

Poznań, 30 września 2023 r.

dr hab. Justyna Światowiec-Szczepańska, prof. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Finansów Międzynarodowych

RECENZJA
rozprawy doktorskiej mgr Camillo Manera
pt. „ SMEs’ Model of Managing Multiple Relationships with
Business Customers”
przygotowanej na Wydziale Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie pod kierunkiem naukowym
dr hab. Grażyny Śmigielskiej, prof. UEK oraz promotora pomocniczego
dr. hab. Bartosza Kurka, prof. UEK

1. Podstawa formalna opracowania recenzji

Podstawą formalną przygotowania recenzji jest decyzja Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 13 lipca 2023 r. powołująca mnie na recenzentkę rozprawy doktorskiej mgr Camillo Manera.

Przedmiotem recenzji jest anglojęzyczny manuskrypt liczący – wraz ze spisami oraz bibliografią – 261 stron. Praca obejmująca wstęp, pięć rozdziałów (4 teoretyczne, 1 metodyczno-empiryczny), konkluzję, ograniczenia, podziękowania, spis tabel, wykresów i rysunków oraz bibliografią, zawiera wszystkie niezbędne elementy pracy naukowej, natomiast jej forma merytoryczna, językowa oraz redakcyjna umożliwia jej ocenę. Praca mgr Camillo Manera, napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Grażyny Śmigielskiej, prof. UEK oraz promotora pomocniczego dr. hab. Bartosza Kurka, prof. UEK mieści się w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Celem recenzji jest określenie czy rozprawa spełnia wymogi określone w ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w

Katedra Finansów Międzynarodowych
Instytut Gospodarki Międzynarodowej
al. Niepodległości 10,
61-875 Poznań
tel. + 48 61 856 90 00

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.) i czy uzasadnia dopuszczenie mgr Camillo Manera do publicznej obrony. Zgodnie z ustawowymi wymogami, rozprawa doktorska powinna prezentować: 1) ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach; 2) umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej; 3) oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.

2. Ocena tematyki, problemu i celu badawczego rozprawy

Początkiem procesu naukowego jest wyznaczenie założeń pracy, problemu badawczego determinującego cele i ostateczne rezultaty badań. We wstępie pracy, zgodnie z przyjętą praktyką, przedstawiono obszar badań, uzasadniono wybór tematyki pracy, sformułowano cel główny i cele szczegółowe rozprawy, przedstawiono hipotezy badawcze oraz zaprezentowano strukturę pracy.

Sformułowane założenie główne recenzowanej rozprawy brzmi: *„Relacja jest aktywem biznesowym i jako taka musi być zarządzana metodycznie i kompetentnie. Proces zarządzania decyduje o tym, czy ten zasób generuje wartość, czy wręcz przeciwnie, generuje poważne straty, które są trudne do utrzymania przez MŚP”*¹. Założenie to, biorąc pod uwagę aktualny stan wiedzy, jest w pełni poprawne i uzasadnione.

Problem badawczy rozprawy można natomiast utożsamiać z następującym spostrzeżeniem Autora: *„Relacje są tak ważne dla MŚP, że jeśli nie doceniają ich znaczenia, całkowicie tracą konkurencyjność, nie tylko w stosunku do graczy rynkowych o większej sile ekonomicznej, ale także w stosunku do innych MŚP. Logicznie rzecz biorąc, możliwość zaoferowania MŚP realnego modelu zarządzania relacjami może znacząco wpłynąć na ich konkurencyjność”* (s. 6)². Zaoferowanie MŚP realistycznego modelu zarządzania

¹ *“The relationship is a business asset and as such must be managed methodically and knowledgeable. The management process decides if this asset generates value, or on the contrary, it generates heavy losses that are difficult for SMEs to sustain”* (s. 6).

² *“Relationships are so important to SMEs that, if they underestimate their importance, they completely lose competitiveness, not only against market players with greater economic power, but also against other SMEs. Logically, being able to offer a viable relationship management model to SMEs can significantly affect their competitiveness”* (s. 6).

relacjami stało się zatem głównym dążeniem Autora pracy. Jako formalny cel główny rozprawy, przyjęto zbadanie zjawiska wielorakich, jednoczesnych i czasami rozłącznych relacji oraz skonstruowanie praktycznego modelu zarządzania nimi („...to search the phenomenon of multiple, simultaneous, and sometimes disjointed relationships and to construct a practical model for their management”) (s. 7). Cel główny pracy uzupełniono czterema celami szczegółowymi: od identyfikacji elementów relacji rozwijanych przez MŚP na rynku B2B (np. wymiana poufnych informacji, plany długoterminowe, wspólny marketing itp.), poprzez wybór modelu do obliczania i określania zależności oraz wykrywanie i obliczanie liczby istniejących relacji między MŚP a każdym z jego klientów, po opis różnych struktur organizacyjnych wdrożonych w celu wspierania relacji.

