



Szczecin, dn. 26.06.2023r.

dr hab. Mariusz Jedliński
prof. nadzw. Politechniki Morskiej w Szczecinie
Katedra Zarządzania i Logistyki
Politechnika Morska w Szczecinie
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu
ul. H.Pobożnego 11
70-507 Szczecin

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr. Czesława Warszewicza pt. *„Ekonomiczne i organizacyjne determinanty kształtowania funkcji operatora logistycznego 3PL w PKP Cargo”*, napisanej pod kierunkiem Promotora: prof. dr. hab. Mirosława Chaberka i Promotora pomocniczego: dr. Leszka Reszki w ramach dyscypliny „ekonomia i finanse”.

1. Podstawa formalna

Podstawą opracowania niniejszej recenzji w zakresie formalnym jest pismo nr E001/6110/37/2023 z dnia 18.05.2023r. Pana Przewodniczącego Rady Dyscypliny Ekonomia i Finanse Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Pana dr. hab. Przemysława Borkowskiego, prof. UG w związku z prowadzonymi czynnościami w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego doktora (uchwała Rady Dyscypliny Ekonomia i finanse Uniwersytetu Gdańskiego z dnia 18.05.2023r.). Jej celem w zakresie merytorycznym jest stwierdzenie, czy przedłożona rozprawa doktorska mgr. Czesława Warszewicza spełnia wymogi określone w art. 30 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych oraz stopniach i tytułach w zakresie sztuki (Dz.U. z 2017, poz. 1789 z późn.zm.).

2. Syntetyczna charakterystyka recenzowanej rozprawy

Przedmiotowa rozprawa doktorska pt. *„Ekonomiczne i organizacyjne determinanty kształtowania funkcji operatora logistycznego 3PL w PKP Cargo”* napisana pod kierunkiem naukowym Pana Promotora: prof. dr. hab. Mirosława Chaberka i Promotora pomocniczego: dr. Leszka Reszki, wpisuje się w nurt badań nad ekonomią podmiotów stanowiących stronę podaźową polskiego rynku usług logistycznych i dotyczy niezwykle ważnej i aktualnej problematyki dla tego rynku, jaką jest identyfikacja ekonomicznych i organizacyjnych czynników warunkujących budowanie potencjału operatora 3PL w wymiarze krajowym i międzynarodowym przez wiodącego polskiego przewoźnika kolejowego. Choć rozprawa doktorska nie jest nią *de facto*, to wpisuje się w ramy wyodrębnionego już w 2017r. przez Ministerstwo Ed *doktoratu wdrożeniowego*, ponieważ zaprezentowane wyniki podjętego procesu badawczego mogą mieć zastosowanie w działalności przywołanej firmy w ujęciu krajowym i międzynarodowym. Sam Doktorant wskazuje, że: *„/.../prezentowana dysertacja ma charakter projektu przygotowawczego do zasadniczych zmian mających na celu stworzenie w ramach PKP Cargo bogatej oferty podaźowej obsługi logistycznej krajowych i międzynarodowych procesów gospodarczych/.../”* (s.4).

Całość przesłanej mi do recenzji rozprawy doktorskiej zawarta jest na łącznie enumeratywnie wykazanych 212 stronach maszynopisu A4 oraz luźnego dołączenia dwóch (2) nienumerowanych stron stanowiących *Streszczenie* oraz powiązanych także dwóch (2) nienumerowanych stron stanowiących *Abstract*, z tym że faktyczna numeracja manuskryptu pomija pierwsze trzy strony opracowania (w tym stronę tytułową oraz *Spis treści*, rozpoczynając numerację fizyczną od *Wstępu* (ss.1-11)), co niewątpliwie jest uchybieniem edytorskim. Całokształt pracy ma spójną, dobrze przemyślaną strukturę logiczną (początkowe podjęcie problematyki społecznych i ekonomicznych celów i funkcji logistyki, charakterystyka rynku usług logistycznych, krajowego systemu wsparcia logistycznego i determinant jego rozwoju, rynkowe spozycjonowanie PKP Cargo i wreszcie, wskazanie kierunków i sposobów rozwoju funkcji operatora logistycznego 3PL dla Spółki) podporządkowaną udowodnieniu tezy, iż można w sposób systemowy zidentyfikować determinanty, które warunkują budowę potencjału logistycznego właściwego dla operatora logistycznego 3 PL. Manuskrypt składa się z: pięciu (5) zasadniczych i ponumerowanych rozdziałów (ss.12-190) oraz poprzedzającego *Wstępu* (ss.1-11) i końącego *Zakończenia* (ss.191-195) oraz 33 rysunków, 12 tabel i 1 tablicy zawartych w tekście. Wszystkie zaprezentowane rysunki i wykresy są poglądowo dobrze wkomponowane w tekst, podobnie jak poprawnie zostały skonstruowane (często wynikowe) i zaprezentowane tabele jak i wspomniana tablica.

Doktorant (Autor) przygotował rozprawę plasującą się w dziedzinie nauk społecznych, a wszystkie jej części stanowią logiczną i merytorycznie zwartą całość, podporządkowaną realizacji celu głównego, którego osiągnięcie wspiera jeden cel szczegółowy, który został postawiony we wstępie pracy. Treść pracy została też udokumentowana stosownymi przypisami bibliograficznymi oraz odsyłaczami do danych źródłowych. Autor wykorzystał łącznie 174 pozycje literaturowe (zwartych, ciągłych oraz źródeł internetowych) – w tym: 140 pozycji bibliograficznych, z czego 26,4% zagranicznych – głównie angielsko-, ale też 9,4% niemieckojęzycznych oraz 32 źródła internetowe), przywołano też 2 akty prawne. Przekrój oraz stopień wykorzystania źródeł literaturowych uznać można za dostateczny dla wykazania się przez Doktoranta ogólną wiedzą teoretyczną w zakresie nauk o ekonomii i finansów.

W ocenie przekazanej mi do recenzji pracy doktorskiej przyjąłem następujące kluczowe kryteria jej oceny:

- wybór przedmiotu badań i tematu pracy
- istotność naukowa problemu, cel, postawiona hipoteza badawcza i charakterystyka pracy
- przydatność naukowa/praktyczna pracy.

Dodatkowo, uwzględniono też takie aspekty, jak jakość pracy z punktu widzenia warsztatu naukowego oraz poziomu edytorskiego, w tym zwłaszcza poprawności formalnej i językowej rozprawy.

