

prof. dr hab. Elżbieta Załoga  
Katedra Zarządzania Transportem  
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Uniwersytetu Szczecińskiego

## RECENZJA

pracy doktorskiej Pana Adama Kaliszewskiego pt. „*Konkurencyjność morskich terminali kontenerowych w Polsce*”, napisanej w 2021 roku na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego pod kierunkiem dr hab. Hanny Klimek, prof. UG oraz dr Janusza Dąbrowskiego – promotora pomocniczego

### I. Ogólna bibliograficzna charakterystyka pracy

1. Objętość pracy obejmuje 371 stron (łącznie z oświadczeniami oraz streszczeniem w języku polskim i angielskim). Faktografię, syntezę rozważań oraz wyniki badań przedstawiono w 43 tabelach oraz zilustrowano na 40 rysunkach.
2. Praca składa się z pięciu merytorycznie powiązanych rozdziałów (s.12-322), Wstępu (s. 4-11) oraz Zakończenia (s.323-336).
3. Zestawienie bibliograficzne obejmuje łącznie 396 pozycji, w tym 67 w zbiorze Źródła zwarte, 149 - Artykuły, 9 - Akty prawne, 159- Źródła internetowe oraz 12 - Inne. Większość wykorzystanej w dysertacji literatury opublikowana jest w języku angielskim (68%), podobnie większość adresów internetowych przekazuje treść w języku angielskim.

### II. Ocena trafności i oryginalności problematyki badawczej

Problem badawczy dysertacji jest bardzo ważny i aktualny. Zagadnienie konkurencyjności infrastruktury punktowej transportu jest przedmiotem wielu studiów i teoretycznych ocen, zwłaszcza w kontekście podejmowania decyzji rozwojowych. Identyfikacja i hierarchizacja czynników konkurencyjności morskich terminali kontenerowych może być dokonywana z różnej perspektywy i z natury ma charakter dynamiczny. Najtrudniejsze do przewidzenia są skutki zmian w otoczeniu, zarówno tych po stronie popytu, jak i tych po stronie podaży. Jeżeli badanie konkurencyjności dotyczy podmiotów funkcjonujących w odmiennych systemach ekonomiczno-

prawnych, jak ma to miejsce w tej dysertacji (terminale w Polsce vs terminale Europy Zachodniej), to problem jest bardziej złożony. Oryginalność podjętej tematyki badawczej wynika braku wypracowanych metod oceny konkurencyjności morskich terminali kontenerowych, a zwłaszcza syntetycznego wskaźnika jej pomiaru.

Decyzje o rozwoju infrastruktury transportu, będącej istotnym czynnikiem konkurencyjności w każdym wymiarze, z uwagi na jej podstawową cechę jaką jest długi okres kształtowania- pozwalają przewidzieć ich skutki w wymiarze makro, mezzo i mikroekonomicznym. Stąd zauważa się, że w przypadku inwestycji infrastrukturalnych szczególnie ważne jest myślenie długofalowe. Taką perspektywę powinna też przyjąć analiza kierunków rozwoju transportu i prognozowanie przyszłych potrzeb użytkowników. Decyzje rozwojowe infrastruktury transportu, zwłaszcza punktowej motywowane są nie tylko względami rynkowymi, ale też politycznymi. Tam, gdzie chodzi o angażowanie środków publicznych te drugie względy są główną przesłanką decyzji rozwojowych. I to wynika z kolejnej cechy infrastruktury jaką jest dominujące zaangażowanie kapitału państwowego. Mówiąc o względach politycznych w przypadku rozwoju morskich terminali kontenerowych mam na myśli jasny przekaz płynący od kilku dekad z dokumentów polityki transportowej UE w zakresie konieczności rozwoju transportu intermodalnego, z uwagi na jego znaczenie efektywnościowe i prośrodowiskowe. Przedmiot dysertacji jest zatem istotnym problem ekonomicznym o złożonej strukturze. I dobrze, że został podjęty.

