

R E C E N Z J A

PRACY DOKTORSKIEJ MAGISTER MAŁGORZATY JOLANTY ZBYROWSKIEJ

pt.

Czynniki warunkujące rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce

*Rozprawa doktorska
w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości*

Praca doktorska Pani magister Małgorzaty Jolanty Zbyrowskiej, opracowana została pod kierunkiem **Prof. zw. dr. hab. Andrzeja P. Wiatraka** na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania.

Problematyka pracy jest powiązana z szeroko pojętym funkcjonowaniem sektora rolnego w Polsce ze szczególnym zwróceniem uwagi na udział w nich kooperatyw spożywczych. Przyjęta do zbadania koncepcja pracy zakładała identyfikację czynników stymulujących i hamujących rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce, jak również uwarunkowania ich funkcjonowania z punktu widzenia teorii nauk o organizacji i zarządzaniu. We wstępie pracy podkreślono, że „ważną kwestią pojawiającą się w kontekście prowadzonych rozważań i niezwykle istotną z punktu widzenia nauk o zarządzaniu wydaje się być forma i sposób organizowania kooperatyw spożywczych oraz problemy wewnętrzne, z jakimi niejednokrotnie muszą borykać się te organizacje. Struktura organizacyjna tych podmiotów z założenia jest strukturą płaską, zdecentralizowaną, co więcej taką, w której stanowisko zarządzającego nie występuje lub występuje niezwykle rzadko”. Autorka słusznie uważa, że sposób planowania i organizowania działalności kooperatyw spożywczych to działanie niezwykle złożone, skomplikowane i wymagające szczegółowych badań.

Tego rodzaju podejście stwarza szerokie spektrum badawcze, a konceptualizacja badań jest wsparta wieloletnim doświadczeniem Autorki, zaplanowaną kwerendą źródłową oraz określeniem zasadniczych obszarów badawczych, które połączyła z wymiarami: *historycznym, sytuacją sektora spożywczego oraz efektywnym zarządzaniem i prowadzeniem działalności marketingowej*. Realizacja zaplanowanych badań odbyła się poprzez testowanie i weryfikację przedstawionych hipotez badawczych, jak również w oparciu o dane i odpowiedzi uzyskane w ramach badania ankietowego, co umożliwiło skonstruowanie i przedstawienie zwięzłych wniosków.

Jako że meritum rozpatrywanego tematu w przedstawianej rozprawie stały się kooperatywy spożywcze, Autorka szczególną uwagę w części teoretycznej zwróciła na postępujący rozwój „spółdzielczości – zarówno w Polsce, jak i poza granicami naszego kraju, umożliwiający jej sukcesywne dostosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu”. W swej pracy wielokrotnie podkreśla istotę spółdzielczości w gospodarce, która w przeszłości odgrywała znaczącą rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym i w kształtowaniu warunków życia wielu milionów ludzi. Współcześnie często stanowi o rozwoju lokalnej społeczności, przeciwdziała ubóstwu i wykluczeniu społecznemu. Jej podstawę funkcjonowania stanowi od wielu pokoleń samodzielne aktywizowanie ludności, kreatywność i przedsiębiorczość. Zarówno spółdzielczość na świecie, jak i w Polsce posiada bogate tradycje, które wciąż stanowią ogromny potencjał i rezerwuariat możliwości dla swoich członków, którzy nie zawsze legitymują się wystarczającym kapitałem dla założenia samodzielnej działalności gospodarczej i w zasadach spółdzielczych widzą swoje szanse.

Historyczne i ewolucyjne przedstawienie spółdzielczości dało podstawy wskazania jej jako źródła obecnego funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce i na świecie. Bardzo dogłębnie, a zarazem zwięźle Autorka przedstawiła historię i ewolucję ruchów spółdzielczych na świecie począwszy od XVIII wieku, opisując pierwsze spółdzielnie wraz z zasadami ich powstawania, podstawowe modele spółdzielni i ewolucję początkowych metod gospodarowania w tej formule. Wręcz pedantycznie ujęła zagadnienia poświęcone historii rozwoju ruchów spółdzielczych w Polsce na przestrzeni dziejów, a także podjęła się opisu funkcjonowania spółdzielczości współcześnie.

