



Sopot, 11 września 2023 roku

dr hab. Hanna Klimek  
Katedra Transportu i Handlu Morskiego  
Wydział Ekonomiczny  
Uniwersytet Gdański

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. inż. Mateusza Dziechciarza**  
**pt. *Wpływ zakresu usług na konkurencyjność przedsiębiorstw spedycyjnych,***  
**napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Elżbiety Załogi (promotora rozprawy)**  
**oraz dr hab. Izabeli Dembińskiej (promotora pomocniczego rozprawy)**  
**w Instytucie Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Szczecińskiego**

#### **OGÓLNA BIBLIOGRAFICZNA CHARAKTERYSTYKA ROZPRAWY**

1. Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje łącznie 217 stron, w tym 190 stron tekstu właściwego oraz 3 załączniki (łącznie 9 stron), zaś pozostałą część (łącznie 18 stron) wypełniają zestawienia bibliografii, tabel i rysunków oraz streszczenie w języku angielskim.
2. Załączone spisy obejmują łącznie 43 tabele oraz 15 rysunków, w większości we własnym opracowaniu Autora.
3. Dołączone do właściwego tekstu rozprawy 3 załączniki dokumentują badania przeprowadzone przez Autora w procesie przygotowywania rozprawy. Są to kwestionariusze ankiety wykorzystane w procesie gromadzenia danych. Pierwszy z kwestionariuszy został wykorzystany do uzyskania opinii nabywców usług spedycyjnych, drugi do uzyskania opinii spedytatorów, zaś trzeci do uzyskania opinii ekspertów w zakresie funkcjonowania rynków usług spedycyjnych.
4. Zestawienie bibliograficzne obejmuje łącznie 184 pozycje, w tym 140 publikacji zwartych i ciągłych (nie ma wśród nich publikacji własnych Autora dysertacji), w tym 23 anglojęzyczne,

11 aktów prawnych, 31 źródeł internetowych i 2 inne źródła. Trzeba zauważyć, że Autor wykorzystał najważniejsze polskojęzyczne publikacje dotyczące usług spedycyjnych.

## **OCENA WYBORU PROBLEMATYKI BADAWCZEJ ORAZ UZASADNIENIA WYBORU TEMATU**

Przedmiotem badań w recenzowanej rozprawie doktorskiej są usługi spedycyjne, a w szczególności ich wpływ na konkurencyjność oferujących je przedsiębiorstw spedycyjnych. Ogromna dynamika zmian otoczenia, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa spedycyjne, rozwój lądowo-morskich łańcuchów transportowych, jako elementów globalnych łańcuchów dostaw (a także zakłócenia występujące w tych łańcuchach), intensywna konkurencja na rynkach usług spedycyjnych, która odbywa się nie tylko pomiędzy spedytorami, ale też pomiędzy nimi i przejmującymi ich zadania wielkimi operatorami kontenerowymi czy operatorami logistycznymi, powodują, że przedsiębiorstwa spedycyjne, niezależnie od wielkości i zasięgu działania, muszą rozszerzać swoją ofertę usługową i dostosowywać ją do zmieniających się oczekiwań klientów w sytuacji, kiedy podaż usług jest większa od popytu na nie.

W mojej ocenie wybrany przez Autora problem badawczy jest nie tylko ciekawy, ale również aktualny i istotny z punktu widzenia poszczególnych przedsiębiorstw oferujących usługi spedycyjne i ich klientów. W dysertacji Autor wielokrotnie podkreśla swoje doświadczenie zawodowe w spedycji, a zatem wybór problemu badawczego w rozprawie doktorskiej na pewno nie był przypadkowy, ale wynikał z obserwacji i przemyśleń Autora oraz poszukiwania rozwiązania wyzwań związanych z Jego pracą zawodową.

Pozytywnie oceniam wybór przedmiotu badań. Podzielam też opinię Autora, że wnioski z przeprowadzonych przez Niego badań stanowią podstawę do rozwoju usług przedsiębiorstw spedycyjnych i wskazują kierunki rozwoju oferty usługowej w kontekście poprawy ich konkurencyjności.

