowania koncepcji zarządzania relacjami z klientami na strategię przedsiębiorstw międzynarodowych”. W tym zakresie wątpliwość budzi losowy dobór próby. Autorka bowiem sama wskazuje, że badała przedsiębiorstwa, w których wdrożono koncepcję zarządzania klientami (str. 152) oraz, że były to te podmioty, w których funkcjonuje system informatyczny CRM (str. 157).

Dane pozyskane w wyniku badań empirycznych zostały poddane analizie jakościowej i ilościowej. Dane jakościowe zostały uporządkowane w toku prawidłowo zaplanowanego postępowania, a następnie zanalizowane w zakresie: siły związku pomiędzy zmiennymi z zastosowaniem współczynnika V-Cramera; związku pomiędzy zmiennymi z wykorzystaniem testu niezależności chi-kwadrat; sprawdzeniu losowości próby za pomocą testu serii.

W ocenie metodyki badawczej należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że Autorka skupiła swoją główną uwagę na metodyce dotyczącej badania ankietowego i statystycznej weryfikacji hipotez, pomijając kwestie innych metod znajdujących zastosowanie w ocenianym procesie, w szczególności w zakresie: studiów literatury, metod tabelaryczno-opisowych, analizy i konstrukcji logicznej, itp. mających swoje zastosowanie w naukach o zarządzaniu i jakości. Należy tu również zwrócić uwagę Autorki na błędne sformułowanie tytułu podrozdziału 4.1.

– metodologia jest bowiem nauką o metodach badań naukowych stosowanych w danej dziedzinie wiedzy, stąd w tytule znaleźć się powinno słowo metodyka. Podobne błędne podejście Autorka zastosowała na stronie 107.

Niezależnie jednak od przedstawionych spostrzeżeń metodykę zastosowaną w dysertacji oceniam relatywnie wysoko, wskazując na znajomość stosowanych narzędzi statystycznych oraz poprawny sposób ich opisu świadczący o zaawansowanej wiedzy Autorki w tym obszarze.

## **5. Struktura rozprawy**

Rozprawa składa się z sześciu rozdziałów, wstępu, podsumowania, bibliografii, spisu tabel, spisu rysunków, spisu wykresów oraz jednego załącznika. Trzy pierwsze rozdziały stanowią część teoretyczną, trzy ostatnie tworzą natomiast część empiryczną. W ogólny zarysie kolejność rozdziałów jest prawidłowa i zgodna z logiką dedukcji, obejmując zagadnienia najbardziej ogólne, tj. przedsiębiorstwa międzynarodowe i ich strategie, zagadnienia uszczegółowiające (zarządzanie relacjami z klientami w przedsiębiorstwach międzynarodowych i narzędzia wspierające) i zagadnienia szczegółowe (procesy zarządzania relacjami z klientami w strategiach badanych przedsiębiorstw, ocena tego zarządzania i wykorzystanie wyników w procesie kreowania strategii uwzględniającej wymagania zarządzania relacjami z klientami). Zachowano relatywnie równą liczbę podrozdziałów w rozdziałach, choć pewien niedosyt budzi objętość poszczególnych podrozdziałów. W pracy znajdują się bowiem podrozdziały składające się z 7 (5.2 i 6.2) lub 8 stron (2.3) oraz 23 (6.4), 19 (1.1) lub 18 stron (6.1 i 6.3). Stan taki powoduje wrażenie braku umiejętności rozłożenia treści. To spostrzeżenie nabiera szczególnego znaczenia w rozdziałach badawczych, w których treści całkowicie niepotrzebnie umieszczono wiele tabel, które z powodzeniem mogłyby być przeniesione do dedykowanego załącznika. Tym bardziej, że Autorka do tabel sporządzała wykresy powielające główne wyniki obliczeń, a także omawiała w tekście te wartości, które zawarła na wykresie, często pomijając wartości i zależności przedstawione w tabelach. W efekcie wiele stron pracy jest zadrukowana treściami niepotrzebnymi dla samego wyводу naukowego, w którym wykorzystano wyniki dokonanych obliczeń wspierających wnioskowanie.

W rozdziale pierwszym Autorka podjęła próbę teoretycznej analizy związków pomiędzy strategią przedsiębiorstw międzynarodowych, procesami obsługi klienta oraz modelami, które mogą być wykorzystane w procesie kreowania strategii tych organizacji w warunkach



globalizacji i regionalizacji. Wstępem do tych rozważań jest próba umiejscowienia zarządzania relacjami z klientami w naukach o zarządzaniu.

Prowadzone w rozdziale rozważania pozwalają zatem poznać definicje strategii i sposób jej postrzegania przez Autorkę, wpływ procesów globalizacji i regionalizacji na zróżnicowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych, definicje procesu obsługi klienta i strategii służące budowania relacji między przedsiębiorstwem i klientem oraz modele możliwe do wykorzystania w procesie kreowania strategii. Te zagadnienia uznać należy za poprawnie opisane i zinterpretowane przez Autorkę. Za niedostatek uznać tu należy brak wskazania tej definicji przedsiębiorstwa międzynarodowego, którą uznaje Ona za prawidłową.