Autorka zauważa zarówno źródło powstawania polskich kooperatyw, jak i ich szerokie związki z podmiotami spółdzielczymi wskazując, że od początku XXI wieku w naszym kraju możliwe było zaobserwowanie zjawiska „sukcesywnego i przebiegającego w konsekwentny sposób, małymi krokami, odradzania się klasycznego ruchu spółdzielczego, współcześnie częściej określanego mianem kooperatyw, takich, jak np. spożywcze i rolnicze”. Nowe podmioty o nazwie Kooperatywy Spożywcze oraz RWS czyli Rolnictwo Wspierane Społecznie tworzą nowe ruchy wyrosłe na zasadach spółdzielczych i są bezpośrednio związane z rolnictwem. Dzięki tego rodzaju inicjatywom tworzony jest nowy rodzaj relacji występujących pomiędzy rolnikami i konsumentami w łańcuchach żywnościowych, w sposób znaczący skracając je i eliminując z nich wielu pośredników i obowiązujące w ich rozliczeniach marże.

Trudno nie zgodzić się z Autorką, która przytacza definicję kooperatywy spożywczej Edwarda Abramowskiego: *„Kooperatywa spożywcza jest stowarzyszeniem demokratycznym, to znaczy takim, gdzie wszyscy członkowie mają jednakowe prawa i obowiązki i gdzie wszyscy decydują o sprawach stowarzyszenia. Kooperatywa uczy wolności twórczej, w której wytwarza się demokracja”* z 1924 roku, a zarazem wskazuje ją jako tło ich współczesnej formuły funkcjonowania i odwołanie do fundamentalnych zasad funkcjonowania.

We wstępie opracowania Autorka anonsuje szereg problemów w zakresie funkcjonujących współcześnie kooperatyw spożywczych wskazując na ich formalny status, konieczność przyjęcia odpowiedniej formy prawnej w zakresie realizowanej działalności gospodarczej. Niestety kwestia ta uwarunkowana jest brakiem wystarczającej wiedzy członków w zakresie funkcjonowania organizacji pozarządowych, bądź spółdzielni czy też po prostu brakiem pełnego zaangażowania wszystkich członków w działalność kooperatywy. Problemy pojawiają się także wraz z ewolucją kooperatywy, gdyż wraz z jej rozwojem trudną do realizacji jest kwestia zarządzania nią jako organizacją, która wymaga współdziałania, wzajemnego zaufania, jedności, zaangażowania, a przede wszystkim właściwych umiejętności i kompetencji niezbędnych do wykonywania tego rodzaju zadań. Jak w każdym przedsiębiorstwie wraz z jego rozwojem pojawia się wyzwanie związane z realizacją praktycznych aspektów menedżeryzmu, strategicznego podejmowania decyzji oraz kompetentnego obsadzenia stanowisk przywódczych. Jak

podkreśla Autorka za niezwykle ważną należy także uznać „formalizację struktury, która pozwala na jasne wyodrębnienie osób odpowiedzialnych za przejrzystość i sprawność działania organizacji”. Ma to ścisły związek z przydziałem określonych zadań członkom kooperatywy, jak również wskazuje na konieczność monitorowania i kontroli ich aktywności.

Autorka wskazuje również na istotę funkcjonowania kooperatywy jako organizacji, która powinna być „oparta na prawidłowo funkcjonującym środowisku wewnętrznym, gdyż w ten sposób może podejmować próby kształtowania swojego najbliższego otoczenia, przez co zapewniona jest spójność wewnętrzna przekładająca się na zaufanie społeczne, możliwość wpływania na zachowania innych, czy też budowania pozytywnych relacji”. Z doświadczeń funkcjonowania ruchu spółdzielczego w Polsce można jednoznacznie ocenić, jak ważna jest to kwestia.

Za tematy godne podkreślenia, które anonsuje Autorka do zbadania w części operacyjnej należy także wskazać zmiany świadomości żywieniowej konsumentów, powstawanie alternatywnych sieci żywieniowych (łączyjących działające sieci produkcji, dystrybucji i konsumpcji), społeczne podejście co do zasad funkcjonowania rynku spożywczego, jak również wsparcie tego rodzaju działalnością gospodarstw zaliczanych do małych nie będących w stanie konkurować z wielkimi powierzchniowo gospodarstwami ani pozyskiwać dużych odbiorców. „Dzięki swojej działalności kooperatywy spożywcze wspierają przetrwanie i rozwój tego rodzaju gospodarstw, między innymi gwarantując zbyt wytworzonych przez nie produktów”.

