

prof. dr hab. Sabina Kauf  
Katedra Logistyki i Marketingu  
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Uniwersytet Opolski

Biuro Rady Awansów Naukowych	
Wpływ	08-09-2022
Załącznik	139/2022 H.H.

Opole, 28.08.2022

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Moniki Bał pt. „Wpływ zarządzania finansami łańcucha dostaw na jego konkurencyjność w sektorze usług”, napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dra hab. Piotra Banaszyka i promotora pomocniczego dr Kingi Pawlickiej**

**1. Wybór i ranga problematyki badawczej**

To, co w logistyce wiemy na pewno, to fakt istnienia coraz bardziej zróżnicowanych sposobów zarządzania przepływami materialnymi w ramach metaorganizacji, zwanych łańcuchami bądź sieciami dostaw, oraz to, że zaczynają się wyłaniać niezmiernie powoli, i jak na razie – bez większych sukcesów, systemy przepływów bezłańcuchowych. To pozwala zakładać, że być może w przyszłości system łańcuchowy przejdzie do historii, lub będzie współfunkcjonował na rynku, ale współcześnie jest on dominującym sposobem działania podmiotów na rynku. Dlatego problematyka związana z różnymi aspektami funkcjonowania łańcuchów dostaw – a szczególnie zarządzania finansami, podjęta w rozprawie doktorskiej jest bez wątpienia aktualna, dająca szansę zidentyfikowania problemów o charakterze koncepcyjnym i mająca istotny wymiar użyteczny. Jako uzasadnienie do podjęcia badań w obszarze finansów łańcucha dostaw Autorka wskazała wartość dodaną jaką tworzy współpraca przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw w zakresie zarządzania finansami, szczególnie dla przedsiębiorstw z sektora MŚP, najbardziej narażonych na utratę płynności finansowej i trudności z dostępem do kapitału.

Zdaniem Autorki zarządzanie finansami łańcucha dostaw poprzez odpowiednie techniki finansowe wpływa na konkurencyjność i wartość użytkową produktów oraz przedsiębiorstw (s. 81).

Doktorantka podjęła w pracy próbę wykazania, że zarządzanie finansami łańcucha dostaw jest zagadnieniem istotnym ze względu na:

1. wielowymiarowość i aktualność zagadnienia,
2. brak pozycji literaturowych, które w sposób holistyczny i pogłębiony analizowałyby wpływ zarządzania finansami na konkurencyjność łańcucha dostaw, ze szczególnym uwzględnieniem sektora usług turystycznych.

Mając powyższe na uwadze należy stwierdzić, że Doktorantka **spełniła wymóg artykułu 13.1. ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki** (Dz.U. 2003 nr 65 poz.595).

Praca stanowi przykład pracy naukowo-badawczej o walorach teorio-poznawczych. Doktorantka zauważa, że zarządzanie finansami łańcucha dostaw determinuje jego konkurencyjność, a zastosowanie instrumentów finansowych pozwala na jej kształtowanie. Dostrzega rosnące znaczenie przepływów finansowych pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw, wskazuje na stopniowe odchodzenie managerów od koncentracji na redukcji kosztów na rzecz zwiększenia rezyliencji pojedynczych przedsiębiorstw i całych łańcuchów dostaw. Tym samym w identyfikacji metod i narzędzi pomiaru wpływu koncepcji SCF na konkurencyjność łańcucha dostaw upatruje lukę badawczą.

Na uwagę zasługuje docieklivość z jaką Doktorantka próbuje „rozstrzygnąć” niektóre problemy. Bliższa lektura rozprawy nasuwa jednak szereg konstruktywnych refleksji oraz daje możliwość sformułowania wielu pozytywnych, moim zdaniem, choć czasami dyskusyjnych uwag pod adresem niektórych szczegółowych rozważań i propozycji Doktorantki.

Z uwag ogólnych odnoszących się do prezentowanej rozprawy należy podkreślić swobodę, z jaką Autorka traktuje podjęty temat, wskazując na duże zaangażowanie w rozwijaniu zagadnień będących przedmiotem rozważań.