### **III. Ocena hipotez i celów badawczych pracy**

Podstawowe założenie dysertacji ujęto w głównej hipotezie badawczej i sześciu hipotezach szczegółowych. Hipoteza główna *„konkurencyjność morskich terminali kontenerowych w Polsce w stosunku do terminali kontenerowych zlokalizowanych w portach morskich Europy Zachodniej, konkurujących o ładunki polskiego handlu zagranicznego, jest ogólnie niższa ze względu na poziom czynników konkurencyjności oraz niższy poziom efektywności gospodarowania”* brzmi poprawnie jeżeli chodzi o zasadność, natomiast nie jest precyzyjna w tej części sformułowania, która brzmi: *„... jest ogólnie niższa ze względu na poziom czynników konkurencyjności”*. Hipotezy szczegółowe są na ogół poprawnie sformułowane, z zastrzeżeniem do H4, która nie ma cech hipotezy (raczej jest to spostrzeżenie o charakterze metodycznym), zaś w H3 wyrażenie *„...występowanie krótszych odpraw celnych...”* nie jest precyzyjne.

Formułując cele badawcze dysertacji Autor przyporządkował je wymaganiom poznawczym, metodycznym oraz praktycznym. Za cel główny pracy Autor przyjął „ustalenie, jaka jest konkurencyjność morskich terminali kontenerowych w Polsce w stosunku do konkurencyjności terminali kontenerowych funkcjonujących w portach Europy Zachodniej”. Uszczegółowieniu celu głównego służy 6 „problemów szczegółowych”, sformułowanych w postaci pytań badawczych. Cele pracy właściwie korespondują z przyjętymi hipotezami i są ambitne.

#### **IV. Ocena zawartości merytorycznej rozprawy i metod badawczych**

Struktura pracy obejmuje pięć rozdziałów, właściwie podporządkowanych przyjętym założeniom badawczym. Zbyt obszerna objętość niektórych rozdziałów (rozdział 2- 74 s., rozdz. 4.- 85 s.) niekiedy zakłóca proces poznawczy zawartej w nich treści, ale nie zmniejsza ich wartości merytorycznej. Tytuły rozdziałów i podrozdziałów są poprawnie zredagowane (z pewną wątpliwością co do zasadności użycia w tytule 4.2.3 wyrażenia „sektor morskich terminali kontenerowych”, jakkolwiek takie prawo daje Autorowi wykładnia sektora, podana na s. 17 pracy). Tytuł rozdziału 4. Proponuję uzupełnić o człon: w Polsce.

Rozdział pierwszy pt. „Podstawy teoretyczne konkurencyjności portów morskich” jest solidnym wykładem teoretycznym o konkurencyjności jako przedmiocie zainteresowania ekonomii, pogłębionym w odniesieniu do zagadnienia konkurencyjności na rynkach usług portowych. Ważnym elementem tego rozdziału jest enumeracja czynników konkurencyjności portów morskich, przydatna dla dalszych części dysertacji. Istotne dla celów badawczych pracy jest rozróżnienie potencjału konkurencyjnego w postaci konkurencyjności czynnikowej oraz wynikowej, a także – uwzględniającej kryterium czasowe- konkurencyjności statycznej oraz dynamicznej- opartej na teoriach zasobowych. Śledząc dorobek literatury przedmiotu w zakresie czynników konkurencyjności Autor zauważył lukę poznawczą dotyczącą obszaru analizy czynników konkurencyjności, zwłaszcza w zakresie ich rangi i podjął się zadania identyfikacji czynników konkurencyjności istotnych dla terminali kontenerowych. Poprzedził to prezentacją dorobku ekonomii w zakresie konkurencyjności gospodarek, sektorów oraz przedsiębiorstw. Dużą wartość poznawczą mają rozważania na temat rozszerzania się funkcji portów wraz z rozwojem portów nowej generacji oraz wpływu tego zjawiska na konkurencyjność portów. Zdefiniował cechy portu morskiego nowej generacji (szóstej): zdolność do