Cel główny i cele szczegółowe rozprawy można uznać za sformułowane poprawnie i tworzące spójny system. Pewne wątpliwości może jednak budzić wskazane w celu głównym, jak się okaże kluczowe dla całej rozprawy, „zjawisko wielorakich, jednoczesnych i czasami rozłącznych relacji”. Autor pracy zakłada istnienie między dwoma podmiotami kilku różnych jednoczesnych relacji. Odkrycie tego zamysłu Autora, zwłaszcza w części empirycznej pracy, budzi kontrowersje. Bowiem powszechną logiką budowania relacji B2B jest utrzymywanie i rozwijanie jednej relacji między podmiotami, obejmującymi różne aktywności, które łącznie powinny być podstawą zarządzania daną relacją, zwłaszcza z perspektywy strony oferującej (tj. firmy dostawcy). Takie określenie istoty relacji jest rzeczywiście nowatorskie, choć jak wspomniano, może budzić wątpliwości. Druga część celu głównego, tj. rozwinięcie praktycznego modelu zarządzania relacjami B2B, nie wydaje się budzić zastrzeżeń, aczkolwiek należy wziąć pod uwagę czy cel ten wypełnia rzeczywistą lukę badawczą. Modele zarządzania relacjami B2B są bowiem przedmiotem rozważań i badań empirycznych w literaturze zarządzania, a zwłaszcza w marketingu przemysłowym od kilku dziesięcioleci. Trudno zatem stwierdzić, że nie ma dostępnych modeli zarządzania relacjami, które mogłyby być w praktyce wykorzystane. Autor zresztą sam wskazuje na mnogość modeli oraz podstaw teoretycznych stosowanych w badaniach relacji w marketingu w podrozdziale 2.3. W literaturze podejmowano także niejednokrotnie problem zarządzania portfelem relacji o różnym stopniu dojrzałości i perspektyw rozwoju. Te zrodziły się zwłaszcza z modeli rozwiniętych pierwotnie w marketingu zakupu (lub logistyce zakupu). Problem zarządzania różnymi relacjami na różnym poziomie rozwoju nie jest zatem problemem nowym. Nowatorstwo modelu, jak zdaje się należy rozumieć, ma zatem

tkwić w objęciu wielorakich, jednoczesnych i czasami rozłącznych relacji między dwoma podmiotami. Zamiar ten, podobnie jak założenie istnienia takich jednoczesnych na różnym poziomie relacji między dwiema firmami jest równie oryginalny, jak i kontrowersyjny, co wykazano wyżej.

We wstępie sformułowano także 5 hipotez badawczych:

- 1) MŚP działające na włoskim rynku B2B skutecznie zarządzają swoimi relacjami (główna hipoteza).
- 2) MŚP rozwijają określony poziom relacji z każdym ze swoich klientów w celu sprzedaży określonych produktów lub usług.
- 3) Istnieje więcej niż jeden poziom relacji między spółkami.
- 4) Każda relacja wymaga zarządzania za pośrednictwem różnych struktur organizacyjnych, a zatem z udziałem różnych osób i systemów.
- 5) Im silniejsza jest relacja między dwoma MŚP, tym częstsze są przypadki integracji technologicznej między firmami.

Sposób sformułowania hipotez nie budzi zastrzeżeń, pozostaje jednak pytanie czy zastosowane w rozprawie metody badawcze pozwolą na odpowiednią operacjonalizację zmiennych w hipotezach i dokonanie ich przekonującego testu.

We wstępie pracy określono także zakres przedmiotowy i terytorialny badań empirycznych. Mianowicie do badań przyjęto włoski rynek B2B w sektorze MŚP. Ten aspekt nie budzi żadnych zastrzeżeń. Autor w pełni wykazał znaczenie MŚP zarówno dla gospodarki europejskiej, jak i włoskiej. Brak dedykowanego modelu zarządzania relacjami B2B dla MŚP działających we Włoszech można uznać za wystarczające uzasadnienie przyjętego zakresu badań.

Sformułowany w pracy problem badawczy, cele pracy oraz hipotezy badawcze niewątpliwie należą do aktualnej problematyki dyscypliny naukowej nauk o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza subdyscypliny marketingu, w tym szczególnie w zakresie marketingu przemysłowego (marketing B2B) i marketingu relacyjnego. Przedmiot i zakres badań należy uznać za interesujący i cenny poznawczy.

3. Ocena zastosowanych metod badawczych i źródeł informacji

W pracy zastosowano badania literaturowe oraz empiryczne. W przypadku tych pierwszych wykorzystano tradycyjne podejście przeglądu literaturowego. Przeprowadzone badania w części teoretycznej dotyczyły literatury przedmiotu z zakresu MŚP oraz z zakresu marketingu, w tym marketingu B2B i marketingu

relacyjnego. Pełen spis bibliograficzny obejmuje 254 pozycji, głównie anglojęzycznych, w ramach których dominują artykuły i monografie naukowe, wydane przez wydawnictwa o zasięgu międzynarodowym. Z tego względu literaturę, na podstawie której dokonano w pracy rozstrzygnięć teoretycznych, należy uznać za należącą do głównego nurtu światowego.

