

UNIwersytet Szczeciński  
**WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH  
I ZARZĄDZANIA**



Institut Zarządzania i Marketingu  
Katedra Organizacji i Zarządzania

dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US  
Katedra Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Marketingu  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

15.01.2018 r.

**RECENZJA**

**rozprawy doktorskiej mgr Marty Drabkowskiej-Skarba  
pt. „Wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach z branży odzieżowej w Polsce i Wielkiej Brytanii”,  
napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Agaty Sudolskiej, prof. UMK  
na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu**

**Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji**

Formalną podstawę napisania niniejszej recenzji stanowi pismo Dziekana Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, dr. hab. Jerzego Boehlke, prof. UMK, z dnia 26.10.2018 r., informujące o powierzeniu mi przez Radę Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu roli recenzenta.

Podstawą prawną dla prowadzonego postępowania jest art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14.03.2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami), w myśl którego: „rozprawa doktorska [...] powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.



ul. Mickiewicza 64  
71-101 Szczecin  
tel. 91 444 1985  
e-mail: izim@wneiz.pl

www.wneiz.pl

## Ocena doboru problematyki badawczej, tematu, celu i hipotez rozprawy

W dobie dyskusji dotyczącej zrównoważonego rozwoju, koncepcja rozprawy doktorskiej mgr Marty Drabkowskiej-Skarba odwołuje się do ważnego na gruncie teorii, a szczególnie praktyki zarządzania, zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Koncepcja ta bazuje na założeniu, że sukces przedsiębiorstwa opiera się na długofalowym rozwoju, uwzględniającym w równym stopniu aspekt społeczny, ekonomiczny i ekologiczny. Realizacja założeń tej koncepcji oznacza jednak coś więcej niż spełnianie podstawowych norm ekonomicznych i prawnych; to działania na rzecz zaspokajania potrzeb szerokiego grona interesariuszy, troska o środowisko naturalne oraz realizacja działań moralnie i etycznie zasadnych. W ostatnich latach przedsiębiorstwa coraz częściej i w coraz większym zakresie angażują się w sprawy społeczne. To zaangażowanie ma wymiar zarówno wewnętrzny (zarządzanie zasobami ludzkimi, bezpieczeństwo i higiena pracy, programy etyczne, nadzór korporacyjny itp.), jak i zewnętrzny (prawa człowieka, problemy ekologiczne, relacje ze społecznością lokalną, partnerami handlowymi, dostawcami, klientami itp.). Często jednak główną motywacją przedsiębiorstw do podjęcia działań z zakresu CSR jest jedynie poprawa wizerunku, a nawet odwrócenie uwagi od rzeczywistych szkód wyrządzanych środowisku lub społeczeństwu. Jedną z branż, której to dotyczy jest branża odzieżowa. Zarzuty formułowane pod adresem przedsiębiorstw działających w tej branży dotyczą zwłaszcza niehumanitarnych warunków pracy przy produkcji ubrań, zanieczyszczania środowiska oraz złej sytuacji zwierząt hodowlanych. Jednocześnie wiele marek odzieżowych od lat deklaruje, że działania z zakresu społecznej odpowiedzialności wpisane są w ich misję, a niemal każda firma odzieżowa na swojej stronie internetowej podkreśla wagę działań CSR w swojej strategii. W tym kontekście problematyka podjęta przez mgr Martę Drabkowską-Skarba jest aktualna oraz istotna, i to zarówno z perspektywy teorii, jak i praktyki. Przyjęty przez Doktorantkę punkt widzenia wskazuje, że koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu należy traktować jako ideę całościowego, strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem i jego wpływem na otoczenie. Skłania to z kolei do refleksji, w jaki sposób przedsiębiorstwa z branży odzieżowej powinny harmonizować działania społeczne i ekologiczne z misją biznesową i systemem wartości. Zaproponowane przez Autorkę zestawienie działań dotyczących wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności, podejmowanych przez przedsiębiorstwa z Polski i z Wielkiej Brytanii stanowi interesujące studium porównawcze. Próby empirycznego badania związków między deklarowanymi a rzeczywistymi działaniami przedsiębiorstw branży odzieżowej w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu należy uznać za przydatne i dobrze służące głębszemu zrozumieniu przesłanek i skutków realizacji założeń CSR.