Zgadza się także z jednym z działaczy koopearywizmu w Polsce Edwardem Abramowskim, który krzewił konieczność zachowywania zasad wolności oraz równości praw i obowiązków dla wszystkich członków kooperatywy pisząc znamienne słowa, że „*Kooperatywa spożywcza jest stowarzyszeniem demokratycznym, to znaczy takim, gdzie wszyscy członkowie mają jednakowe prawa i obowiązki i gdzie wszyscy decydują o sprawach stowarzyszenia. Kooperatywa uczy wolności twórczej, w której wytwarza się demokracja*”. Podkreśla zasady współdziałania w czasach współczesnych oraz aspekty przywódcze i motywacyjne wymagające wraz z rozwojem organizacji tego typu i wzrostem liczby ich członków większej formalizacji, określenia pewnych procedur, podziału obowiązków i odpowiedzialności oraz kontroli występujących procesów. Zastanawia

się więc nad właściwym podziałem ról i stanowisk w kooperatywach spożywczych, które na stałe zadomowiły się w strukturze podmiotowej naszej gospodarki i wymagają permanentnego zmodernizowania i unowocześnienia pod względem organizacyjno-menedżerskim. Zwraca przy tym uwagę na kwestie partycypacji, współdziałania i powstawania zrzeczeń osób o podobnych poglądach w kooperatywach, które w przyszłości zdecydują o kształcie i nowych ścieżkach ich rozwoju. Podnosi także kwestie istotności kształtowania kapitału ludzkiego, jak również organizacji pracy zespołowej w kooperatywach spożywczych odnosząc się do współczesnych teorii zarządzania, wśród których należy podkreślić pogląd mówiący o znaczeniu zasobów ludzkich, jako najważniejszego dla organizacji czynnika warunkującego osiągnięcie sukcesu, realizację celów oraz przewagi konkurencyjnej. Trudno nie zgodzić się z przedstawionym stanowiskiem, gdyż to właśnie osoby zainteresowane i deklarujące osiągnięcie wspólnych celów powinny w sposób zespołowy przystąpić w kooperatywach do ich realizacji, gwarantując osiągnięcie sukcesu.

Osobnego odwołania wymaga kwestia samego funkcjonowania kooperatyw pod względem organizacyjnym, co Autorka rozpatruje poddając analizie ich cykl życia. Uważa, że „kooperatywy powinny przejść przez cztery etapy sumarycznego modelu cyklu życia organizacji, wyciągając z każdego etapu stosowne wnioski i założenia na przyszłość lub zgodnie z modelem L. Greinera dążyć do uzyskania piątego etapu rozwoju tj. fazy współpracy – przełamanie rutyny, gdy organizacja czerpie korzyści z pracy zespołowej dzięki decentralizacji”. Jest to prawidłowe spojrzenie względem ich rozwoju, niemniej jednak należy wziąć pod uwagę specyficzny rodzaj podmiotu gospodarczego, jakim są kooperatywy spożywcze wymagający szczegółowego sprawdzenia i weryfikacji przydatności w ich funkcjonowaniu teorii zarządzania, a przede wszystkim metod i technik oraz narzędzi marketingowych, które wydają się możliwe i przydatne do zastosowania w kontekście efektywnego „kierowania” kooperatywami spożywczymi w Polsce. Szersze badania uzasadniające te opinie zostały zbadane i przedstawione w podrozdziale dysertacji zatytułowanym „zarządzanie menedżerskie i marketingowe”.

