

Prof. dr hab. inż. Jerzy Szkutnik  
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa  
im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu  
Instytut Przyrodniczo – Techniczny  
ul. Zamkowa 4  
58-300 Wałbrzych

Częstochowa 09.12.2019 r.

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. 10.12.2019

*f.moliszewski*

## RECENZJA

***rozprawy doktorskiej mgr inż. Dominika Konatowskiego „Innowacje procesowe w kształtowaniu sukcesu rynkowego przedsiębiorstw przemysłu metalowego”***

### Wstęp

Niniejsza recenzja została opracowana na podstawie zlecenia- pismo R-WZ/BD-510 – 13/215, będącego rezultatem uchwały Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 27 listopada 2019 roku.

Recenzja zawiera następujące części:

1. Ogólną charakterystykę rozprawy,
2. Charakterystykę tematu oraz tez rozprawy,
3. Rozwiązanie postawionego problemu naukowego,
4. Uwagi i kwestie dyskusyjne,
5. Ocenę pracy jako rozprawy doktorskiej,
6. Wniosek końcowy.

### 1. Ogólna charakterystyka rozprawy

Rozprawa zawiera 235 stron tekstu podstawowego , podzielonego na 5 rozdziałów, spisu treści, wstępu, podsumowania, bibliografii zawierającej 190 pozycji, w tym 47 anglojęzycznych, spisu tabel, spisu wykresów, spisu rysunków, streszczenia w języku angielskim oraz 3 załączników.

*R*

Pracę stanowi poważny wkład do badań nad zagadnieniem podnoszenia poziomu innowacyjności jako strategicznego wyzwania dla polskiej gospodarki, bowiem to od innowacyjności, określanej jako zdolności przedsiębiorstwa do zwiększania motywacji do kreowania i wdrażania nowych rozwiązań, zależą często możliwości poszczególnych państw w obszarze osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i efektywnego działania. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej stanowi wyzwanie dla każdego z funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw. Uzyskiwanie przewagi nad konkurencją tym w obszarze, stanowi wyzwanie dla obecnej kadry zarządzającej. W celu zdobycia wyróżniającej kompetencji, przedsiębiorstwa muszą poszukiwać rozwiązań unikalnych, takich, które pozwolą uzyskać przewagę i równocześnie są one niedostępne dla pozostałych podmiotów gospodarczych. Dla wielu podmiotów obszar całkowitej nowości jest trudno osiągalny, przedsiębiorstwa te koncentrują się głównie na naśladownictwie poprzez transferowanie rozwiązań już istniejących i generowaniu nowości, stanowiących oryginalne rozwiązania danej organizacji gospodarczej. Prowadzenie działalności innowacyjnej połączone jest jednak z ryzykiem akceptacji rozwiązań na rynku, z drugiej jednak strony brak nowych rozwiązań w ofercie przedsiębiorstw postrzegane jest na rynku jako swoisty regres przedsiębiorstw, nie zdolnych do nadążania za zmieniającymi się gustami klientów. Z tego też względu zagadnienie zrównoważonego rozwoju organizacji gospodarczych w tym obszarze jest wyjątkowo ważnym zagadnieniem. Praca jest próbą zaprezentowania własnych badań, podsumowanych licznymi rekomendacjami opracowanymi w oparciu o metody analiz statystycznych.

Głównym celem pracy jest identyfikacja czynników determinujących decyzje innowacyjne w obszarze prowadzonych procesów produkcyjnych, pomiar efektów ich wdrażania oraz ocena istotności związków korelacji z wyznacznikami sukcesu rynkowego przedsiębiorstw przemysłu metalowego.

Złożoność tego procesu wymaga zastosowania takich metod i narzędzi skutecznego motywowania pracowników, które okażą się efektywne długofalowo we wspieraniu procesów kreowania i wdrażania innowacji. Zapewnienie skuteczności w tym zakresie jest tym bardziej pożądane w naszym kraju, bowiem innowacyjność gospodarki w Polsce w stosunku innych państw Unii Europejskiej jest na niezadawalającym poziomie, wszelkie zatem badania, opracowane rozwiązania oraz uzasadnione wskazówki w tym obszarze są pilnie potrzebne. Wszystkie te aspekty zawiera prezentowana praca, składa się ona z następujących części :

Wstęp - stanowiący wprowadzenie do zasadniczych badań, związanych z efektywną realizacją polityki podnoszenia innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach, należących przede wszystkim do przemysłu metalowego, z uwagi na jego korporacyjne powiązania z gospodarkami światowymi.

