

Olsztyn, 04.09.2023 r.

dr hab. Krzysztof Krukowski, prof. UWM  
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Recenzja rozprawy doktorskiej

**mgr Angeliki Pańki**

## **Procesowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP**

przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora  
dr hab. Waldemara Glabiszewskiego, prof. UMK  
oraz  
promotor pomocniczej dr Doroty Grego-Planer

### **1. Przedmiot recenzji**

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr Angeliki Pańki pt.: **Procesowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP** przygotowanej pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Waldemara Glabiszewskiego, prof. UMK oraz promotor pomocniczej dr Doroty Grego-Planer.

Podstawą wydania opinii jest pismo prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Neweś Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu z dnia 24.07.2023 r. Zgodnie z wymaganiami art. 187. 1. Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dziennik Ustaw 2022 poz. 574) „*Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. 2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne*”

Dlatego też, przy ocenie rozprawy doktorskiej mgr Angeliki Pańki przyjąłem następujące kryteria: znaczenie podjętej problematyki, poprawność sformułowanych celów i hipotez, metodyka badawcza, struktura pracy oraz aspekty formalne.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje w swej części merytorycznej: wstęp, pięć rozdziałów oraz zakończenie. Część uzupełniająca składa się z bibliografii, spisu tabel, schematów i wykresów oraz załącznika. Rozprawa zawiera również streszczenie w języku angielskim. Spis literatury zawiera 226 pozycji. Całość rozprawy obejmuje 183 ponumerowanych stron.

## **2. Znaczenie podjętej tematyki**

Tematyka badań zawartych w dysertacji obejmuje dwa istotne obszary badań, czyli zarządzanie procesowe oraz konkurencyjność przedsiębiorstw. Problematyka ta jest w zainteresowaniu badaczy od wielu lat. Jednak, co również, podkreśla Autorka, każdy z nich w większości badań jest traktowany odrębnie przez badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu.

Przedsiębiorstwa dążą do poprawy efektywności funkcjonowania oraz optymalizacji wartości dodanej dla klienta, co powinno się przejawiać lepszą pozycją konkurencyjną na rynku. Spowodowało to zwiększenie zainteresowania różnymi koncepcjami zarządzania mającymi na celu poprawę sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw. Jednym z tych koncepcji jest zarządzanie procesowe (zarządzanie procesami biznesowymi). Podstawowym założeniem zarządzania procesowego jest to, że przyczyną słabych wyników przedsiębiorstw są nieefektywne procesy wewnętrzne, które można poprawić (zoptymalizować) aby zwiększyć efektywność oraz wartość dodaną dla klienta. Na sukces wdrożenia zarządzania procesowego wpływa wiele czynników organizacyjnych, technologicznych, strategicznych, ludzkich. W literaturze podkreśla się, że grupy determinant wpływających na zarządzanie procesami mogą być różne, w różnych grupach przedsiębiorstw, branżach czy sektorach. Dlatego też identyfikacja determinant zarządzania procesowego jest często specyficzna dla danej grupy przedsiębiorstw. Dlatego też, badania Autorki są bardzo istotne z punktu widzenia rozwoju koncepcji zarządzania procesowego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te, aby być konkurencyjne powinny identyfikować, projektować oraz optymalizować swoje procesy wewnętrzne. Zapewnienie wysokiego poziomu efektywności wdrażania rozwiązań procesowych do systemów zarządzania przedsiębiorstwami wymaga identyfikacji potencjału wewnętrznego.

Dlatego też, Autorka jako drugi obszar badań wybrała konkurencyjność przedsiębiorstw. Jest to tematyka bardzo często poruszana w badaniach nad małymi i średnimi

przedsiębiorstwami. W literaturze występuje wiele opracowań identyfikujących czynniki mające wpływ na konkurencyjność. Jedną z najbardziej popularnych koncepcji badania konkurencyjności organizacji jest podejście zasobowe. W recenzowanej rozprawie Autorka zakłada, że jednym z czynników decydującym o konkurencyjności jest orientacja procesowa przedsiębiorstwa i stosowane przez nie metody doskonalenia procesów. Z tego wynika, że istotnym obszarem badań powinna być efektywność wdrażania rozwiązań procesowych do systemów zarządzania przedsiębiorstwami w kontekście identyfikowania ich potencjału wewnętrznego.