## **OCENA HIPOTEZY I CELÓW BADAWCZYCH ROZPRAWY**

Podstawowe założenie recenzowanej rozprawy doktorskiej ujęto w hipotezie głównej przyjmującej, że *zakres oferowanych usług wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw spedycyjnych*. Dodatkowo Autor przyjął hipotezę pomocniczą: *determinantą kształtowania oferty usług spedycyjnych są preferencje rynkowe w zakresie rodzaju i cech usług*. Wydaje się jednak, że hipoteza pomocnicza powinna wskazywać podmiot lub podmioty, którego lub

których dotyczą preferencje rynkowe. Zapewne Autor miał na myśli preferencje usługobiorców. W mojej ocenie hipotezy (główna i pomocnicza) dobrze porządkują proces badawczy, są zgodne z tematem rozprawy i przyjętymi przez Autora trzema celami (głównym i dwoma pomocniczymi, służącymi realizacji celu głównego). Cele pracy sformułowano poprawnie i posłużyły one do weryfikacji przyjętych hipotez. Poprawnie sformułowano również pytania badawcze. Uzyskane odpowiedzi posłużyły do weryfikacji hipotez oraz osiągnięcia celów rozprawy.

## **OCENA ZAKRESU ROZPRAWY, ŹRÓDEŁ DANYCH I WYKORZYSTANYCH METOD BADAWCZYCH**

Podjęte w dysertacji badania dotyczą złożonego zagadnienia oddziaływania zakresu ofert usługowych przedsiębiorstw spedycyjnych na ich konkurencyjność. Złożoność tego zagadnienia wynika z faktu, że przedsiębiorstwa spedycyjne, zaspokajając oczekiwania zleceniodawców, rozszerzają swoje oferty usługowe o wiele dodatkowych aktywności poza organizacją procesu transportowego, która od czasów najdawniejszych stanowiła pierwotny i podstawowy rodzaj działalności spedytora. Podejmują się zatem oferowania usług zaliczanych do transportowych czy logistycznych. Ich działania jednak są prowadzone na rynkach, na których odbywa się intensywna konkurencja i to nie tylko pomiędzy spedytoraми, ale także pomiędzy nimi i operatorami logistycznymi oraz armatorami (rozszerzającymi swoje oferty usługowe o aktywności polegające na organizacji i realizacji usług w lądowo-morskich łańcuchach transportowych). W swoich badaniach Autor wykorzystał opinie spedytatorów, zleceniodawców oraz ekspertów w zakresie spedycji (zgromadzone z wykorzystaniem metody ankietowej) do ustalenia zależności pomiędzy zakresem oferowanych usług a konkurencyjnością przedsiębiorstw spedycyjnych. Trzeba podkreślić, że wnioski z badań mają walory praktyczne.

W celu osiągnięcia założeń badawczych Autor wykorzystał metody badawcze właściwe dla tego typu prac naukowych. W procesie badawczym zostały wykorzystane zarówno wtórne, jak i pierwotne źródła danych, które zapewniły wystarczające podstawy faktograficzne do analizy i wnioskowania, choć wydaje się, że można by rozszerzyć bibliografię o większą liczbę publikacji zagranicznych, zwłaszcza ciągłych. Warsztat naukowy Autora oceniam pozytywnie.

## OCENA STRUKTURY, ZAWARTOŚCI MERYTORYCZNEJ ORAZ REZULTATÓW ROZPRAWY

Struktura rozprawy została podporządkowana przyjętym założeniom badawczym. Jest ona poprawna pod względem metodycznym i poznawczym. Objętości poszczególnych rozdziałów są raczej zbliżone, co potwierdza dbałość Autora o właściwą strukturę objętościową rozprawy. W tekście podstawowym rozprawy można wyróżnić dwie zasadnicze części: pierwszą teoretyczno-poznawczą, obejmującą rozdziały 1. i 2., opartą głównie na analizie literatury przedmiotu, oraz drugą, obejmującą rozdziały 3., 4. i 5., koncentrującą się na empirycznej weryfikacji przyjętych we wstępie założeń badawczych. Tytuły poszczególnych rozdziałów zostały raczej poprawnie zredagowane i właściwie oddają ich treść. Wydaje się jednak, że w tytule rozdziału trzeciego określenie „wymagania rynku” można by zastąpić określeniem „wymagania usługobiorców”, „wymagania zleceniodawców” lub „wymagania nabywców usług”, pamiętając, że na rynku, poza nabywcami usług, reprezentującymi stronę popytową, występują też konkurenci, reprezentujący stronę podażową (treść rozdziału dotyczy wymagań usługobiorców).