Praca zawiera dociekania świadczące o dobrej znajomości i opanowaniu podstaw teoretyczno-metodologicznych badanej problematyki. Sposób rozumowania, styl wyprowadzania podstawowych wywodów jest adekwatny do charakteru i rangi rozprawy doktorskiej. Ogólnie rzecz biorąc, struktura rozprawy wyrażona w sześciu rozdziałach, obejmujących badania literaturowe oraz metodykę i wyniki badań w zakresie efektów wprowadzenia koncepcji łańcucha dostaw do strategii zarządzania nimi, a także opracowania metody pomiaru wpływu zarządzania finansami na konkurencyjność łańcucha dostaw jest poprawna.

Tytuły rozdziałów w zasadzie dobrze wprowadzają w poruszane w nich treści. Niemniej – przy bliższej analizie zauważyć można pewne przejawy niekonsekwencji. W rozdziale 1, zatytułowanym *Geneza i miejsce finansów łańcucha dostaw w zarządzaniu logistycznym* nie znajdujemy rozważań dotyczących szeroko rozumianego zarządzania logistycznego, a jedynie funkcjonowania łańcuchów dostaw. Ponadto mając na uwadze zasygnalizowany w tytule rozprawy obszar badawczy – sektor usług turystycznych, w rozdziale pierwszym brakuje odniesienia do łańcuchów usług turystycznych. Te znajdują omówienie dopiero w pkt. 3.3. Jego tytuł *Sięciowość i inne wyróżniki turystycznego łańcucha dostaw* nie do końca koresponduje z tytułem rozdziału 3, którego przedmiotem powinna być konkurencyjność łańcuchów dostaw, w tym łańcuchów turystycznych. Ten aspekt Autorka rozważa jednak dopiero w rozdziale 4. W punkcie 4.2 Autorka pisze o strategiach sieci, co wykracza poza zakres tematyczny rozdziału, który dotyczy łańcucha dostaw. Pojęcie sieci i łańcucha dostaw nie są tożsame, a jeżeli Autorka pojęć tych używa synonimowo, to wymagałoby to w tekście bliższego wyjaśnienia. Szkoda również, że Autorka nie wyodrębniła rozdziału metodycznego, opisującego kolejne kroki badawcze. W bardzo okrojonej formie procedura badań empirycznych została przedstawiona na rys. 33 (s. 119). Niemniej układ treści jest spójny i logiczny. Bibliografia prezentowanej problematyki, odzwierciedla bogactwo dorobku naukowego, nie tylko polsko-, ale i obcojęzycznego.

## 2. Ocena metodyki przeprowadzonych badań

Autorka postępując zgodnie ze sztuką prowadzenia badań naukowych na wstępie sformułowała cel, którym jest *wykazanie oraz opracowanie metody pomiaru wpływu zarządzania finansami łańcucha dostaw na konkurencyjność tego łańcucha na przykładzie sektora usług turystycznych*. Tak sformułowany cel jest ambitny i zawiera elementy praktyczne. Doktorantka wskazuje we wstępie również na efekty badań, którymi jest: (1) wskazanie dobrych praktyk z zakresu SCF, prowadzących do maksymalizacji potencjału konkurencyjnego oraz (2) opracowanie modelu pomiaru wpływu zarządzania finansami łańcucha dostaw na wyniki tego łańcucha. W swoich rozważaniach Doktorantka ogranicza się jednak tylko do sektora usług turystycznych. Rodzi się zatem pytanie, czy opracowany model mógłby być zastosowany również w innych sektorach?

Jeżeli chodzi o kolejny element metodyczny – tezy i hipotezy badawcze, to Doktorantka takowych nie sformułowała. Niemniej problem badawczy jest właściwie opisany, a podporządkowana mu struktura pracy pozwala na realizację celu.

Doktorantka właściwie dobrała metody badawcze. Wykorzystała analizę literatury, pozwalającą na systematyzację i krytyczną analizę wiedzy z zakresu łańcucha dostaw i jego konkurencyjności, zarządzania finansami łańcucha dostaw, zarządzania logistycznego w branży turystycznej oraz wzajemnych powiązań między nimi. Ponadto przeprowadziła badania empiryczne w oparciu o dane ilościowe i jakościowe, gromadzone ze źródeł zarówno pierwotnych (wywiady), jak i wtórnych (dokumenty, internet) z wykorzystaniem metody case study

## 3. Ocena merytoryczna

Realizacja celu pracy przebiega w nurcie teoretyczno-aplikacyjnym. W rozdziale pierwszym Doktorantka definiuje zasadnicze pojęcia związane z przepływami w łańcuchu dostaw, w tym finansowymi oraz warunkami dojrzałości łańcucha w kontekście zarządzania jego finansami.