3. Ocena przedmiotu badań i doboru tematu rozprawy

W istocie rzeczy, nie ma jednolitych kryteriów oceny jakości (wartości) dysertacji, ale najczęściej przyjmuje się, że najważniejsze znaczenie przypisuje się tematowi rozprawy, przyjętej metodzie badawczej oraz treści merytorycznej rozprawy. Przyjęte przez Doktoranta pole badań (*field of research*), na którym koncentrują się jego wysiłki naukowe wynika z priorytetowego zainteresowania dziedziną nauk społecznych jaką są nauki ekonomiczne (dyscyplina ekonomia i finanse). Jednak dostrzeżony zawężony zakres badań, powoduje że możliwość zastosowania zaproponowanej w rozdziale piątym projekcji tendencji rozwoju rynku usług logistycznych musi być ograniczona, a przynajmniej poddana weryfikacji, co otwiera kolejny obszar badawczy.

Sformułowany temat rozprawy w postaci „*Ekonomiczne i organizacyjne determinanty kształtowania funkcji operatora logistycznego 3PL w PKP Cargo*”, wskazuje na jasno określony problem badawczy (*research problem*), który Doktorant chce rozwiązać w toku prowadzonych przez siebie badań. W prezentowanym brzmieniu tytuł rozprawy dobrze opisuje zagadnienie, które jest ważnym obszarem zainteresowań ekonomistów (zwłaszcza reprezentujących obszar ekonomiki transportu), a także przedstawicieli innych nauk społecznych - zwłaszcza reprezentujących nauki o zarządzaniu i jakości - i jest aktualne dla poprawnej logistycznej percepcji wielowymiarowych zmian na polskim rynku TSL i jego wpływy na międzynarodowe/globalne łańcuchy dostaw. Dlatego należy potwierdzić, że samo jego sformułowanie w tak określonej perspektywie badawczej jest trafne i przejrzyste, a przez to oddaje najistotniejsze treści poznawcze. Przedstawione bowiem w tytule, a dające się łatwo wyodrębnić trzy główne punkty ciężkości podejmowanych rozważań, dotyczą po pierwsze: zbioru „ekonomicznych i organizacyjnych determinant”, po drugie są ukierunkowane na kształtowanie „funkcji operatora logistycznego 3 PL”, wreszcie po trzecie - odnoszą się do „przedsiębiorstwa kolejowego PKP Cargo”. Tym samym, w swoim brzmieniu dobrze oddają najważniejsze elementy treściowe struktury i przyjętej przez Doktoranta logiki, a dodatkowo, dotyczą ważnej dla nowoczesnej wiedzy i gospodarki problematyki. Jednak należy podnieść nie w pełni fortunne zastosowanie słowa „kształtować”, ponieważ właściwiej byłoby mówić o „budowaniu potencjału logistycznego” przez organizację, który daje możliwość realizacji oczekiwanych przez rynek funkcji logistycznych przynależnych dla wiodącego operatora logistycznego 3PL. W opinii recenzenta, pozostawiając to mimo wszystko powszechnie stosowane np. w naukach o zarządzaniu i jakości ale jednak niejednoznaczne w swojej semantyce słowo „kształtować” można odnosić nieodparte wrażenie, że chodzi w nim o różnorakie aspekty, np. o przesądzaniu o odporności (określanie jej poziomu), nadawaniu kształtu tej odporności (modelowanie systemu odporności i jego elementów składowych), wpływaniu na rozwój odporności (zarządzanie procesem nabywania odporności), podejmowaniu czynności organizacyjnych (organizowania określonej odporności). Niezależnie jednak od tej semantycznej polemiki, jednoznacznie należy stwierdzić, że podjęta tematyka należy do aktualnych i ważnych z naukowego i praktycznego punktu widzenia, a tak sformułowany problem badawczy i podjęte dla jego rozwiązania badania noszą potencjał oryginalności (wypełnienia pewnej luki poznawczej) z dobrze opisanym celem badań (*research objective*).

4. Ocena istotności naukowej problemu, celu, postawionej hipotezy badawczej i charakterystyki formalnego układu rozprawy

Rozprawa doktorska posiada bez wątpienia charakter spójnego dzieła, umiejętnie łącząc badania ilościowe (triangulacja badawcza w warstwie źródeł danych - dane wtórne) z badaniami o charakterze jakościowym. Doktorant prezentuje pewne stwierdzenia, których poprawność sprawdza w toku realizowanych badań jakościowych (głównie na podstawie przesłanek teoretycznych, badań innych autorów a przede wszystkim badań własnych). Dominuje metoda „*desk research*”, poprzez badanie i analizowanie dokumentacji oraz sprawdzenie ich prawidłowości, która pozwala budować wnioski dotyczące problemu badawczego, a także sama „*analiza*” (analiza ilościowa i jakościowa), jak i „*obserwacja uczestnicząca*” („*.../własnych doświadczeniach zarządczych autora/.../*” - s.4). Treści poszczególnych rozdziałów są względem siebie komplementarne, a przeprowadzone badania pozwalają na poznanie tego fragmentu rzeczywistości w sposób dokładny, rzetelny i prawie wyczerpujący. To stanowisko należy dodatkowo uwypuklić z uwagi na wysoce przekrojowy charakter rozważań podjętych w rozprawie, opierający się na przemyślanym autorskim doborze argumentów i

