

dr hab. inż. Bogdan Wierzbński, prof. UR  
Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości  
Instytut Ekonomii i Finansów  
Uniwersytet Rzeszowski

### **Recenzja pracy doktorskiej**

**Pana mgra Camillo Manera**

**nt. „SMEs’ Model of Managing Multiple Relationships with  
Business Customers”**

**napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Grażyny Śmigielskiej, prof. UEK,  
promotor pomocniczy - dr hab. Bartosz Kurek, prof. UEK**

#### **Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji**

Formalną podstawę opracowania niniejszej recenzji stanowi pismo z dnia 19.07.2023 (nr. RDC.600.140.1.2023) Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie Prof. dr hab. inż. Stanisława Popka, a w zakresie merytorycznym ustawa o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. (Dz. U. 2017 r., poz. 1789, z późn. zm.) w związku z ustawą z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1669, z późn. zm.).

Podstawę merytoryczną oceny pracy stanowiło spełnienie wymagań stawianych rozprawom doktorskim, ze szczególnym uwzględnieniem:

- stopnia oryginalności rozwiązania problemu naukowego,
- ogólnej wiedzy teoretycznej Doktoranta zaprezentowanej w rozważaniach objętych przedmiotem dysertacji, wpisujących się w dyscyplinę nauk o zarządzaniu,
- umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej i naukowego wyводу przez Doktoranta.

#### **Ocena doboru tematu badawczego i oryginalność rozwiązania problemu naukowego**

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska przygotowana przez **Pana** mgra Camillo Manera jest aktualna oraz bardzo istotna z perspektywy zarządzania relacjami biznesowymi przedsiębiorstw MSP. Recenzowana dysertacja, biorąc pod uwagę liczbę funkcjonujących

*Wierzbński*

przedsiębiorstw w branży MSP, ich znaczenia dla gospodarek poszczególnych krajów, jak również całej Unii Europejskiej stanowi wkład w zrozumienie procesu budowy przewag konkurencyjnych podmiotów gospodarczych w oparciu o zasoby niematerialne. Realizowane zagadnienie badawcze przez Doktoranta pozwala na głębsze zrozumienie istoty tworzenia i utrzymania relacji biznesowych (będących podstawą tworzenia sieci), które bez względu na uwarunkowania związane z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa są kluczowym aktywnym organizacją w procesie konkurowania. **Zdefiniowany przez Doktoranta temat: „SMEs’ Model of Managing Multiple Relationships with Business Customers” oceniam pozytywnie.** Należy podkreślić, że podjęty przez doktoranta temat badawczy jak również jego realizacja posiada znaczący wkład w zrozumienie procesów dotyczących zarządzania relacjami biznesowymi. Prowadzone w dysertacji rozważania naukowe są istotne zarówno z perspektywy zrozumienia relacji B2B (business to business) jak również B2C (business to customer), które są immanentnie związane z potencjałem rozwojowym organizacji w konkurencyjnym środowisku. Praca stanowi wzbogacenie źródeł naukowych dotyczących analizowanego zagadnienia. Autor prezentuje w dysertacji niepublikowane wcześniej wyniki badań własnych co stanowi istotny wkład do prowadzonego dyskursu naukowego, dotyczącego znaczenia niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa wpisujących się w teorię zasobową.

**Podjęta problematyka badawcza przez doktoranta i sposób podejścia naukowego w recenzowanym opracowaniu należy ocenić pozytywnie. Praca przygotowana samodzielnie, posiada charakter naukowy ale również użyteczny. Dysertacja może zostać wykorzystana w praktyce gospodarczej jako kompendium wiedzy dotyczącej budowy relacji z konsumentami, co w mojej opinii podnosi walory recenzowanego opracowania.**