Analiza empiryczna została przeprowadzona na podstawie zebranych danych ankietowych, danych z ERP (lub CRM) o relacjach siedmiu włoskich MŚP z ich klientami, umożliwiającymi pomiar obrotów i poziom relacji. Ogólnie badaniem objęto 350 relacji z klientami (po 50 relacji każdej z badanych firm). Respondentami i informatorami byli sprzedawcy, konsultanci, menedżerowie terenowi, deweloperzy biznesowi, dyrektorzy generalni i inni specjaliści, którzy zarządzają relacjami na co dzień. Dane zostały przeanalizowane przy użyciu technologii Qlik View©, generując wykresy wykorzystywane do wizualizacji analizowanych danych.

Autor rozprawy nie określa typu zastosowanej metody badawczej. Jest to dość problematyczne, gdyż wymagany rygor metodologiczny, a tym samym ocena rzetelności i wiarygodności badań, wiąże się z zastosowaną metodą. Trudno określić, czy przyjęta metoda ma charakter ilościowy, czy jakościowy. W mojej ocenie zastosowana metoda bardziej skłania się ku metodzie jakościowej, którą można określić jako analiza przypadków (case studies). Metoda ta wprawdzie nie wyklucza testowania hipotez, chociaż rzadziej jest w tym celu stosowana. Szkoda jednak, że nie zaznaczono w pracy wyraźnie rodzaju zastosowanej metody badań oraz źródeł literatury, które wykorzystano do wyboru i opracowania zastosowanej metody.

4. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy

Plan pracy, w tym tytuły poszczególnych rozdziałów i podrozdziałów są adekwatne do treści i tworzą spójną całość odpowiadającą tytułowi pracy. Rozdział pierwszy, zatytułowany *Overview of the small and medium sized enterprises in the italian industrial market*, stanowi poprawny i zwarty opis istoty i znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce włoskiej. W rozdziale dokonano analizy porównawczej udziału włoskich MŚP z analogicznymi w innych czołowych gospodarkach europejskich. Wnioski wyciągnięte na podstawie tej analizy należy uznać za aktualne i trafne. W tej części pracy zawarto również rozważania na temat znaczenia włoskich dystryktów przemysłowych i generalnie idei klastrów w literaturze zarządzania. Ten aspekt jest istotny w kontekście roli współpracy i relacji międzyorganizacyjnych w

sektorze MŚP. Koncentrację na włoskim sektorze MŚP uzasadniono jego wyborem do badań empirycznych przeprowadzonych w rozprawie.

W rozdziale drugim, pt. *Relationship as a core asset in the industrial marketing*, dokonano analizy specyfiki rynku B2B oraz relacji między przedsiębiorstwami. Aspekt ten został przeanalizowany w różnych perspektywach: marketingu, typologii relacji oraz teorii zasobowej. Wskazano na teoretyczny dualizm relacji międzyorganizacyjnych: transakcyjnych i relacyjnych, odwołując się do uznanych teorii: teorii kosztów transakcyjnych, teorii kontraktów relacyjnych Macneila czy teorii wymiany społecznej. Wskazane teorie są w pełni adekwatne do analizy relacji międzyorganizacyjnych. Poruszane aspekty łącznie wskazują na trwałe zainteresowanie teorii relacjami na rynku B2B i dowodzą o znaczeniu relacji jako strategicznego zasobu każdej firmy. Przeprowadzone rozważania są poprawne, odwołują się do właściwej literatury przedmiotu oraz pozwalają na wyciągnięcie właściwych wniosków.

W rozdziale trzecim, pt. *Customer segmentation by relationship level market and the management model description*, skoncentrowano się na problemie selekcji i klasyfikacji klientów na podstawie poziomu rozwiniętej relacji z danym dostawcą. Główną kanwą rozważań jest model hierarchicznych relacji McDonalda i Woodburn, rozpowszechniony w literaturze z zakresu marketingu B2B i zarządzania kluczowymi klientami, już co najmniej od roku 1999³. Wyróżniono i opisano na tej podstawie cztery poziomy relacji: podstawowy, kooperacyjny, współzależny i zintegrowany. Przedstawiony opis jest zgodny z literaturą, przy czym zastanawia fakt, że Autor rozprawy nie starał się zaktualizować, zmodyfikować lub wzbogacić tego modelu, już na etapie rozważań teoretycznych. Nie ma również, jak się wydaje, wystarczającego uzasadnienia wyboru opisywanego modelu jako głównej podstawy do dalszych rozważań i badań empirycznych.