Eksplikując zasadność analizy aspektu finansowego funkcjonowania łańcucha dostaw wskazuje na fakt, że: (1) przepływy finansowe są nośnikiem wartości dostarczanej przez użytkownika końcowego dla wszystkich partnerów łańcucha, (2) optymalizacja przepływów finansowych umożliwi współpracę między przedsiębiorstwami opartą na obustronnych korzyściach (s. 14). Doktorantka wskazuje jednocześnie, że, zarządzanie przepływami finansowymi jest często marginalizowanym lecz ważnym elementem składowym łańcucha dostaw (s. 16), a podmioty w łańcuchu nie prowadzą pomiarów wpływu logistyki na rentowność przedsiębiorstwa i jego wartość dla akcjonariuszy oraz nie wyznaczają celów finansowych (s. 17). Jak Doktorantka słusznie zauważa zainteresowanie problematyką finansów łańcucha dostaw stało się odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby wynikające z kryzysu finansowego, najpierw lat 2008-2009, a później pandemii i działań wojennych na Ukrainie. Wydarzenia te sprawiły, że współpraca przedsiębiorstw (szczególnie małych i średnich) w obszarze finansów stała się niezmiernie ważna. Doktorantka podkreśla, że SCF jest odpowiedzią na problemy powszechnych opóźnień w płatnościach (s. 21) i jest stosunkowo nowym oraz mało rozpoznanym obszarem badawczym, o czym świadczy stosunkowo niewielka liczba publikacji naukowych w tym zakresie (zgodnie z baza Scopus i WoS). Sporo uwagi Autorka poświęca zagadnieniom dojrzałości łańcucha dostaw w zarządzaniu jego finansami twierdząc, że poprzez zwiększenie dojrzałości przedsiębiorstwa mogą poprawić wyniki funkcjonowania (s. 34), a podstawową cechą finansów łańcucha jest współpraca finansowa między partnerami (s. 39). W zakończeniu rozdziału Doktorantka wskazuje, że *pozytywny wpływ zarządzania finansami łańcucha dostaw na osiągnięte efekty jest tym większy, im bardziej relacje pomiędzy przedsiębiorstwami łańcucha przybierają formę sojuszu strategicznego* (s. 41). W rozdziale tym brakuje odniesienia do łańcuchów dostaw w sektorze usług turystycznych (o czym już w niniejszej recenzji wspomniałam). Takie ujęcie problematyki skłania ku refleksji i rodzi pytanie: czy zidentyfikowane modele współpracy i dojrzałości łańcucha dostaw mogą znaleźć zastosowanie w sektorze usług turystycznych, czy są jednak charakterystyczne (ze względu na specyfikę) dla badanego sektora?

Mając świadomość, że zarządzanie finansami w czasach kryzysu, narastającej inflacji i niepewności otoczenia może w znacznym stopniu przekładać się na konkurencyjność przedsiębiorstw i całych łańcuchów dostaw, Doktorantka w drugim rozdziale skierowała swoją uwagę na identyfikację metod i narzędzi zarządzania przepływami finansowymi oraz aktywami i kapitałem w łańcuchu dostaw. Znaczna część rozdziału dotyczy zagadnień związanych z instrumentami służącymi do finansowania działalności operacyjnej, których celem jest generowanie płynności dla operacji codziennych. Ważnym, podjętym przez Doktorantkę zagadnieniem jest finansowanie środków trwałych. W tym kontekście szczególnie interesujące byłyby informacje dotyczące zastosowania tych instrumentów w sektorze usług. Te z definicji mają charakter niematerialny.

Z punktu widzenia tematu rozprawy kluczowy jest rozdział 3 dotyczący konkurencyjności łańcucha dostaw generowanej dzięki zarządzaniu jego finansami. Za punkt wyjścia rozważań Doktorantka przyjęła klasyczny model łańcucha wartości Portera, który zakładał, że przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia tzw. trwałej przewagi konkurencyjnej (s. 78). Należałoby się zastanowić na ile takie ujęcie, w czasach dynamicznie zmieniającego się otoczenia, jest zasadne? Doktorantka wychodzi z założenia, że *celem zarządzania przepływami finansowymi jest zdobycie przewagi konkurencyjnej i tworzenie wartości dodanej dla wszystkich ogniw łańcucha* (s. 81). Wskazuje jednocześnie sposoby osiągania przewagi konkurencyjnej m.in. poprzez: zarządzanie kapitałem obrotowym, w tym zapewnienie płynności finansowej (s. 88).