sformułowaniu spójnej propozycji o wartościowym walorze poznawczym ale też i nie bagatelny znaczeniu dla gospodarki. Autor formułuje zarówno obiekt badań (s.5), przedmiot (s.5) oraz podejmowany problem badawczy. Wskazując jednak, że: „/.../brak wzorców i dobrych praktyk w zakresie tego rodzaju przekształceń/.../” (s.3), wywołuje oczekiwanie, że rezultatem procesu badawczego będzie też konceptualizacja prowadzonych rozważań. Jednak sformułowane cele badawcze w brzmieniu celu głównego: „/.../zadanie zbadania ekonomicznych i organizacyjnych czynników, które determinują lub mogą determinować powstanie i rozwój nowej oferty rynkowej usług logistycznych w PKP Cargo/.../” (s.4) oraz zdefiniowaniu „celu towarzyszącego” (co stanowi bardzo nieformalne ujęcie z punktu widzenia metodyki pracy naukowej) w brzmieniu: „/.../wykreowaniu właściwego do nowych zadań modelu organizacji i funkcjonowania PKP Cargo/.../” (s.4). To istotny mankament metodyczny dla rozprawy doktorskiej, gdy cel główny i cele pomocnicze nie są wyraźnie wyodrębnione, a ich brzmienie co najmniej dyskusyjne. Odnosząc się do tzw. celu głównego, zgodnie z uchwałą Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów z dnia 23 września 2023r. „/.../ekonomia ma charakter bardziej teoretyczny i dąży do wysokich uogólnień i formułowania prawidłowości dotyczących gospodarki, natomiast nauki o zarządzaniu dążą do uogólnień teoretycznych dotyczących organizacji, mają charakter wysoko aplikacyjny i dążą do formułowania dyrektyw praktycznych/.../”, stąd zbadanie .in.. ekonomicznych stymulant (destymulant) ma charakter celu bardziej typowego dla nauk o zarządzaniu, niż dla ekonomii. Jeśli sformułowanie „zbadanie” zawiera także identyfikację i uogólnienie, to można uznać takie sformułowanie za akceptowalne, zarówno pod względem „konceptyjno-metodologicznym” (identyfikacja, systematyzacja i konceptualizacja i opracowanie zbioru determinant) oraz „empirycznym” (określenie wpływu determinant i zależności pomiędzy nimi). Nienazwany cel szczegółowy nie zawiera aspektu „konceptyjno-metodologicznego” a tylko dodatkowy „cel empiryczny” tj. sformułowanie propozycji „modelu organizacji i funkcjonowania”. Zapis literalny celów niestety, utrudnia pełną percepcję zamierzeń badawczych, stąd tylko na poziomie elementarnym odpowiadają założeniom określonym na etapie formułowania tezy naukowej. Cel główny nie powinien być oznaczany porządkowo jako C₁ (i nawet tego nie ma), a jako C_g. Wówczas za czytelne byłoby uznawanie oznaczenia celów pomocniczych jako C_{p1}, itd. Odnosząc się do wartości naukowej celu głównego w prezentowanym brzmieniu wskazuje on na zależność przyczynowo-skutkową (zdaniem Autora występuje zależność pomiędzy czynnikami ekonomicznymi i organizacyjnymi a zdolnością do zaoferowania nowej oferty rynkowej usług logistycznych w PKP Cargo), jednak nic nie wskazuje jaki ma być charakter tych zależności. Chcąc zrealizować cel główny, Autor formułuje jeden cel pomocniczy (niestety, nawet nie opisany jako C1 - a wówczas musiałby być sformułowanych zgodnie z zasadą dychotomii także cel C2), a są one właściwe na drodze postępowania naukowego.

Przyjęte założenia w postaci trzech hipotez badawczych (bez wyróżnienia, która z nich jest traktowana jako główna, a które mają charakter pomocniczy), które mają postać niekierunkową o charakterze falsyfikowalnym.

- H1. Współczesne zainteresowanie logistyką, wsparciem logistycznym zwłaszcza procesów gospodarczych jest wynikiem poszukiwania nowych obszarów racjonalizacji gospodarowania i odnajdywania nowych źródeł konkurencyjności.
- H2. Społeczne i gospodarcze zainteresowanie wzrostem poziomu obsługi logistycznej procesów gospodarczych spowodował powstanie i stały, intensywny rozwój segmentu gospodarczego świadczącego usługi logistyczne, zwłaszcza na poziomie 3PL.
- H3. Przedsiębiorstwa kolejowe, w tym również PKP Cargo, charakteryzują się wieloma cechami predestynującymi je do rozszerzania swojej działalności gospodarczej poza obszar tradycyjnej

oferty przewozowej towarów w kierunku podaży szerokiej gamy usług logistycznych, a nawet – pełnej obsługi logistycznej przedsiębiorstw.

Podobny zarzut w zakresie przyjętej systematyki, który został sformułowany wobec celów rozprawy, również można odnieść do zaprezentowanych hipotez. I tak hipoteza główna (ta powinna być oznaczona jako H_g) została oznaczona jako (H1) i chociaż jej wydziwisk jest poprawny i jednoznaczny to sformułowanie bardzo ogólne ponieważ sygnalizowane „zainteresowanie” dotyczy zarówno samej „logistyki” jak i „wsparcia logistycznego” (ale po co zbędnie doprecyzowywać „/.../zwłaszcza procesów gospodarczych/.../”?). Autor sformułował też dwie hipotezy pomocnicze, oznaczone odpowiednio C2 i C3 (a mógł zastosować bardzo czytelną systematykę H_{p1} i H_{p2}), które wskazują, że popyt rynkowy (wzrost potrzeb i świadomości klientów) wymusza zmiany w podaży usług logistycznych, a podmioty świadczące usługi logistyczne poszerzają ich zakres (realizatorzy usług, ściślej *dostawcy usług logistycznych (logistics service providers)*, czyli operatorzy logistyczni – określane trzecim partnerem w logistyce (*Third Party Logistics Provider -3PL*)). Jednak w H3 zastosowano łącznie zwrot „/.../stały, intensywny/.../”, który wywołuje niezrozumienie – o jak rozumiane tempo wzrostu chodzi Autorowi? Czy „intensywny” już oznacza, że jest osiągnięty przez zwiększenie efektywności wykorzystania posiadanych zasobów? Natomiast w H3 uwypuklono istnienie „cech”, które predystynują podmiot do zaoferowania pełnej obsługi logistycznej (to jest grupa determinant endogenicznych). Od autorski przekaz tych hipotez jest czytelny, więc i samo ich sformułowanie należy uznać za prawidłowe, poza poczynionymi powyżej uwagami krytycznymi. Hipoteza powinna bowiem posiadać uproszczoną formułę, która zachowuje przy tym, wszystkie istotne immanentne treści merytoryczne, gdyż jest to stwierdzenie, w którym wskazuje się, jak według Autora, powiązane są ze sobą badane zjawiska. Hipoteza jest więc pewnym przypuszczeniem Autora (ale opartym na posiadanych przez Niego informacjach), które pozwala przedstawić proponowane wyjaśnienie jakiegoś zjawiska i które określa jak zmienna niezależna wpływa na zmienną zależną lub jak ją zmienia. Ponieważ hipoteza badawcza jest zwyczajowo sformułowana tak, że odpowiada ona sposobowi, w jaki badacz ma zamiar ją testować, to należy uznać że zachowano ogólną poprawność tak sformułowanych w rozprawie doktorskiej hipotez. Tym samym, analizując treść całej rozprawy należy z całym przekonaniem stwierdzić, iż tak zaprezentowane hipotezy odpowiednio porządkują realizowany przez Autora tok postępowania badawczego.