Na gruncie dwóch obszarów badań – zastosowywania rozwiązań opartych na procesach oraz konkurencyjności przedsiębiorstw, występują relacje nie do końca zidentyfikowane i poddane badaniom. Badania zawarte w pracy pozwalają na pełniejsze zrozumienie zależności pomiędzy zaawansowaniem we wdrażaniu procesów w organizacji (dojrzałością procesową) a konkurencyjnością przedsiębiorstw, w tym tych z sektora MSP. W literaturze przedmiotu występuje wiele przykładów badań dotyczących zarządzania procesowego, w tym dojrzałości procesowej oraz konkurencyjności podmiotów sektora MSP. Brakuje jednak rozważań dotyczących relacji pomiędzy tymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym szczególnie sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty te są najczęściej poruszane w obszarze badań literaturowych, a sporadycznie spotkać można wyniki badań empirycznych łączące te dwa obszary. Zwraca na to uwagę Autorka, formułując jedną z luk badawczych w tym zakresie jako: *„powiązanie koncepcji procesowego podejścia do zarządzania z konkurencyjnością przedsiębiorstw, z założeniem wykorzystania procesowych narzędzi w systemowym kształtowaniu trwałej konkurencyjności.”*

Za znaczeniem badań w tym zakresie przemawia również fakt, że zostały one przeprowadzone na dużej próbie przedsiębiorstw, pozwala to na uogólnienie wyników badań.

### **3. Cel pracy, hipotezy badawcze**

Autorka we wstępie pracy zdefiniowała luki poznawcze:

- „1. operacjonalizacja konstruktów konkurencyjności poprzez jej ustrukturyzowanie i wskazanie mechanizmów jej kształtowania;*
- 2. operacjonalizacja koncepcji zarządzania procesami z przeznaczeniem dla przedsiębiorstw o ograniczonym potencjale konkurencyjnym;*
- 3. powiązanie koncepcji procesowego podejścia do zarządzania z konkurencyjnością przedsiębiorstw, z założeniem wykorzystania procesowych narzędzi w systemowym kształtowaniu trwałej konkurencyjności;*

4. uwzględnienie specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw w formułowaniu rozwiązań i rekomendacji wynikających z prowadzonych w tym zakresie badań.”

Należy stwierdzić, że są one sformułowane poprawnie i wynikają z obecnego stanu wiedzy w zakresie objętym tematyką pracy.

Cele badań Doktorantka sformułowała w rozdziale trzecim pracy w części „3.1. Założenia i procedura postępowania badawczego”. Jako cel główny pracy przyjęto: „ocenę wpływu stopnia zaawansowania podejścia procesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach na poziom ich konkurencyjności, wynikającej z zagregowanych i systemowo powiązanych ze sobą komponentów, tj. potencjału konkurencyjnego, przewagi konkurencyjnej i pozycji konkurencyjnej.” Według Autorki realizacja celu głównego wymagała osiągnięcia celów szczegółowych.

W warstwie teoretycznej sformułowano dwa cele szczegółowe: „określenie w oparciu o analizę literatury przedmiotu istoty i struktury konstruktów oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz mechanizmu jego kształtowania” oraz „określenie w oparciu o analizę literatury przedmiotu istoty i charakterystycznych elementów procesowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem”.

W przypadku celów szczegółowych w warstwie empirycznej sformułowano pięć celów:

- „- ocenę stopnia realizacji przez badane przedsiębiorstwa działań dystynktywnych dla orientacji procesowej (innymi słowy, ocenę stopnia zastosowania przez badane przedsiębiorstwa komponentów systemu zarządzania procesami),
- ocenę poziomu rozwoju posiadanego przez badane przedsiębiorstwa potencjału konkurencyjnego,
- ocenę poziomu uzyskanych przez badane przedsiębiorstwa rynkowych przewag konkurencyjnych,
- ocenę poziomu pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw, dokonywaną przez pryzmat rynkowych i finansowych wyników,
- diagnozę określonych zależności występujących między powyższymi wielkościami, umożliwiających weryfikację przyjętych w pracy hipotez.”

