

Prof. zw. Dr hab. inż. Zbigniew **M A L A R A**
POLITECHNIKA WROCŁAWSKA

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr. **Daniela DULĘBY** zatytułowanej „*Zarządzanie wartością strategiczną a efektywność aptek*”, przygotowanej pod kierunkiem Dr. hab. Marka **JABŁOŃSKIEGO**, profesora uczelni

Podstawa oceny¹

Podstawą opracowania oceny jest prośba o recenzję Przewodniczącego Rady Akademickiej WSB w Gdańsku, Dra hab. **Artura KOZŁOWSKIEGO**, profesora uczelni z dnia 28 października 2022 roku² oraz umowa o dzieło numer 127/22/23 sporządzona pomiędzy stronami – Rektorem Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku: Dr. hab. **Janem WIŚNIEWSKIM**, prof. uczelni i Recenzentem, Prof. dr. hab. inż. **Zbigniewem MALARA** oraz załączony do dokumentów egzemplarz rozprawy doktorskiej.

Dysertabilność problematyki rozprawy oraz ogólna ocena pracy

Współczesne czasy, oceniając problem z punktu widzenia nauki o zarządzaniu i jakości, charakteryzują się dużą zmiennością i niepewnością. Rynki są turbulentne, warunki działania niestabilne, a skutki funkcjonowania wszelkich organizacji, za sprawą min. epidemii

¹

Niniejszą ocenę sporządzono w oparciu o kryteria wynikające z zapisów Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniu i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dziennik Ustaw nr 65, pozycja 595, z późniejszymi z późniejszymi zmianami).

²

Pismo wraz z dokumentacją dotarło do recenzenta w dniu 8 listopada 2022 roku.

i wojny za wschodnią granicą Polski, trudno przewidywalne. Dotyczy to także rynku farmaceutycznego i podmiotów na nim działających – aptek.

Na branżę farmaceutyczną wpływają dodatkowo regulacje prawne oraz to, że nie jest ona traktowana jak rynek zwykłych (typowych) usług, lecz taki, który, na końcu łańcucha wartości wywiera wpływ na zdrowie ich klientów, określanych ustawowo pacjentami.³ Rynek farmaceutyczny jest więc rynkiem szczególnym, charakteryzuje się ponadto dużą dynamiką wzrostu, ocenianą rok do roku na poziomie bliskim 10 %, a dodatkowo, ze względu na mnogość zmieniających się przepisów, jest rynkiem trudnym, obwarowanym licznymi regulacjami (ograniczeniami) prawnymi.

Czynniki makroekonomiczne, takie jak inflacja, zmiany kursów walut wpływają na dystrybutorów i na ceny produktów, a w miejscu transakcji (aptece) na wybory pacjentów, którzy w wyniku podwyżek decydują się na zakup tylko niezbędnych leków, co przekłada się na spadek koszyka zakupowego. Regulacje dotyczące dopuszczania nowych produktów do sprzedaży, sprawiają, że nowe produkty wymagają wieloletnich badań klinicznych oraz dużych nakładów na obszar B+R, co przekłada się na znaczące bariery wejścia dla nowych podmiotów. Ponadto, firmy farmaceutyczne borykają się z problemami w łańcuchu dostaw surowców do produkcji leków, suplementów, ale też części do produkcji urządzeń medycznych (np. ciśnieniomierzy, termometrów).

Tak zarysowane warunki makro i mikroekonomiczne funkcjonowania aptek spowodowały, że konkurencja na rynku farmaceutycznym, zasadniczo opiera się na konkurowaniu wyjątkowością modelu biznesu oraz wartością, która jest z jego pomocą kreowana. Należy w tym miejscu zauważyć, że z uwagi na złożoność, dynamikę i niepredyktywność rynku farmaceutycznego próby jego badania z perspektywy sieci aptecznych i ich modeli biznesu nie były dotąd na szerszą skalę podejmowane. Tym samym nie identyfikowano zależności pomiędzy wartością strategiczną, a modelami biznesu aptek, czy szerzej, rynkiem farmaceutycznym. Literatura przedmiotu nie dostarcza także dowodów na to, czy badano związki pomiędzy zarządzaniem wartością strategiczną i efektywnością przedsiębiorstwa aptecznego. **Oznacza to tym samym, że występuje wyraźna luka poznawcza w zakresie identyfikacji i poznania modeli biznesu aptek, zdefiniowania pojęcia wartości strategicznej podmiotów (apteki) rynku farmaceutycznego i jej wpływu**

3

Klient, w aptece, jest definiowany jako pacjent zgodnie z przepisami prawnymi według, których apteka jest placówką ochrony zdrowia.

na osiąganą przez te podmioty efektywność. Właściwie się więc stało, że Autor dysertacji podjął się tego pożądanego dla praktyki i przydatnego dla teorii, niełatwego zadania.

Cel główny pracy osadzono na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o sposób w jaki zarządzanie wartością strategiczną wpływa na efektywność modeli biznesu aptek.