Głównym motywem podjęcia tematu pracy była próba wskazania uzasadnionych rozwiązań zwiększających efektywność procesów podnoszenia poziomu innowacyjności oraz ocena działań innowacyjnych z punktu widzenia sukcesu rynkowego. Rozdział ten zawiera także prezentację celu jak i tezę pracy. Celem głównym pracy o wymiarze teoretyczno-badawczym jest identyfikacja czynników determinujących decyzje innowacyjne w obszarze prowadzonych procesów produkcyjnych, pomiar efektów ich wdrażania oraz ocena istotności korelacji z wyznacznikami sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa przemysłu metalowego, wyznaczono także cele cząstkowe:

C1: Weryfikacja wpływu wielkości podmiotu na podejmowanie działań innowacyjnych.

C2: Identyfikacja, działań proinnowacyjnych oraz weryfikacja które z nich determinują długoterminowy rozwój przedsiębiorstw przemysłu metalowego.

C3: Określenie poziomu nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłu metalowego.

C4: Wskazanie barier innowacyjności w przedsiębiorstwach przemysłu metalowego.

C5: Określenie wpływu działań proinnowacyjnych na wyniki funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłu metalowego.

C6: Zidentyfikowanie istotności wpływu poszczególnych obszarów innowacyjności procesowej na wyniki ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwa przemysłu metalowego.

Główna hipoteza badawcza to: *Istnieje potrzeba wdrażania działań innowacyjnych dla stworzenia, wykorzystania i realizacji długofalowych podstaw wzrostu przedsiębiorstw oraz osiągnięcia sukcesu rynkowego.*

Dodatkowo wyznaczono 7 hipotez pomocniczych :

H1: Istnieją różnice w podejściu do rozwoju działalności innowacyjnej zależnie od wielkości podmiotu.

H2: Wdrażane innowacje stanowią strategiczny czynniki długofalowego rozwoju przedsiębiorstw przemysłu metalowego.

H3: Wzrost nakładów na działalność innowacyjną wpływa pozytywnie na rozwój przedsiębiorstw przemysłu metalowego

H4: Dostępność wykwalifikowanych pracowników oraz prowadzenia działalności innowacyjnej stanowią główne przeszkody we wdrażaniu innowacyjności wśród przedsiębiorstw przemysłu metalowego.

H5: Podejmowane działania na rzecz innowacyjności zwiększają prawdopodobieństw o wystąpienia pozytywnych zjawisk dla przedsiębiorstw przemysłu metalowego .

H6: Dostępność pracowników z wiedzą branżową oraz koszty prowadzenia działalności innowacyjnej stanowią główne przeszkody w realizowaniu działalności innowacyjnej.

H7: Ograniczenie oferty jedynie do rynku krajowego zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia pozytywnych zjawisk dla przedsiębiorstw przemysłu metalowego.

Powyższe cele zostały poddane weryfikacjom postawionych hipotez badawczych poprzez obszerne badania empiryczne, poprzedzone gruntownej analizie literaturowej – w bardzo dużej mierze anglojęzycznej, z zakresu innowacyjności oraz sukcesu w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem.

Rozdział 1 – Innowacje procesowe i innowacyjność w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, dokonano w nim przeglądu meritum innowacyjności oraz jej typologii w przekroju globalnym. Wskazano na różnorodność w podejściu do zagadnień innowacyjności oraz na zmiany w podejściu naukowym do tego obszaru wynikającym z rozwoju gospodarczego oraz procesu globalizacji. Następnie dokonano wnikliwej analizy literaturowej w celu zidentyfikowania źródeł innowacyjności w przedsiębiorstwach. W dalszej części rozdziału przeprowadzono studium literaturowe, które umożliwiło analizę złożoności czynników determinujących innowacyjność w zależności od reprezentowanego podejścia naukowego oraz ograniczenia obszaru badawczego do poszczególnych zagadnień.

W końcowej części rozdziału dokonano identyfikacji barier innowacyjności w Polsce oraz dokonano analizy ewolucji podejścia do innowacyjności w celu zidentyfikowania nowych trendów badanego obszaru. Zaprezentowano najaktualniejszy, będący podstawą dla badań służących poszerzaniu wiedzy nad innowacyjnością, model innowacji otwartej, wykazując potencjalne korzyści płynące ze stosowania opisywanych praktyk. Zwrócono uwagę na czynniki sprzyjające kreowaniu innowacyjności, a także bariery innowacyjności, a także ewolucję modelu innowacyjności przedsiębiorstwa.