W pracy sformułowany został również cel szczegółowy w warstwie utylitarnej: „sformułowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw sektora MSP w zakresie budowania konkurencyjności w oparciu o założenia procesowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem.”

Sformułowany cel główny, jak i cele szczegółowe bazują na przywoływanych w dysertacji poglądach wielu autorów. Oceniając poszczególne cele szczegółowe należy stwierdzić, że

zostały one sformułowane prawidłowo. Tylko w przypadku celów w warstwie teoretycznej uważam, że zbędne jest stwierdzenie „w oparciu o analizę literatury”. Analiza jest metodą badań, którą Autorka zastosowała do realizacji celów w tej warstwie pracy.

Założenia modelu badawczego Autorka przedstawiła w części 3.2 pracy. Model badawczy został również przedstawiony na schemacie (schemat 9, s. 97).

Na podstawie założeń badawczych zawartych w części 3.2 pracy Doktorantka zdefiniowała cztery hipotezy badawcze:

H1. Zwiększenie stopnia zaawansowania w przedsiębiorstwach podejścia procesowego wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjału konkurencyjnego.

H2. Wysoki poziom rozwoju potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw wpływa na zdobycie przez nie przewag konkurencyjnych na rynku.

H3. Zdobyte na rynku przewagi konkurencyjne wpływają na osiąganą przez przedsiębiorstwa wyższą względem konkurentów pozycję w sektorze (pozycję konkurencyjną).

H4. Wzrost poziomu rozwoju potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw wpływa na osiąganą przez nie wyższą względem konkurentów pozycję w sektorze (pozycję konkurencyjną).

W celu empirycznej weryfikacji hipotezy H1 Autorka zdekomponowała ją do postaci pięciu hipotez szczegółowych:

H1a. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach identyfikowania procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

H1b. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach budowania mapy powiązań procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

H1c. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach definiowania systemu pomiaru rezultatów procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

H1d. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach powoływania właścicieli procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

H1e. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach ciągłego doskonalenia procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

Przyjęte hipotezy badawcze są sformułowane prawidłowo oraz wynikają z celów badań.

#### 4. Metodyka badań

Zastosowane w pracy metody badań zostały scharakteryzowane w części „3.3 Zastosowane metody badawcze” oraz w części „5.1. Ocena procesowych uwarunkowań konkurencyjności badanych przedsiębiorstw”.

Autorka do przeprowadzania analizy literatury zastosowała metodę systematycznego przeglądu literatury. Według Doktorantki zastosowanie tej metody miało na celu „zidentyfikowanie koncepcji w zakresie zarządzania procesami, która umożliwiłaby przeprowadzenie badania i zdiagnozowanie stanu zaangażowania podejścia procesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach, a z drugiej strony koncepcji umożliwiającej ocenę konkurencyjności tych przedsiębiorstw”. Uważam, że cel ten został zrealizowany. W pracy szczegółowo zostały opisane poszczególne etapy zastosowanej metody przeglądu literatury. W części empirycznej pracy zastosowano metodę badań ankietowych. Technika badań była metoda CAPI – (ang. Computer-Assisted Personal Interviewing), której istotą jest interaktywny charakter, tzn. badania realizowane są z bezpośrednim, aktywnym udziałem ankietera, który odczytuje respondentowi pytania kwestionariusza, a następnie zaznacza wybrane przez niego odpowiedzi. Jako narzędzie badawcze posłużył kwestionariusz ankiet stanowiący załącznik do pracy (załącznik1).