Rozdział 1. rozprawy, pt. *Usługa spedycyjna jako przedmiot badań*, ma charakter teoretycznego wprowadzenia do przedmiotu dysertacji. Ujęto w nim wykładnię podstawowego pojęcia, jakim jest spedycja. Autor przedstawił tu ewolucję usług spedycyjnych, wyjaśniając istotę tzw. spedycji właściwej (czystej) i jej wersji rozszerzonej (uwzględniającej dodatkowe usługi oferowane przez spedytatorów) oraz klasyfikację spedycji. Omówił tu formalno-prawne aspekty spedycji oraz prawne aspekty gałęzi transportu wykorzystywanych w organizowanych przez spedytora przewozach ładunków. Zaprezentował zakres usług spedycyjnych, jako czynności możliwych do wykonania przez spedytora w ramach prowadzonej działalności gospodarczej, oraz przebieg procesu spedycyjnego. Autor dość pobieżnie przedstawił tu cechy usług spedycyjnych, wskazując, że literatura przedmiotu w ograniczony sposób podejmuje tę problematykę. Na s. 33 Autor stwierdził, że zaadaptował w tym celu cechy usług „na podstawie rynku konsumenta”, co wydaje się dość niefortunnym sformułowaniem. Literatura dotycząca usług w ogóle jest dość obszerna. Na podstawie publikacji poświęconych usługom (w tym ekonomice usług, rynkom usług lub marketingowi usług) można by zidentyfikować więcej cech usług spedycyjnych, co przyczyniłoby się do stworzenia pełniejszego obrazu analizowanej działalności. W tym rozdziale Autor wskazał też czynniki wpływające na podaż usług spedycyjnych (cenne okazały się tu Jego wiedza i doświadczenie zawodowe w spedycji).

Rozdział 2., pt. *Konkurencyjność przedsiębiorstw spedycyjnych*, stanowi tło dla dalszych rozważań Autora na temat oddziaływania oferty usługowej na konkurencyjność spedytatorów. Rozdział zawiera syntetyczny przegląd teorii konkurencji i konkurencyjności. Na s. 46 Autor stwierdził, że „konkurencyjność znajduje zastosowanie jako determinanta (np. pozycja konkurencyjna) lub efekt (przewaga konkurencyjna)”. Wydaje się jednak, że to przewaga konkurencyjna determinuje pozycję konkurencyjną danego podmiotu, o czym zresztą Autor napisał na s. 47, stwierdzając, że „rezultatem posiadania przewagi konkurencyjnej, tj. posiadania atutów docenianych przez stronę popytową, jest osiągnięcie pozycji konkurencyjnej na rynku”. Pozytywnie oceniam wskazane przez Autora (nie tylko na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, ale też własnego doświadczenia zawodowego) wybrane strategie rynkowe przedsiębiorstw spedycyjnych oraz narzędzia konkurencji, wykorzystywane przez usługodawców na rynkach usług spedycyjnych. Trudno zgodzić się jednak z opinią Autora (na s. 52), że modelem konkurencji na rynkach usług spedycyjnych jest oligopol. Autor nie wskazał ponadto, czy to stwierdzenie dotyczy rynków w Polsce, Europie czy na świecie. Wydaje się, że nie można formułować tak ogólnego sądu w odniesieniu do rynków usług, na których konkurują przedsiębiorstwa spedycji czystej oraz przedsiębiorstwa oferujące szeroki wachlarz usług TSL. Raczej trudno mówić o oligopolu w sytuacji, kiedy, jak Autor napisał na s. 36, „zgodnie z PKD spedycją trudni się w Polsce 3351 przedsiębiorstw”. W przypisie 114 (s. 56) Autor przywołał „przykład monopolisty na lokalnym rynku szczecińskim”, którym „jest firma Fair Play, świadczy usługi w zakresie pilotowania statków wchodzących i wychodzących do portu w Szczecinie”. Wydaje się jednak, że miał na myśli kompanię żeglugową FAIRPLAY TOWAGE POLSKA Sp. z o.o., tj. operatora holowników, który, poza holowaniem portowym, oferuje też holowanie morskie, offshore oraz ratownictwo statków (<https://www.fairplay-towage.group/pl/fairplay-towage/o-nas/>, dostęp: 10.09.2023), natomiast usługi pilotowe w Szczecinie oferuje Szczecin-Pilot Sp. z o.o.