### **Struktura rozprawy, literatura,**

Rozprawa doktorska (przygotowana w j. angielskim) liczy 261 stron, składa się z wprowadzenia/Introduction (s.4-11), gdzie zdefiniowano cztery główne cele opracowania (s.7) oraz przedstawiono pięć hipotez badawczych (s.8). Recenzowana praca składa się z pięciu rozdziałów zasadniczych (s.12-236), wniosków/*conclusions* (s.237) ale także ograniczeń badawczych/*limitations* (s.241) oraz podziękowań/*Acknowledgments* (s.243). W pracy Autor zawarł również spis tabel/*tables* (s.244), wykresów/*charts* (s.245) a także rysunków/*figures* (s.247) oraz bibliografii/*bibliography* (s.248-261). Doktorant w dysertacji wykorzystał 254 pozycje literatury (łącznie ze źródłami internetowymi, których nie umieszczono w osobnej kategorii, co w mojej opinii stanowi pewną niedoskonałość. Sposób doboru i wykorzystania

Wierbiński

literatury przedmiotu w dysertacji nie budzi większych zastrzeżeń, **jednakże moim zdaniem Autor w dysertacji powinien odnieść się do bardziej aktualnej literatury z zakresu prowadzonych badań i wzbogacić tym samym prowadzony w dysertacji dyskurs naukowy.**

**Reasumując wykorzystaną przez Doktoranta literatura w kontekście prowadzonej dyskusji naukowej, jak również przygotowanego narzędzia badawczego oceniam poprawnie. Struktura pracy jest logicznie spójna, pozwala na zrozumienie prowadzonego przez Autora procesu badawczego i wyprowadzenie wniosków będących jego konsekwencją w końcowej części dysertacji.**

### **Ocena celu, hipotez i zastosowanej metody badawczej**

Recenzowana praca doktorska stanowi oryginalne opracowanie dotyczące zagadnień związanych z tworzeniem i utrzymaniem relacji biznesowych oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstw MSP we Włoszech w sektorze B2B.

Główny cel badań zdefiniowany przez Doktoranta jest związany z utrzymaniem relacji oraz lojalności klientów w badanym sektorze. Jak słusznie zaznacza Doktorant, utrzymanie właściwych relacji staje się głównym celem biznesowym dla firm w sektorze B2B (s.122). Natomiast u podstaw lojalności klientów leży dobre zarządzanie relacjami z klientami. Zarządzanie relacjami (*customer relationship management - CRM*), które traktuje relacje jako jedno z głównych aktywów firmy. W tym kontekście przedsiębiorstwa powinny dostosować swoją strukturę do dynamicznych zmian w otoczeniu i wykorzystywać technologie informacyjne w tym procesie.

Poddając analizie sposób delimitacji przedsiębiorstw (s.126) przez Autora z sektora B2B, należy podkreślić, że nie budzi on zastrzeżeń. **Do badań zostały wyselekcjonowane przedsiębiorstwa z branży MSP posiadające ugruntowaną pozycję na rynku włoskim działające w sektorze B2B (okres funkcjonowania na rynku od 43-160 lat). Co, w mojej opinii jest bardzo istotne z perspektywy przedmiotu badań, dotyczącego fenomenu relacji oraz powstających w wyniku tego implikacji biznesowych. Takie podejście należy ocenić wysoko.**

Podczas weryfikacji hipotez, Autor opracowania przeprowadził badania relacji z klientami wśród wyselekcjonowanych podmiotów rynkowych sektora MSP. **Dobór metod oraz narzędzi (s.128) wykorzystanych w procesie weryfikacji hipotez badawczych zostały zastosowane w opracowaniu poprawnie.**

*Wierbiński*

Podsumowując, Autor w recenzowanej dysertacji zastosował w sposób poprawny zarówno dobór źródeł, jak również metody badawcze wykorzystane w opracowaniu oraz narzędzia statystyki (opisowej). Należy jednak nadmienić, że pewien niedosyt pozostawia brak wyrafinowanych modeli oraz zastosowanych narzędzi statystycznych wykorzystanych do analizy zebranych przez Doktoranta danych.