Jednak należy podkreślić, że wydaje się, że takie rozbicie podstawowej hipotezy badawczej na szereg założeń szczegółowych umożliwiłoby Autorowi bardziej poprawne metodycznie zaplanowanie procesu twórczego, co z pewnością sprzyjało jeszcze lepszemu opracowaniu narzędzi badawczych, a także uchroniło rozprawę przed pominięciem ważnych aspektów badanego problemu, bądź zabrnięciu w obszary niezwiązane ściśle z przedmiotem badań.

5. Struktura, metody i merytoryczna ocena treści pracy

Dysertacja w swojej klasycznej strukturze, zawiera *Wstęp* (ss.1-11) prezentujący: uzasadnienie wyboru przedmiotu badań, przedmiot, podmiot i ich zakres, cele i hipotezy badawcze, przyjętą procedurę i metody badawcze zastosowane w pracy, kolejne pięć zasadniczych i ponumerowanych rozdziałów (ss.12-190) oraz kończący i podsumowujący *Zakończenie* (ss.191-195). Struktura pracy pod względem jej podziału i przyjętej systematyki jest nie tylko poprawna ale przede wszystkim czytelna.

Jednak zaprezentowany algorytm realizacji prac badawczych w postaci Tablicy nr 1 (s.6) zawiera nieprecyzyjne sformułowanie „/.../systematyczny przegląd literatury/.../”, ponieważ jest to w potocznym odbiorze synonim „trwania przez dłuższy czas”, a przecież „właściwym naukowo jest termin

„systemowy”, jako przynależnego do pewnego zbioru (a ten został zaprezentowany na ss.10-11) w oparciu o „słowa kluczowe” i wyszukiwarki naukowe. Szkoda jednak, że ten aspekt, tj. wyniki analizy bibliometrycznej nie został zaprezentowany w pracy. Brak systemowego podejścia w tym zakresie, jest prawdopodobnie konsekwencją posługiwania się jednak terminem „systematycznego” (choć przedział „/.../od 7 stycznia do 15 lutego 2022r./.../” – s.11, raczej też tego nie potwierdza).

W rozdziale pierwszym pt. „Społeczne oraz gospodarcze cele i funkcje logistyki” (ss.12-42), Doktorant swoje rozważania w ppkt. 1.1. „Cele procesów logistycznych” rozpoczął od stwierdzenia, że „/.../Już ludzie pierwszych cywilizacji rolniczych/.../” – s.12), co już wymusza początkową polemikę, ponieważ w badaniach paleoantropologów zanim ludzie nauczyli się hodować zwierzęta i uprawiać rośliny, to zbieractwo i łowiectwo miały podstawową wartość adaptacyjną jako sposoby zdobywania środków do życia umożliwiających przetrwanie. Dodatkowo, w świetle wcześniejszych wyjaśnień, zwrot „/.../Logistyka obejmuje każdą aktywność człowieka/.../” – s.12, powinien być jednak bardziej doprecyzowany, poprzez zapis, że „wspiera każdą aktywność człowieka” (w kontekście późniejszych rozważań o SWL). Także rysunek nr 2 (s.13) zawiera konstrukt „produkt/usługa” podczas gdy w objaśnieniu do tego rysunku Doktorant jednoznacznie stosuje zapis „/.../dobro lub usługę/.../”, wyraźnie rozróżniając produkt materialny oraz niematerialny. Interpretując formułę „5W” (s.14), Doktorant powielił często występujący błąd literaturowy, iż występuje w niej element „właściwej ceny”, co przecież nie jest poprawne, z uwagi na fakt iż kategoria sprzedaży jest immanentnie związana z marketingiem, a w przypadku rozważań logistycznych operować należy kategorią „koszt” (nawet jeśli związane jest to z finansowo-księgowym ujęciem, np. z ceną nabycia danego dobra lub usługi). Jednak na s.53 formuła „5W” opisana jest już w sposób prawidłowy. Omawiając poprawne rozważania w pdpkt. 1.2. „System wsparcia logistycznego” (SWL) warto podnieść zastrzeżenie co do nieprecyzyjnego stosowania pojęć, związanych z procesem „podstawowym” i „pomocniczym” (właściwym dla procesu produkcyjnego) oraz „głównym”, względem wspomnianego wsparcia logistycznego (ss.14-15). Czytelnie i merytorycznie poprawnie opisano w pdpkt. 1.3. „Społeczne i gospodarcze znaczenie logistyki”, ale można wskazać że właściwsza byłaby zmiana kolejności tych części, tak aby SWL był elementem zamykającym rozważania rozdziału pierwszego. Pewne zastrzeżenia można sformułować co do treści rysunku nr 4 (s.21), ponieważ pojawia się tam cel w postaci „usatysfakcjonowania klienta”, często spotykany w literaturze przedmiotu, ale bardzo nieprecyzyjny. W istocie rzeczy, chodzi o spełnienie „wymagań” klienta, a pełniejsze ujęcie tej problematyki można przecież odnaleźć w modelach: N.Kano czy R.Kleina. Ta część rozważań teoretycznych, bardzo silnie odzwierciedla w przywołanej bibliografii, przede wszystkim jedną „szkołę logistyki”, co oczywiście jest poprawne i akceptowalne, ale w żaden sposób nie generuje pola do krytycznej analizy literatury. Pierwszy rozdział ma charakter - jak pisze Doktorant - teoretyczny i wprowadzający do omawianych zagadnień i wykorzystał przywołaną literaturę przedmiotu (także w odniesieniu do łańcuchów dostaw). Należy podkreślić, że nie była to literatura *stricto* ekonomiczna, ponieważ w bardzo dużym stopniu były to publikacje z nauk o zarządzaniu i jakości (dotyczące szeroko pojmowanych aspektów logistycznych), a nawet filozoficzne i socjologiczne, co można potraktować jako *quasi holistyczne* podejście do omawianej problematyki.