obsługi statków kontenerowych o pojemności 50 tys. TEU, maksymalne zanurzenie ponad 20 m, pełna automatyzacja pracy terminali. Podkreślił znaczenie transportu zaplecza w obsłudze tego rodzaju portów. Jak zauważył, „postęp techniczny w zakresie usprawnień funkcjonowania lądowych środków transportu wydaje się nie dorównywać postępowi morskich środków transportu” (s. 59). Rangę tego zagadnienia podkreślił wyróżniając kolejne (obok 6 innych podanych w literaturze) kryterium klasyfikacji rodzajów konkurencji portów morskich - uczestnictwo portów morskich w lądowo-morskich łańcuchach transportowych (zagadnienie to było rozwijane w dalszej części dysertacji). Autor dokonał przeglądu literatury z zakresu czynników konkurencyjności portów morskich i uporządkował tę wiedzę w ujęciu historycznym (tabela 4/1). Wzmocnił ją badaniami ankietowymi z własnym udziałem, opublikowanymi w 2018 r. Przedstawił własne pojęcie konkurencyjności terminalu portowego: „pozycja oznaczająca jego miejsce wśród konkurentów na danym rynku w danym czasie” (s. 65). Dokonał wyboru czterech najważniejszych czynników konkurencyjności morskich portów (za F. Parolo): koszty portu, odległość od portu, połączenia transportowe z zapleczem portu oraz lokalizację geograficzną portu. Rozważania rozdziału oparte są na bogatej literaturze przedmiotu. Autor uczestniczy w tych rozważaniach poprzez dojrzałe oceny dorobku literatury.

Rozdział drugi pt. „Funkcjonowanie i rozwój morskich terminali kontenerowych” ma charakter teoretyczno-analityczny (74 s.). W tego rodzaju rozdziałach, o charakterze monograficznym, często spotykaną praktyką jest nadmierne rozbudowanie niektórych wątków. W tym przypadku zbyt dużo uwagi poświęcono m.in. historii rozwoju konteneryzacji (2.1). Poznawcze są wątki dotyczące klasyfikacji operatorów terminali kontenerowych, podziału terminali według pełnionych funkcji, a także rozważania na temat ekonomicznych aspektów rozwoju konteneryzacji, „wrażliwości” ekonomicznej inwestycji terminalowych, współczesnego problemu obsługi wynikającego ze znaczącego wzrostu liczby kontenerów przewożonych na jednym statku czy też mniejszej niż się oczekuje atrakcyjności ekonomicznej automatyzacji w morskich terminalach kontenerowych. Bardzo wartościowa jest analityczna część tego rozdziału dotycząca rynku usług portowych na rzecz ładunków skonteneryzowanych w Europie (2.3) oraz w Polsce (2.4). Jest to bardzo pracochłonna część pracy sądząc po wielości źródeł podanych pod tabelami charakteryzującymi wielkości przeładunków w największych portach kontenerowych Europy w układzie sześciu rejonów geograficznych. Wyczerpująca jest charakterystyka siedmiu terminali obsługujących

ładunki skonteneryzowane w polskich portach morskich. Oryginalne i istotne dla dalszych rozważań jest zbadanie (przy wykorzystaniu niestandardyzowanego wywiadu pogłębionego) efektu komplementarnego i substytucyjnego portu w Hamburgu w zakresie przeładunku kontenerów do/z Polski względem morskich terminali kontenerowych w Polsce, obejmujące lata 1990-2010. Dużą wiedzę Autora dysertacji potwierdzają analizy i oceny dotyczące czynników, które w danym czasie ważyły na pozycji konkurencyjnej poszczególnych polskich morskich terminali kontenerowych. Zmiany na polskim rynku usług portowych terminali kontenerowych dały Autorowi możliwość wyodrębnienia dwóch segmentów rynku (przeładunek kontenerów na statkach dowozowo-odwozowych oraz przeładunki kontenerów przewożonych na statkach w relacjach oceanicznych), odmiennie oddziałujących na pozycje konkurencyjną morskich terminali. W końcowej części rozdziału Autor zapowiedział pojawienie się nowych konkurentów na badanym rynku z tytułu planowanych inwestycji terminalowych w Polsce. Źródłem większości zamieszczonych w tym rozdziale tabel jest własne opracowanie, co świadczy o bardzo dobrej znajomości branży przez Autora dysertacji, jego wnikliwości oraz umiejętności uporządkowania cech charakteryzujących badane rynki.