W rozdziale czwartym, pt. *Relationships development in B2B market*, skoncentrowano się na problemie rozwoju relacji na rynku B2B i ważnych dla niego aspektów, takich jak lojalność, zaufanie, satysfakcja. Wskazano przy tym odpowiednio na specyfikę relacji B2B i w tym kontekście, na odmienny problem badania i znaczenia lojalności oraz satysfakcji klientów instytucjonalnych w stosunku do indywidualnych. Słusznie w tej części pracy dokonano także analizy istoty CRM – zarządzania relacjami

³ McDonald, M. & Woodburn, D. (1999). *Key account management: Building on supplier and customer perspectives*. Financial Times Prentice Hall.

z klientami w różnych perspektywach, w tym technologicznej, procesowej, sprzedażowej i strategicznej. Na koniec rozdziału podkreślono znaczenie relacji jako żywej części modeli biznesowych opisanych w literaturze, w tym w szczególności, w modelu biznesu Osterwaldera i Pigneur. Przedstawione rozważania są prawidłowe i nie budzą zastrzeżeń.

Kluczowym dla pracy jest rozdział piąty, pt. *Evaluation of the relationships model developed by SMEs and building its standard*, stanowiący blisko 44% objętości pracy (114 stron), mający charakter empiryczny. Cele badań empirycznych pokrywają się z systemem celów wskazanych we Wstępie pracy, co należy uznać za w pełni prawidłowe. Jako cel badań empirycznych wskazano bowiem „rozwiązanie ważnej kwestii biznesowej związanej z zatrzymaniem klientów na rynku B2B”⁴, a także „zbudowanie modelu organizacyjnego skutecznego zarządzania współczesnymi, wielokrotnymi i różnymi relacjami między MŚP a ich klientami”⁵. Ideę pomiaru poziomów relacji, a także zastosowane narzędzia pomiarowe zaczerpnięto z modelu Malcoma McDonalda i Diany Woodburn (2011), opisanego w rozdziale trzecim.

Pewne obawy budzi założenie badań, które Autor przytoczył na początku rozdziału 5, mianowicie: „...relacje w B2B są inne; są one ściśle związane z rodzajem dostarczanego produktu/usługi. Innymi słowy, firma może dzielić określoną relację z inną firmą związaną z określonym produktem lub usługą, podczas gdy w przypadku innego produktu lub usługi firma może mieć inną relację z tym samym klientem. Różne relacje oznaczają różne modele organizacyjne, które należy zastosować w celu zarządzania klientem, tak aby ponawiał on zakupy. W związku z tym zrozumienie, czy więcej niż jedna relacja jest aktywowana z klientem, ich typologii i sposobu zarządzania każdą z nich może być bardzo pomocne dla firm, które rozwiążą problem związany z retencją”⁶. Takie podejście jest sprzeczne z orientacją

⁴ “The goal of the research is to solve an important business issue related to the customer retention and loyalty in the B2B market” (s. 122).

⁵ “The scope of the research is to build an organizational model of effectively managing contemporary, multiple, and different relationships between SMEs and their customers” (s. 123).

⁶ „... the relationships in B2B are different; they are strictly connected to the kind of product/service provided. In other words, a company might share a specific relationship with another company related to a specific product or service, while, for another product or service, the company might have another different relationship, with the same customer. Different relationships mean different organizational models to apply in order to manage the customer so that it will buy again and again. Consequently, understanding if more than one relationship is activated with a customer, their typology and how to manage each of them can be very helpful for companies that will solve the problem related to the retention” (s. 123).

na klienta, bowiem wskazuje na wyższość orientacji na produkt. Autor wprost oczekuje potwierdzenia dla tego rozumowania w swoich badaniach empirycznych, a więc, że MŚP na włoskim rynku B2B będą wykorzystywać więcej niż jedną strukturę organizacyjną do zarządzania tym samym klientem. Jeżeli nawet badania wykażą taką praktykę firm, to zdecydowanie należy uznać ją za niewłaściwą. Przyjęcie bowiem takiej perspektywy znacznie komplikuje zarządzanie relacjami z klientami na rynku B2B, o ile zupełnie uniemożliwia zarządzanie relacją w sposób rentowny. Celem zarządzania relacją z danym klientem jest zbudowanie jednej relacji na podstawie holistycznej informacji i wiedzy o jego potrzebach, a nie kilku w zależności od przedmiotu transakcji (tj. produktu). Istotną zatem jest przyjęta w pracy definicja relacji. Jedną z przytoczonych w rozprawie definicji określa relację jako „*the companies' sum of interactions framework*” (Blois, 1972) (w pracy, s. 50)⁷. Wydaje się być ona nadzwyczaj trafna, jednak chyba nie do końca doceniona przez Autora rozprawy.