Tak zakrojony wstępny rozdział stanowi doskonałą bazę do dalszych rozważań.



Rozdział 2 - *Innowacje procesowe jako katalizator sukcesu rynkowego współczesnych przedsiębiorstw*, scharakteryzowano w nim pojęcie sukcesu oraz jego aspekt w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Zdefiniowano kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw przemysłowych oraz wyszczególniono efekty osiągnięte w wyniku prowadzenia działalności innowacyjnej przez podmioty gospodarcze. Ostatecznie dokonano analizy relacji pomiędzy innowacyjnością, a wynikami przedsiębiorstw, co miało na celu wykazanie związku pomiędzy prowadzeniem działalności innowacyjnej, a czynnikami uważanymi jako wyznaczniki sukcesu rynkowego, posłużono się tutaj takimi przykładami wiodących firm jak Roll –Royce, Amazon, Yahoo, Lotus, Zara, Benetton, Toyota, Apple, także firm z operujących na polskim rynku z branży piwowarskiej Okocim i Carlsberg.

Rozdział 3 – *Czynniki determinujące innowacje procesowe w przedsiębiorstwach przemysłu metalowego oraz efekty ich wdrażania w świetle własnych badań empirycznych*, zawarto w nim jest pierwsze z obszernych badań własnych, dotyczących informacji nt. grupy badawczej i charakterystykę metod badawczych. Zidentyfikowano czynniki wpływające na decyzje innowacyjne w przedsiębiorstwach przemysłu metalowego oraz efekty osiągnięte wskutek prowadzenia działalności innowacyjnej w badanym obszarze. W trakcie tych analiz zweryfikowano cele szczegółowe C1 oraz C2, zakładających zbadanie znaczenia wielkości podmiotu w podejmowaniu działań innowacyjnych oraz identyfikację działań proinnowacyjnych wraz z identyfikacją działań wpływających znacząco na długoterminowy rozwój przedsiębiorstw przemysłu metalowego. Badania zrealizowano na podstawie samodzielnie opracowanej ankiety, rozdział zawiera obszerne wyniki w postaci szeregu wykresów oraz tabel dających wielowymiarowy pogląd o badanych zjawiskach.

Rozdział 4 – *Wielowymiarowa ocena czynników kształtujących sukces rynkowy decyzjami innowacyjnymi badanych przedsiębiorstw przemysłu metalowego*, zawarto w nim kontynuację kolejnych badań własnych, zaprezentowano poziom realizacji działań uważanych za wyznaczniki sukcesu w badanym obszarze. Dokonano również identyfikacji barier innowacyjności w obszarze przedsiębiorstw sektora metalowego. Przedstawiono również wyniki badań z zakresu postrzegania wpływu innowacyjności na wyniki przedsiębiorstw przez osoby pracujące w badanych podmiotach gospodarczych. W rozdziale tym zrealizowano cele cząstkowe C3-C6 oraz zweryfikowano hipotezę pomocniczą H3- wzrost nakładów na działalność innowacyjną wpływa pozytywnie na rozwój przedsiębiorstw przemysłu metalowego.



Rozdział 5 - *Identyfikacja i analiza czynników wspomagających innowacje procesowe przedsiębiorstw przemysłu metalowego w świetle własnych badań empirycznych*, przedstawia on statystyczną analizę zebranych danych z zakresu innowacyjności i wyników działalności przedsiębiorstw przemysłu metalowego w Polsce. Dokonano oceny wzajemnej korelacji pomiędzy wielkością podmiotu, a wynikami obszaru efektów działalności innowacyjnej oraz czynników sukcesu rynkowego przedsiębiorstw. Przeprowadzono także badania istotności relacji pomiędzy zmiennymi zależnymi w celu statystycznej identyfikacji determinant i oceny korzyści działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach przemysłu metalowego. Dokonano identyfikacji determinant rozwoju przedsiębiorstw przemysłu metalowego wykazując wpływ działań służących podnoszeniu innowacyjności podmiotów na osiągnięte przez nie wyniki. W końcowej części rozdziału dokonano analizy studium przypadku (bardzo istotnego dla przejrzystej wizualizacji badanego problemu), na przykładzie innowacyjnego przedsiębiorstwa sektora metalowego w Polsce.