Moją zasadniczą uwagę budzi jednak treść podrozdziału 1.1, w którym Autorka – sądząc z tytułu – postawiła sobie zadanie umiejscowienia zarządzania relacjami z klientami w naukach o zarządzaniu. Wydaje się bowiem, że to zadanie nie zostało tu zrealizowane. Brak w treści podstawowych (poza przedstawieniem podręcznikowych definicji pojęcia zarządzanie – uwagi w tym zakresie przedstawiono dodatkowo w Ocenie formalnej – i zarządzanie relacjami z klientami) stanowiących istotę zarządzania powoduje, że nie można uznać tego podrozdziału jako wnoszącego wkład w rozwój dyscypliny. W tym kontekście rodzi się pytanie, jak Autorka postrzega strategię i jej kreowanie w przedsiębiorstwach międzynarodowych, w sytuacji, gdy pomija w rozważaniach funkcję planowania i zasady dotyczące tego procesu opisane w teorii nauk o zarządzaniu.

Rozdział drugi poświęcony został zarządzaniu relacjami z klientami. Zawiera on treści odnoszące się do ewolucji koncepcji zarządzania relacjami z klientami, przedstawienia tego systemu w perspektywie marketingu oraz kreowania wartości dla klientów oraz opis i analizę procesu tworzenia tych relacji w przedsiębiorstwach. Pewne wątpliwości budzi tu jednak zbyt szerokie zagłębienie prowadzonych rozważań w obszarze marketingu, w szczególności rozpisywanie się o jego historii i szerokim definiowaniu pojęcia. Pomimo tego, prowadzone tu rozważania oceniam jako poprawne i służące rozwojowi wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, z zastrzeżeniem, że nie można zgodzić się pozytywnym weryfikacji hipotezy szczegółowej 1, o czym pisałem w części dotyczącej celu i hipotez badawczych.

W rozdziale 3 Autorka przeprowadziła poprawną i szeroką analizę systemów wspierających procesy zarządzania z klientami w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz ich roli w tych organizacjach. Treści te zostały poparte przeglądem relatywnie bogatej literatury przedmiotu. Rozdział ten wyraźnie wskazuje co jest domeną pracy naukowej Autorki.

Rozdział czwarty z założenia ma charakter empiryczny. Zawiera on opis metodyki badań oraz badania służące ocenie roli i funkcjonowania systemu zarządzania relacjami z klientem w strategii przedsiębiorstw międzynarodowych oraz ocenie wpływu omawianej koncepcji na działalność tych organizacji. Odstępstwem od empirycznego charakteru rozdziału są treści teoretyczne dotyczące korzyści i barier w procesie implementacji zarządzania relacjami z klientami (podrozdział 4.2). W mojej opinii, jakkolwiek stanowi to pewne naruszenie struktury logicznej wyводу, treści podrozdziału teoretycznego są niezbędne dla zrozumienia zamierzeń badawczych Autorki.

Rozdział czwarty wyraźnie akcentuje skupienie uwagi Autorki na systemach informatycznych wspierających procesy zarządzania relacjami z klientami, co powoduje wrażenie zbyt technicznego podejścia do prowadzonych rozważań. Wrażenie to potęguje spostrzeżenie, że *„Korzyści płynące z zarządzania relacjami z klientami w aspekcie strategicznym odnoszą się do całego przedsiębiorstwa międzynarodowego, wszystkich jego oddziałów, filii czy działów. Poziom taktyczny może oznaczać oddział lub filię przedsiębiorstwa międzynarodowego w danym kraju, a poziom operacyjny konkretny oddział wśród wielu zlokalizowanych na danym obszarze”*. Autorka odeszła bowiem od traktowania strategii jako długookresowego planu, wchodząc w zagadnienia techniczno-organizacyjne, bliższe naukom technicznym.

W rozdziale piątym Autorka, na podstawie analiz statystycznych dokonała identyfikacji zależności pomiędzy założonymi determinantami i motywami wdrażania koncepcji zarządzania relacjami z klientami w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz przeprowadziła analizę relacji pomiędzy „elementami priorytetowymi” tego systemu i wybranymi aspektami strategicznymi. Rozdział ten uznaję jednak za mało wartościowy dla prowadzonych wywodów. Brak w nim rozbudowanej refleksji Autorki nad wynikami prowadzonych analiz oraz wniosków. Rozdział ten w znacznej większości składa się z tabel, wykresów powielających wybrane wartości z tabel i opisów odnoszących się do wartości przedstawionych na wykresach. Wydaje się, że większą wartość dodałoby opracowanie uzyskałoby Autorka przenosząc tabele do Aneksu i skupiając się w treści na zbiorczym przedstawieniu wyników oraz ich dyskusji.