W modelu Malcoma McDonalda i Diany Woodburn (2011) problemem jest raczej różne postrzeganie poziomu tej samej relacji przez dostawcę i odbiorcę, i w rezultacie ryzyko przeinwestowania dostawcy w relację z danym klientem, a nie istnienie różnych relacji między tymi samymi podmiotami z perspektywy dostawcy (czy też różne postrzeganie tej samej relacji przez sprzedawcę). Trudno znaleźć przyczynę koncentracji Autora rozprawy na zjawisku wielorakich jednoczesnych relacji.

W rozprawie rozwinięto narzędzie do identyfikacji i pomiaru poziomu relacji z tym samym klientem w dwóch perspektywach: wysokiego i niskiego poziomu relacji. Część pomiarowa wysokiego poziomu relacji opracowano na podstawie modelu Malcoma McDonalda i Diany Woodburn. Część pomiarowa niskiego poziomu relacji jest, jak się zdaje, opracowaniem autorskim i zawiera ona stwierdzenia, które są odwróceniem stwierdzeń (niedosłownym) oceniających wysoki poziom relacji. Autor badań wskazuje na dwa scenariusze, jakie mogą wynikać z dokonanej oceny relacji między danym dostawcą a danym klientem: tylko jeden typ relacji (poziom podstawowy albo zintegrowany) albo dwie różne relacje (np. poziom podstawowy i

⁷ Należy jednak podkreślić, że samo pojęcie „relacji” nie jest jednoznaczne. W polskiej literaturze w naukach o zarządzaniu, warto przytoczyć pogląd Krzyżanowskiego, zgodnie z którym kategoria relacji jest niedefiniowalna, ale można ją wyjaśnić poprzez egzemplifikację. Za istotę problemu autor ten uznał dwa różne typy relacji: stosunki i oddziaływanie. Zob. Krzyżanowski, L. (1992). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 107-108.

zintegrowany). W zależności od wyników liczbowych interpretacja dopuszcza jeszcze dwa pośrednie poziomy relacji, tj. kooperatywny i współzależny. Dodatkowo w 5.1.3. („*Research survey*”) przedstawiono wzór graficznej wizualizacji wyników. Niestety nie jest on zgodny z opisem skali (Tab. 13). Zgodnie z nim, w przypadku jednego poziomu relacji, w sekcji 1 wyniki powinny być asymetryczne do wyników w sekcji 2 (i na odwrót).. Zarówno w przykładzie, jak i w prezentowanych wynikach zastosowano interpretację odmienną do skali, co utrudnia analizę wyników. Dodatkowo, pierwotnie zastosowano w przykładzie, zgodnie z opisem skali, skalę od 1 do 4 (wykres 8), jednak począwszy od wykresu 9, skala na graficznych wykresach mieści się w przedziale od 0,25 do 1. Innym utrudnieniem jest brak wyjaśnienia skali na osi poziomej na wykresach. Pewną wątpliwością jest także występowanie różnej wielkości kół zielonych, żółtych i czerwonych, nielogicznej z punktu widzenia podziału klientów wg wielkości obrotów, zgodnie z regułą Pareto (jak np. wyjaśnić duże kółka czerwone (trzecia klasa klientów wg Pareto) i małe zielone (pierwsza klasa klientów wg Pareto) (zob. wykresy np. 29, 33, 36)? Poza tym poszczególni klienci nie są wystarczająco oznaczeni na wykresie, co uniemożliwia ich identyfikację. Prawdopodobnie rozbieżności te można prosto wytłumaczyć, jednak brak odpowiedniego opisu i wyjaśnienia znacznie utrudnił odbiór wyników i ich interpretację.

Opis wyników badań zawarto w podrozdziale 5.2., w którym na 89 stronach opisano wyniki dotyczące 7 firm (od A do G). Prezentacja wyników we wszystkich przypadkach jest przedstawiona w podobnym standardzie: krótki opis profilu firmy, wykaz osób biorących udział w badaniach ankietowych wraz z wykazem ocenianych klientów (łącznie zawsze 50 klientów dla danej firmy), liczbowy łączny rozkład odpowiedzi według pozycji w 4 stopniowej skali w przypadku każdego respondenta oraz graficzna prezentacja wyników na dwóch wykresach opisanych w części metodycznej. Oprócz wyników w każdej części dotyczącej danej firmy dokonano również analizy i oceny wybranych wyników, tzn. oceny zarządzania przykładowymi zidentyfikowanymi relacjami. Brak rozdzielenia wyników od analizy może utrudniać odbiór wyników, z drugiej strony, świadczyć może o zamierzonej metodzie badawczej case studies.