Główny cel rozprawy został określony jako „identyfikacja i ocena przyczyn, sposobów oraz efektów wdrażania przez przedsiębiorstwa z branży odzieżowej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz sformułowanie rekomendacji dotyczących jej wdrażania” (s. 7). Autorka sformułowała również cztery cele szczegółowe, odnoszące się do empirycznej części rozprawy. Uwzględniając fakt, że praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, należałoby również sformułować cele o charakterze teoriopoznawczym, tym bardziej, że Autorka w trzech pierwszych rozdziałach pracy dokonuje przeglądu literatury i prezentuje teoretyczny aspekt badanych zagadnień, w tym teorie odwołujące się do kluczowych dla rozprawy kategorii. Odnosząc się zatem głównie do raportu z badań empirycznych można stwierdzić, że postawione cele zostały osiągnięte.

Doktorantka sformułowała sześć hipotez, dotyczących deklarowanych i rzeczywistych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa z branży odzieżowej w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, osiąganych z tego tytułu korzyści, różnic między polskimi i brytyjskimi przedsiębiorstwami, dotyczących charakteru podejmowanych działań oraz różnic między polskimi i brytyjskimi klientami, dotyczących znaczenia działań związanych z CSR podczas podejmowania decyzji o zakupie produktów danego przedsiębiorstwa. Zasadniczo hipotezy zostały sformułowane poprawnie (choć wskazana byłaby większa spójność z tematem oraz celami), jednak sposób ich weryfikacji pozostaje dyskusyjny.

### **Ocena zakresu pracy, źródeł informacji i metod badawczych**

Zakres przedmiotowy rozprawy stanowią zagadnienia obejmujące głównie przyczyny, sposoby i efekty wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Za obiekt analiz obrano polskie i brytyjskie przedsiębiorstwa z branży odzieżowej, a także ich klientów z Polski oraz z Wielkiej Brytanii. Realizacja badań empirycznych miała miejsce w latach 2014-2017.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. W ramach poszczególnych części Autorka zastosowała zróżnicowane metody badawcze.

W części teoretycznej, stosując metodę analizy logicznej oraz dedukcji, wykorzystwała 119 pozycji, stanowiących opracowania zwarte, publikacje w czasopismach naukowych oraz raporty, a także 137 źródeł internetowych. Na tej podstawie dokonała systematyzacji pojęć z przedmiotowego zakresu. Przywołane pozycje wskazują, że Doktorantka w wystarczającym stopniu rozpoznała krajową i zagraniczną literaturę przedmiotu. Niedosyt budzi brak odwołań do najbardziej aktualnych publikacji oraz brak dyskusji na temat wniosków płynących z przywołanych prac.

W części empirycznej Doktorantka zaprezentowała wyniki badań własnych zrealizowanych z wykorzystaniem zarówno metod ilościowych, jak i jakościowych. Docenić należy wieloetapowość procesu badawczego oraz skalę zrealizowanych badań. Doktorantka przeprowadziła wywiady z 20 menadżerami średniego szczebla, zrealizowała badania ankietowe na grupie 800 klientów (400 z Polski, 400 z Wielkiej Brytanii) oraz zrealizowała studium przypadku dotyczące polskiego i brytyjskiego przedsiębiorstwa odzieżowego, przygotowane na podstawie raportów społecznej odpowiedzialności biznesu, a także danych zamieszczonych na stronach internetowych – firmowych oraz innych, zawierających informacje o analizowanych podmiotach. Jednakże, zarówno prezentacja narzędzi badawczych, w szczególności brak bardziej szczegółowego opisu, umożliwiającego ocenę zasadności i prawidłowości ich zastosowania (m.in. sposobu prowadzenia wywiadów, zwłaszcza z menadżerami z Wielkiej Brytanii, sposobu kodowania wywiadów, doboru respondentów – czy było to 20 menadżerów z 20 różnych przedsiębiorstw, czy po kilku z jednego przedsiębiorstwa, jakiej wielkości były to przedsiębiorstwa), sposób weryfikacji niektórych z wykorzystanych narzędzi (badania pilotażowe na grupie 10 klientów), jak i prezentacja wyników badań (m.in. koncentracja na liczbowym przedstawieniu danych z wywiadów), a zwłaszcza sposób weryfikacji hipotez badawczych, prowadzą do wniosku, że mgr Marta Drabkowska-Skarba rozpoczyna gromadzenie doświadczeń w zakresie prowadzenia samodzielnych badań empirycznych i jest w początkowej fazie kształtowania warsztatu naukowego. Jednocześnie świadomość ograniczeń dotyczących zrealizowanych badań, jaką deklaruje Autorka pozwala sądzić, że kolejne projekty badawcze będą uwzględniały zdobyte na tym etapie doświadczenia. Mimo pewnych mankamentów metodycznych, przeprowadzone badania empiryczne dostarczyły istotnego materiału badawczego, poszerzającego dotychczasową wiedzę w przedmiotowym zakresie.