Badania wykorzystane w pracy zostały wykonane w ramach projektu badawczo-rozwojowego pt. „Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem – REGIOGMINA”, finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w obszarze Strategicznego Programu Badań Naukowych i Prac Rozwojowych pt. „Społeczny i gospodarczy rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków – GOSPOSTRATEG”. Autorka w ramach opisanego projektu badawczego zamieściła w kwestionariuszu ankietowym własne pytania odnoszące się do poziomu zaawansowania podejścia procesowego badanych przedsiębiorstw oraz wykorzystwała wyniki badania dotyczące konkurencyjności i jej uwarunkowań. Zakres przedmiotowy badania stanowiły procesowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Podmiotem badań były małe i średnie przedsiębiorstwa z obszaru województwa kujawsko-pomorskiego, które zostały wybrane losowo przez Kujawsko-Pomorski Urząd Statystyczny, na podstawie krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki (REGON). Uzyskana w ten sposób próba badawcza była reprezentatywna dla populacji kujawsko-pomorskich MSP (ze względu na rodzaj działalności gospodarczej określonej według PKD 2007, podregionów (NUTS 3) i powiatów (NUTS 4)) z błędem  $\pm 3\%$ , na poziomie ufności 98%. Zakres czasowy badań obejmowała drugą połowę



2019 roku. Kompletne kwestionariusze uzyskano od 1286 przedsiębiorstw. Respondentami byli właściciele i menadżerowie badanych przedsiębiorstw.

W części 5.1 pracy przedstawiono szczegółowo zastosowane metody służące ocenie wpływu zaawansowania podejścia procesowego (orientacji procesowej) na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw. Autorka wykorzystała w tym celu modele równań strukturalnych SEM (*Structural Equation Modeling*). Jest to zestaw procedur i narzędzi statystycznych, które służą do pomiaru zależności przyczynowych w empirycznych badaniach naukowych. Rzetelność skal pomiarowych zweryfikowana została poprzez statystykę Alfa Cronbacha oraz wskaźnik CR (*Composite reliability*). Przyjęty model pozwolił na zweryfikowanie postawionych w pracy hipotez badawczych.

## 5. Struktura rozprawy

Praca składa się z czterech rozdziałów merytorycznych, rozdziału metodycznego, wstępu i zakończenia. We wstępie Autorka przedstawiła uzasadnienie tematu pracy na podstawie wybranych pozycji literatury z zakresu zarządzania procesowego. Istotnym elementem wstępu jest sformułowana luka poznawcza. We wstępie zawarto również hipotezy badawcze, cele badań oraz przedstawiono streszczenie zawartości poszczególnych rozdziałów pracy.

Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczny. Został on poświęcony analizie literatury z obszaru konkurencyjności przedsiębiorstw. Autorka zdefiniowała w nim pojęcia związane z konkurencyjnością (konkurencja, konkurencyjność, potencjał konkurencyjny, instrumenty konkurowania, przewaga konkurencyjna oraz pozycja konkurencyjna). W pracy przyjęto, że konkurencyjność przedsiębiorstw *„jest długookresową zdolnością przedsiębiorstwa do skutecznego konkurowania, której integralną częścią są jej źródła, przejawy i efekty...”*. W tej części pracy przedstawiono również wybrane teoretyczne modele kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Drugi rozdział dysertacji ma również charakter teoretyczny. Tematyka jego związana jest z podejściem procesowym w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedstawiono w nim podstawowe pojęcia związane z zarządzaniem procesowym. Autorka zwróciła w nim szczególną uwagę na różnorodność rozumienia pojęć związanych z zarządzaniem procesowym, zarządzaniem procesami, podejściem procesowym oraz orientacją procesową. Doktorantka słusznie zauważyła, że *„pojęcia zarządzania procesami i zarządzania procesowego, a nawet podejścia procesowego i orientacji procesowej są współcześnie stosowane w literaturze przedmiotu zasadniczo zamiennie bądź – zdaniem Autorki – odmiennie, ale niekoniecznie z zamiarem wskazania różnic w pojmowaniu tych pojęć, a raczej w konsekwencji posługiwania się różnorodnym nazewnictwem.”* Na tej

podstawie w pracy przyjęto, że pojęcia te w rozprawie używane są zamiennie, traktując je jako tożsame.