Zdefiniowany przez Doktoranta główny problem badawczy rozprawy doktorskiej związany z badaniem złożoności fenomenu budowanych relacji w przedsiębiorstwie oraz konstrukcja modelu zarządzania nimi jako zasobu strategicznego, jest sformułowany poprawnie. Doktorant przygotowując proces badawczy, zaproponował cztery cele cząstkowe, w mojej opinii znacząco porządkujące poszczególne etapy badań i przybliżające go do realizacji głównego celu rozprawy naukowej (s.7).

W przygotowanym przez Autora procesie naukowym zostało postawionych w pracy pięć hipotez badawczych (z których pierwsza została zidentyfikowana przez Autora jako hipoteza główna). Postawione w dysertacji hipotezy oceniam wysoko, zarówno pod względem merytorycznym wnoszącym wkład w prowadzony w dysertacji przez Autora dyskurs naukowy, jak również w kontekście formalnym, tj. sposobie ich sformułowania (s.8).

Podsumowując sposób formułowania celów oraz hipotez badawczych przez Autora, należy go ocenić pozytywnie. W dysertacji dokonano właściwego doboru źródeł bibliograficznych oraz wykorzystano odpowiednie metody badawcze pozwalające na prawidłową realizację procesu badawczego i wyprowadzenie wniosków będących uwieńczeniem przeprowadzonego wyводу naukowego.

#### **Ocena pracy pod względem formalno-redakcyjnym:**

Autor w pracy nie ustrzegł się błędów formalnych, tj. stylistycznych (np. s.141, „Chat 9 and 10”), braków w zakresie określenia źródeł, a także różnych błędów redakcyjnych.

Autor w opracowaniu nie stosuje się do jednej przyjętej w pracy zasady zapowiedzi tabel. Charakteryzowane tabele (tab. 8-13 oraz 31-32), nie posiadają zapowiedzi w tekście. W mojej opinii opracowanie naukowe, jakim jest z pewnością dysertacja doktorska powinna zawierać zunifikowany sposób zapowiedzi oraz identyfikacji wszelkich tabel oraz elementów graficznych zawartych w pracy.

Autor w dysertacji nie poświęcił należytej uwagi umieszczaniu źródeł pod wykresami (wykresy: od nr. 9 - 60, nie posiadają ich wcale). Moim zdaniem także sposób dzielenia tabel w opracowaniu (Tab.: 7, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 26, 30, 31, 32) jest co najmniej

*Wierzbicki*

**niefortunny.** Tabele, w miarę możliwości powinny zostać umieszczone na jednej stronie, dając możliwość czytelnikowi całościowego spojrzenia na przedstawione zagadnienie. **Można odnieść wrażenie, że Autor próbuje w ten sposób zyskać na objętości opracowania, co jednak nie przekłada się na przejrzystość prowadzonego wyводу naukowego.** Należy zaznaczyć, że wiele tabel (w szczególności dotyczy to analizowanych zagadnień zawartych w piątym rozdziale, pt. „*Evaluation of the relationships model developed by SME's and building it's standard*” charakteryzowanych przez autora nie posiada źródeł (dotyczy to: Tab. 10, Tab. 15 – do Tab. 33), pomimo tego, że są częścią badań własnych Autora tabele te powinny w mojej opinii zostać opatrzone źródłem. Należy również nadmienić, że Doktorant nie stosuje jednego przyjętego w opracowaniu zapowiedzi źródła.. Ten sam problem dotyczy również wykresów opracowanych przez Doktoranta na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań (Chart 9 - do Chart 60, nie posiada podanego źródła). Ponadto Autor umieścił Chart 29 oraz Chart 30 (s.179) jeden pod drugim nie dokonując charakterystyki analizowanego zagadnienia zaraz pod wykresem co w mojej opinii nie jest właściwym podejściem do charakterystyki badanego zjawiska.