### **Ocena układu pracy i ocena merytoryczna rozprawy**

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, spisu tabel i rysunków, bibliografii, załączników oraz abstraktu w języku angielskim. Całość obejmuje 201 stron. Zaproponowana struktura i objętość pracy odpowiada standardom przyjętym dla rozpraw doktorskich w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Zasadniczo układ pracy jest logiczny i przejrzysty. Brakuje jednak pewnej konsekwencji w zakresie strukturyzowania poszczególnych części – w niektórych rozdziałach wyodrębniono podrozdziały i podpunkty, w innych jedynie podrozdziały. Ponadto widoczne są istotne dysproporcje w ilości podrozdziałów (np. w rozdziale pierwszym siedem podrozdziałów, w rozdziale piątym dwa podrozdziały), a w konsekwencji w objętości poszczególnych rozdziałów. Dla przejrzystości

stości wyводу i jasnej prezentacji podmiotu badań warto było wyeksponować w strukturze, wydzielając osobny podrozdział, część dotyczącą charakterystyki branży odzieżowej na świecie oraz w Polsce i w Wielkiej Brytanii. Dla lepszej percepcji treści warto było również rozdzielić część metodyczną i część dotyczącą wyników badań empirycznych.

Zasadnicza część rozprawy została poprzedzona wstępem, który zawiera uzasadnienie wyboru tematu, podstawowe obszary badawcze, cele, hipotezy, metody realizacji postępowania badawczego oraz krótką charakterystykę treści poszczególnych rozdziałów.

Rozdział pierwszy dedykowany został koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Zawarto w nim kluczowe definicje, opisano ewolucję koncepcji, ze szczególnym uwzględnieniem Polski i Wielkiej Brytanii, a także wskazano narzędzia możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwa w ramach realizacji CSR. Walorem tej części opracowania jest osadzenie rozważań w nurcie obowiązujących teorii, w tym zwłaszcza teorii interesariuszy oraz prezentacja podejść różnych autorów. Brakuje jednak przywołania najnowszych publikacji. Interesujące poznawczo byłoby podjęcie szerszej dyskusji nad, sugerowaną przez niektórych badaczy, jak Visser, Porter i Kramer, Kanter czy Rok, koniecznością redefinicji koncepcji CSR, odwołanie się do koncepcji *shared value* czy CSR transformacyjnego. Ta część opracowania zyskałaby na wartości również dzięki prezentacji własnych poglądów Autorki rozprawy.

W rozdziale drugim przedstawione zostały uwarunkowania wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w branży odzieżowej. Autorka skoncentrowała się na kwestiach społecznych, środowiskowych i etycznych. Wskazała także na rolę państwa oraz różnych organizacji promujących ideę etycznego biznesu w kształtowaniu postaw etycznych w branży odzieżowej. W mojej ocenie struktura tego rozdziału powinna zostać podporządkowana głównym aspektom przyjętym do analizy, w tym przypadku – społecznemu, środowiskowemu i etycznemu, bez nadmiernego rozdrabniania treści na podpunkty. Wzbogacenie tego rozdziału stanowiłoby rozpatrzenie dodatkowych determinant, np. prawnych (w rozprawie zasygnalizowanych, ale głównie w odniesieniu do praw pracowniczych) czy kulturowych. Szczególnie interesujące byłoby przeprowadzenie analiz porównawczych na podstawie zestawienia czynników warunkujących stosowanie CSR, charakterystycznych dla Polski i Wielkiej Brytanii.