Rozdział trzeci pt. „Przegląd metod badania konkurencyjności terminali kontenerowych” jest zasadniczą kanwą metodyczną dla dysertacji. Autor zastosował oryginalne podejście poprzez wyróżnienie dwóch obszarów badawczych: pierwszy- metody pomiaru i oceny konkurencyjności terminali kontenerowych (podrozdz.3.1) oraz drugi- metody pomiaru i oceny efektywności gospodarowania terminali kontenerowych (podrozdz.3.2) by następnie przedstawić własny pomysł na syntetyczny miernik pomiaru i oceny konkurencyjności terminali kontenerowych (podrozdz. 3.3). Autor wykazał się wiedzą na temat technik pomiaru konkurencyjności terminali morskich, zaś dokonany w rozdziale przegląd światowej literatury przedmiotu pozwolił Mu na poznanie kryteriów wyboru portów przez głównych interesariuszy: spedytatorów, eksporterów oraz przedsiębiorstwa armatorskie. Przyjmując cele pracy za przesłankę wyboru metod badania problemu, Autor zaproponował dwie grupy metod: 1) do badania hierarchii ważności czynników konkurencyjności (jako metodę wstępną) oraz 2) do oceny konkurencyjności terminali kontenerowych. W pierwszej grupie wskazał 8 technik i metod badawczych, w drugiej – 11. Scharakteryzował te metody i ocenił (za literaturą) ich przydatność badawczą, czym potwierdził słuszność dokonanego wyboru. W zakresie metod pomiaru i oceny efektywności

gospodarowania terminali kontenerowych (podrozdz. 3.2) Autor skupił się na 7 następujących: nieparametryczna analiza obwiedni danych (DEA), pojedyncze czynniki produktywności (KPIs), metoda swobodnego ustalania obwiedni (FHD), metoda stochastycznej analizy granic (SFA), indeks łącznej produktywności czynników produkcji (TFP), teoria gier, symulacje operacyjne poszczególnych cząstkowych elementów funkcjonowania. Wykonana analiza stała się podstawą wyboru metod właściwych dla dalszych badań pracy (rozdz. 4.). Dorobkiem Autora jest nie tylko ocena przydatności omówionych metod dla tej pracy, ale także własna propozycja syntetycznego miernika oceny, pozbawionego zidentyfikowanych wcześniej ograniczeń, tkwiących w zaprezentowanych metodach. Zaproponowana autorska koncepcja miernika pomiaru konkurencyjności, nazwanego decyzyjnym wskaźnikiem konkurencyjności, opartego na decyzji gestora ładunku o wyborze lądowo-morskiego łańcucha transportowego wyraża holistyczne podejście i mimo jego pewnych ograniczeń, jest oryginalnym wkładem Autora w teorię ekonomiki portów morskich. Ograniczeniem dla praktycznego wykorzystania zaproponowanego wskaźnika może być, jak Autor zauważył, brak dostępu do danych. Wobec wzrostu znaczenia informacji jako czynnika konkurencyjności podmiotów rynkowych, kieruję do Doktoranta pytanie: jakie działania należy podjąć, by urzeczywistnić wizję (przedstawioną na s.196) systemu informacyjnego typu blockchain, poprawiającego efektywność, a w następstwie - konkurencyjność terminali w Polsce?

Zakres rozdziału czwartego pracy odnosi się do Polski, stąd wcześniejsza moja uwaga by to zauważyć w obecnym tytule „Pomiar i ocena konkurencyjności morskich terminali kontenerowych”. Jest to najobszerniejsza część pracy (85 stron). Z punktu widzenia celów badawczych tej dysertacji oraz przyjętych hipotez, rozdział ten jest dla niej zasadniczy. Podstawą analizy było wyłonienie zagranicznych konkurentów dla morskich terminali kontenerowych w Polsce. Bazą dla ich identyfikacji oraz analizy porównawczej stały się dane pozyskane z Krajowej Administracji Skarbowej (liczba zgłoszeń celnych w eksporcie i imporcie oraz wartość celna skonteneryzowanych ładunków) za lata 2005-2018. Dla ośmiu zidentyfikowanych jako konkurujących portów zagranicznych przedstawiono charakterystykę funkcjonujących w nich terminali kontenerowych. Pomiaru i oceny konkurencyjności dokonano posługując się metodami analizy wielokryterialnej (podrozdz.4.2), a także z wykorzystaniem ośmiu innych, wcześniej omówionych metod (podrozdz.4.3), a także w oparciu o metody efektywności gospodarowania (podrozdz.4.3) oraz za pomocą autorskiego