Zebrane dane i wyniki należy uznać za interesujące i mające spory potencjał poznawczy. Wydaje się jednak, że przedstawiona forma prezentacji wyników nie jest najbardziej trafna. Koncentracja na identyfikacji jednoczesnych relacji na wysokim i niskim poziomie (wykresy Sekcja 1 i Sekcja 2) uniemożliwia rzeczywistą ocenę

zarządzania portfelem relacji danej firmy. Znacznie bardziej interesujące byłyby opisy i analiza wybranych relacji badanych firm ze względu na inne znacznie bardziej ważne poznawczo kryteria, np. zaufanie, lojalność, normy relacyjne, zakres integracji technologicznej, orientację czasową, rozwiązywanie konfliktów, itp. Po zapoznaniu się z wynikami badań można odczuć pewien niedosyt. Mianowicie, mimo że Autor badań miał dostęp do bardzo cennych źródeł i danych o wielu firmach i ich klientach, nie wykorzystał tego w optymalny sposób. Jeżeli jednak Autor uznał tropienie jednoczesnych relacji za główny cel badawczy, to powinien wskazać powody zaistnienia tej sytuacji. Brakuje w analizie zbiorczych wyników odpowiedzi na pytanie, w jakich przypadkach zaobserwowano relacje jednorodne, a w jakich na różnych poziomach (w rzeczywistości chodzi tu raczej o niejednorodne postrzeganie tej samej relacji niż istnienie kilku relacji)? Co wpływa na niejednorodne postrzeganie danej relacji z klientem? Jakie działania wpływają na jednorodne postrzeganie, które należy uznać za zgodne z dorobkiem marketingu B2B.

W części *Dyskusja nad wynikami* (5.3.) odniesiono wyniki badań do prawdziwości postawionych hipotez (Tabela 30). Testowanie hipotez nie miało tu jednoznacznego charakteru, raczej stanowiło ich interpretację w świetle jakościowych wyników badań. W przypadku hipotezy głównej (*„The SMEs operating in the Italian B2B market manage their relationships effectively”*) nie wykazano poparcia. Jednak nie zdefiniowano w pracy wyraźnie, na jakiej podstawie ją przetestowano? Co uznano w pracy za „skuteczne zarządzanie relacjami”? Co znaczą „scenariusze niedopasowania relacji”? Hipoteza 2 (*„The SMEs develop a specific level of relationship with each of their customers, in order to sell specific products or services”*) także nie została poparta. Autor pracy zaznaczył, że nie wykazano faktu, iż to rodzaj wymienianego produktu determinuje określony poziom relacji. To odkrycie jest bardzo cenne i zgodne z teorią marketingu relacyjnego. Może zatem dziwić kierunek postawionej pierwotnie hipotezy. Hipotezy 3 i 4 zostały potwierdzone i odkrycie to raczej nie budzi zastrzeżeń. Bardzo interesująco został zinterpretowany wynik odnośnie 5 hipotezy, mianowicie wykazano, że wbrew postawionej tezy, to w przypadku niższego poziomu relacji, częściej zaobserwowano większe wykorzystywanie technologii do pośredniczenia w transakcjach, aniżeli w relacjach na wyższym poziomie. Podsumowując, należy uznać, że dokonana interpretacja wyników badań w kontekście postawionych hipotez jest właściwa i pozwala na ciekawe odkrycia.

Wyniki badań, w tym, zdaniem Autora pracy, wyłonienie zjawiska wielorakich i rozłącznych relacji, miało posłużyć do zidentyfikowania optymalnego modelu

zarządzania wieloma relacjami. Do budowy modelu zastosowano perspektywę PSO – ludzie, system, organizacja. Zgodnie z tymi wymiarami wskazano działania prawidłowe i nieprawidłowe dla trzech przypadków: tylko relacji z nabywcami o wysokim poziomie, tylko relacji o niskim poziomie i relacji jednoczesnych wysokich i niskich. Wymienione działania należy uznać za prawidłowe, chociaż nie do końca wyjaśniono na jakiej postawie je zidentyfikowano.

Pewne zastrzeżenia mogą jednak budzić opisy okoliczności poszczególnych przypadków relacji. Relacje na wysokim poziomie określono w następujący sposób: *„Ta konfiguracja występuje, gdy wysoka relacja jest warunkiem koniecznym do sprzedaży produktów lub usług. Relacja ta wynika z charakteru oferty. Są to towary, które wymagają wsparcia i integracji między klientem a dostawcą”* (Tab. 31). Opis ten jest zaprzeczeniem orientacji na klienta, a wskazuje na wyższość orientacji na produkt. Na podobnym założeniu sformułowano opis sytuacji dla jednoczesnych relacji na wysokim i niskim poziomie (*„Scenariusz ten ma miejsce, gdy produkty/usługi będące przedmiotem transakcji mają wysoką konkurencję rynkową, więc dźwignia cenowa ma kluczowe znaczenie, ale dostawca, aby utrzymać swoich klientów, udostępnił usługi w celu zwiększenia możliwości organizacyjnych klienta lub poprawy relacji między produktem a klientem za pomocą usług ad hoc i infrastruktury. Takie usługi są zazwyczaj strukturalne i trwałe dla relacji”*⁸ (Tab. 32)) oraz dla relacji na niskim poziomie (*„Scenariusz ten ma miejsce, gdy produkty/usługi będące przedmiotem transakcji są bliskie uznania ich za prawdziwe towary. Jest to scenariusz, w którym firma dostarczająca jest w stresujących negocjacjach dotyczących ceny, która musi być koniecznie dostosowana do wartości rynkowych”*⁹ (Tab. 33)).