W punkcie 3.3 Autorka przechodzi do scharakteryzowania turystycznego łańcucha dostaw. Ten element powinien znaleźć się nieco wcześniej, w rozdziale 1, który Doktorantka poświęciła problematyce łańcucha dostaw. Takie ujęcie ułatwiłoby czytelnikowi lekturę pracy. Pkt 3.3 powinien raczej dotyczyć możliwości zastosowania instrumentów finansowych w generowaniu przewagi konkurencyjnej w turystycznych łańcuchach dostaw. Co więcej w treści rozdziału nie znajdujemy zapowiedzianych w tytule *wyróżników turystycznego łańcucha dostaw*. Wiele uwagi Doktorantka poświęca zagadnieniom produktu turystycznego i procesu tworzenia wartości usługi turystycznej. Zaprezentowany na rys. 27 (s. 103) turystyczny łańcuch wartości jest raczej graficznym odzwierciedleniem procesu tworzenia usługi turystycznej. Zawarte na rys, 28 (s. 104)

kluczowe kwestie w zarządzaniu turystycznym łańcuchem dostaw są moim zdaniem uniwersalne i mogą z powodzeniem dotyczyć łańcucha dostaw w dowolnej branży, szczególnie w sektorze usług. Obecna sytuacja rynkowa sprawia, że wszystkie łańcuchy dostaw borykają się niepewnością popytu i ogromną dynamiką, utrudniającą zarządzanie popytem. Wszystkie też uzależnione są od informacji. Ponadto doktorantka dość swobodnie i zamiennie używa pojęć „łańcuch dostaw”, „łańcuch logistyczny”, „sieć dostaw”. Zdecydowanie ważne są zagadnienia zawarte w pkt 3.4, a dotyczące konkurencyjności turystycznych łańcuchów dostaw w warunkach pandemicznej normalności. Niestety nie znajdujemy tutaj, zapowiedzianych w tytule rozdziału aspektów finansowych wpływających na konkurencyjność łańcucha dostaw w sektorze turystycznym.

Z pragmatycznego punktu widzenia interesujące i wartościowe wydają się rozważania zawarte w kolejnych rozdziałach (4-6). Stanowią one część empiryczno-analityczną. Prowadzone w tej części dociekania pozwoliły Doktorantce na realizację przyjętego celu. W rozdziale czwartym Autorka przedstawiła sytuację konkurencyjną oraz wyniki finansowe prostego łańcucha dostaw wyodrębnionego z sieci biura podróży Rainbow. Skoncentrowała się głównie na opracowaniu danych źródłowych, realizując w ten sposób pierwszy etap badań empirycznych. Touroperatorów działających w Polsce podzieliła na pięć grup oznaczonych różnymi kolorami. Zdaniem Autorki *najodpowiedniejszym łańcuchem dostaw do egzemplifikacji modelu wpływu finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność będzie łańcuch jednego z liderów branży, skupionej w grupie „żółtej”* (s. 126). W opisie nie znajdujemy jednak uzasadnienia wyboru, a stwierdzenie, że *strategie każdego z tych podmiotów okazały się już skuteczne i że poszukują nowych sposobów na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej* [...] wydaje się niewystarczające. Ponadto, w opisie podmiotów wchodzących w skład poszczególnych grup Doktorantka dokonuje oceny operatorów turystycznych, nie wskazuje jednak na jakiej podstawie oceny tej dokonała. Skąd Doktorantka np. wie, że strategia tych podmiotów (w grupie żółtej – S.K), *to bardzo szeroki asortyment, w którym dominują produkty uniwersalne, spełniające oczekiwania większości polskich turystów* (s. 124). Stwierdzenie takie nasuwa pytanie, dotyczące sposobu pozyskania informacji uprawniających do takich osądów, czy Doktorantka prowadziła badania zadowolenia klientów z oferty biur podróży? Rzetelność naukowa nakazywałaby wskazanie źródła informacji uprawniających wnioskuje. Doktorantka pisze jedynie, że *źródła użytych danych dla Rainbow Tours to portale z danymi polskich spółek giełdowych, raporty z działalności niefinansowej* [...], *a dla pozostałych kontrahentów z uzupełnionych kwestionariuszy wywiadu* [...] (s. 128-128).