Jego osiągnięcie wymagało zrealizowania pięciu celów częściowych, a mianowicie:

1. Zebranie, uporządkowanie oraz rozwinięcie dorobku naukowego w obszarze wartości strategicznej w modelach biznesu aptek;
2. Zdefiniowanie pojęcia wartości strategicznej w modelach biznesu aptek;
3. Opracowanie założeń efektywnych modeli biznesu na rynku farmaceutycznym, a ponadto:
4. Opracowanie metodyki zarządzania wartością strategiczną w ramach modeli biznesu aptek;
5. Zaproponowanie do celów praktycznych wskazań dotyczących tzw. dostrajania modeli biznesu aptek na potrzeby regulacji prawnych, oczekiwań rynku i podnoszenia efektywności.

Tak zarysowane cele badań uważam za zasadne, zarówno ze względów poznawczych jak i użytecznych, a problematyka, którą podjęto w pracy niewątpliwie wpisuje się w nurt współczesnych trendów zarządzania organizacją.. Stąd, eksploracja **problematyki odnoszącej się do wartości strategicznej i jej związku z efektywnością modelu biznesu wydaje się ze wszech miar istotna,** a przez to kusząca dla badacza i ważna dla nauki o zarządzaniu i jakości. Przesądza to **zasadniczo o dysertabilności tematu i słuszności wysiłku podjętego przez Autora na rzecz jego realizacji.**

Ocena zakresu pracy, hipotez i metod badawczych oraz układu rozprawy

Cel główny rozprawy doktorskiej wraz z celami częściowymi wyznaczają ramy obszaru badawczego. Na potrzeby osiągnięcia tak zarysowanych zamierzeń wykorzystano koncepcję opartą na trójelementowej koncepcji metodycznej: teoria - empiria - wnioskowanie. Oznaczało to konieczność przeprowadzenia kwerendy literatury przedmiotu, przeprowadzenie badań (ilościowych i jakościowych) oraz ich analizy a następnie, sformułowania wniosków na

potrzeby teorii oraz postulatów metodycznych z zamiarem wykorzystania ich w praktyce organizacyjnej.

Lista zapisanych w nich **zadań** (niezależnie od nasuwających się uwag, co do formy ich wyrażenia) **czyni wrażenie kompletnej i komplementarnej**, wpisują się one bowiem w cel główny i merytorykę pytań zawartych w Kwestionariuszu (narzędzie badawcze stanowiące załącznik do pracy i adresowanego do trzech grup respondentów) oraz nakreślone ramy pracy i strukturę (układ) rozprawy..

Następnie, na stronach 7-8, na użytek osiągnięcia celu głównego i celów cząstkowych sformułowano dziewięć hipotez badawczych. Przyjęły one następującą postać:

H1 System zakupów sieci aptecznej (leków/suplementów) wpływa na zdolność do utrzymania atrakcyjnych cen rynkowych przez apteki w sieci.

H2 Współpraca wewnątrz sieci aptecznej sprzyja utrzymaniu dostępności leków w aptekach sieci.

H3 Elastyczność mechanizmów magazynowania leków/suplementów przez sieć apteczną sprzyja efektywności sprzedaży w aptekach sieci (politykę cenową).

H4 Jakość usług aptek wpływa na lojalność jej klientów (jakość / determinanty wyboru apteki-powroty).

H5 Dostępność leków w aptece wpływa na lojalność klientów.

H6 Polityka cenowa apteki wpływa na wybór apteki przez klientów (atrakcyjność apteki). H7 Wybór rodzaju współpracy sieci aptecznej z kontrahentami wpływa na dostępność leków w aptekach sieci (atrakcyjność apteki).

H8 Wybór rodzaju współpracy sieci aptecznej z kontrahentami wpływa na politykę cenową aptek.

H9 Współpraca sieci aptecznej z kontrahentami oparta na zasadach relacji (partnerskich) sprzyja długofalowości współpracy.

Na potrzeby zweryfikowania postawionych hipotez badawczych, przeprowadzono pogłębione, krytyczne studia literatury przedmiotu (260 pozycji). Wykorzystano również źródła prawne (7) oraz internetowe (11).

Wprowadzając jako całość tak sformułowane hipotezy czynią wrażenie intuicyjnych i można mieć zastrzeżenia odnośnie do formy (sposobu ich wyrażenia) oraz precyzji (adekwatności) użytych wyrażen, co zostawia przestrzeń na niejednoznaczność ocenianą z punktu widzenia naukowości wpisanych w hipotezy stwierdzeń, nie mniej – widząc problem z perspektywy oczekiwań praktyki – **są one uzasadnione i** - jako komunikatywne -

zrozumiale. Posiadają bowiem spójny charakter uwzględniający współzależność odnośnie do wartości strategicznej kreowanej przez apteki oraz efektywności wykorzystywanych przez nie modeli biznesu.

Potrzeba ich sformułowania wydaje się ważna i z tego powodu, iż ich weryfikacja może okazać się użyteczna na potrzeby wzmocnienia ustaleń poczynionych w badaniach z zamiarem podnoszenia skuteczności, efektywności i sprawności aptek jako całości. Stąd potrzeba identyfikowania czynników sprzyjających budowaniu modeli biznesu służących rozwojowi aptek i przymusu definiowania wytycznych w tym zakresie wydaje się w pełni zasadna.