decyzyjnego wskaźnika konkurencyjności (podrozdz.4.4.). Przeprowadzony w tym rozdziale proces badawczy i analityczny jest bardzo złożony. Wnikliwe jego śledzenie pozwala dostrzec wyjątkową dociekliwość poznawczą Autora, popartą ogromną wiedzą o przedmiocie badań oraz umiejętnością wykorzystania aparatu narzędziowego metod ilościowych dla weryfikacji przyjętych hipotez. Efektów przeprowadzonych badań jest w tym rozdziale wiele. Wymienię kilka:

- zidentyfikowano najważniejsze czynniki konkurencyjności terminali zaplecza spornego oraz dokonano ich rankingu w oparciu o przeprowadzone w latach 2018-2019) z udziałem Autora trzy międzynarodowe badania ankietowe wśród kierownictwa operatorów terminali kontenerowych, spedytorów morskich oraz menadżerów armatorów morskich;
- zbadano rzeczywistą wartość każdego z 20 czynników konkurencyjności dla wszystkich siedmiu morskich terminali kontenerowych w Polsce, przyjmując odmienną procedurę badań dla czynników mierzalnych oraz niemierzalnych;
- dokonano porównań poziomu konkurencyjności czynnikowej z konkurencyjnością wynikową;
- przeprowadzono analizę, która dała podstawę do wyróżnienia pięciu płaszczyzn konkurowania o ładunki skonteneryzowane między terminalami zlokalizowanymi w Polsce i za granicą, a mieszczącymi się w zapleczu spornym;
- podjęto badanie relacji pomiędzy konkurencyjnością morskich terminali kontenerowych w Polsce a ich efektywnością;
- zastosowano będący oryginalnym dorobkiem Autora decyzyjny wskaźnik konkurencyjności przez co zauważono jego przydatność w procesie decyzyjnym wyboru polskiego lub zagranicznego terminalu do obsługi kontenerów w ramach lądowo-morskich łańcuchów transportowych;
- potwierdzono niższą konkurencyjność terminali kontenerowych w Polsce w 2018 r. w stosunku do terminali zagranicznych w 13 spośród 20 zidentyfikowanych czynników konkurencyjności;
- potwierdzono wpływ bezpośrednich zawinięć statków oceanicznych z Azji do DCT w Gdańsku na zmianę struktury badanego rynku w Polsce.

Rozważania rozdziału piątego pt. "Kierunki poprawy konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce" mają charakter postulatyczny w kontekście wcześniejszych wyników i ocen. Służą także weryfikacji hipotezy szóstej. Syntezą dotychczasowych osiągnięć dysertacji jest podrozdział 5.1. identyfikujący luki

konkurencyjności terminali kontenerowych w Polsce wobec terminali kontenerowych w portach morskich Europy Zachodniej. Badania ujawniły istotne luki w 13 spośród 20 czynników konkurencyjności. Autor dokonał analizy tych luk oraz zaproponował strategię działań mających na celu ich eliminację lub ograniczenie. Następnie zaproponował rozwiązania prawno-organizacyjne (5.2) oraz inwestycyjne (5.3) służące podniesieniu konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce. W tych propozycjach znaleźć można wiele oryginalnych podpowiedzi i słusznych postulatów. Są też obawy. Jak zauważył Autor dysertacji, działania podejmowane w celu poprawy konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce skupiają się wokół inwestycji kapitałowych. Wcześniej w pracy wskazywał, korzystając także z doświadczeń zagranicznych, na zagrożenia dla konkurencyjności wynikające z nadpodaży usług terminali kontenerowych w Polsce. W kontekście tych ocen oraz podejmowanych już w portach zachodniego i wschodniego wybrzeża Polski przedsięwzięć rozwojowych proszę o wskazanie, która/które z planowanych inwestycji terminalowych zagrożona jest określeniem „biały słoń” a która przyczyni się do poprawy konkurencyjności tego segmentu usług w Polsce.

W zakończeniu pracy Autor w dojrzałym wywodzie wymienia osiągnięcia pracy i potwierdza zrealizowanie celów pracy oraz słuszność przyjętych hipotez.