**Podsumowując, Autor pobieżnie podszedł do procesu przygotowania pracy pod względem formalnym. Pomimo tego, nie stanowi to przeszkody w zrozumieniu prowadzonego przez Autora wyvodu naukowego.**

### **Ocena struktury pracy i treści poszczególnych rozdziałów**

**Wprowadzenie/ „Introduction”:** (s.4-11) Autor we wprowadzeniu dokonuje wstępnej charakterystyki materiału empirycznego oraz wykorzystanych narzędzi, metod badawczych (s.8-9). Autor dokonał także wstępnej charakterystyki zawartości poszczególnych rozdziałów będących zasadniczą częścią rozprawy (s.9-11). W mojej opinii Doktorant, trafnie podkreśla, znacznie relacji biznesowych będących w posiadaniu przedsiębiorstw sfery MSP i zaznacza, że powinny one być traktowane jako znaczący zasób organizacji w procesie konkurowania. Oceniam wysoko zrealizowaną we wprowadzeniu charakterystykę procesu badawczego i założeń metodycznych dysertacji (tj. identyfikacji celów oraz hipotez badawczych) oraz dokonanie przez Doktoranta przeglądu treści poszczególnych rozdziałów będących zasadniczą częścią dysertacji. **Poddając ocenie strukturę oraz zakres analizowanego rozdziału należy zaznaczyć, że Doktorant dołożył wszelkich starań aby we wstępnej części pracy znalazły się kluczowe informacje dotyczące realizowanego zadania badawczego i jego głównych założeń.**

## **Rozdział I. „*Overview of the small and medium sized enterprises in the Italian industrial market*” (ss 12-41)**

Autor w rozdziale (składającym się z trzech podrozdziałów) dokonuje charakterystyki przedsiębiorstw MSP i ich znaczenia dla gospodarki, **słusznie podkreśla, że przedsiębiorstwa MSP powstają jako akt przedsiębiorczości indywidualnej** (s.12), a następnie dokonuje kategoryzacji (na trzy podstawowe grupy: mikro, małe oraz średnie) zgodnie z obowiązującą nomenklaturą. Doktorant także słusznie podkreśla wagę przedsiębiorstw MSP w Europejskiej gospodarce i dokonuje charakterystyki wsparcia dla MSP w oparciu o programy pomocowe Komisji Europejskiej w kontekście tworzenia możliwości rozwojowych oraz tworzenia innowacyjnych rozwiązań dla przemysłu. **Autor konstatując podkreśla, że rozwój gospodarek największych krajów europejskich jest istotnie związany z możliwościami funkcjonowania na ich rynkach przedsiębiorstw sfery MSP.** W recenzowanym rozdziale Doktorant definiuje znaczenie MSP dla gospodarki włoskiej i zaznacza jednocześnie, że rozwój ekonomiczny Włoch jest uwarunkowany przez trzy grupy podmiotów: duże podmioty prywatne, duże podmioty państwowe oraz stanowiące znaczącą większość - przedsiębiorstwa sfery MSP, które są najbardziej aktywne w środowisku lokalnym (s.20). Należy podkreślić, że Doktorant właściwie przedstawił w tym rozdziale istotę i znaczenie sektora MSP dla funkcjonowania gospodarek, a w szczególności gospodarki włoskiej, charakteryzując w ten sposób obiekt analizy i stanowiąc podstawę do dalszych rozważań naukowych.

**Podsumowując, Doktorant przeprowadził trafną charakterystykę przedsiębiorstw MSP i rangi jaką posiadają w gospodarce Włoch i całej Unii Europejskiej. Autor podkreślił również znaczenie przedsiębiorstw MSP na lokalnym rynku włoskim**

## **Rozdział II. „*Relationship as a core asset in the industrial marketing*” (ss 42-78)**

Autor w drugim rozdziale odnosi się bezpośrednio do teorii zasobowych, zaczynając od charakterystyki cech związanych z marketingiem przemysłowym, a w szczególności zwraca uwagę na to, że istota tych działań w obszarze B2B jest oddziaływaniem na uczestników a nie głównie na produkty (s.42). Doktorant dokonuje przeglądu definicji charakteryzowanego zjawiska. Słusznie podkreśla on, że odpowiednie interakcje oraz wytworzone relacje pomiędzy uczestnikami gry rynkowej mogą pozytywnie wzmacniać proces wymiany rynkowej (s.48). **Autor dobrze interpretuje znaczenie tych relacji jako zasobu strategicznego podmiotów gospodarczych, dodaje również, że przedsiębiorstwa powinny traktować wytworzone relacje bardziej świadomie i pomimo ich dużej złożoności powinny one stać się częścią szerszej strategii.** Jest to związane z tym, jak słusznie zaznacza, że skupienie się na budowie