Kluczową składową rozprawy i jej osią są rozbudowane badania empiryczne. Miały one charakter ilościowy i jakościowy. Badania ilościowe oparto na kwestionariuszu skierowanym do trzech grup respondentów: 40 menadżerów sieci aptek (91 pytań); 192 reprezentantów firm farmaceutycznych (23 pytania; 211 pacjentów (28 pytań). Miały one na celu uzyskanie odpowiedzi odnośnie do determinant kształtujących efektywność modeli biznesu aptek, oceny znaczenia (korzyści) współpracy w ramach sieci aptek postrzeganych przez interesariuszy i jej wpływu na efektywność biznesu oraz zbadanie preferencji pacjentów w zakresie wyboru apteki.

Badania jakościowe oparto na wynikach pochodzących z badania studiów przypadku (18 największych sieci aptecznych). Kierowano się przy tym kryterium wielkości sieci, badając te sieci które w roku 2019 liczyły powyżej 50 aptek w sieci⁴. Badania jakościowe uzupełniono o standaryzowane wywiady o charakterze pytań nieustrukturalizowanych.

Wymusiło to opracowanie i przyjęcie przez Autora struktury pracy, na którą złożyły się dwie (2) części – pięć (5) rozdziałów rozprawy, nie licząc Wstępu i Zakończenia.

Na część pierwszą, teoretyczną składają się rozdziały o charakterze poznawczym (1-2). Zawierają one treści porządkujące problematykę wartości strategicznej w modelach biznesu. W tej części omówiono również problematykę kategorii wartości, modeli biznesu oraz miejsce i rolę wartości strategicznej w modelach biznesu. Skupiono się także na zagadnieniach kształtowania modeli biznesu z uwagi na efektywność oraz miejsce i znaczenie wartości strategicznej w modelach biznesu na rynku farmaceutycznym. Ponadto zarysowano

⁴ Łącznie w ich skład wchodziło 3375 punktów co stanowiło 24% wszystkich działających aptek w 2019r., oraz wygenerowały ponad 25% udziału sprzedaży w całym rynku aptecznym. Wybór również był podyktowany możliwością porównania elementów modeli biznesu. Badanie polegało na porównaniu wskaźników efektywności, takich jak przychody netto ze sprzedaży, średnia sprzedaż netto na aptekę, udział procentowy w wartości całego rynku

uwarunkowania funkcjonowania podmiotów na rynku farmaceutycznym (aptek) ze względu na konkurencyjność, ograniczenia legislacyjne oraz formułowane w związku z tym strategie zapewniające przetrwanie i rozwój. Pomieszczono w tej części zapisy w oparciu o kwerendę literatury przedmiotu (głównie polskiej, ale również obcojęzycznej).

W części drugiej – praktycznej pomieszczono rozdziały 3-5. Znalazły się w nich zapisy dotyczące przebiegu procesu badawczego (zakres badań, wykorzystywane metody oraz opis badań), a także konfrontacja (zestawienie) wyników z hipotezami szczegółowymi. W osobnej części omówiono Autorski Model Funkcjonowania Aptek, w której zawarto postulaty metodyczne obejmujące wskazania odnośnie do możliwości (warunków) adaptacji modelu biznesu w aptekach w realiach polskich. Pracę zamyka Zakończenie o charakterze podsumowania zawierającego syntetyczny zapis dokonań zawartych w pracy.

Do pracy, liczącej 226 stron, włączono liczącą 260 pozycji bibliografię, 37 tabel, 45 rysunków oraz rozmaite załączniki w postaci kwestionariuszy, wyników oraz ich interpretacji graficznej i wyniki wywiadów. (łącznie 21 załączników).

Obydwie części są względnie autonomiczne, to jest, mimo zachowanej odrębności są ściśle ze sobą powiązane, a liczba rozdziałów pracy wynika wprost z podejścia do omawianych problemów. **Akcenty podkreślające znaczenie treści pracy są rozłożone (w zasadzie) właściwie** Do tego wątku powrócę w dalszej części Recenzji), **stąd przyjęty układ pracy oceniam jako prawidłowy z punktu widzenia możliwości zrealizowania postawionych celów, przyjętych hipotez, zakresu badań oraz założonych proporcji poszczególnych części rozprawy.** Wszystko to, jako całość, umożliwiło osiągnięcie postawionych zamierzeń.

Ocena zawartości rozdziałów oraz postępowania badawczego (metod i ustaleń)

Przedmiot rozważań niniejszej pracy został ujęty w pięciu rozdziałach. Zawarte w tej części recenzji treści dotyczą wyłącznie ocen wynikających z lektury treści i siłą rzeczy, nie będą streszczeniem zapisów zawartych w poszczególnych rozdziałach. Oceniając szczegółowo zawartość poszczególnych rozdziałów stwierdzam, że:

Rozdział pierwszy zatytułowany *"Wartość strategiczna w modelach biznesu"* jest **ważnym wprowadzeniem i istotną poznawczo częścią rozprawy, interesująco przedstawioną.** Uwzględni rozważania na temat pojęcia wartości, ewolucji i zmian jakie

zachodziły w jej definiowaniu wraz z rozwojem nauki, oraz wyjaśnieniu nowych koncepcji, które się w niej pojawiały. Zostało to zaprezentowane w wymiarze chronologicznym. Dyskusję nad terminologią pojęcia wartości odbieram jako wieloaspektową, rzeczową i rzetelną z uwagi na podejście Autora rozprawy do rozważanego problem. **Należy jedynie żałować, że Autor nie zaproponował własnej definicji terminu "wartość"**, ograniczając się do skromnego komentarza na stronach 25-26. Omówiono również umiejscowienie wartości w modelu biznesu, także w układach sieciowych. Omówiona została wartość strategiczna, a następnie przedstawiony holistyczny model postrzegania wartości strategicznej. Szeroko przedstawiono i zinterpretowano zagadnienie "*model biznesu*". Zagadnienia związane z tą problematyką w odniesieniu do efektywności aptek postrzegam jako interesujące samo w sobie zwłaszcza, że Autor poszukuje odpowiedzi na pytanie o wartość kreowaną przez modele biznesu pojedynczych podmiotów, także tych funkcjonujących w sieci w wymiarze strategicznym. I tu zgłaszam podobną uwagę jak w przypadku pojęcia "wartość", a mianowicie w świetle zgromadzonej wiedzy i przedstawionych zapisów odnośnie do "*modelu biznesu*" **Autor rozprawy nie podjął próby zaproponowania własnej interpretacji (definicji) tego pojęcia z perspektywy tworzenia i ochrony wartości strategicznej.** Interpretacja zawarta na stronie 76 rozprawy jest rodzajem podsumowania a nie syntetycznym zapisem, mogącym uchodzić za definicję własną Autora i nie czyni zadość moim oczekiwaniom w tej kwestii. **Rad bym usłyszeć szerszą opinię Autora w obu tych kwestiach podczas publicznej obrony. Należy wszak zauważyć i wyraźnie podkreślić, że Autor rozprawy w zakończeniu tego rozdziału sformułował (zaproponował) uogólniony model odnoszący się do wartości strategicznej w ujęciu interdyscyplinarnym, uwzględniający zarówno jego składowe jak i sposoby jego konfigurowania. Jest to istotna wartość tego rozdziału i zasługujący na podkreślenie wkład własny Autora.**

Ta część poparta jest bogatą literaturą (liczną i wartościową), którą Doktorant umiejętnie w pracy wykorzystuje. W tym miejscu poczuwam się do miłego obowiązku podkreślenia wysiłku nakierowanego na kwerendę literatury przedmiotu oraz trafną, z uwagi na merytoryczną zgodność i względną aktualność, jej selekcję. Wprawdzie narracja przyjęta przez Autora jest standardowym podejściem uwzględniającym omówienie zagadnień zarządzania organizacją w ujęciu historycznym, to trzeba wszak podkreślić, iż prowadzona jest ona roztropnie, konsekwentnie i syntetycznie a to oznacza, że nie umieszczono tu treści zbędnych, koncentrując się na tych zagadnieniach, które przystają do ram pracy. Autor czyni to solidnie, korzystając przy tym z zarówno z klasycznych pozycji literatury jak i opracowań

badaczy i autorów aktywnych współcześnie. W rezultacie treści tu zawarte uzasadniają sformułowanie przesłanek, dla których zasadne jest zwrócenie uwagi na wartość jako cel i model biznesu wykorzystywany do jej osiągnięcia, a w konsekwencji uzyskiwania wyższej skuteczności, efektywności i sprawności działania aptek w perspektywie długookresowej.

Rozdział drugi zatytułowany "*Wysoka efektywność a kształtowanie modeli biznesu*", skupia się na kształtowaniu modelu biznesu na potrzeby osiągnięcia wysokiej efektywności i jest on w prostej linii rozwinięciem rozdziału pierwszego.. Przedstawiono w nim różne podejścia do efektywności oraz opisano jej kategorie z uwagi na kryteria ekonomiczne i pozaekonomiczne. Treści zawarte w tym rozdziale stanowią zasadny łącznik pomiędzy częścią teoretyczną i empiryczną rozprawy, traktują bowiem zarówno o modelach biznesu prowadzących do uzyskiwania wysokiej efektywności jak i o wartości strategicznej w modelach biznesu wykorzystywanych w branży farmaceutycznej w oparciu o kwerendę literatury i wyniki analizy bibliometrycznej. Przedstawiono również, niezbędne założenia przyjmowane przez przedsiębiorstwo zorientowane na wysoką efektywność. Wskazano przy tym na konieczność przestrzegania i zapewnienia tak zwanych, uwarunkowań poprawności funkcjonowania modeli w oparciu o działania towarzyszące na przykład właściwą (wysoką) kulturę organizacyjną czy stosowanie wysoko efektywnych systemów motywacyjnych. Istotną wartością i wzmocnieniem znaczenia tego rozdziału jest pomieszczone 55 wzorcowych (wysoko efektywnych) modeli biznesu będących rezultatem analizy bibliograficznej.

Podsumowując tę część recenzji należy zauważyć, że pierwsze 97 stron pracy to uporządkowana, stosowna do potrzeb teoria przybliżona o względnie aktualną literaturę przedmiotu. Ostatnie powoływane źródła pochodzą z XXI wieku, z wyjątkiem tych, zaliczanych do klasyki literatury. Wypada również podkreślić, że przyjęty przez Autora rozprawy dedukcyjny sposób narracji uwzględnia zasadę „*od ogółu do szczegółu*”, co niewątpliwie ułatwia odbiór zawartych w tym rozdziale treści.