## **V. Ocena doboru metod i narzędzi badawczych**

Formułując cele badawcze dysertacji Autor przyporządkował je wymaganiom poznawczym, metodycznym oraz praktycznym. Przyjął właściwy schemat postępowania badawczego i konsekwentnie go realizował. Właściwie dobrał i wykorzystał wiele metod i narzędzi badawczych. Skutecznie poszukiwał źródeł danych empirycznych i podejmował własne badania ankietowe by sprostać metodycznym wymaganiom oraz merytorycznym wyzwaniom. Zaproponował nowe narzędzie analityczne do badania/oceny konkurencyjności morskich terminali kontenerowych oraz zweryfikował jego użyteczność w tej pracy.

Stwierdzam, że cele pracy zostały osiągnięte a przyjęte hipotezy potwierdzone.

Autor wykazał się wiedzę ekspercką w przedmiocie badań oraz zdolnością myślenia strategicznego.



## **VI. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**

Treść rozprawy oraz przyjęte założenia metodyczne, a zwłaszcza przebieg procesu badawczego dowodzą znajomości przez Doktoranta metodologii pracy naukowej. Proces badawczy oparto na wyczerpującej wykładni dorobku teoretycznego z zakresu ekonomii, ekonomiki portów morskich oraz ekonomiki przedsiębiorstwa a także znajomości metod ilościowych, które zastosowano wykorzystując dane pierwotne i wtórne. Doktorant swobodnie porusza się w obszarze teorii konkurencji, identyfikuje czynniki i zjawiska ważne dla przedmiotu badań, ujawnia zdolność do wnikliwej analizy i systemowego podejścia. Pogłębieniem zasadniczych rozważań pracy są treści zawarte w przypisach (blisko 900 przypisów), które obok notek bibliograficznych, spełniają funkcje objaśniania zjawisk i wyjaśniania procesu badawczego. Autor umiejętnie wpisuje treść rozprawy w dorobek teorii ekonomii. Warsztat badawczy Doktoranta oceniam pozytywnie. W niektórych rozdziałach, wobec ich nadmiernej objętości i szerokiego zakresu rozważań, pożądanym wzmocnieniem byłaby synteza uzyskanych wyników.

## **VII. Uwagi szczegółowe**

Opiniowaną pracę generalnie cechuje staranność redakcji oraz poprawność terminologiczna. Zauważono jednak kilka potknięć (niezręczne sformułowania), które z obowiązku recenzenta przedstawiam: portowy ośrodek podaży (s. 59), mankamenty tej technologii (s. 80), portfel terminali na świecie (s. 94), nietrywialny problem badawczy (s. 218), niewielka efektywność gospodarowania (s. 333), prywatna efektywność gospodarowania (s. 334). Ponadto zauważono błąd w zapisie lat w tytule rysunku 4/2 oraz w tabeli 5/2 - w zapisie kryterium sposobu zarządzania dwa razy występuje terminal publiczny.

## **VIII. Konkluzja**

Opiniowana rozprawa doktorska mgr Adama Kaliszewskiego jest oryginalnym rozwiązaniem zaprezentowanego w niej zagadnienia naukowego z dziedziny nauk społecznych, dyscypliny ekonomia i finanse. Praca posiada cenne walory naukowe, pragmatyczne i poznawcze, przez co wzbogaca istniejący dorobek ekonomiki transportu oraz ekonomiki portów morskich, a także polityki transportowej.

Autor dowiódł znajomości ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie ekonomia i finanse oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Cele badawcze pracy zostały osiągnięte, a jej treść potwierdza istotność podjętej problematyki oraz słuszność przyjętych założeń metodycznych.

Stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Adama Kaliszewskiego spełnia wymagania określone w ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595, z późn. zm.) i wnoszę do Rady Dyscypliny Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Gdańskiego o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Szczecin, 7 maja 2021 r.



<p><b>Uniwersytet Gdański</b> Wydział Ekonomiczny</p> <p><b>2021 -05- 07</b></p> <p>Wpłynęło dnia Nr ewid. z książki kancelaryjnej</p> <p>L. dz. 3010-...../.....</p>
---