*Wierbiński*

właściwych relacji pozwala utrzymać partnerów biznesowych w dłuższej perspektywie, a w konsekwencji maksymalizować ich wartość dla przedsiębiorstw i ograniczyć koszty związane z pozyskiwaniem nowych partnerów. **Jak podaje Doktorant, znaczenie wartości niematerialnych w przedsiębiorstwie staje się kluczowym zasobem wraz ze zwiększoną złożonością procesów konkurencji na rynku i obecnie szacuje się, że wartości niematerialne biorą udział w generowaniu ponad 80 proc. tworzonej wartości przez przedsiębiorstwa (s.72).** W recenzowanym rozdziale Autor odniósł się do teorii związanych z budową relacji oraz ich znaczeniem w tworzeniu strategii, zaznaczając przy tym, że są to istotne aktywa przedsiębiorstwa stanowiące o jego atutach. Dokonuje on gruntownej analizy zależności pomiędzy postrzegani wartości relacji w kontekście zasobu organizacji i korzyściami jakie przynoszą one przedsiębiorstwu. Autor trafnie zaznacza, że zarządzanie strategiczne relacjami z własnymi klientami ma pozytywny wpływ na retencję klientów i w dłuższej perspektywie na główne wskaźniki biznesowe osiągnięte przez firmy. **Doktorant wykazał się znajomością założeń głównych teorii odnoszących się do badanego przez siebie zjawiska, a sposób wnioskowania jest przejrzysty i logiczny. Jednakże można odnieść wrażenie, że Autor dość pobieżnie podszedł do koncepcji teorii zasobowej przedsiębiorstwa, która powinna zostać dogłębnie scharakteryzowana przez Autora w tym rozdziale, z uwagi na realizowaną tematykę badawczą w dysertacji. Ponadto Doktorant w recenzowanym rozdziale nie zawsze dokonuje charakterystyki badanego przez siebie zjawiska w postaci komentarza, co byłoby istotnym wkładem do prowadzonej dyskusji naukowej.**

### **Rozdział III. „Customer segmentation by relationship level market and the management model description” (s.79-93)**

W recenzowanym rozdziale Autor dokonuje segmentacji rynkowej z uwagi na poziom istniejących relacji rynkowych. Rozdział składa się z czterech podrozdziałów, które stanowią ciekawe podejście do opisu badanego zjawiska jednakże, jest on moim zadaniem dokonany w sposób pobieżny. Autor bazuje głównie na jednej koncepcji autorów M. McDonald and D. Woodburn, co jest interesujące, jednakże dysertacja powinna charakteryzować się szerszą perspektywą. **W mojej opinii recenzowany rozdział przygotowany został głównie na podstawie jednej koncepcji z 2007 r., co niewątpliwie stanowi słabość tego rozdziału.** Ponieważ czytelnik nie może skonfrontować różnych podejść dotyczących segmentacji rynku w oparciu o występujące relacje biznesowe na rynku (np. Segmentacja na podstawie stopnia zaangażowania, cyklu życia klienta, lojalności marki, etc.). Dokonanie głębszej charakterystyki

*Wierzbicki*

badanego zjawiska i skonfrontowanie go z innymi koncepcjami z pewnością przyczyniłoby się do zaprezentowania pełniejszego obrazu opisywanego w rozdziale zagadnienia. Dodatkowo należy podkreślić, że wykorzystana w rozdziale literatura jest z pierwszej dekady XXI wieku, co sugeruje, że Autor nie dołożył starań aby dotrzeć do nowych koncepcji pojawiających się w dyskursie naukowym, które opisane są w aktualnej i dostępnej literaturze przedmiotu.