W rozdziale trzecim - "*Determinanty funkcjonowania przedsiębiorstw farmaceutycznych na rynku regulowanym*" scharakteryzowane zostały uwarunkowania obowiązujące na rynku farmaceutycznym, zdefiniowano podmioty na nim działające, a także przedstawiono, jaką rolę odgrywają na nim apteki oraz jaka jest występująca w tym obszarze typologia.. Apteka jako podmiot operujący na rynku podlegającym regulacji, została scharakteryzowana z perspektywy modelu biznesu, wskazując przy tym na różnice pomiędzy rynkiem farmaceutycznym, a innymi rynkami. **Rozważania tu zawarte ugruntowano**

rzetelną i głęboką analizą rynku farmaceutycznego wykazując, że modele biznesu wykorzystywane na tym rynku mają z natury rzeczy charakter wielowymiarowy, złożony, a przez to skomplikowany ze względu na mnogość relacji, a przez to trudny w implementacji. W rozdziale tym również, zostały przedstawione kluczowe regulacje prawne (uwarunkowania) wpływające zasadniczo na funkcjonowanie aptek⁵ oraz jakie zmiany one przynosiły wraz z ich interpretacją. Warte podkreślenia jest, iż za sprawą regulatorów zewnętrznych model biznesu aptek charakteryzuje się znaczącą labilnością (reaguje z opóźnieniem na zmieniające się, trudno przewidywalne uwarunkowania). Rozdział ten kończy podkreślenie znaczenia konkurencyjności na tym rynku. **W tym miejscu poczuwam się do obowiązku zadania pytania Doktorantowi, a mianowicie: czy w świetle uwarunkowań (ograniczeń) zewnętrznych w jakich funkcjonują apteki, można mówić o skutecznym, efektywnym i sprawnym zarządzaniu modelem biznesu i to w wymiarze strategicznym?**

Rozdział czwarty zatytułowany "*Strategie producentów leków a modele biznesu aptek*" skupia się na omówieniu strategii i modelach biznesu firm farmaceutycznych oraz poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o to, w jaki sposób wpływają one na modele biznesu formułowane i wykorzystywane przez apteki. **Przeglądu strategii oraz ich syntezy dokonano w oparciu o model "Pięciu sił" M. Portera: siła nabywców, siła dostawców, bariery wejścia, substytuty. Autor rozprawy pominął - świadomie, czy nieświadomie - ważny element, to jest konkurenci potencjalni, mogący wejść na rynek).** szeroko omawiany w literaturze przedmiotu i wykorzystywany w praktyce organizacyjnej, także w odniesieniu do analizy i oceny producentów obecnych na rynku farmaceutycznym. **Czy był ku temu jakiś istotny powód, z punktu widzenia zamierzeń Autora i uwarunkowań, dla którego Autor pominął ten wątek ?**

Z ustaleń tego rozdziału wynika, że wybory strategiczne producentów leków ściśle wiążą się z wyborem i implementacją modeli biznesu przez apteki i wpływają na ich kształtowanie. To ważna konstatacja o charakterze tezy, którą Autor pracy weryfikuje w części badawczej rozprawy (Rozdział 5.). Ustalenia będące pochodną z ustaleń Autor zapisuje w formie 13. wniosków (ograniczeń), z których wynika, że modele biznesu aptek z uwagi na

⁵ Na przykład Ustawa z dnia 6 września 2001r. Prawo Farmaceutyczne, Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 30 września 2002r. w sprawie szczegółowych wymogów, jakim powinien odpowiadać lokal apteki, Ustawa z dnia 12 maja 2011r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych, Ustawa z dnia 7 kwietnia 2017r. o zmianie ustawy - Prawo farmaceutyczne.

złożone, zmieniające się uwarunkowania wymagają rozważnego i wstrzemięzliwego podejścia do ich formułowania i stosowania.

W tym miejscu **poczuję się do wyrażenia uwagi** co do ułożenia zawartych w tej części pracy treści, a mianowicie: **pomieszczone w tej części pracy treści obejmują ledwie 10 stron**. Wprawdzie stanowią one rodzaj łącznika z częścią empiryczną jednak **wydarza się zasadne, aby (ze względu na objętość) znalazły się one w rozdziale następnym, piątym**. Za takim układem przemawia zarówno znikoma liczba stron, jak i merytoryczna zgodność omawianej w tej części problematyki i jej eksploracja w rozdziale piątym.

W rozdziale piątym "Metodologia badań"⁶ przedstawiono szczegółowo przeprowadzone badania (ilościowe, jakościowe, triangulacja badań). Z punktu widzenia zamiarów utylitarnych **rozdział ten jest kluczowy dla dysertacji, poświęcono go bowiem omówieniu wyników badań własnych**. Ukazano ich wyniki oraz sformułowano wnioski.⁷ Przeprowadzono również weryfikację postawionych hipotez badawczych. Rozdział zamyka omówienie autorskiego modelu funkcjonowania apteki (modelu biznesu).