Rozdział trzeci zawiera syntetyczny opis wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej działających w Polsce i w Wielkiej Brytanii, wskazuje przesłanki wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa z branży odzieżowej, a także prezentuje przykłady stosowania praktyk CSR w polskich i brytyjskich przedsiębiorstwach. Doktorantka

trafnie rozpoznała, że w przypadku przedsiębiorstw odzieżowych kluczowe znaczenie mają nie tylko działania podejmowane przez same przedsiębiorstwa, ale także działania realizowane w ramach całego łańcucha dostaw, co podkreśla również rangę zaufania. Wskazując potrzebę wdrażania skutecznych narzędzi prowadzących do poprawy wskaźników środowiskowych i społecznych, dużo uwagi poświęciła zagadnieniu *greenwashingu*. Przywołane wyniki badań wskazujące, że coraz więcej klientów ma świadomość społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i jest skłonnych zapłacić więcej za produkty wytworzone z uwzględnieniem wysokich standardów społecznych i środowiskowych, stanowią dobry prognostyk dla rozwoju idei społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach branży odzieżowej. Walory tej części opracowania podniosłoby wprowadzenie opisu samej branży, zarówno na świecie, jak i w dwóch przyjętych do analizy krajach – Polska i Wielka Brytania, z uwzględnieniem najbardziej aktualnych danych, dotyczących m.in. wartości rynku, najnowszych trendów, źródeł przewagi konkurencyjnej. Percepcję treści ułatwiłoby również uporządkowanie rozważań odnośnie do analizowanych podmiotów – charakterystyka przedsiębiorstw różnej wielkości w podziale na duże, średnie, małe, jeżeli skala i/lub rodzaj działań CSR różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, wskazanie kryteriów stanowiących podstawę wyboru podmiotów do bardziej szczegółowej analizy, wskazanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności stosowanych przez przedsiębiorstwa różnej wielkości itp. Tymczasem prezentowane przedsiębiorstwa i przywoływane przykłady działań z zakresu społecznej odpowiedzialności dotyczą głównie podmiotów dużych, podczas gdy w kolejnej części podkreślane jest znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Rozdział czwarty zawiera opis metodyki badań oraz raport z części empirycznej zrealizowanego projektu badawczego. Stanowi on ważną część rozprawy, gdyż wskazuje konkretne narzędzia służące realizacji badań empirycznych, których konsekwencją są dostrzeżone zjawiska oraz wyciągnięte wnioski. Przesłanką do podjęcia badań empirycznych była próba ustalenia „czy społeczna odpowiedzialność biznesu jest świadomie wdrażaną koncepcją, mającą na celu poprawę czy tylko świadomie zbudowaną otoczką, przykrywającą rzeczywiste działania, zorientowaną tylko i wyłącznie na osiągnięcie jak największego zysku” (s. 117). W ramach poszukiwania odpowiedzi na to pytanie Doktorantka wykazała się dużym zaangażowaniem, realizując zarówno badania jakościowe, jak i ilościowe. Mimo wskazanych powyżej pewnych mankamentów metodycznych, przeprowadzone badania empiryczne dostarczyły istotnego materiału badawczego, dotyczącego realizowania założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przez polskie i brytyjskie przedsiębiorstwa branży odzieżowej, a także oceny tej aktywności przez klientów. Dane zgromadzone w ramach tak szerokich badań

empirycznych, jakie przeprowadziła Doktorantka, dają jednak możliwość głębszych analiz niż zaprezentowane w dysertacji. Dotyczy to zarówno prezentacji dowodów z terenu (w rozprawie nie ma ani cytatów z wywiadów, ani zbiorczych zestawień stanowiących ich podsumowanie), jak i wyników badań ankietowych, umożliwiających porównanie dwóch grup klientów – polskich i brytyjskich. Ponadto odnosząc się do badań ilościowych, uważa analiza łączy do rozprawy kwestionariusza ankiety nasuwa spostrzeżenie, że zastosowanie innej skali, np. przedziałowej zwiększyłoby możliwość wykorzystania szerszego instrumentarium statystycznego, służącego identyfikacji określonych zależności. Spostrzeżenie to można wykorzystać w trakcie przygotowywania przyszłych projektów badawczych. Podsumowując tę część rozprawy uważam, że wyłączenie części metodycznej w postaci odrębnego rozdziału skłoniłoby do bardziej szczegółowego opisu zastosowanych metod oraz szerszej prezentacji zebranych w trakcie badań, wyników. Odbyłoby się to z korzyścią dla konstrukcji całości rozprawy, gdyż jednocześnie skłoniłoby do zgrupowania wyników badań rozmieszczonych obecnie w dwóch rozdziałach (czwarty i piąty), w jednym rozdziale dedykowanym rezultatom postępowania badawczego.