Podsumowując podrozdział 2.1. na s. 59, Autor stwierdził, że „konkurencyjność jest podstawową cechą współczesnego rynku usług spedycyjnych”. Konkurencyjność, jako zdolność do konkutowania (ale też pozycja konkurencyjna), jest cechą poszczególnych przedsiębiorstw spedycyjnych uczestniczących w rynkach usług spedycyjnych, na których odbywa się konkurencja, natomiast cechą współczesnych rynków usług spedycyjnych jest występująca na nich konkurencja.

W rozdziale drugim Autor przedstawił też uwarunkowania konkurencyjności, ale zdefiniował je dość ogólnie, jako „zbiór zewnętrznych i wewnętrznych czynników determinujących

działania i sukces przedsiębiorstwa”. Wydaje się jednak, że warto byłoby doprecyzować tę definicję, gdyż są to czynniki mające wpływ na konkurencyjność podmiotu (tj. przedsiębiorstwa spedycyjnego), czyli na jego zdolność do konkurowania i pozycję konkurencyjną (a ona nie zawsze okazuje się sukcesem). Na s. 60 Autor zdefiniował pozycję konkurencyjną jako „umiejscowienie przedsiębiorstwa na konkretnym rynku, z punktu widzenia oferowanych usług”. Podczas publicznej obrony rozprawy proszę o wyjaśnienie, czym, zdaniem Doktoranta, różni się pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa spedycyjnego od jego pozycji rynkowej i pozycji strategicznej. W podrozdziale poświęconym strategiom konkurencyjnym przedsiębiorstw spedycyjnych, gdzie była mowa o barierach wejścia na rynek, Autor napisał (s. 70), że „nowe przedsiębiorstwa, dzięki zastosowaniu skutecznej strategii, mają szansę na zajęcie pozycji konkurencyjnej wobec przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku”. Wydaje się jednak, że należałoby doprecyzować wypowiedź, wskazując, o jaką pozycję konkurencyjną chodzi, ponieważ każdy konkurent na rynku zajmuje w danym czasie jakąś pozycję konkurencyjną (jako wynik konkurowania), ale nie każda jest satysfakcjonująca. W ostatnim podrozdziale Autor omówił znaczenie zakresu usług, jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa spedycyjnego. Na szczególnie pozytywną ocenę zasługuje fakt, że przedstawił tu przykłady przedsiębiorstw (polskich i zagranicznych) oferujących różne zakresy usług na rynkach usług spedycyjnych w nawiązaniu do ich pozycji konkurencyjnych, co świadczy o dobrej znajomości tych rynków.

Rozdział 3., pt. *Wymagania rynku wobec usług spedycyjnych*, jest pierwszym z rozdziałów opartych na badaniach empirycznych przeprowadzonych przez Autora. Rozdział rozpoczyna się stwierdzeniem, że „współczesny rynek usług sektora TSL wyróżnia się dużą konkurencyjnością”, co wydaje się dość niefortunnym sformułowaniem, ponieważ Autorowi prawdopodobnie chodziło o konkurencję na rynku usług TSL. Autor stwierdził, że „odbiorcy usług spedycyjnych oczekują realizacji sprawnych i niezawodnych usług spedycyjnych, zakładających minimalizację kosztów i maksymalizację jakości, bezpieczeństwo i dostawę we wskazanym terminie”. Podczas publicznej obrony rozprawy proszę o wskazanie, jakie cechy użytkowe usług spedycyjnych, decydujące o ocenie ich jakości przez usługobiorców, są, zdaniem Doktoranta, szczególnie pożądane przez klientów przedsiębiorstw spedycyjnych oraz o zdefiniowanie jakości usługi spedycyjnej. Na s. 85 Autor zauważył, że „firmy z sektora TSL (...) musiały rozszerzyć ofertę o dodatkowe usługi z zakresu doradztwa, planowania, optymalizacji kosztów oraz wykorzystania technologii informatycznych”. Słowo „firmy” zostało użyte niewłaściwie, ponieważ chodzi tu o przedsiębiorstwa. Podczas publicznej obrony