Osiąganie celów badań oraz weryfikacja hipotez badawczych ma w założeniu Autora posłużyć ustaleniu stanu, co do prawdziwości przyjętych założeń odnośnie do tworzenia wartości strategicznej (Tabela 29 na stronie 186 rozprawy). Postawione hipotezy zweryfikowano w następstwie badań ilościowych, posługując się ocenami (wynikami ankiet) wyrażanymi przez respondentów (pacjenci i przedstawiciele aptek) i poddanych analizie statystycznej. **Opisano tym samym solidnie przeprowadzone badania oraz rzetelnie zinterpretowano wyniki**. Z jedną uwagą odnośnie do wyników testowania hipotez, mianowicie: Na użytek procesu badawczego przyjmuje się, że hipoteza badawcza może być *potwierdzona* bądź *niepotwierdzona*. Autor rozprawy posłużył się pojęciem hipoteza *przyjęta* oraz hipoteza *odrzucona*. Wprawdzie nie dyskwalifikuje to dokonanych ustaleń, lecz z obowiązku i prawa przynależnych recenzentowi pozwalam sobie zwrócić na ten aspekt uwagę.

⁶ Tak sformułowany tytuł rozdziału budzi moje zastrzeżenie, zawarto tu bowiem szczegółowo przebieg badań, uwzględniając zakres badań, hipotezy badawcze, wykorzystane metody, uzyskane wyniki oraz dokonane ustalenia i sformułowane propozycje oraz wnioski. Treści więc odnoszą się wprost do warstwy metodycznej a nie metodologicznej, jak chciałby autor rozprawy. Metodologia to przecież nauka o metodach, metodyka zaś to metody (przynajmniej dwie użyte w badaniach). Tytuł tego rozdziału winien więc uzyskać formę *Metodyka badań*.

⁷ W aneksie będącym integralną częścią tego rozdziału, zaprezentowano wykorzystane kwestionariusze ankietowe, rozkład odpowiedzi, graficzne przedstawienie wyników kwestionariuszy, średnie porównania odpowiedzi wg różnych kryteriów. Aneks zawiera również przeprowadzone wywiady. Zawarte w nich wyniki petryfikują wnioski i postulaty metodyczne sformułowane na ich podstawie.

Badania jakościowe (studia przypadków) odnosiły się do oceny wpływu wartości kreowanej przez apteki wartości strategicznej na efektywność ich modeli biznesu. Głównym założeniem w badaniach jakościowych jest potwierdzenie, że tworzenie wartości strategicznej w oparciu o model biznesu nie jest zjawiskiem organicznym (samoistnym) lecz jest konsekwencją umiejętnie kształtowanych relacji przez uczestników organizacji (apteki). W celu zidentyfikowania mechanizmów tworzenia wartości strategicznej oraz jej związków z efektywnością modelu biznesu aptek w rozprawie sięgnięto po przykłady studium przypadku (case study)⁸. Badania ilościowe i jakościowe wsparto wywiadami nieustrukturyzowanymi z przedstawicielami aptek

W konsekwencji, w wyniku analizy materiału badawczego uzyskano obraz obowiązujących (wykorzystywanych) modeli biznesu. Ich charakterystykę zestawiono syntetycznie w Tabeli 31 (s. 200 i dalsze). Z przedstawionego obrazu (8 wyodrębnionych modeli) wynika, że stosowane modele biznesu niw odbiegają od siebie (są podobne), różniące się jedynie szczegółami, na przykład rozwiązaniami marketingowymi, o ich podobieństwie zaś, zdają się decydować warunki funkcjonowania aptek (regulatory zewnętrzne).

Konstatacje i wnioski sformułowane w tej części pracy przez Autora petryfikuje On zapisami pomieszczonymi w tabelach 32, 33, 34, 35, gdzie przedstawiono wyniki ekonomiczne funkcjonujących na rynku farmaceutycznym aptek.

W tym miejscu nasuwa się wątpliwość dotycząca interpretacji wyników finansowych osiągniętych przez apteki. Innymi słowy, czy osiągnięcie wyników i (per saldo wartości strategicznej) są wyłącznie rezultatem umiejętnego konkutowania i skuteczności modeli biznesu, czy też jest to wynik determinant obiektywnie obecnych (obiektywnych), na przykład stan zdrowia społeczeństwa, czy inflacja?. Zwłaszcza, że (co Autor to wielokrotnie podkreśla) rynek farmaceutyczny jest rynkiem ściśle regulowanym, nie pozostawiającym szerszego marginesu swobody na wykorzystywanie zdolności podmiotów i ich kadry menedżerskiej do pełnego wykorzystywania mechanizmów charakterystycznych dla wolnego rynku. Stąd, przekonanie autora o możliwościach konkutowania z wykorzystaniem wartości strategicznej i płynne (elastyczne) reagowanie na zmiany na rynku (nawet w przypadku zbliżonych modeli biznesu) w dającej się przewidzieć perspektywie nie wybrzmiewają przekonująco. **Rad jestem poznać opinię Doktoranta w tej sprawie.**

⁸ W badaniach wykorzystano sieci apteczne, które w roku 1019 liczyły powyżej 50 aptek w sieci. łącznie w ich skład weszło 3375 aptek, co stanowiło 24 % wszystkich aptek i generowało 25 % zysków na rynku farmaceutycznym. Badania prowadzono w przedziale lat 2017-2019

Niezależnie od wyrażonej wątpliwości **zgromadzony w rozprawie materiał badawczy i ustalenia z badań oceniam bardzo wysoko**. Uzyskane wyniki zostały poddane weryfikacji z wykorzystaniem znanej z trygonometrii metody triangulacji. To ważny krok oznaczający, że Autor chce uniknąć w badaniach (ograniczyć) niepewności interpretacyjnej w drodze łączenia metod ilościowych i jakościowych. W efekcie, w wyniku triangulacji uzyskano wyniki (determinanty) o kluczowym znaczeniu w budowaniu efektywności przez sieci apteczne. Wyniki analizy przykładowych rozwiązań funkcjonowania aptek (10, 8, 3, 1) umożliwiła opracowanie Autorskiego Modelu Funkcjonowania Aptek, co bezsprzecznie wzmacnia osiągnięcia z badań i stanowi istotną wartość rozprawy. Uproszczony model zamieszczono na stronie 216.