W dalszych rozdziałach Doktorantka przedstawia kolejne etapy postępowania badawczego. W rozdziale piątym zatytułowanym *Modelowanie konkurencyjności łańcucha i wyników jego ogniw ze względu na sprawniejsze zarządzanie finansami* Doktorantka przedstawia *autorski model pomiaru wpływu zarządzania finansami łańcucha dostaw na wyniki tego łańcucha* (s. 150). Autorka pisze, że *model wdrożenia oraz model pomiaru efektów stanowią spójną koncepcję działania prowadzących do optymalizacji efektów zastosowania finansów łańcucha dostaw* (s. 150). Niestety w pracy nie znajdujemy modelu pomiaru efektów (przynajmniej jego graficznego odzwierciedlenia). Na s. 151 Autorka przedstawia jedynie etapy wdrażania finansów łańcucha dostaw. Rodzi się pytanie czy to jest dla Autorki rozwiązanie modelowe, możliwe do zastosowania w każdym łańcuchu dostaw? Czym dla Autorki jest model? W odniesieniu do modelu pomiaru efektów znajdujemy w pracy zapis: *model pomiaru skutków wdrożenia* [...] *składa się z kombinacji mierników wskazujących na spełnienie trzech podstawowych celów finansów łańcucha dostaw niezależnie od branży* [...] (s. 174). Na ile zestaw mierników stanowi model, który w moim przekonaniu stanowi system założeń, pojęć i zależności między nimi pozwalający opisać (modelować) w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości. Na ile zatem zidentyfikowane mierniki stanowią ujęcie modelowe? Szkoda, że Autorka nie pokusiła się o graficzne przedstawienie owego modelu, może wówczas łatwiej byłoby zrozumieć intencje Doktorantki. Niemniej zaprezentowane mierniki pozwalają na kompleksową ocenę sytuacji finansowej łańcucha dostaw.

Niewątpliwie bardzo wartościowe są rozważania zawarte w rozdziale szóstym, będące oceną potencjalnego wpływu procesu zarządzania finansami łańcucha dostaw na jego konkurencyjność. W moim przekonaniu część badawcza pracy jest bardzo wartościowa, pozwoliła Doktorantce

sformułować szereg konstruktywnych wniosków o charakterze uogólniającym oraz rekomendacji w zakresie wdrażania zarządzania finansami łańcucha dostaw oraz mierników pomiaru efektów tego zarządzania. Co więcej, Doktorantka przeprowadziła modelowanie wpływu finansów łańcucha dostaw na konkurencyjność badanego łańcucha.

Doktorantka w prezentowanej pracy dokonała znaczących ustaleń, np.:

- dla sukcesu wdrożenia SCF ważny jest stopień integracji łańcucha dostaw i dojrzałość relacji,
- maksymalizacja pozytywnego wpływu programu finansów łańcucha dostaw na jego konkurencyjność wymaga analizy jedynie części ogniw łańcucha,
- w reakcji na negatywne skutki pandemii przedsiębiorstwa turystyczne podjęły próby zwiększenia rezyliencji,
- kryzys pogłębił zainteresowanie zrównoważonym rozwojem, a cyberbezpieczeństwo stanowi jedno z kluczowych wyzwań branży turystycznej
- jednym z głównych celów zastosowania finansów łańcucha dostaw jest ograniczenie ryzyka
- zarządzanie finansami łańcucha dostaw przyczynia się do zdobycia przewagi konkurencyjnej przez łańcuch dostaw, m.in. poprzez zarządzanie kapitałem obrotowym,
- zastosowanie rozwiązań SCF jest mało obecne w praktyce gospodarczej, a pełne efekty wdrożenia widoczne są dopiero w perspektywie długookresowej,

Ponadto Doktorantka, w dyrektywach praktycznych dla zarządzania finansami łańcucha dostaw wskazała na problemy związane z pomiarem efektów wdrożenia SCF, a w szczególności z opracowaniem, zestawu mierników, które rzeczywiście wskazują poziom konkurencyjności badanego łańcucha jako całości.