Konceptualizując badania Autorka nie zapomniała również o konieczności prawidłowego usytuowania kooperatyw spożywczych funkcjonujących w danym środowisku.

sku oraz ich oddziaływaniu na otoczenie bliższe i dalsze. Wskazała na zachodzące wzajemnie relacje warunkujące zaufanie społeczne, możliwość wpływania na zachowania innych, czy też budowania pozytywnych relacji. Odniosła się także do świadomości, wymagań i roli konsumentów, czy też kształtujących się modeli żywnościowych w obszarze konsumpcji ogółem. Szczególnie podkreśliła wagę i rolę funkcjonowania kooperatyw spożywczych wspierających funkcjonowanie gospodarstw ekologicznych i gwarantując zbyt wytworzonych przez nie produktów. Z kolei gospodarstwa rolnicze korzystają z tejże współpracy produkując żywność metodami ekologicznymi i poszukują nowych metod uprawy.

Zapoznając się szczegółowo z zaproponowaną **konceptualizacją problemu**, przedkładanego do rozwiązania w przedstawionej dysertacji doktorskiej należy go uznać za dogłębnie przemyślany, uzasadniony oraz rokujący nadzieję na realizację celów utylitarnych.

Odnosząc się do tytułu pracy należy zauważyć, że jest on zapowiedzią podjęcia istotnej dyskusji naukowej nad wyznaczeniem i zbadaniem czynników warunkujących rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce. Skonstruowanie tytułu w ten sposób okazało się trafne, gdyż zawarto w nim główny problem i obszar badawczy, co z kolei umożliwiło prawidłową konceptualizację struktury rozprawy i ukierunkowało operacjonalizację badań empirycznych. Niestety brakło odniesienia się w nim zarówno do okresu badawczego, co jasno precyzowałoby badane treści, aczkolwiek w tego rodzaju podejściu koncepcyjnym nie jest to wymagane.

Oceniając podjętą tematykę rozprawy należy zauważyć jej duże walory poznawcze na polu badania funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce i jego roli w rozwoju rolnictwa, ale także jak wynika to z zaprezentowanych wyników badań w rozwoju gospodarki ogółem. Autorka szczegółowo odnosi się do tych kwestii w rozdziale empirycznym prezentując wieloaspektowe analizy czynników funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce prezentując wyniki badań przeprowadzonych w wymiarze historycznym, sektora spożywczego i wewnętrznym.

Autorka w opracowaniu zapowiada jako **cel główny** „określenie czynników stymulujących i hamujących rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce”, a ponadto stara się przedstawić „interesujące z punktu widzenia teorii zarządzania uwarunkowania

funkcjonowania polskich kooperatyw spożywczych z różnorodnych perspektyw”. Stara się także znaleźć odpowiedź na pytania wspierające główny cel, mającymi za zadanie wzmocnienie naukowe i praktyczne badań. W zadanych pytaniach pyta o czynniki stymulujące i hamujące rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce, a także specyfikę określającą (wyróżniającą wśród innych podmiotów) ich funkcjonowanie.

Tego rodzaju podejście i **zapropozowanie wskazanej konceptualizacji badań przeprowadzonych zarówno na niwie teoretycznej, jak i empirycznej** umożliwiło Autorce przeprowadzenie wyjątkowo szczegółowej diagnozy uwarunkowań funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce, krytycznej oceny obowiązujących zasad oraz włączenie się do polemiki i dyskusji nad zasadnością ich aktualizacji i modyfikacji.

Autorka przedstawia w swej pracy **trzy hipotezy badawcze:**

Hipoteza 1: Istnieje grupa czynników stymulujących rozwój kooperatyw spożywczych głównie takich, jak: zaangażowanie poszczególnych członków, budowanie bezpośrednich relacji z dostawcami, wspólne cele, monitorowanie otoczenia i środowiska wewnętrznego organizacji, tradycja polskiej spółdzielczości w okresie przedwojennym, sprawność łańcucha dostaw, implementacja zarządzania menedżerskiego lub nowych technologii.

Hipoteza 2: Istnieje grupa czynników hamujących rozwój kooperatyw spożywczych głównie takich, jak: brak transparentności w podejmowaniu decyzji, duża rotacja członków, słaby przepływ informacji, mała inicjatywa członków, wizerunek spółdzielczości z okresu PRL-u.

Hipoteza 3: Uwarunkowania funkcjonowania kooperatyw spożywczych w Polsce zależą od działalności w warunkach znacznego rozdrobnienia rolnictwa oraz słabego dostępu konsumenta do „zdrowej żywności”.