rozprawy proszę o wyjaśnienie, czy przedsiębiorstwa spedycyjne w swojej ofercie proponują klientom obliczanie śladu węglowego (ponieważ nie ma o tym mowy w rozprawie) oraz czego konkretnie dotyczy wspomniane „wykorzystanie technologii informatycznych”. Proszę również Doktoranta o przedstawienie swojej opinii na temat tzw. modułu towarowego (w ramach PCS) wdrażanego w polskich portach morskich do usprawnienia przepływu danych pomiędzy uczestnikami obrotu portowo-morskiego, w tym spedytorami i ich interesariuszami. Na s. 85 Autor stwierdził, że „spedytor, który jest w stanie zaoferować innowacyjne rozwiązanie i obsłużyć całość łańcucha dostaw, z jednoczesnym elastycznym podejściem do klienta, zyskuje przewagę nad konkurencją” (co do ostatniego słowa – zapewne Autor miał na myśli konkurentów). Podczas publicznej obrony rozprawy proszę o wyjaśnienie, jak Doktorant rozumie pojęcie „łańcuch dostaw”, ponieważ używa go w rozprawie kilkadziesiąt razy, a ani razu nie wspomina o łańcuchu transportowym. W mojej opinii w przeważającej większości przypadków „łańcuch dostaw” powinien zostać zastąpiony w treści rozprawy „łańcuchem transportowym”, bo to na jego kształt ma wpływ spedytor. W rozdziale Autor wskazał na cechy optymalnego procesu spedycyjnego, zwracając uwagę na terminowość szczególnie ważną w dostawach *just in time* (JiT). W czasie publicznej obrony rozprawy proszę o opinię Doktoranta na temat przydatności i ewentualnych ograniczeń dostaw JiT we współczesnych łańcuchach logistycznych.

Trzeba podkreślić, że szczególnie wartościowe dla realizacji celu rozprawy oraz weryfikacji przyjętych hipotez były badania przeprowadzone przez Doktoranta na trzech grupach respondentów. Pozytywnie oceniam wybraną metodę badawczą i opisany przebieg procesu badawczego, a także fakt, że Doktorant postanowił poznać nie tylko opinie usługobiorców i usługodawców, ale również ekspertów w zakresie spedycji, którzy reprezentowali zarówno środowisko naukowe, jak i praktykę gospodarczą. Należy podkreślić dość dużą liczbę uzyskanych odpowiedzi, zważywszy na liczebność populacji, które były poddane badaniu, i powszechną niechęć potencjalnych respondentów do udziału w badaniach i udzielania odpowiedzi. Wyniki przeprowadzonych badań usługobiorców zostały opisane w podrozdziale 3.3., a w podrozdziale 3.4. Autor omówił możliwości oddziaływania spedytorów na zachowania rynkowe usługobiorców (tu także, co wymaga podkreślenia, cenne okazały się Jego własne doświadczenia zawodowe i umiejętności ich zaprezentowanie).

Rozdział 4., pt. *Badanie wpływu zakresu oferty spedytora na jego konkurencyjność*, prezentuje wyniki badań przeprowadzonych wśród spedytorów. Autor przedstawił tu różne narzędzia kształtujące ofertę usługową przedsiębiorstw spedycyjnych. Wśród nich wymienił segmentację