Mimo wielu osiągnięć Doktorantce nie udało się uniknąć pewnych niedostatków. Po przestudiowaniu rozprawy pojawiają się uwagi formalne i dyskusyjne:

1. Generalnie rozdział pierwszy, drugi i trzeci zawierają kompleksowy i stosunkowo rozbudowany przegląd literatury, w którym nieco brakuje „krytyki”, jakiej można by się spodziewać po dogłębnej analizie piśmiennictwa. Owa krytyka pozwoliłaby na precyzyjniejsze wyartykułowanie własnego stanowiska w omawianych kwestiach.
2. Brak odwołań w tekście do rysunków znacznie utrudnia lekturę rozprawy, np. na rys. 34 Doktorantka przedstawiła grupy strategiczne touroperatorów, przyporządkowując je do pięciu, określonych kolorami grup, natomiast na rys. 35 podzieliła touroperatorów wg udziału w rynku. Niestety na podstawie rozważań w tekście trudno jest określić zależności pomiędzy zaprezentowanymi na obydwu rysunkach danymi i konsekwencje dla klasyfikacji operatorów.
3. Ma się wrażenie, że Autorka w wielu miejscach z dość dużą swobodą używa różnych pojęć, a to skutkuje problemami z jednoznacznym określeniem intencji np. model zarządzania finansami i etapy wdrażania finansów łańcucha dostaw,
4. Autorka w pracy pisze (s. 4) „*celem głównym rozprawy jest wskazanie oraz opracowanie metody pomiaru wpływu zarządzania finansami łańcucha dostaw na konkurencyjność tego łańcucha*”, niestety w dalszej części nie znajdujemy celów szczegółowych, ani pytań badawczych.

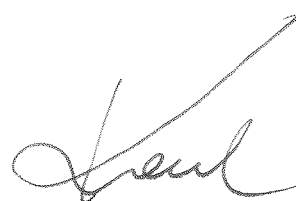
Reasumując, pragnę podkreślić, że zasygnalizowane wątpliwości i uwagi szczegółowe w niczym nie ujmują mojej pozytywnej oceny i wartości całości rozprawy. Prezentowana praca posiada szereg walorów natury teoretyczno-aplikacyjnej, zawiera wątki systematyki, a także ujęcia i treści nowatorskie. W zakresie ogólnej wiedzy w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw oraz zarządzania finansami łańcucha dostaw w sektorze turystycznym, przedstawionej w rozdziałach teoretycznych Doktorantka wykazała się wiedzą na poziomie osoby posiadającej stopień naukowy doktora, choć nie zawsze potrafiła opowiedzieć się za konkretnymi interpretacjami. W zakresie wyników badań należy stwierdzić, że osiągnięte wyniki są interesujące oraz wartościowe. Pozwoliły na sformułowanie konstruktywnych wniosków oraz rekomendacji.

#### **4. Konkluzja**

Uważam, że przeprowadzone studia teoretyczne łącznie z osiągniętymi wynikami badań empirycznych stanowią podstawę do uznania, że cel rozprawy został osiągnięty. Oceniając pozytywnie recenzowaną dysertację pragnę podkreślić, że:

- stanowi ona jednolite metodologicznie studium teoretyczno-empiryczne poświęcone zarządzaniu finansami łańcucha dostaw
- wnosi wkład do teorii zarządzania w kontekście modelowego odzwierciedlenia procedury wdrażania finansów łańcucha dostaw z uwzględnieniem specyfiki branży turystycznej wraz z modelem pojęciowym oraz systematyką metod i mierników przydatnych do badania efektów zastosowania finansów łańcucha dostaw
- niweluje lukę badawczą w zakresie metod pomiaru wpływu zarządzania finansami łańcucha dostaw na jego konkurencyjność,
- wskazuje dyrektywy praktyczne dla zarządzania finansami łańcucha dostaw oraz wyzwania dla dalszego rozwoju koncepcji, które otwierają nowe kierunki badań, w których Autorka mogłaby zastosować opracowany model w łańcuchach dostaw o innej specyfice.

W świetle powyższego konstatuje, że rozprawa mgr Moniki Bal spełnia wymagania Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz.595) oraz wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kend', is located in the lower right quadrant of the page. The signature is fluid and cursive, with a long, sweeping stroke extending upwards and to the right.