Zaprezentowane hipotezy, choć z pozoru oczywiste oraz tworzące wrażenie, że zostały skonstruowane w zaawansowanej fazie badań mają swoje walory odnoszące się do osiągnięć ruchu spółdzielczego, uzasadniają realizację celów użytkowych prezentowanej rozprawy doktorskiej oraz jej walory aplikacyjne. Biorąc pod uwagę podjęte rozważania przedstawione w hipotezach badawczych rozprawy należy stwierdzić, że **Autorka w uporządkowany i pedantyczny sposób zaproponowała rozwiązanie tematu.**

Przedstawione hipotezy badawcze są proste, ale zarazem logiczne i wystarczające do realizacji założonych celów badawczych w przedstawionej pracy. Należy jednak

podkreślić, że zawartość merytoryczna hipotez zobligowała do szczegółowości w operacjonalizacji wykonywanych i opisywanych badań.

Uważam, że zarówno część teoretyczna, jak i empiryczna wyraźnie sytuuje recenzowaną dysertację **w obszarze nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

Przy pisaniu opracowania wykorzystano dane zgromadzone w ramach badania ankietowego, pochodzące z Eurostatu, Głównego Urzędu Statystycznego, a także wykorzystano szeroki wachlarz aktów prawnych, źródeł internetowych i wiele innych.

Układ i tezy pracy

Praca liczy 237 stron samego tekstu, zawiera jednolitą bibliografię, w której wymieniono wiele pozycji z literatury krajowej i zagranicznej wymieniając publikacje zwarte i czasopisma. Osobne załączniki stanowią spisy wykresów i rysunków, spis tabel i aneks.

Spośród cytowanych prac wiele z nich to literatura zagraniczna – głównie angielska i amerykańska, **ale niestety świadcząca o bardzo skromnej kwerendzie źródłowej.** Wstęp pracy, większość tekstu zawartego w ośmiu rozdziałach pracy i podsumowanie mają zdecydowanie charakter merytoryczny, a ich treści prawidłowo odnoszą się do zapowiedzianych tytułów.

W pracy zamieszczono także streszczenie w języku polskim i angielskim.

Struktura, metody i merytoryczna ocena treści pracy

Prezentowana praca doktorska rozpoczyna się od **teoretycznego i metodycznego przedstawienia w pierwszym rozdziale koncepcji opracowania,** uzasadnienia powstałej koncepcji rozpracowania tematu, przedstawiono powyżej omówione cele i hipotezy badawcze. Standardowo opisano podstawowe pojęcia i definicje wymagane w tego rodzaju opracowaniach odnosząc się gruntownie do struktury pracy.

Rozdział drugi, trzeci i czwarty obrazuje historię spółdzielczości, którą Autorka wskazuje jako determinantę obecnego funkcjonowania kooperatyw spożywczych, zarówno w Polsce, jak i na świecie, spółdzielczość w okresie współczesnym i w perspek-

tywie ponadnarodowej. Podkreśla w nich znaczenie podstawowych modeli spółdzielczej formy gospodarowania w Polsce i na świecie od XVIII wieku, opisuje pierwsze spółdzielnie w zaborze pruskim, Kongresówce i Galicji. Określa rolę spółdzielczości w Polsce po odzyskaniu niepodległości, w okresie trwania wojny i zaraz po niej. Szczególną uwagę zwraca na postulaty prekursorów spółdzielczych w działalności współczesnych kooperatyw. W rozdziale trzecim przechodzi do nakreślenia istoty spółdzielczości, spółdzielni jako formy przedsiębiorczości, roli spółdzielczości w Polsce po okresie transformacji i jej wyzwaniom w warunkach gospodarki rynkowej. Rozdział czwarty to ujęcie spółdzielczości w perspektywie ponadnarodowej, prezentacja w tym ujęciu zasad spółdzielczych oraz przykładów funkcjonowania wybranych organizacji spółdzielczych w tym obszarze. **Można w tym momencie zapytać, czemu tym zagadnieniem poświęcono aż trzy rozdziały pracy i potraktowano je tak szeroko, bo aż na ponad 80 stronach opracowania.** Jednak po ich przeczytaniu stwierdzam, że Autorka dokonała głębokiej kwerendy źródłowej rozpracowywanego tematu i odzwierciedliła w nim podwaliny stanowiące macierzyste podstawy powstawania kooperatyw spożywczych.