W części teoretycznej pracy brakuje moim zdaniem, większego zwrócenia uwagi na specyfikę omawianych tematów z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw. Zarówno badania nad konkurencyjnością tego sektora, jak również nad podejściem do zarządzania procesowego w literaturze często są odmienne traktowane niż w dużych podmiotach. Uważam, że Autorka powinna również w pracy zawrzeć część, która obejmowałaby analizę literatury łączącą konkurencyjność oraz zarządzanie procesowe. W pracy Doktorantka zwraca uwagę na brak badań empirycznych w tym zakresie, ale w literaturze są teoretyczne rozważania na ten temat. Szczególnie te wskazujące na zarządzanie procesowe jako czynnik wpływający na konkurencyjność.

W rozdziale trzecim Doktorantka przedstawiła opis metodyki postępowania badawczego. Szczegółowo przedstawiono w nim założenia i procedurę postępowania badawczego. W tej części opisano również model badawczy wraz z przyjętymi hipotezami. W części 3.3 scharakteryzowano zastosowane w pracy metody, techniki i narzędzia badawcze w zakresie przeglądu literatury i badań ankietowych. Rozdział ten zawiera również opis próby badawczej oraz charakterystykę respondentów.

W rozdziale czwartym zaprezentowano uwarunkowania konkurencyjności badanych przedsiębiorstw na podstawie badań ankietowych. W tej części dokonano również oceny poziomu konkurencyjności i stanu podejścia procesowego w badanych małych i średnich przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego. W podrozdziale 4.2 Autorka przedstawiła wyniki badań dotyczące potencjału konkurencyjnego. Dokonano tego na podstawie deklaracji respondentów, które stanowią ich odpowiedź na pytanie: *„na ile zgadzają się z kolejnymi stwierdzeniami odnoszącymi się do poszczególnych składowych ich konkurencyjności – w przypadku przewagi i pozycji konkurencyjnej – w porównaniu do głównych konkurentów. W pytaniu tym zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczał zupełnie się nie zgadzam, a 7 – całkowicie się zgadzam ze stwierdzeniem”*. W przypadku zastosowania powyższej skali, uważam, że tabela 14 jest nieczytelna. Brakuje w tytule odniesienia do stwierdzenia *„lepiej rozwinięte”*, w ankiecie Autorka zadała pytanie *„w porównaniu do głównych konkurentów nasze zasoby są lepiej rozwinięte”*. Należy jednak zaznaczyć, że opis zawarty w tekście jest czytelny i stanowi odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie. Podobne wątpliwości budzą tytuły tabel, w których przedstawiono wyniki badań dotyczące elementów przewagi konkurencyjnej. Na przykład tabela 19 zatytułowana *„Poziom jakości produktów przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do*





głównych konkurentów” a zawarto w nich odpowiedzi w skali Likerta na pytanie: „*Na ile zgadzacie się z następującymi stwierdzeniami? Skala: 1 - zupełnie się nie zgadzam, 7 - całkowicie się zgadzam. W porównaniu do głównych konkurentów: mamy wyższą jakość produktów/usług*”. Istotną częścią rozdziału czwartego są wyniki badań diagnozujących poziom zaawansowania procesowego w badanych przedsiębiorstwach. Są to jedne z pierwszych, na tak dużej próbie, badania w zakresie poziomu wykorzystania zarządzania procesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce. Należy jednak mieć na uwadze, że są to badania oparte na samoocenie przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki można również przedstawić z punktu widzenia sektora, w której działają przedsiębiorstwa. Nasuwa się pytanie, czy sektor ma wpływ na zastosowanie rozwiązań procesowych w przedsiębiorstwach? Autorka na stronie 153 wskazuje, że „*W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych etap identyfikacji procesów miał najsilniejszy wpływ na potencjał konkurencyjny*”.