W rozdziale drugim, który został poświęcony rozważaniom na temat „Rynku usług logistycznych” (ss.43-70) zwiększył się udział publikacji ekonomicznych ze względu na operowanie przez Doktoranta kategoriami ekonomicznymi, takimi jak np. rynek, elastyczność cenowa popytu, konkurencja oligopolistyczna, PKB, koszt, czy pryncypia ekonomiczne. Na s.43 w ppkt. 2.1. „Usługa logistyczna jako produkt rynkowy” pojawia się znamienna konstrukcja logiczna, że „/.../Nie ma procesu logistycznego, który nie obsługiwałby jakiegoś innego procesu/.../” oraz, że „/Na konkurencyjnym rynku procesy

logistyczne/.../stanowią one podstawę ich racjonalnego, konkurencyjnego i innowacyjnego funkcjonowania/.../". Jeśli zatem, zawsze występuje proces wsparcia, i zawsze jest on podstawą działań optymalizacyjnych, to jaka jest rola np. innowacji produktowych/procesowych w samym przedsiębiorstwie produkcyjnym? Czy zawsze musi się ten potencjał innowacyjny opierać na obsłudze logistycznej? Dodatkowo, Doktorant zamiennie używa zwrotu „obsługa logistyczna”, by w akapicie niżej kontynuując rozważania używać już zwrotu „usługa logistyczna”. Przecież ze swojej istoty, usługa jest niematerialnym odpłatnym lub nieodpłatnym świadczeniem na rzecz podmiotów trzecich. Warto w tym miejscu wskazać, iż świadczenie usług wg Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług 2015 (PKWiU 2015), określa się jako: „wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarczych prowadzących działalność o charakterze produkcyjnym, tzn. usługi dla celów produkcji nietworzące bezpośrednio nowych dóbr materialnych, a także wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarki narodowej oraz na rzecz ludności, przeznaczone dla celów konsumpcji indywidualnej, zbiorowej i ogólnospołecznej”. Dopiero na s.44 pojawia się zrozumienie wymiaru obsługi logistycznej w aspekcie rezultatu wyboru MoB (Make or Buy). Lektura kolejnych akapitów także przynosi „konflikty logiczne”, ponieważ Doktorant stosuje np. zapis „/.../Dojrzałe przedsiębiorstwo może zdecydować, że musi rozszerzyć/.../”, czy chodzi mu zatem o fakultatywność wyboru czy jednak jego obligatoryjność? Doktorant w tej części, powinien się skupić na cechach usługi logistycznej jednak podjął przede wszystkim próbę definiowania kluczowych pojęć, takich jak: „rynek usług logistycznych”, „sektor logistyczny” (s.44) czy „branża usług logistycznych” (s.45). Niestety, nie oddał istoty rozróżnienia „sektora” od „branży”, a jednocześnie niezbyt starannie odniósł się do ekonomicznego opisu zjawisk rynkowych. Sformułowanie „spadek rynku” (s.45) jest zwrotem publicystycznym, krytykowanie „zmienności” nie powinno mieć miejsca, ponieważ jest to naturalna cecha rynków, a zwrot „/.../Ciągłe monitorowanie /.../szans rynkowych może pomóc przedsiębiorstwom w dostrzeganiu szans/.../” (s.45), jest logicznie niespójne, ponieważ jeśli coś jest monitorowane to problemem jest „jakość” reakcji na określony stan monitorowanej zmiennej, a nie zdolność do jej dostrzeżenia. Także zaprezentowana ewolucja modeli biznesowych usługodawców logistycznych wydaje się zbyt powierzchowna i nieusystematyzowana. Dodatkowo, nie posiada podbudowy literaturowej, np. poprzez przywołanie publikacji autorstwa T. Gudehus (2005), P.K. Bagchi i H. Virum (1996), P.R. Murphy i R.F. Poist (1996), w których oprócz definicji można znaleźć cechy i wymiary relacji przedsiębiorstw z dostawcami usług 3PL. A S. Hertz i M. Alfredsson (2003) zdefiniowali cztery typy tych operatorów, tj.: *standard 3PL*, *service developer 3PL*, *customer adapter* i *customer developer*. Dostrzegam więc niską jakość teoretycznego omówienia problematyki usługi logistycznej i strony podażowej rynku usług logistycznych. W ppkt. 2.2. „Charakterystyka popytowej strony światowego rynku usług logistycznych”, nie znajduję racjonalnego uzasadnienia dla identyfikacji wymiaru „światowego”, zwłaszcza że część podażowa nawet nie miała „krajowego” wymiaru. Być może na rozważania zawarte na ss.54-56 wpływ miała bibliografia obcojęzyczna. Dodatkowo, na s.54 pojawia się narracja o ekonomicznej naturze, dotycząca m.in. aspektu „elastyczności cenowej popytu”, ale rozszerzenie ich o aspekt „barier wejścia na rynek” wskazuje na właściwość dla ppkt. 2.1. W ppkt. 2.3. „Charakterystyka podażowej strony światowego rynku usług logistycznych” powtarza wymiar pkt. 2.2. (może ze względu na zawartość tabeli 1 – s.66) ale dodatkowo jest rozszerzeniem części rozważań z ppkt. 2.1. poprzez podjęcie rozważań np. o zakresie działalności branży usług logistycznych (s.63). Podsumowując, ten rozdział stanowi zbiór różnych, chociaż niewątpliwie niezbędnych w tej pracy informacji, ale ich omówienie w takiej kolejności i w takich proporcjach nie jest w pełni poprawne, a Doktorant przyjmuje na potrzeby rozprawy wybrane (cytowane) definicje. Odnieść można wrażenie, że często nie ma to większego znaczenia, która to definicja lub podział, co niewątpliwie świadczy o

nadmiernej powściągliwości lub braku własnego zdania na ten temat. Jednak, każdy zapis i kontekst tego zapisu, jest akceptowalny bo prowadzi do zrozumienia omawianego zagadnienia.