rynku, co oceniam pozytywnie, ponieważ wyróżnienie segmentów i wybór rynku docelowego (lub rynków docelowych) ułatwiają przygotowanie oferty jak najlepiej dopasowanej do oczekiwań konkretnej grupy usługobiorców. Do narzędzi kształtowania oferty usługowej Autor zaliczył też m.in. „wdrożenie i rozwój narzędzi informatycznych i specjalistycznego oprogramowania pozwalającego na digitalizację działań operacyjnych i handlowych” (s. 131-132), wymieniając przykładowe systemy. Proszę o wyjaśnienie, dlaczego nie uwzględniono wśród nich modułów PCS (*port community system*) wdrażanych obecnie w polskich portach morskich (nie wykluczam, że jest to efekt braku satysfakcji Autora, jako spedytora, z funkcjonalności modułu towarowego, dlatego proszę o wyjaśnienie). Wartym podkreślenia jest znanstwo Autora, z jakim opisał praktyczne aspekty ustalania cen za usługi spedycyjne, obrazując ten proces przykładem, co oczywiście wynika z Jego doświadczenia zawodowego. W rozdziale tym Autor dokonał też analizy czynników wpływających na decyzję o wyborze przez gestora ładunku konkretnej oferty spedycyjnej. Trzeba podkreślić, że zrobił to pozycji specjalisty-praktyka, co bez wątplenia podnosi wiarygodność rozważań. W podrozdziale 4.3. Autor przedstawił szczegółowe wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród spedytorów, aby na podstawie wniosków ustalić pożądane zachowania usługodawców na rynkach usług spedycyjnych oraz wskazać (w podrozdziale 4.4.) obszary działań służących poprawie konkurencyjności przedsiębiorstw spedycyjnych.

Rozdział 5., pt. *Kształtowanie oferty spedycyjnej w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstwa spedycyjnego*, zawiera opis wyników badania przeprowadzonego (dla potrzeb pisanie rozprawy) wśród ekspertów w zakresie funkcjonowania rynków usług spedycyjnych. Tło do rozważań stanowi krótki przegląd metod badania konkurencyjności przedsiębiorstw, ale słusznie Autor zauważył, że brakuje polskojęzycznych publikacji zawierających mierniki i wskaźniki pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstw spedycyjnych, dlatego w pracy podjął próbę zaadaptowania metod, mierników i wskaźników badania konkurencyjności przedsiębiorstw w ogóle do badania konkurencyjności przedsiębiorstw spedycyjnych, co ma walor aplikacyjny. Dodatkowo przedstawił kryteria oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa spedycyjnego z punktu widzenia różnych grup interesariuszy. Opisanie w rozprawie opinie ekspertów, którzy uczestniczyli w badaniu ankietowym, Autor odniósł do własnych doświadczeń zawodowych i praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw spedycyjnych. Podzielam opinię Autora (s. 170), że w związku z rozwojem działalności logistycznej oraz przejmowaniem produkcji części usług spedycyjnych przez operatorów logistycznych i przewoźników precyzyjny podział usług na spedycyjne i pozostałe TSL jest raczej





niemożliwy, zwłaszcza, że spedytorzy oferują usługi znacznie wykraczające poza kanon usług spedycyjnych. W rozdziale tym Autor przedstawił też wartościowe rekomendacje odnośnie do zakresu kształtowania oferty usług spedycyjnych oraz kierunki rozwoju usług przedsiębiorstw spedycyjnych w kontekście poprawy ich konkurencyjności. Wykorzystując znajomość metody, a także swoją wiedzę praktyczną oraz dotychczasowe doświadczenia zawodowe, Autor za pomocą analizy PESTEL pokazał siłę oddziaływania poszczególnych czynników makrootoczenia na przedsiębiorstwa spedycyjne. W nawiązaniu do danych zawartych w tabeli 5.8., w czasie publicznej obrony rozprawy doktorskiej proszę o wyjaśnienie, dlaczego, w ocenie Doktoranta, „migracje zarobkowe” mają negatywne oddziaływanie na przedsiębiorstwa spedycyjne. Trzeba podkreślić, że w tej części rozdziału Autor zawarł ciekawe spostrzeżenia na temat kierunków rozwoju przedsiębiorstw spedycyjnych służące poprawie ich konkurencyjności.

Dodatkowym walorem rozprawy, także o znaczeniu aplikacyjnym, jest katalog usług spedycyjnych stworzony przez Autora.