Uważam, że przedstawione rozdziały są wzajemnie powiązane i uzupełniające, zostały dobrze przygotowane koncepcyjnie, zawierają wymagane treści merytoryczne (w wielu przypadkach wręcz ponadnormatywnie), i jako część teoretyczna prawidłowo charakteryzują historię oraz aktualny stan funkcjonowania sektora spółdzielczego w Polsce i na świecie.

Następny, **piąty rozdział** może być uznany również za faktograficzny i odnosi się do funkcjonowania sektora spożywczego w Polsce i jego uwarunkowań, w którym Autorka przedstawia sektor, jego cechy i dynamikę rozwoju przez pryzmat rozwoju rolnictwa oraz zahacza o relacje z podmiotami zagranicznymi. Prezentowana jest w rozdziale faktografia dotycząca funkcjonowania sektora, jego mocne i słabe strony, jak również rola w gospodarce Polski. Interesujący fragment stanowi opis relacji w sektorze spożywczym, jak również opis grup tworzących tzw. łańcuch dostaw. Niestety rozdział ten został nakreślony zbyt ogólnikowo, bez należytej staranności w zakresie prowadzonej kwerendy źródłowej, która powinna być poszerzona np. o wiele opracowań IERiGŻ (a także piszącego te słowa). Niemniej jednak oceniając ten rozdział należy podkreślić jego wartość informacyjną w obszarze poruszanych tematów, prawidłową orientację w

wymaganych zasobach wiedzy i ich przydatność w ogólnie zaproponowanym obszarze badań. Reasumując rozdział jest poprawnie napisany koncepcyjnie, merytorycznie, zawiera też wymagane treści.

Rozdział szósty został poświęcony opisowi funkcjonowania kooperatyw spożywczych oraz przedstawieniu tła i przyczyn powstawania nowoczesnych ruchów społecznych. Autorka starała się przedstawić istotę i specyfikę nowego kooperatywizmu, jak również scharakteryzowała w nich badane kooperatywy spożywcze. Przedstawiona definicja pierwszej kooperatywy spożywczej w Polsce powstałej w 2010 roku (Warszawska Kooperatywa Spożywcza, w skrócie WKS) mówi, że jest ona „...inicjatywą świadomych konsumentów, którzy chcą budować sprawiedliwą, demokratyczną i ekologiczną gospodarkę, odwołując się przy tym do celów i wartości promowanych przez idee spółdzielcze”. Autorka podkreśla, że „...współczesne kooperatywy mają stosunkowo krótką historię, (...) umożliwiają dostęp do zdrowej i ekologicznej żywności, (...) mogą one być również sposobem na realizację pewnego stylu życia, (...) członkami kooperatyw są na ogół aktywiści o lewicowych poglądach oraz inteligencja. , (...) można w nich znaleźć produkty żywnościowe pochodzące z dość wyszukanej grupy asortymentowej i w wysokich cenach”. W przedstawionej charakterystyce otrzymujemy zatem pełny obraz funkcjonowania współczesnych kooperatyw i ich uwarunkowań. Zagadnienia omówiono ze swoistą starannością, dbając o detaliczną pedantyczność w ocenie prezentowanych danych, co niewątpliwie wpływa na pozytywną ocenę zamieszczonych treści w całym rozdziale.

W rozdziale siódmym zbadano wybrane aspekty zarządzania, które Autorka wskazała jako przydatne w działalności kooperatyw spożywczych. W rozdziale anonsowanym jako rozdział empiryczny dokonano badań czynników determinujących konkurencyjność podmiotów definiowanych jako kooperatywy spożywcze na rynku oraz oddziałujących na nie. Zaprezentowano także łańcuch wartości branży spożywczej jako atrybut budowania przewagi konkurencyjnej. W początkowej części rozdziału zdefiniowano zagadnienie konkurencyjności oraz przedstawiono schematycznie czynniki determinujące, wskazując je jako uwarunkowania funkcjonowania kooperatyw spożywczych. Wskazano także, że niezwykle istotnym działaniem dla zapewnienia konkurencyjności tych podmiotów jest „okresowe dokonywanie ocen własnej