W rozdziale trzecim zatytułowanym „Krajowy system wsparcia logistycznego i determinanty jego rozwoju” (ss.71-102), który ma już zdecydowanie charakter empiryczny, chociaż opiera się na źródłach wtórnych, ale oceniam go pozytywnie. Doktorant rozpoczyna swoje rozważania od ppkt. 3.1. „Krajowy rynek usług logistycznych”, chociaż należy zwrócić uwagę, że to tak jakby ta problematyka nie była podejmowana już w rozdziale 2. Stąd rodzi się pytanie, czy wcześniejsze rozważania nie powinny rzeczywiście ujmować tylko wymiar międzynarodowy (globalny, kontynentalny) z wyłączenie rynku polskiego, dla którego dopiero dokonanie tej charakterystyki miałyby miejsce dopiero w rozdziale 3? Bardzo ważne sformułowanie znajduje się na s.71, iż: „/.../w polskich danych statystycznych nie ma odrębnej kategorii dotyczącej logistyki/.../”, tyle że nie zostało poparte żadnym dowodem (choć jest prawdziwe). Dokonana synteza danych statystycznych w postaci 3 rysunków i 3 tabel, jest niewątpliwie skromna jak na potencjał tego zagadnienia. W ppkt. 3.2. „Ekonomiczno-rynkowe determinanty rozwoju krajowego systemu wsparcia logistycznego”. Czy w ogóle można mówić o „krajowym” a więc zinstytucjonalizowanym systemie? Czy tylko o „krajowym” wymiarze takiego ewentualnego systemu? Zaprezentowane uwarunkowania makroekonomiczne mają charakter elementarny, ale podniesienie niektórych zagadnień takich jak np. „*global logistics orchestration*” (s.86) jest już godne pochwały, chociaż z drugiej strony szkoda, że bez przywołania przykładu (np. inicjatywa DB Schenker „*Connect*”, która umożliwiła optymalizację łańcuchów dostaw dla klientów branży przemysłowej i lotniczej poprzez „*Logistics Orchestrator*”). W ppkt. 3.3. „Organizacyjno-rynkowe determinanty kształtowania funkcji krajowego systemu wsparcia logistycznego”, Doktorant trafnie zwraca uwagę, na: „/.../W ostatnich latach coraz powszechniejsze staje się przededefiniowanie znaczenia logistyki z wymiaru koncepcji czysto ekonomicznej w kierunku również wymiaru ekologicznego i społecznego/.../” (s.90). To prawidłowa percepcja zmian i znaczenia logistyki w systemie społeczno-gospodarczym kraju, wzbogacona przywołaniem ram uwarunkowań formalno-prawnych (w tym Indeksu Zrównoważonego Rozwoju – SDI) . W ppkt. 3.4. „Funkcje krajowego systemu wsparcia logistycznego w systemie gospodarczym” raczej hipotetycznie można zidentyfikować funkcje dla SWL całego systemu gospodarczego. Przecież wzrost gospodarczy jest podstawową kategorią makroekonomiczną, a wraz z pojawieniem się interwencjonizmu państwowego, stał się również jednym z głównych celów polityki gospodarczej. Dlatego kluczowego znaczenia nabiera model gospodarki rynkowej (obejmując nie tylko sam system gospodarczy, ale także system polityczny i kulturowy). Opis ilościowy rynku (tak TSL, jak i KEP), jest poprawny, chociaż nie zawsze udało się zachować konsekwencję w wyznaczaniu porównywalnych granic dla prezentowanych szeregów czasowych. Pewnego jednak wyjaśnienia wymaga użyte sformułowanie „/.../Kluczowym elementem krajowego systemu wsparcia logistycznego będzie administracyjne zbudowanie schematu pozyskania informacji na temat zindywidualizowanych potrzeb logistycznych/.../” (s.96). Jest to przecież informacja handlowa, stanowiąca z reguły tajemnicę przedsiębiorstwa, co w przypadku „ustawy o transporcie kolejowym” (art. 45 ust. 1 ustawy z dnia 28 marca 2003r.) powoduje dostęp do niej ok. 110 przewoźnikom kolejowym (tyle licencji wydano na przewóz rzeczy). Doktorant (Autor) jednak wskazuje na predyspozycje w tym zakresie dla PKP Cargo, by stał się krajowym operatorem logistycznym (ale czy „jedynym” czy „wiodącym” wśród tej grupy?)

Rozdział czwarty pt. „Obecne miejsce PKP Cargo na rynku usług logistycznych” (ss.103-144) stosownie do brzmienia powinien dotyczyć spozycjonowania operatora kolejowych przewozów towarowych w Polsce i na terenie Unii Europejskiej wskazując na aktualny potencjał, dysfunkcje, bariery i uwarunkowania rozbudowy oferty rynkowej. Chyba jednak niepotrzebnie próbowano doprecyzować tytuł używając słowa „obecne”, wszak wystarczyłoby pozostawić „miejsce” (wszak w

treści pojawia się również rys historyczny. Całość rozważań to kontynuacja badań własnych Doktoranta, zawiera wiele wyników, które mogą być podstawą do wyciągnięcia interesujących wniosków. Rozważania rozpoczyna ppkt. 4.1. „Główne produkty i rynki obsługi logistycznej PKP Cargo”, w którym skupiono się na opisie PKP Cargo, nie wspominając że wraz z 19 spółkami zależnymi tworzy Grupę PKP Cargo („dalej jako Spółka/...” – s.103). Stosuje nieczytelny zapis „/.../różnorodne rynki, w tym przemysłowy/.../” (s.103), który nie wskazuje że ma na myśli branżę surowcowo-paliwową, czy też np. przemysł lekki. Na s.104 Doktorant wskazuje na powody przekształcenia PKP Cargo w operatora 3PL podkreślając, że „/.../PKP Cargo w sposób naturalny jest predystynowane do przekształcenia w operatora logistycznego/.../”, powstaje więc pytanie dlaczego tak się nie stało? Skoro „zasoby”, „doświadczenie” i „znaczenie” są już wartością przynależną spółce, to wskazanie powodów dla dopiero postulowanego dokonania oczekiwanej „transformacji” by stać się „/.../liderem operatorstwa 3PL na polskim rynku/.../” (s.104) niewątpliwie byłoby interesującym wyzwaniem badawczym. Jednak po bardzo ogólnym skatalogowaniu spodziewanych korzyści, sam Doktorant pisze o „/.../wymagałoby również znaczących inwestycji w infrastrukturę i personel oraz musiałoby być starannie zaplanowane i przeprowadzone w zakresie zarządzania procesami/.../” (s.104). Czyżby zatem do tej pory zabrakło takiego strategicznego spojrzenia? Szkoda, że ss.103-105, nie zawierają żadnych not bibliograficznych, na podstawie których Doktorant przytacza dane historyczne o Spółce, ale w dalszej części już podaje dane dotyczące Grupy PKP Cargo. Najbardziej wartościowe pod względem statystycznym są dane i wskaźniki charakteryzujące aktualną sytuację Grupy PKP Cargo (ss.110-116), chociaż nie zawsze zachowano jednolite i aktualne granice dla prezentowanych szeregów czasowych (przypadek rys. 19 – 2006r.). W ppkt. 4.2. „Sytuacja ekonomiczna PKP Cargo” Doktorant prezentuje „/.../sytuację ekonomiczno-finansową spółki PKP Cargo/.../” (s.122), co jest bardzo dojrzałym dokumentem z ekonomicznego punktu widzenia. W tym momencie, można zadać sobie pytanie jakie jest miejsce w logice prowadzenia badań naukowych, w kontekście dotychczas prowadzonych rozważań ppkt. 4.3. „Wyzwania rozwojowe PKP Cargo”? Z dotychczasowej lektury już wiadomo „czego się oczekuje”, nie wiemy tylko „jak to zrealizować”. Analizowana treść tej części manuskryptu prezentuje niektóre megatrendy rynkowe (choć nienazwane), a także wybrane analizy statystyczne w zakresie nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę transportową.