Niewątpliwą wartością o znaczeniu użytkowym są Autorskie: *Metodyka Zarządzania Wartością Strategiczną w Modelach Biznesu Aptek oraz Metodyka Dostrajania Modeli Biznesu Aptek do Regulacji Prawnych*.

W pierwszym przypadku jest to zbiór zasad postępowania mającego na celu osiągnięcie celów formułowanych przez apteki (funkcjonujące i uruchamiające działalność) z uwzględnieniem kontroli procesów magazynowych, sprzedażowych, kreacji wartości oraz jej przechwytywania i ochrony. Zwraca uwagę fakt, że wyodrębnione etapy (fazy) przebiegu procesów w rzeczonym modelu mają charakter logiczny a nie chronologiczny (Tabela 36).

W drugim przypadku, dostrajanie modeli biznesu implementowanych przez apteki polega na dostosowywaniu aktywności do warunków wymuszanych przez regulacje prawne. Odbywa się na trzech płaszczyznach: prawnej, rynkowej oraz ekonomicznej. W rezultacie apteki adaptują (powinny adaptować) swoje modele biznesu do warunków wynikających ze zmieniających się i obowiązujących regulacji prawnych, oczekiwań i wymagań rynku oraz odnosić się do przestrzegania (kontroli) wskaźników umożliwiających osiągnięcie wysokiej efektywności.

Wnioski ogólne i uwagi końcowe

W pracy „*Zarządzanie wartością strategiczną a efektywność aptek*”, jej Autor wykorzystuje tak zwaną „*starą*”, czyli klasyczną szkołę rozwiązywania problemów w obszarze nauki, co przejawia się, między innymi w przyjętym porządku postępowania badawczego (podejście dedukcyjne oparte na trzech filarach: eksplanacja – eksploracja i confirmacja - weryfikacja).

Obraz wynikający z przeprowadzonych badań i weryfikacji przyjętych hipotez (7 hipotez pomocniczych) jednoznacznie wskazuje, że zarówno cel główny rozprawy oraz 5 częściowych zostało osiągnięte. Oznacza to, że apteki jako placówki ochrony zdrowia działające w oparciu o wielowymiarowe relacje z innymi podmiotami (apteki i sieci aptek), firmami farmaceutycznymi oraz pacjentami, generują szeroko rozumianą wartość strategiczną, wykorzystując formułowane przez nie modele biznesu pozwalające na dochodzenie do wyższej efektywności, sprawności i skuteczności działania. Konstatacja ta petryfikuje ustalenia z badań prowadzonych przez Autora i zinterpretowanych w dysertacji oraz uzasadnia zgłoszone postulaty metodyczne i zaproponowane autorskie rozwiązania. Tym samym, uporządkowano i rozwinięto dorobek teoretyków w obszarze wartości strategicznej; zdefiniowano pojęcie wartości strategicznej w modelach modeli biznesu aptek; opracowano założenia efektywnych modeli biznesu na potrzeby rynku farmaceutycznego; opracowano założenia metodyczne służące zarządzaniu wartością strategiczną oraz zaproponowano do celów praktycznych wskazania służące tzw. dostrajaniu modeli biznesu aptek do zmiennych warunków otoczenia.

Zrealizowano również listę zadań wynikających z założeń pracy i wpisanych w hipotezy badawcze. Ich weryfikacja zrealizowana w oparciu o uzyskane wyniki oraz ich interpretacja z wykorzystaniem narzędzi statystycznych skutecznie posłużyły opracowaniu wniosków i postulatów zgłoszonych przez Autora.

Strukturę pracy oceniam jako prawidłową z uwagami zgłoszonymi wcześniej w treści recenzji. Podobnie wysoko oceniam język narracji, który jest komunikatywny i rzeczowy co do treści, chociaż mam zastrzeżenia odnośnie do formy. W rozprawie zdarzają się bowiem lapsusy sugerujące, iż Autor pracy nie reprezentuje środowiska naukowego. Przeciwnie, w niektórych sformułowaniach wyraźnie widoczny jest wpływ doświadczeń Autora wyniesionych z praktyki organizacyjnej. Może jest to powód dla którego w pracy Autor korzystał z pojęć i dorobku literatury przedmiotu, nie *"ryzykując"* własnego języka opisu kluczowych pojęć wyznaczających ramy pracy. Może i słusznie bowiem świadczy to także o skromności Autora rozprawy nie poczuwającego się do autorytarne budowania własnych opinii, ocen i teorii.