**Podsumowując recenzowany rozdział z perspektywy ogólnej koncepcji segmentacji w oparciu o występujące relacje biznesowe, pomimo zdefiniowanych słabości wynikających z dość pobieżnego podejścia Autora do charakteryzowanego zagadnienia, pozwala na zrozumienie istoty badanego zjawiska i stanowi dobrą podstawę dla dalszych rozważań.**

#### **Rozdział IV. „Relationships development in B2B market” (s.94-121).**

Recenzowany rozdział składa się z trzech podrozdziałów. Opracowane przez Autora podrozdziały są oparte na studiach literatury przedmiotu. Zagadnienia poruszane w tej części pracy dotyczą natury relacji biznesowych oraz ich implikacji w procesie budowy lojalności partnerów wymiany jako zasobu niematerialnego organizacji gospodarczej oraz ich znaczenia w kontekście tworzenia koncepcji modelu biznesowego przedsiębiorstwa. **Autor słusznie zauważa w analizowanym rozdziale, że pozytywnym efektem zbudowanej lojalności może być relacja biznesowa, natomiast w koncepcji rozwoju relacji B2B skutkuje zwiększeniem zaangażowania w relacjach między organizacjami. Autor dodaje, że odpowiednie zarządzanie relacjami pomiędzy przedsiębiorstwami w określonym czasie generuje zaufanie, które jest istotnym składnikiem lojalności (s. 95).** W związku z powyższym Doktorant konstatuje że w organizacji gospodarczej szczególnego wymiaru powinien nabrać proces zarządzania relacjami z klientami *Customer Relationships Management* (CRM), który powinien stać się podstawą budowy strategii firm zorientowanych na wzrost lojalności klientów przedsiębiorstw (s.102).

Autor podkreśla, że relacja jest uważana za jeden z głównych czynników budujących lojalność klienta. W związku z tym prawidłowe zarządzanie relacjami z własnymi klientami jest ważnym czynnikiem zwiększającym ich lojalność. Doktorant podkreśla, że w dobie rozwoju technologii informacyjnych, systemy znane jako *Customer Relationships Management* (CRM) są szeroko wykorzystywane do wspierania relacji i budowy lojalności (s. 103).

**Reasumując, recenzowany rozdział należy ocenić wysoko.. Autor dokonuje charakterystyki systemów CRM z perspektywy różnych zastosowań, skupia się na zjawisku lojalności w relacjach biznesowych i możliwościach zarządzania budowanymi przez przedsiębiorstwa relacjami.**

Wierbiszki



## **Rozdział V. „Evaluation of the relationships model developed by SMEs and building it's standard” (s.122-236)**

W rozdziale piątym Doktorant dokonał analizy zebranego przez siebie materiału empirycznego. Rozdział składa się trzech podrozdziałów, odnoszących się do wykorzystanej w badaniu metodologii oraz analizy zebranego materiału empirycznego przez Doktoranta.

Całość jest zakończona przeprowadzoną dyskusją naukową oraz charakterystyką powstałego w wyniku badań własnych modelu. Poddając ocenie założenia metodyczne przeprowadzone w pierwszej części rozdziału należy podkreślić, że **Autor dołożył wszelkich starań wyjaśniając w niej sposób selekcji przedsiębiorstw do badań a także zagadnienia związane z procesem weryfikacji hipotez badawczych.** W rozdziale tym Doktorant poddaje analizie zebrany materiał wśród badanych przedsiębiorstw, skrupulatnie odnosząc się do zebranych danych w trakcie badań, co niewątpliwie jest atutem opracowania. Jednakże moim zdaniem Autor analizując dane w tabelach (tab.16,19,21,23,25,27,29), powinien charakteryzując wyniki odnosić się do struktury udzielonych odpowiedzi a nie ich liczby (ponadto struktura odpowiedzi powinna znaleźć się w wyżej wymienionych tabelach). **Słabością rozdziału w mojej opinii jest stosowanie jedynie statystyk opisowych podczas dokonywanych analiz (Autor nie stosuje bardziej wyrafinowanych statystycznych metod oraz narzędzi badawczych w opracowaniu). Sposób charakterystyki i wnioskowania będący wynikiem analizy zebranego materiału nie budzi zastrzeżeń (pomimo występujących błędów formalnych).**