W rozdziale piątym kontynuowany jest opis wyników badań ankietowych zrealizowanych wśród klientów polskich i brytyjskich przedsiębiorstw odzieżowych, z akcentem na podobieństwa i różnice w zakresie działań stosowanych w ramach społecznej odpowiedzialności, w szczególności raportowania działań CSR przez obie grupy przedsiębiorstw. Rozdział ten zawiera również rekomendacje dotyczące wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności dla przedsiębiorstw branży odzieżowej, co potwierdza, że Doktorantka posiada umiejętność formułowania wniosków oraz własnych propozycji. Wskazane rekomendacje dotyczą głównie obszaru komunikowania działań społecznie odpowiedzialnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa produkujące i sprzedające odzież, informowania o stosowanych przez nie praktykach CSR oraz korzyściach płynących z tego rodzaju aktywności dla różnych grup interesariuszy. Zważywszy jednak na temat rozprawy oraz postawione cele należało sformułować również rekomendacje dotyczące samego procesu wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach branży odzieżowej, wskazując np. rolę menadżerów średniego szczebla w tym procesie.

Końcowy fragment rozprawy doktorskiej – zakończenie zawiera syntetyczne podsumowanie postępowania badawczego oraz ogólne wnioski z badań. Mgr Marta Drabkowska-Skarba podkreśla, że zasady społecznej odpowiedzialności biznesu powinny stanowić podstawę strategii przedsiębiorstw, a także budowania ich przewagi konkurencyjnej w długim okresie. Warto się zastanowić czy nie powinny one być też częścią kultury organizacyjnej.

Podsumowując, przyjęta konstrukcja rozprawy wraz z postawionymi celami oraz hipotezami powoduje, że Doktorantka konsekwentnie realizuje swoje zamierzenia i mimo że nie ustrzegła się pewnych błędów, zwłaszcza metodycznych, wyjaśnia wiele istotnych kwestii dotyczących społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw odzieżowych.

### **Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy**

Treść dysertacji wskazuje, że Doktorantka zasadniczo prawidłowo operuje pojęciami z zakresu nauk o zarządzaniu, choć zdarzają się również niezbyt fortunate sformułowania, jak np. organizacje proetyczne. Formalna strona rozprawy jest poprawna, choć należałoby dołożyć większej staranności podczas sporządzania elementów graficznych (tabele, rysunki, wykresy), przypisów oraz bibliografii. Walory rozprawy podniosłoby również wyeliminowanie wszelkich niedoskonałości językowych, błędów literowych oraz potocznych sformułowań. Zachowanie należytej staranności w warstwie językowej oraz formalnej pozytywnie wpłynęłoby na odbiór całości.

### **Konkluzje recenzji**

Mając na uwadze wszystkie walory dysertacji stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Marty Drabkowskiej-Skarba „Wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach z branży odzieżowej w Polsce i Wielkiej Brytanii”, napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Agaty Sudolskiej, prof. UMK, spełnia warunki określone w ustawie z dnia 14.03.2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki. Doktorantka opanowała wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu, uporządkowała i scharakteryzowała istniejący dorobek naukowy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw branży odzieżowej, przeprowadziła i omówiła wyniki postępowania badawczego oraz sformułowała wnioski z badań. Zgromadzone w trakcie realizacji badań empirycznych doświadczenia z pewnością umożliwią rozwój warsztatu naukowego, co pozwala pozytywnie prognozować w zakresie przyszłych projektów badawczych. Rekomenduję zatem Radzie Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr Marty Drabkowskiej-Skarba do publicznej obrony.

*Gracjan - dyle*

Szczecin, 27 grudnia 2018 r.