kooperatywy, (które może) umożliwić może obiektywne porównanie się z innymi podmiotami, zwłaszcza innymi w kraju i za granicą”. Autorka podkreśliła również, że „w obszarach bardziej uniwersalnych możliwy jest wówczas również benchmarking z innymi organizacjami (tzn. nie będącymi kooperatywami spożywczymi) m.in. w obszarach działań marketingowych bądź prowadzenia rozliczeń księgowych”. Autorka pokazuje i szczegółowo omawia oddziaływanie sił konkurencji wewnątrz sektora, które ujmuje zarówno w otoczeniu bliższym i dalszym oraz lokalizuje na mapie interesariuszy kooperatyw spożywczych w Polsce. Zwraca uwagę, że badany rodzaj podmiotu gospodarczego, jakim są kooperatywy spożywcze muszą wykazać się sprawnym procesem logistycznym w ramach tak zwanej „walki” konkurencyjnej. Należało również podkreślić, że funkcjonowanie spółdzielni w ramach systemu wolnorynkowego zrodziło konieczność wprowadzenia w wielu przypadkach menedżerskiego modelu zarządzania, co też jest współczesnym wymogiem prawidłowej egzystencji na rynku kooperatyw spożywczych. Przenosząc działalność spółdzielni na kooperatywy spożywcze Autorka podkreśla, że „w praktyce skuteczne zastosowanie zarządzania marketingowego pociąga za sobą konieczność zintegrowania wszystkich samorządowych organów spółdzielni oraz wszystkich jej członków i pracowników wokół klienta. Cała spółdzielnia musi być zorientowana marketingowo, a nie tylko jej poszczególne działy”. Oczywiście w warunkach spółdzielczych ma to rację bytu, **niemniej jednak prezentacja tych działań na jednym wybranym przykładzie (Kooperatywa spożywcza „Dobrze”) budzi pewien niedosyt.**

Rozdział ósmy to empiryczne badanie kooperatyw spożywczych w Polsce, co Autorka wsparła charakterystyką populacji i założeń badawczych, a także opisując wykorzystane narzędzia i analizy danych. Głównym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety udostępniony w formie elektronicznej członkom 48 kooperatyw spożywczych. Respondenci mieli odpowiedzieć na pytania, które korespondowały z postawionym w rozprawie celem, hipotezami oraz pytaniami badawczymi, a dotyczyły w szczególności czynników ograniczających i stymulujących rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce. Badanie polegające na „analizie statystycznej otrzymanych wyników z wykorzystaniem modeli zmiennych wielomianowych uporządkowanych” uważam za prawidłowo wskazane i przygotowane koncepcyjnie

oraz przydatne w rozwiązywaniu badanych problemów. Autorka wskazała, że „...główna idea modelowania polegała na próbie wyjaśnienia zmienności odpowiedzi respondentów w ramach konkretnego pytania kwestionariusza przez zestaw istotnych statystycznie zmiennych objaśniających zawartych w metryczce”. Za prawidłowy uznaje autorski i celowy dobór zmiennych wskazanych do badań. Układ graficzny prezentowanych badań oraz opracowane wyniki w postaci tablic estymacyjnych modelu uznaje za prawidłowe podejście koncepcyjne, wizualizacyjne, a zarazem wystarczające. **Ich zestawienie stanowi z pewnością z jednej strony wartość dodaną opracowania, a z drugiej, patrząc na dotychczasowe osiągnięcia badaczy w przedstawianej problematyce swego rodzaju novum pracy.**

Pomimo drobnych zastrzeżeń także te dwa rozdziały zostały napisane przez Autorkę starannie i prawidłowo pod względem merytorycznym, co prawdopodobnie można uznać za rezultat nabywanego doświadczenia i terminowania. Należy też podkreślić właściwą jakość dobieranych treści, prawidłowe podejście koncepcyjne i poprawną ocenę wyników przeprowadzonych badań.