#### **OCENA STRONY FORMALNEJ ROZPRAWY ORAZ UWAGI SZCZEGÓŁOWE**

Formalną stronę recenzowanej rozprawy oceniam pozytywnie. Została napisana dość starannie, z dbałością o komfort czytelnika. Autor dość dobrze opanował umiejętność komunikatywnego redagowania pracy naukowej, posługując się na ogół poprawną terminologią.

W tekście wystąpiły pewne potknięcia redakcyjne i pojęciowe, które dla porządku przedstawiam poniżej:

s. 12, „nowoczesne technologie (...) podkreśliły wagę spedytora jako organizatora łańcucha dostaw”, wydaje się, że słowo „wagę” należałoby zastąpić słowem „rolę” lub „funkcję”, zaś określenie „łańcucha dostaw” określeniem „łańcucha transportowego” (jak wspomniałam wyżej, w pracy taka sytuacja występuje kilkadziesiąt razy; spedytor kształtuje/organizuje łańcuchy transportowe, a w danym łańcuchu dostaw dobra materialnego może być ich bardzo wiele, ponieważ obejmują podmioty uczestniczące w dostarczeniu ładunku z punktu nadania do punktu odbioru),

s. 12, „dla powstania nowych firm świadczących usługi...”, wielokrotnie Autor używa w rozprawie słowa „firma” zamiast słowa „przedsiębiorstwo”, co jest niewłaściwe,

s. 20, „poddany weryfikacji przy pomocy powszechnie dostępnych narzędzi”, słowa „przy pomocy” należałoby zastąpić słowami „za pomocą”,

- s. 34, „często sam spedytora jest istotą usługi”, trudno zgodzić się z tym twierdzeniem,
- s. 36, „elementem wpływającym na kształtowanie podaży...”, słowo „elementem” należałoby zastąpić słowem „czynnikiem”,
- s. 41, „podstawą konkurencji jest potrzeba rywalizowania”, słowo „potrzeba” raczej należałoby zastąpić słowem „konieczność”,
- s. 49, „najczęściej występującymi kryteriami konkurencyjności są”, powinno być: „kryteriami podziału konkurencyjności”,
- s. 51, „rynek jest bogaty w kupujących i sprzedających”,
- s. 53, „posiadaną kadrę”,
- s. 55, „do aktualnych potrzeb rynku” i „do wymagań rynku”, takie określenia występują w pracy wielokrotnie; należałoby raczej mówić o potrzebach/wymaganiach/oczekiwaniach klientów/usługobiorców/nabywców,
- s. 61, „Boston Consultant Group”, a powinno być: Boston Consulting Group,
- s. 65, „dotyka zasobów ponadmaterialnych”, słowo „ponadmaterialnych” należałoby zastąpić słowem „pozamaterialnych” lub „niematerialnych”,
- s. 66, „przez otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne przedsiębiorstwa”, a powinno być: „przez otoczenie i zasoby przedsiębiorstwa”,
- s. 68, „elementami zarówno sprzyjającymi”, słowo „elementami” należałoby zastąpić słowem „czynnikami”,
- s. 71, „skok popytu na daną usługę”, a powinno być: wzrost wielkości popytu na daną usługę”,  
brak strony 80 i drugiej części tabeli 2.5.,
- s. 81, „oferujący szeroki usług”, a powinno być: „oferujący szeroki zakres usług”,
- s. 85, „oferowanych produktów i usług”, należy pamiętać, że usługi są produktami, więc powinno być: „oferowanych produktów (w tym usług)”,
- s. 86, „wystąpieniem realnego zapotrzebowania popytu na daną usługę”, wydaje się, że należałoby pozostawić jedno słowo, tj. „zapotrzebowania” lub „popytu”,

s. 90, doprecyzowania wymagałoby stwierdzenie: „popyt na usługi spedycji jest rezultatem zapotrzebowania płynącego z rynku”,