To co jest najbardziej zaskakujące dla powyższych opisów poszczególnych charakterów relacji między dostawcą a nabywcą na rynku B2B to, jak wskazano wyżej, całkowita koncentracja na produkcie. Orientacja na produkt zakłada bowiem, że firma skupia się głównie na tworzeniu i promocji swoich produktów lub usług, bez głębszego zrozumienia potrzeb klientów. To podejście wydaje się być zdecydowanie

⁸ *“This scenario occurs when transacted products/services have high market competition, so price leverage is crucial, but the supplier, in order to retain its customers, has made services available to enhance the customer’s organizational capabilities or to improve the product-to- customer transaction relationship with ad hoc services and infrastructure. Such services are usually structural and permanent to the relationship”* (zob. Tab. 32).

⁹ *„This scenario occurs when transacted products/services are close to being considered true commodities. It is a scenario in which the supplier company is in stressful negotiations over price, which must necessarily be aligned with market values”* (zob. Tab. 33).

mniej skuteczne w dzisiejszym konkurencyjnym rynku, gdzie klienci są bardziej wymagający, mają dostęp do wielu opcji i oczekują spersonalizowanych doświadczeń. Orientacja na produkcie wyklucza istnienie aspektów behawioralnych w relacji, takich jak wzajemne zaufanie, normy relacyjne, które wraz z aspektem ekonomicznym relacji, polegającym na tworzeniu zindywidualizowanej wartości dla nabywcy, przyczyniają się do korzyści na gruncie konkurencyjnym i finansowym dla obydwu stron relacji. Wykluczono także znaczenie niepewności i zmniejszenia tej niepewności dzięki relacji z dostawcą wiarygodnym i wykazującym tzw. „good will” (drugi, kluczowy wymiar zaufania w relacjach B2B, zob. klasyczne prace: Nootboom 1996; Ganesan 1994; Das & Teng, 2001)¹⁰. Trudno oprzeć się wrażeniu, że Autor pracy postrzega relację między firmami w dość mechaniczny i jednowymiarowy sposób, nie obejmujący zorientowania czasowego i norm społecznych między partnerami, które prowadzą do obustronnych korzyści. Świadczyć może o tym chociażby rozumienie przez Autora istoty podnoszenia poziomu relacji dostawca-klient, mianowicie: „*Podniesienie relacji z klientami, jak wynika z pomiarów, oznacza budowanie barier, które bardzo utrudniają zerwanie relacji poprzez działanie na rzecz integracji między organizacją dostawcy a organizacją klienta*”¹¹ (s. 230). Oczywiście budowanie barier wyjścia z relacji jest bardzo ważnym elementem strategii relacji z klientami, ale niewystarczającym i na pewno nie najważniejszym. Liczy się przede wszystkim podejście ukierunkowane na tworzenie zindywidualizowanej wartości dla klienta, możliwej dzięki współpracy, osiąganey wiedzy o potrzebach klienta i jego zorientowaniu na partnerskie relacje. Warunkiem koniecznym jest zatem orientacja na klienta, która promuje budowanie długoterminowych relacji z klientami, zrozumienie ich cyklu życia i skupienie się na wartości, jaką firma dostarcza klientom. Zdecydowanie w przechodzeniu relacji na wyższy poziom chodzi o ten rodzaj poznania klienta i rozwijane normy relacyjne, które powinny dotyczyć całościowej relacji danego klienta z dostawcą, a nie oddzielnych wiązek transakcji.

¹⁰ Nootboom, B. (1996). Trust, opportunism and governance: A process and control model, *Organization Studies*, 17, 985 – 1010; Ganesan, Sh. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58, 1 -19; Das, T.K. & Teng, B. (2001). Trust, Control, and Risk In Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22, 251-283.

¹¹ „*Elevating customer relationships, as evident in the measurements, means building barriers that make it very difficult to break the relationship by acting on the integration between the supplier’s organization and those of the customer*” (s. 230).

Rodzaj wymienianych produktów powinien mieć całkowicie drugorzędne znaczenie w budowaniu relacji. Zgodnie z twierdzeniem postawionym przez Levitta w przełomowym artykule pt. „*Marketing Success Through Differentiation—of Anything*” (1980): „Nie ma czegoś takiego jak towar. Wszystkie towary i usługi są możliwe do zróżnicowania”¹². Zatem to nie rodzaj produktu powinien determinować charakter relacji między dostawcą a nabywcą, a możliwość dostarczenia cenionej przez klienta zindywidualizowanej wartości.