Na uwagę zasługuje bardzo dobra wizualizacja przekazywanych treści (wykorzystanie ARIS), a także osadzenie poprowadzonej analizy teorii przedsiębiorstwa z punktu widzenia teorii ekonomii (Doktorant eksponuje jako punkt wyjścia teorię neoklasyczną, ponieważ wyjaśniając i objaśniając istotę przedsiębiorstwa podkreśla jego relacje z otoczeniem zewnętrznym). Dodatkowo, Doktorant (i słusznie) stoi na stanowisku, że celem ekonomicznym jest wyjaśnienie (identyfikacja i opis) sił sprawczych, które oddziałują na ludzi i na przedsiębiorstwo, a które bez wątpienia wpływają na rozwój zarządzania strategicznego (i głównie na rozwój kluczowych kompetencji - wg. C.Prahalad'a i G.Hamel'a - 1990).

Rozdział piąty pt. „Kierunki i sposoby rozwoju funkcji operatora logistycznego 3PL w PKP Cargo” (ss.145-190) zawiera wprowadzający ppkt. 5.1. „Determinanty kształtujące przyszłą strategię PKP Cargo”, który odwołuje się do ppkt. 4.3., a przecież dotyczy on zmian na rynku, a nie identyfikuje referencyjny model operatora 3PL. Doktorant wyróżnia grupę czynników determinujących w postaci: „czynników ekonomicznych”, „czynników rynkowych”, czy „determinant organizacyjnych”. Szkoda, że nie rozwinął aspektu egzo- i endogenicznego (w kontekście hipotezy H3), co znacznie poprawiłoby jakość dokonanej a jednak zbyt uproszczonej systematyki. Doktorant wszak wskazuje na globalne trendy i oczekiwania klientów, które stara się pokrótce opisać. Pewną pomocą może być rysunek 23 (s.156), który wskazuje na celową orientację produktową i konieczność zabezpieczenia odpowiednich

się i środków oraz technik, metod i narzędzi. Wydaje się, że tablica 2 (s.159) jest udanym i przemyślanym przez Doktoranta systematyzującym zestawieniem kluczowych determinant kształtujących przyszłą strategię PKP Cargo, chociaż jednak opowiada się za „.../ewolucyjnym charakterem transformacji/.../” (s.147). W pdpkt. 5.2. „Kształtowanie nowych procesów logistycznych w PKP Cargo” Doktorant akcentuje procesowe podejście do przekształcenia Spółki w operatora logistycznego, co samo w sobie jest jak najbardziej poprawne. Ale sygnalizuje przy tym „reengineering” (s.163), którego istotę po krótko opisuje ale nie wykorzystuje jego metodyki, podobnie jak w przypadku napomknięcia o „JIT” (s.164). Z pewnością sformułowanie propozycji nowej struktury organizacyjnej – ale już Grupy PKP Cargo (Rys. 26 – s.171) jest interesującą propozycją, a struktura funkcjonalna przypisywana dla operatora logistycznego 3PL w PKP Cargo jest syntetyzującym spojrzeniem na rezultaty prowadzonego procesu badawczego, przez Doktoranta. Wreszcie, kończący pdpkt. 5.3. „Kształtowanie nowych linii produktowych w PKP Cargo jako operatora logistycznego 3PL”, zawiera listę postulowanych działań i szkoda, że część z nich nie stała się zakresem empirycznej działalności Doktoranta (np. badania rynkowe identyfikujące oczekiwania klientów, zidentyfikowanie kluczowych kompetencji spółki czy opracowanie mapy drogowej produktu – s.180)). Niewątpliwie, potencjał rozwoju przedsiębiorstwa to istotny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego, tak kraju, jak i regionów, który pozytywnie wpływa na wzrost aktywności społecznej i gospodarczej. W tej finalizującej części rozprawy, zabrakło czytelnej systematyzacji i wizualizacji zidentyfikowanych „determinant”, a dobrze opisane spojrzenie przez pryzmat „nowych linii produktowych” i „nowych procesów logistycznych”, niestety nie uwzględnia kluczowej determinanty jaką jest „nowoczesny potencjał logistyczny”.

Zakończenie (ss.191-195) udowadnia, iż od strony poprawności myślenia o pryncypiach logistycznych, nie można niczego Doktorantowi zarzucić. Oczywiście, z jednej strony krytykuje „nadmiarowość” zainteresowania logistyką („.../tematem dyżurnym wielu konferencji/.../” – s.191), ale z drugiej strony dostrzega integralną uniwersalność koncepcji logistyki, nie popierając jej sztucznej defragmentacji („.../sugerujących jakoby istniało wiele teorii logistyki/.../” – s.191). Dodatkowo, wskazuje też na niedokonany stan, jeśli chodzi o przekształcenie PKP Cargo w operatora logistycznego 3PL. Doktorant wskazuje, na znaczenie myślenia przez pryzmat „potencjału konkurencyjności logistyki”, chociaż czyni to w sposób opisowy, nie identyfikując pomimo deklaracji wymiaru „sprawności” SWL (s.191). Druga konstatacja dotyczy „.../istnienia społecznego i gospodarczego zainteresowania wzrostem poziomu obsługi logistycznej/.../” i jest ona także prawdziwa, ale nie została oparta na empirycznych danych. Wreszcie trzeci zbiór stanowi „.../wiele cech predestynujących/.../” (s.193), tyle tylko że cechy te nie zostały tak naprawdę zidentyfikowane w postaci „potencjału logistycznego” (wskazano tylko lakonicznie na „.../wprowadzenie nowych technologii/.../” – s.194), a w to miejsce pojawił się postulowany katalog działań.