Ostatnia część pracy:

Podsumowanie to zwięzła prezentacja całości badań i analiz, identyfikacja najważniejszych wniosków wynikających z przeprowadzonych badań oraz weryfikacja hipotez badawczych postawionych na początku pracy oraz nakreślenie przez Doktoranta dalszych kierunków badań, w związku z postępującą automatyzacją produkcji.

## **2. Charakterystyka tematu oraz celu rozprawy**

Tematyka rozprawy doktorskiej pt. „Innowacje procesowe w kształtowaniu sukcesu rynkowego przedsiębiorstw przemysłu metalowego” jest istotna zarówno z naukowego jak i praktycznego punktu widzenia. Dotyczą one bowiem rozwoju społeczno-gospodarczego przedsiębiorstw produkcyjnych przy efektywnym wsparciu kreowania postaw w zakresie podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstw i budowania ich przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym oraz międzynarodowym. Badania Autora mieszczą się w tym obszarze, a problem naukowy rozważany w pracy jest bardzo aktualny i ważny szczególnie w tym okresie, kiedy nasz kraj aspiruje do grona krajów wysoko rozwiniętych, gdzie zasady optymalnego rozwoju także w obszarze innowacyjności powinny być szczególnie stosowane. Badania nad problematyką rozważaną w rozprawie zarówno w kraju jak i zagranicą są już prowadzone od pewnego czasu, niemniej jednak ta praca stanowi istotny wkład w nowe spojrzenie nad skutecznym inspirowaniem innowacyjnych rozwiązań przy uwzględnieniu

wszystkich uwarunkowań, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych obejmujących kreowanie strategii innowacji oraz procesy wdrażania innowacji w organizacjach gospodarczych. Pozytywnie więc oceniam fakt, że Doktorant podjął tak złożony i bardzo aktualny problem, zajmując się w rozprawie przedstawieniem w sposób kompletny – uwzględniający zarówno podstawy teoretyczne, metody statystyczno-ekonometryczne pozwalające na określenie stanu faktycznego oceny poziomu innowacyjności w przedsiębiorstwach produkcyjnych przemysłu metalowego w wielowymiarowych aspekcie. Takie holistyczne spojrzenie daje pozytywny impuls do dalszych badań w tym obszarze, a przedstawione w pracy autorskie rozwiązanie w postaci autorskiego modelu: *Model wdrażania innowacyjności procesowej w przemyśle metalowym*.

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, należy stwierdzić, że praca doktorska mgr inż. Dominika Konatowskiego jest aktualna i dotyczy ważnych problemów w jednostkach gospodarczych – przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Doktorant podjął się trudnego zadania, polegającego na udowodnieniu, że istnieje korelacja pomiędzy działaniami innowacyjnymi w przedsiębiorstwie długofalowym jego wzrostem i osiągnięciem sukcesu rynkowego. Postawione przez Doktoranta cele pracy są oryginalne. Przedstawiony problem naukowy jest aktualny i ważny, szczególnie w obecnym okresie. Zagadnienia naukowe przedstawione w pracy są w ogólności sprecyzowane w sposób wystarczająco jasny i jednoznaczny, a postawione na wstępie hipotezy badawcze zostały w trakcie pracy definitywnie udowodnione.

### **3. Rozwiązanie postawionego problemu naukowego**

Problem naukowy przedstawiony przez Autora rozwiązany został w rozdziałach: trzecim, czwartym i piątym, gdzie kolejno sprecyzowano główne założenia metodyczne i twórczo rozwinięto metodykę analityczną pozwalającą na wielowarstwowe spojrzenie badawcze, umożliwiające przeprowadzenie wnioskowania syntetycznego. Podejście takie uważam za bardzo właściwe i nowatorskie, można bowiem w tak skomponowany sposób stosować ją także przy innych innowacyjnych rozwiązaniach dotyczących zarządzaniem np. zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach innych branż.