Na tym tle **wartościowym elementem rozprawy są niewątpliwie rekomendacje zapisane w rozdziale piątym i obejmujące wskazania odnośnie do autorskich propozycji obejmujących (1) zbiór zasad postępowania mającego na celu osiągnięcie celów formułowanych przez apteki (funkcjonujące i uruchamiające działalność) z uwzględnieniem**

kontroli procesów magazynowych, sprzedażowych, kreacji wartości oraz jej przechwytywania i ochrony oraz (2) dostrajanie modeli biznesu implementowanych przez apteki polega na dostosowywaniu aktywności do warunków wymuszanych przez regulacje prawne. Odbywa się na trzech płaszczyznach: prawnej, rynkowej oraz ekonomicznej. *Składają się one na metodyki: Zarządzania Wartością Strategiczną w Modelach Biznesu Aptek oraz Dostrajania Modeli Biznesu Aptek do Regulacji Prawnych.*

W tym miejscu także, co jest wartościową propozycją, proponuje się zróżnicowanie działań (uelastycznianie) zależnie od uzyskanych efektów funkcjonowania aptek (modeli biznesu).

Podsumowując, cele rozprawy osiągnięto, wykorzystując do tego celu właściwe metody i podejścia a zweryfikowanie hipotez zapewniło petryfikację ustaleń z badań, zaś poprawne analiza i diagnoza otrzymanych wyników pozwoliły na sformułowanie propozycji nakierowanych na doskonalenie efektywności modeli biznesu aptek z zamiarem kreowania ich wartości strategicznej. Uznaję zatem, że praca jest rzetelnym opracowaniem wpisującym się nurt badań nad doskonaleniem organizacji i – wydaje się – niezbędnym krokiem wzbogacającym dokonania w tym obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Wskazuje bowiem na nowy kierunek, nie dość obecny i nieuwzględniany dotąd, w pracach naukowych i szukający swego miejsca w praktyce organizacyjnej. **Jest to również wartościowy zwrot w stronę doskonalenia (wzmacniania) małych przedsiębiorstw widzianego z perspektywy ich modeli biznesu.**

Należy uzupełnić, że **tabele i rysunki są czytelne i komentowane, co zasadniczo przesądza o rozumieniu wyrażanych treści.** Podobnie oceniam Autora odnośnie do umiejętności formułowania wniosków. i uogólnień. Są one formułowane prawidłowo i **pozostają w bezpośrednim związku z wynikami prowadzonych badań oraz są konsekwencją analizy źródeł literatury przedmiotu.**

I wreszcie, w związku z pomieszczonymi w treści recenzji zgłaszanymi wątpliwościami i zapytaniami, nie uważam za zasadne, aby je powtórnie formułować. **Spodziewam się bowiem, iż Autor rozprawy zechce się do nich odnieść w trakcie publicznej obrony.**

Konkluzje

Powyższą recenzję sporządzono, wykorzystując postępowanie wpisane w pięciostopniowy schemat: *Dysertabilność omawianej problematyki oraz ogólna ocena pracy; Ocena zakresu pracy, hipotez i metod badawczych oraz układu rozprawy; Ocena zawartości rozdziałów oraz postępowania badawczego (metod i ustaleń); Wnioski ogólne i uwagi końcowe; Konkluzje.*

Wziąwszy pod uwagę opinie cząstkowe (także uwagi krytyczne) składające się na ocenę całościową **stwierdzam, że praca mgr. Daniela DULĘBY spełnia w stopniu wystarczającym wymagania określone** w artykule 16. Ustęp 2. Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku, o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniu i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U nr 65, poz. 595 z późn. zm.) oraz Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 1 września 2011 roku **w sprawie kryteriów oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora naukowego** (Dz. U. Nr 196. poz. 1165).

Lektura rozprawy utwierdza mnie w przekonaniu, że **jest to opracowanie rzetelne, wieloaspektowe i interdyscyplinarne, a z tego powodu trudne w realizacji, ugruntowane solidnymi badaniami i konstruktywnymi wnioskami** Warstwę merytoryczną pracy uznaję za poprawną, sposób poszukiwania rozwiązania problemu akceptuję bez istotnych uwag a wykorzystaną na potrzeby rozprawy literaturę uważam za merytorycznie zgodną, względnie aktualną i w liczbie adekwatnej do potrzeb pracy. Jako recenzent **nie mam również wątpliwości, że sformułowane przez Autora pracy zamiary zostały bez zastrzeżeń osiągnięte.**

Biorąc pod uwagę powyższą konkluzję oraz oceny cząstkowe dotąd sformułowane, wyrażam pogląd, że **rozprawa jest oryginalnym opracowaniem i samodzielnie rozwiązany problemem badawczym** Doktoranta, mogącym posłużyć dalszej eksploracji, budowaniu hipotez i znajdowaniu ich potwierdzeń oraz prowadzeniu dalszych badań porównawczych. Oceniając **dzieło** z tej perspektywy uważam, że **stanowi ono istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, a w związku z tym wnoszę o jej wyróżnienie.**

Powyższe stwierdzenie oznacza, że **rozprawa może być poddana dalszemu procedowaniu i przedmiotem publicznej obrony** w dziedzinie ekonomii, dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Wrocław, Cieplice Zdrój, 3 grudnia 2022 roku