Podsumowując jakość koncepcyjną i merytoryczną prezentowanej pracy doktorskiej należy stwierdzić, że stanowi ona oryginalny dorobek Doktorantki, która wykazała się zarówno wiedzą i znajomością interdyscyplinarnej literatury, jak analitycznym i zorganizowanym ujęciem omawianych zagadnień. Warstwa analityczna przekazywanych treści w pracy (szczególnie w ósmym rozdziale) zasługuje na wyróżnienie. W jego treści przedstawiono różne zagadnienia, które mogłyby być przedmiotem innych prac. Z jednej strony wieloaspektowa analiza i rozważania są zaletą rozprawy, ale z drugiej strony można w wielu częściach pracy postawić pytanie, czy są potrzebne.

Praca jest zakończona zwięzłym **podsumowaniem**, w którym Autorka odniosła się do głównych zamierzeń badawczych pracy, osiągnięcia celu głównego i sformułowanych we wstępie hipotez. Faktycznie jest to ocena rozważań nad czynnikami warunkującymi rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce i weryfikacja hipotez badawczych, jak również sformułowanie ogólnych wniosków.

Oceniając całość opracowania w obszarze jego **struktury** stwierdzam, że zaprezentowana praca doktorska jest wielokrotnie złożonym hierarchicznie opracowaniem, niemniej jednak jej układ jest czytelny i logiczny. Zarówno część wstępna opracowania, przedstawione hipotezy badawcze, jak również **proponowane do przeprowadzenia badań empirycznych metody posiadają jasną i prawidłową formę**. Przyglądając się zaproponowanym treściom w kolejno uporządkowanych rozdziałach uważam, że układają się one **w dobrze skonstruowaną i uargumentowaną merytorycznie całość**, w której rozwinięto badane zagadnienia, zarówno teoretycznie, jak i analitycznie, co umożliwiło odniesienie się do nich w końcowej części pracy.

Zaproponowany **wywód teoretyczny jest**, jak wynika z treści głęboko przemyślany i uważam za prawidłowy oraz wystarczający. Autorka zestawiała w podsumowaniu pracy **wiele konkluzji** podsumowujących poszczególne części pracy, które były wsparte oceną badanych zjawisk i fundamentalną podstawą formułowania znakomitej większości **wniosków ogólnych**. Należy podkreślić, że większość wniosków, a szczególnie te wynikające z części analitycznej dysertacji są rezultatem osiągnięcia **celów naukowych**, jak również zostały sformułowane na podstawie **weryfikacji hipotez badawczych**.

Podsumowując dokonania Autora **na polu dyskusji naukowej** w obszarze rozważań nad czynnikami warunkującymi rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce - **stwierdzam wysoki poziom merytoryczny całej dysertacji i proponuję nagrodzić ją wyróżnieniem**.

Ocena formalnej strony pracy

Przeglądając stronę formalną recenzowanej pracy, stwierdzam, że nie zawiera ona poważniejszych błędów i braków. W tekście można znaleźć kilka niedociągnięć redakcyjnych i stylistycznych, ale ich niewielka liczba nie wpływa znacząco na ocenę całości opracowania. Ogólnie stwierdzam, że praca doktorska magister Małgorzaty Jolanty Zbyrowskiej prezentuje **właściwy poziom formalny, jest napisana poprawnie pod względem językowym** i jako tekst naukowy nie budzi poważniejszych zastrzeżeń.

Wniosek końcowy

Prezentowaną rozprawę doktorską oceniam bardzo wysoko. Autorka samodzielnie rozwiązała problem naukowy, wykazała ogólną wiedzę teoretyczną w obszarze tematycznym rozprawy oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przedstawiona rozprawa może być uznana jako przyczynek badawczy dla teorii i praktyki nauk społecznych. Konkludując, stwierdzam że recenzowana rozprawa doktorska Pani **mgr Małgorzaty Jolanty Zbyrowskiej**

pt. Czynniki warunkujące rozwój kooperatyw spożywczych w Polsce

powstała w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości **spełnia ustawowe kryteria stawiane pracom doktorskim** w art. 13, ust.1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., nr 65, poz. 595 z późn. zm.) i na tej podstawie wnioskuję do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego o jej **dopuszczenie do publicznej obrony.**



Prof. dr hab. Krzysztof Firlej

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kierownik Katedry Rozwoju Organizacji

31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27; pawilon U, pok. 410; NIP: 675-000-63-46