Podobne zastrzeżenia zgłaszam do rozdziału szóstego dysertacji. W tym jednak rozdziale zasadniczym osiągnięciem Autorki jest autorski model kreowania strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami, który uwzględnia zarówno elementy priorytetowe, jak i czynniki wspomagające kreowanie strategii CRM w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Niezależnie jednak od oceny modelu nie można

zgodzić się ze stwierdzeniem Autorki, że „*Opracowany model kreowania strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami, również potwierdza hipotezę główną: Istnieje potrzeba implementacji procesów zarządzania relacjami z klientami w proces formułowania i wdrażania strategii przez przedsiębiorstwa międzynarodowe, bowiem w ramach tego modelu możliwa staje się identyfikacja wzajemnych współzależności pomiędzy elementami priorytetowymi, a czynnikami wspomagającymi kreowanie strategii przedsiębiorstw międzynarodowych w aspekcie zarządzania relacjami z klientami*”. Opracowanie modelu nie może bowiem stanowić uzasadnienia dla „istnienia potrzeby”, nawet jeśli pozwala on na weryfikację wskazanych współzależności.

W zakończeniu Autorka dokonała podsumowania prowadzonych rozważań i badań. Podsumowanie to jest jednak mało jednoznaczne, a wrażenie to pogłębia używanie zwrotów „można przyjąć, że”, „przyjęto, że”, itp.

## **6. Ocena formalna pracy**

Przygotowując dysertację Autorka nie ustrzegła się uchybień logicznych, redakcyjnych, edycyjnych i stylistycznych. Moją szczególną uwagę budzi swoista nadgorliwość Autorki w zakresie akcentowania przedmiotu badań. Doprowadziło to bowiem do zaanektowania niektórych pojęć tylko dla przedsiębiorstw międzynarodowych: np. „*Zarządzanie jest procesem decyzyjnym, którego skutków doświadczają zarówno pracownicy, kadra zarządzająca jak i klienci przedsiębiorstw międzynarodowych*”, „*W najprostszym ujęciu zarządzanie jest procesem planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracy przedsiębiorstw międzynarodowych oraz ich pracowników z wykorzystywaniem wszystkich dostępnych zasobów dla osiągnięcia założonych celów*”, itp. W efekcie nawet treści cytowane z opracowań poświęconych wszystkim organizacjom stały się definicjami, które zdaniem Autorki mogą być stosowane tylko do przedsiębiorstw międzynarodowych.

W treści dysertacji pojawiają się niezweryfikowane tezy, np. „*Współcześnie zaobserwować można znaczący wzrost dynamiki zachowań klientów względem świadczonych usług czy oferowanych towarów*” (str. 22), „*Pozwoli to obniżyć poziom ryzyka, zwiększyć jakość poziomu obsługi klienta oraz możliwość pozyskiwania i utrzymywania nowych klientów*” (str. 102), itp.

Autorka czasem bezrefleksyjnie wpisuje treści, nie zastanawiając się nad rozbieżnością między definicją określonych kategorii ekonomicznych, a prezentowaną treścią, np. „*niskich kosztów, przyjmujących najczęściej postać niskich cen produktów lub usług*” (relacja koszt-

cena, str. 67) „*towar podlegał sprzedaży jeszcze przed finalnym zakończeniem procesu produkcyjnego*” (relacja towar-produkt, str. 70), itp.

Pozostałe uchybienia uznaję za nie znaczące i pomijam je w prezentowanej recenzji.

## **7. Konkluzja końcowa**

Reasumując stwierdzam, że zawarte w recenzowanej pracy doktorskiej rozważania teoretyczne i empiryczne uznaję – pomimo wskazanych uwag – za ważne, stanowiące wkład w rozwój dyscypliny naukowej. Autorka dokonała samodzielnego rozwiązania problemu naukowego, wykazując się odpowiednim poziomem wiedzy teoretycznej z zakresu nauk o zarządzaniu.

Recenzowana dysertacja zawiera interesujące rozważania o charakterze teoretycznym, jak i empirycznym z właściwie wyciągniętymi wnioskami. Rozprawa stanowi samodzielne rozwiązanie problemu naukowego, wskazując na odpowiedni poziom wiedzy teoretycznej z zakresu nauk o zarządzaniu jej Autorki. Potwierdza ona umiejętności Autorki pozwalające na formułowanie celów badań, pracy nad badaniami literatury przedmiotu w zakresie analizowanych problemów, opracowania metodyki i doboru metod, prowadzenia badań. Również – pomimo wskazanych uwag – pozytywnie oceniam umiejętność prezentowania wyników i wnioskowania, co w efekcie pozwoliło na opracowanie autorskiego modelu kreowania strategii przedsiębiorstw międzynarodowych.

***Stwierdzam, że oceniana dysertacja spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim. Wnoszę do Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w Częstochowie o dopuszczenie przedłożonej mi do recenzji rozprawy Pani mgr Kariny Zacharskiej do publicznej obrony.***

*Artur J. Rosiek*