Rozdział piąty zawiera analizę wyników badań za pomocą modeli równań strukturalnych SEM. Założenia szacowanego modelu w ujęciu graficznym zostały zaprezentowane na schemacie 10 (s.135). Autorka dokonała obliczeń, które dotyczyły wpływu zaawansowania podejścia procesowego (orientacji procesowej) na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw. Analiza ta pozwoliła na weryfikację postawionych w pracy hipotez badawczych. Na podstawie uzyskanych obliczeń odrzucona została hipoteza H1. Szczególnie interesujący jest wynik dotyczący hipotezy H1a (zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach identyfikowania procesów wpływa na obniżenie poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych). Analiza nie dała podstaw do odrzucenia hipotez H2 i H3, ale daje takie podstawy do odrzucenia hipotezy H4 (założony w niej wpływ okazał się nieistotny statystycznie). Autorka szczegółowo opisała proces weryfikacji hipotez, jak również przypuszczalne powody uzyskanych wyników. W rozdziale piątym poddano również analizie wpływ orientacji procesowej na potencjał konkurencyjny w zależności od poziomu orientacji przedsiębiorstwa, jego wieku, wielkości oraz sektora działalności. W ostatnim podrozdziale Autorka wskazuje rekomendacje w zakresie kształtowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w oparciu o podejście procesowe.

W zakończeniu przedstawiono wnioski wynikające z weryfikacji przyjętych hipotez. W tej części opisano również ograniczenia procesu badawczego oraz kierunki dalszych badań. Jednym z ograniczeń wnioskowania według Autorki jest fakt, że „*Prowadzone badanie ankietowe było skierowane tylko do przedsiębiorstw sektora MSP zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim.*” Na tej podstawie można zadać pytanie: Czy na wyniki

badań ma wpływ położenie geograficzne badanych przedsiębiorstw? Jakie czynniki odróżniają badane przedsiębiorstwa z sektora MSP od podmiotów z innych regionów Polski?

W zakończeniu brakuje odniesienia do poszczególnych celów szczegółowych badań. Wartością dodaną pracy byłoby również wskazanie syntetycznych wniosków z badań ankietowych oraz z analizy wpływu orientacji procesowej na potencjał konkurencyjny w zależności od poziomu orientacji przedsiębiorstwa, jego wieku, wielkości oraz sektora działalności.

## **6. Ocena formalna pracy**

W dysertacji występują pojedyncze uchybienia edycyjne, redakcyjne oraz stylistyczne niemające wpływu na ocenę pracy, np. rozpoczynanie zdania od liczby, np. s 112; brak w spisie treści pozycji „spis schematów”; na stronie 97 błędne oznaczenie hipotez (jest H1, H2 powinno być H3 i H4); strona 135 została wydrukowana podwójnie; błędna numeracja tabeli na stronie 135, jest tabela 1 powinno być tabela 32.

## **7. Konkluzja końcowa**

Podsumowując stwierdzam, że recenzowana praca doktorska mgr Angeliki Pańki zawiera interesujące rozważania o charakterze teoretycznym oraz empirycznym. Rozprawa stanowi oryginalne, samodzielne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na odpowiedni poziom wiedzy teoretycznej Autorki z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Wykazała się ona umiejętnościami formułowania celu badań, prezentacji wyników oraz wnioskowaniem w zakresie analizowanych problemów oraz metod badań.

Mocną stroną pracy jest przyjęta procedura postępowania badawczego oraz skala przeprowadzonych badań. Na podstawie, której dokonano oceny *wplywu* stopnia zaawansowania podejścia procesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach na poziom ich konkurencyjności. Należy podkreślić również prawidłowe zastosowanie analiz statystycznych, pozwalających zweryfikować postawione hipotezy badawcze.

Słabą stroną pracy jest ograniczony przegląd literatury z zakresu wpływu orientacji procesowej na konkurencyjność przedsiębiorstw.

Stwierdzam, że oceniana dysertacja spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim zgodnie z Ustawą z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dziennik Ustaw z 2022 r. poz.574). Wniosuję zatem o przyjęcie i dopuszczenie przedłożonej mi do recenzji rozprawy Pani mgr Angeliki Pańki do publicznej obrony oraz wyróżnienie pracy przez Radę Naukową Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