6. Ocena poprawności formalnej i językowej rozprawy

Dysertacja przygotowana jest na bardzo dobrym poziomie edycyjnym z zastosowaniem nowoczesnych narzędzi. Doceniam niezwykle precyzyjny warsztat edytorski, który dodatkowo cechuje wysoka dojrzałość naukowa. Nie zawiera często irytujących w lekturze błędów ani braków. W tekście występują tylko nieliczne niedociągnięcia stylistyczne czy językowe. W ocenianym tekście w sposób bardzo widoczny uwidacznia się zasada strukturalizacji i ścisłości, a samo opracowanie gramatyczne tekstu nie budzi żadnych zastrzeżeń. Dlatego należy docenić niezwykle pozytywny wizerunek przygotowanego tekstu, w którym widać ogromną staranność językową i edytorską. Uwagę zwraca estetyka pracy oraz czytelność i komunikatywność treści, które niosą wykresy. Jedyne zastrzeżenia, które warto wyartykułować to posługiwanie się w przypisach dolnostronicowych np. zapisem „s.120-

121" (np. na s.90), a także nie stosowaniem zapisu „pp.270-276” (podobnie np. na s.90) dla obcojęzycznych not bibliograficznych.

7. Uwagi, pytania i kwestie dyskusyjne

Opiniowana rozprawa w całości jest więc bardzo ciekawa, ważna i aktualna. Zawiera przy tym wiele elementów twórczego wkładu do nauki ekonomii, szczególnie w zakresie ekonomiki przedsiębiorstwa, a merytorycznie i metodologicznie wykazuje na dobry poziom naukowy. Przyjęty bowiem przez Doktoranta zakres badań teoretyczno-empirycznych jest złożony i wieloaspektowy, dlatego chciałbym podkreślić, że prezentowana rozprawa posiada charakter poważnej, konceptualnie i empirycznie ugruntowanej monografii. Pomimo bezsprzecznego faktu, że rozprawę oceniam pozytywnie, to moją uwagę wróciły niektóre kwestie, którym wyraz dałem w pytaniach i wątpliwościach zawartych w recenzji, a które mam nadzieję, zostaną przez Doktoranta wyjaśnione, uzupełnione czy doprecyzowane w dalszej części zainicjowanego procesu, tj. w fazie publicznej obrony.

8. Podsumowanie i wnioski końcowe

Pomimo poczynionych powyżej uwag i sformułowanych pewnych zastrzeżeń, podsumowując niniejszą recenzję podkreślam, iż w moim odczuciu praca doktorska Pana mgr. Czesława Warszewicza pt. *„Ekonomiczne i organizacyjne determinanty kształtowania funkcji operatora logistycznego 3PL w PKP Cargo”* napisana pod kierunkiem naukowym Pana Promotora: prof. dr. hab. Mirosława Chaberka i Promotora pomocniczego: dr. Leszka Reszki, posiada wyraźnie określone i widoczne walory naukowe jak i niesie potencjał użyteczny, przede wszystkim biorąc pod uwagę następujące fakty, iż:

- charakteryzuje się starannym przeglądem i dobrze dobraną i wykorzystaną dostępną literaturą przedmiotu
- posługuje się w dużym stopniu kategoriami syntetycznymi i abstrakcyjnymi, by w syntetycznym wnioskowaniu uwypuklić podejście logiczne
- wyróżnia się ekspozycją podejścia teoretycznego, w celu sformułowania pewnych prawidłowości i uwarunkowań dotyczących omawianego segmentu rynku TSL, przez co monografia posiada syntetyzujący potencjał naukowy oraz duży potencjał wdrożeniowy, a także udowodnioną wartość poznawczą
- sformułowana autorsko syntetyka, mimo że w wynikowej postaci pozostawiająca z pewnością jeszcze pole do szerszej dyskusji naukowej, niewątpliwie wnosi pewien niezaprzeczalny wkład do teorii ekonomii: jako diagnoza i koncepcja, ale też sformułowane rekomendacje o ważnym charakterze aplikacyjnym
- Autor wykazał się przy tym bardzo dobrą znajomością problematyki, a oprócz posługiwania się prawem cytatu sama praca zawiera liczne wartościowe sformułowania Autora, stanowiące Jego własny i niezaprzeczalny dorobek, a zastosowana w pracy terminologia w pełni odpowiada rozpowszechnieniu i normom zwyczajowym przyjętym zwłaszcza dla obszaru ekonomii i finansów, jak i zarządzania i jakości oraz samej logistyki
- Autor pracy wykazał się także wysoką poprawną znajomością i praktyczną umiejętnością wykorzystania instrumentów pracy naukowej (zwłaszcza metod i technik badawczych), przez co wyznaczone (choć nie w pełni czytelnie) cele rozprawy zostały zrealizowane, a przyjęta na wstępie hipoteza badawcza (poprzez pozytywną weryfikację hipotez pomocniczych – tu podobne zastrzeżenie co do strukturalizacji hipotez naukowych) została udowodniona.

Tym samym, w przedmiotowej rozprawie doktorskiej, Doktorant wybrał i podjął się realizacji badania oryginalnego problemu badawczego, wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie naukowej (ekonomia i finanse) oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Reasumując wszystkie sformułowane uwagi i opinie stwierdzam, że rozprawa Pana mgra Czesława Warszewicza pt. a pt. „*Ekonomiczne i organizacyjne determinanty kształtowania funkcji operatora logistycznego 3PL w PKP Cargo*” napisana pod kierunkiem naukowym Pana Promotora: prof. dr. hab. Mirosława Chaberka i Promotora pomocniczego: dr. Leszka Reszki, spełnia ustawowe wymagania stawiane rozprawom doktorskim, w związku z powyższym stawiam wniosek o przyjęcie rozprawy doktorskiej Pana mgra Czesława Warszewicza i dopuszczenie Go do dalszych etapów przewodu.


dr hab. Mariusz Jedliński, prof. PM