Katalog innowacyjnych prac wykonanych przez Doktoranta w rozprawie jest imponujący, za najbardziej oryginalne osiągnięcia Autora pracy uznałbym:

1. Ocenę aktualnego stanu wiedzy w zakresie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, organizacjami publicznymi, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnienia kreowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych przemysłu metalowego,
2. Ocenę kreatywnego procesu innowacji i jego wpływ na sukces rynkowy współczesnych przedsiębiorstw,
3. Wielowymiarowe badania z zakresu oceny czynników kształtujących sukces rynkowy decyzjami innowacyjnymi przedsiębiorstw przemysłu metalowego
4. Opracowanie autorskiego Modelu wdrażania innowacyjności procesowej w przemyśle metalowym,
5. Uwzględnienie w badaniach najnowocześniejszych koncepcji zarządzania , np. Blue ocean,
6. Wykonanie pracy doktorskiej o wzorcowej strukturze: część teoretyczna, część badawcza, część wdrożeniowa o proporcji 53% - 41% -6% co jest rozwiązaniem wyjątkowym.

#### 4. Uwagi i kwestie dyskusyjne

Jako recenzent rozprawy zgłaszam następujące uwagi i kwestie dyskusyjne:

##### **A. Uwagi ogólne:**

Generalnie recenzent nie wnosi uwag, uważając pracę wykonaną na rzadko spotykanym wysokim poziomie naukowo – badawczym, niewielkie zauważone mankamenty typu redakcyjnego w żadnym stopniu nie obniżają jej wartości, zostały one wyszczególnione poniżej, jako wskazówki dla Doktoranta przy wykonywaniu kolejnych prac.

##### **B. Uwagi szczegółowe:**

1. W wykresach w rozdziale 4 tytuły mają chyba niezbyt szczęśliwie odniesienia dotyczące skali Likerta, można to było zrobić inaczej, wprowadzając tytuł osi do rysunku,
2. W rozdziale 5 niezbyt dokładnie podano ocenę istotności badanych relacji, dopiero porównanie otrzymanych z badań charakterystyk chi kwadrat z statystyką teoretyczną pozwala wysnuć wniosek o istotności danej relacji, w pracy takiej





analizy nie przedstawiono, recenzent jest jednak przekonany, że jest to jedynie tzw. „skrót myślowy”,

3. Także w rozdz. 5 niezbyt precyzyjnie opisano wdrażane rozwiązanie REXIO drawer, opis działań jest bardzo ogólny, przeznaczony jedynie dla profesjonalistów.

**Uwaga generalna do uwag szczegółowych :** przy nielicznych uwagach redakcyjnych, praca napisana bardzo starannie i o dobrej stylistyce co świadczy o dojrzałości naukowej Doktoranta. Recenzent zauważa właściwą opiekę merytoryczną w trakcie przygotowywania pracy przez Promotora

## **5. Ocena pracy jako rozprawy doktorskiej**

Biorąc pod uwagę zawartość pracy stwierdzam, że: Doktorant w sposób wystarczająco jednoznaczny sformułował problem naukowy, który następnie rozwiązał właściwie przy użyciu metod naukowych. Zakres i stopień wiedzy Doktoranta w zakresie dyscypliny naukowej, której dotyczy praca, jest wystarczający zarówno w zakresie teoretycznym jak również aplikacyjnym.

Na szczególną uwagę zasługuje duża wiedza i znajomość zagadnień Doktoranta zebrana na podstawie bardzo dużej liczby pozycji literaturowych ( 190), związanych z koncepcjami zarządzania organizacjami publicznymi, zagadnieniami innowacji, innowacji procesowych oraz kreowania i wdrażania działań innowacyjnych. Doktorant posiada również dobre opanowanie techniki pisania prac naukowych oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

## **6. Wniosek końcowy**

Recenzowana rozprawa doktorska mgr inż. Dominika Konatowskiego „ *Innowacje procesowe w kształtowaniu sukcesu rynkowego przedsiębiorstw przemysłu metalowego*” spełnia ustawowe wymagania dotyczące rozpraw doktorskich zawarte w art. 13 Ustawy O stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z 14.03.2004r.(Dz.U.nr 65,poz.595) w zgodzie z Ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym z 27.07.2005r.(Dz. U. nr 164, poz.1365 z późniejszymi zmianami). Jest ona oryginalnym rozwiązaniem postawionego przez Autora zagadnienia naukowego. Potwierdza opanowanie przez Niego wiedzy w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Potwierdza również

umiejętność rozwiązywania problemów naukowych , w związku z powyższym wnioskuję o  
dopuszczenie mgr inż. Dominika Konatowskiego do publicznej obrony rozprawy  
doktorskiej.



prof. dr hab. inż. Jerzy Szkutnick, prof. zw.