Problem orientacji na produkt w segmentacji klientów na rynkach B2B jest pokłosiem m.in. logistycznego podejścia, w którym to 20% najbardziej rentownych produktów tworzy 80% przychodów firmy. Koncentracja na transakcjach z udziałem tych produktów jest zrozumiała, przy czym nie można zapominać, że 20% kluczowych klientów może nabywać różne produkty, nie zawsze te najbardziej rentowne. Pewne rozwiązanie tego problemu przedstawił Christopher już wiele lat temu, twierdząc, że o sukcesie firmy decyduje 4% transakcji (20% najbardziej rentownych produktów nabywanych przez 20% najbardziej rentownych klientów), przynoszących przedsiębiorstwu 64% zysków firmy (80% x 80%) i te należy zidentyfikować i uznać za najważniejsze w obsłudze¹³. Takie jednak podejście do zarządzania relacjami z klientami, należy uzupełnić podejściem marketingowym, które nakazuje orientację na klienta, a nie na produkt. Oczywiście, każda sytuacja firmy jest indywidualna, i to przedsiębiorstwo w zależności od swojej sytuacji powinno decydować ostatecznie o kryteriach selekcji kluczowych klientów lub transakcji. Jednak uznanie za jedyne takie kryterium rodzaju produktu wydaje się, zgodnie z aktualnym stanem wiedzy, za niewłaściwe.

Mimo powyższych zastrzeżeń warto docenić przeprowadzone badania i uzyskane wyniki badań. Wskazują one jednoznacznie na złożoność relacji z klientami, składających się na portfele klientów dostawców na rynku B2B. Wyniki badań potwierdzają wciąż aktualny problem zarządzania portfelem relacji i konieczność dopasowania strategii zarządzania relacją do potencjału danego klienta. Badania wskazują także na kluczowy problem, jakim są kryteria segmentacji klientów w

¹² “*There is no such thing as a commodity. All goods and services are differentiable*”. Zob. Levitt, T. (1980). *Marketing Success Through Differentiation—of Anything*. *Harvard Business Review*, (January-February), s. 83-91.

¹³ Christopher, M. (2000). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*. Warszawa: Wyd. Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego.

portfelu klientów i właściwej ewolucji relacji. Autor pracy skoncentrował swoje wysiłki wobec jednego konkretnego modelu rozwoju relacji oraz na wykazaniu jednoczesnych różnych form interakcji z danym klientem. Te aspekty mocno ograniczyły poszukiwania badacze Autora, niemniej wskazały na znaczenie i potrzebę kreowania właściwej polityki i strategii w zakresie zarządzania portfelem relacji na rynku B2B.

Należy pozytywnie ocenić umiejętności wnioskowania Autora, który w odpowiedni sposób dzieli się swoimi refleksjami, nie unikając przy tym wskazywania ograniczeń własnych badań.

5. Formalna i edytorska strona rozprawy

Praca jest napisana w stylu, który odpowiada standardom opracowania naukowego. Rozważania w części teoretycznej są w odpowiedni sposób udokumentowane przypisami do literatury przedmiotu. Odwołania źródłowe i spis bibliografii zastosowano poprawnie. Zważywszy, że praca została przygotowana w języku angielskim, nie ojczystym dla Autora pracy, istnieje znaczne pole do poprawy stylu pracy, nie on jest jednak istotnym przedmiotem oceny w tej recenzji. Praca zawiera 33 zestawienia tabelaryczne, 60 wykresów oraz 15 rysunków. Pod względem edytorskim praca nie budzi większych zastrzeżeń.

6. Uwagi podsumowujące i konkluzja

Oceniana praca ma wiele atutów. Podsumowując wcześniejsze rozważania, do najważniejszych należą ważna poznawczo tematyka pracy, jasno zdefiniowany oryginalny i nowatorski cel pracy oraz badań empirycznych, rozbudowane jakościowe badania empiryczne, umiejętne wnioskowanie, w tym w zakresie postawionych hipotez badawczych, konsekwencja terminologiczna czy wykazana w całej pracy konsekwencja w dążeniu do osiągnięcia celu głównego pracy i celów szczegółowych. Dostrzeżone wcześniej wątpliwości, chociaż zasadnicze, bo odnoszące się do zasadności samego celu głównego pracy, nie wpływają na obniżenie ostatecznej oceny rozprawy, a raczej wskazują potencjalny przyszły kierunek rozwoju naukowego Autora pracy.

Podsumowując, recenzowana rozprawa doktorska stanowi nowatorskie i oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, jakim jest budowa modelu zarządzania



wielorakimi relacjami z odbiorcami na rynku B2B. Doktorant wykazał ogólną wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej na wystarczającym poziomie merytorycznym, odpowiadającym formalnym wymaganiom. Stwierdzam tym samym, że praca doktorska Camillo Manera, pt. „SMEs' Model of Managing Multiple Relationships with Business Customers”, spełnia ustawowe wymogi i wnoszę o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

Poznań, 30 września 2023 r.