## **Wnioski/„Conclusions” (s. 237-240)**

W końcowej części opracowania Autor zawarł wnioski z badań, które korespondują z wcześniej przedstawioną koncepcją pracy. Autor we właściwy sposób odniósł się do zdefiniowanego głównego zagadnienia badawczego. Doktorant dokonał w części końcowej syntezy wykonanej pracy badawczej opartej zarówno na badaniach związanych z rozważaniami teoretycznymi w oparciu o dokonane studia literatury, jak również zebrany materiałem empirycznym. **Oceńm wysoko to, iż Autor odnosi się do wyników zbudowanego przez siebie modelu w oparciu o koncepcję M. McDonald's opisującego relacje pomiędzy przedsiębiorstwami. Należy podkreślić wkład Doktoranta w rozwinięcie modelu McDonalds o sytuację, w której przedsiębiorstwo posiada z partnerem biznesowym różnorakie relacje na wielu poziomach oraz budowę modelu zarządzania tymi relacjami. Natomiast wkład Doktoranta do praktyki gospodarczej jest związany wykorzystaniem modelu w procesie**

*Wnioskowski*

**zwiększenia efektywności zarządzania relacjami z partnerami biznesowymi i tworzenia wśród partnerów postaw lojalnościowych.**

### **Podsumowanie recenzji**

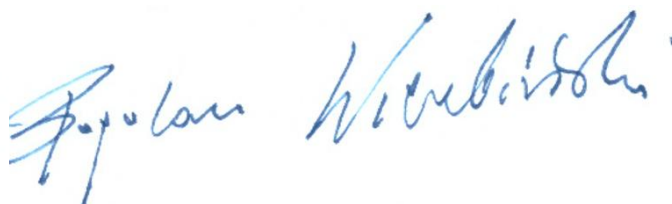
Recenzowaną pracę doktorską przygotowaną przez **Pana mgr. Camillo Manera** oceniam pozytywnie, pomimo uwag zawartych w szczegółowym opisie. Doktorant właściwie zdefiniował problem badawczy, cel pracy oraz hipotezy które w toku realizacji badań udało się zweryfikować. W mojej opinii wybór tematyki rozprawy doktorskiej jest uzasadniony na gruncie nauk o zarządzaniu. Podjęte zagadnienie badawcze wpisuje się w teorię zasobową organizacji pozostającą w nurcie zarządzania strategicznego. Autor podczas realizacji badań wykazał się znajomością zagadnień podjętej w dysertacji problematyki i ogólnej wiedzy teoretycznej. Należy podkreślić oryginalny wkład naukowy Doktoranta w zrozumienie istoty badanego zagadnienia w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw MSP i poprawy ich konkurencyjności w zmiennym otoczeniu rynkowym. Doktorant wykazał się umiejętnościami samodzielnego realizowania założeń badawczych i prowadzenia wywodu naukowego. W sposób prawidłowy posługuje się terminologią naukową oraz poprawnie wykorzystał w dysertacji narzędzia badawcze.

### **Konkluzja końcowa**

Ja, niżej podpisany stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska **Pana mgr. Camillo Manera spełnia warunki określone w ustawie** o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. (Dz. U. 2017 r., poz. 1789, z późn. zm.) w związku z ustawą z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1669, z późn. zm.).

W związku z powyższym wnioskuję do Pana Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie Prof. dra hab. inż. Stanisława Popka o **dopuszczenie Pana mgr. Camillo Manera do dalszych etapów postępowania o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.**

17.10.2023



.....  
data sporządzenia recenzji

.....  
podpis recenzenta