s. 93-95, Autor omówił zasadę 7R w kontekście potrzeb i preferencji klientów podkreślając, że jej przestrzeganie oznacza obsługę klienta na wysokim poziomie, i odniósł ją do usługi spedycyjnej. Podzielać opinię Autora co do efektów przestrzegania tej zasady. Nie mogę się jednak zgodzić ze sposobem postrzegania przez Autora tzw. właściwego produktu, skoro zaznaczył, że zasadę odnosi do usługi spedycyjnej. A jeżeli poczynił takie zastrzeżenie, to produktem jest właściwa (czyli odpowiednia, zgodna z oczekiwaniami) usługa spedycyjna dostarczana klientowi, nie zaś dostarczony ładunek, który powinien spełniać oczekiwania odbiorcy. Oczywiście usługa spedycyjna dotyczy organizacji transportu ładunku, ale tu powinna być mowa o zasadzie 7R w odniesieniu do produktu - usługi, a nie produktu - dobra materialnego, którym jest ładunek, a zatem chodzi tu o dostarczenie właściwej usługi, o właściwej jakości i zakresie, we właściwym miejscu, we właściwym czasie, po właściwej cenie i właściwemu klientowi, a efektem dostarczenia tej usługi będzie właściwie zrealizowany proces spedycyjny i ładunek dotrze do odbiorcy zgodnie z zasadą 7R,

s. 95, „do takich wydarzeń w ostatnich latach należy zaliczyć pandemię Covid-19 (marzec-maj 2022 r.) oraz wojnę na Ukrainie (rozpoczęcie działań zbrojnych kwiecień 2022 r.)”; należałoby poprawić terminy,

s. 96, doprecyzowania wymagałoby stwierdzenie „to rynek decyduje o poziomie potrzeb na usługi spedycyjne”,

s. 100, „ankieta ekspercka była dystrybuowana pocztą”, to kwestionariusze ankiety były dystrybuowane,

s. 101, tabela 3.2., „ilość rozesłanych ankiet”, „ilość uzyskanych odpowiedzi”, mowa tu o liczbie ankiet i odpowiedzi; w rozprawie ten błąd występuje kilkakrotnie,

s. 102, „w praktyce, zarządzanie procesami, występującymi także w spedycji, sprowadza się do kontroli podstawowych funkcji”, zarządzanie polega na realizacji kilku funkcji, a kontrola jest jedną z nich,

s. 102, „zainteresowanie danego rynku swoją ofertą”, a powinno być: „zainteresowanie danego segmentu rynku...”

s. 119, należałoby doprecyzować stwierdzenie: „sprostać zarówno wymaganiom stałych klientów, jak i rynku”,

s. 120, „dostosowane do wymagań klientów i rynku”,

s. 127, „zapotrzebowania ze strony rynku”.

W rozprawie występują nieliczne błędy językowe i sporo błędów interpunkcyjnych. Jednakże wskazane usterki nie obniżają jej wartości merytorycznej.

### KONKLUZJE

Rozprawa doktorska mgr. inż. Mateusza Dziechciarza stanowi wartościowe opracowanie naukowe, posiadające walory poznawcze i aplikacyjne, szczególnie w zakresie rozwoju oferty usługowej przedsiębiorstw spedycyjnych. Wnioski i rekomendacje sformułowane przez Doktoranta mogą, a nawet powinny być wykorzystane przez właścicieli i pracowników przedsiębiorstw spedycyjnych.

Doktorant zidentyfikował ciekawy i istotny problem badawczy i rozwiązał go z wykorzystaniem metod naukowych w oryginalny sposób. Przedmiot badań podjętych w rozprawie jest aktualny, ważny i uzasadniony (z punktu widzenia przedsiębiorstw spedycyjnych i ich klientów) nie tylko z praktycznego, ale też z poznawczego punktu widzenia. Doktorant wykazał się zarówno ogólną wiedzą teoretyczną w badanej dyscyplinie (ekonomia), jak też umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Na szczególnie pozytywną ocenę zasługuje Jego umiejętność łączenia wiedzy teoretycznej z wiedzą i doświadczeniem zawodowym spedytora. W mojej ocenie zasadniczy cel recenzowanej rozprawy doktorskiej został zrealizowany, a hipotezy badawcze potwierdzone.

Stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr. inż. Mateusza Dziechciarza spełnia wymagania określone w ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) i wnoszę do Rady Naukowej Instytutu Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Szczecińskiego o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

*Anna Klimek*