

Kraków, 31.01.2022

Dr hab. Bartosz Kurek, prof. UEK
Katedra Rachunkowości
Instytut Zarządzania
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków
kurekb@uek.krakow.pl

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

Pana mgra Macieja Mroza

**pt. „Strategiczna karta wyników w zarządzaniu sprzedażą
w przedsiębiorstwach z branży produktów szybko rotujących”**

(dziedzina nauk społecznych, dyscyplina nauki o zarządzaniu i jakości)

przygotowanej pod opieką

promotora Pani prof. dr hab. Anny Szychty

oraz promotora pomocniczego Pani dr hab. Justyny Dobroszek, prof. UŁ

DOBÓR TEMATU

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga trafnego doboru narzędzi i systemów zarządzania oraz umiejętności ich dostosowania do warunków funkcjonowania jednostki gospodarczej. Tego typu narzędzi i systemów dostarcza rachunkowość zarządcza, która ma na celu zaspokajanie potrzeb informacyjnych menadżerów. Jednym z takich nowatorskich strategicznych systemów zarządzania jest opracowana w latach 90. XX wieku przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona zbilansowana karta wyników (ang. *balanced scorecard*), zwana także zrównoważoną bądź strategiczną kartą wyników. Jest ona jednocześnie narzędziem komunikacji wizji i strategii przedsiębiorstwa oraz pomiaru dokonań. Strategiczna karta wyników tłumaczy wizję i strategię przedsiębiorstwa w czterech wzajemnie się uzupełniających perspektywach (finansowej, klientów, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju) poprzez określenie celów strategicznych wraz z odpowiadającymi im miernikami. Zaprojektowanie zbilansowanej karty wyników, która umożliwi skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga dogłębnej znajomości branży, w której działa jednostka gospodarcza i warunków otoczenia (w szczególności warunków rynkowych) oraz prawidłowego ustalenia celów, miar i ich docelowych wartości, a także inicjatyw (konkretnych działań) umożliwiających osiągnięcie ustalonych celów. Wówczas widoczne są zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy celami i działaniami.

B. Kurek

Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw handlowych z branży towarów szybko rotujących (ang. *fast-moving consumer goods* – FMCG) sprowadza się do działania w warunkach ciągłych zmian i silnej konkurencji oraz powtarzającej się sprzedaży dużej liczby towarów. W tej sytuacji kluczowym procesem, na którym skupiają się zarządzający jest sprzedaż. Zarządzający potrzebują zatem skutecznych narzędzi i systemów zarządzania sprzedażą, aby sterować rozwojem tego rodzaju jednostek gospodarczych. Zbilansowana karta wyników jest strategicznym systemem zarządzania, który umożliwia osiągnięcie tego celu, pod warunkiem uwzględnienia przy jej budowie specyfiki jednostek z branży towarów szybko rotujących. Tego rodzaju kwestie są przedmiotem recenzowanej dysertacji.

Tytuł dysertacji „Strategiczna karta wyników w zarządzaniu sprzedażą w przedsiębiorstwach z branży produktów szybko rotujących” jest trafny i w pełni odzwierciedla zamierzenia Autora.

Przeprowadzone przez Autora rozważania naukowe stanowią aktualny i ważny problem badawczy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Autor zidentyfikował istniejącą lukę badawczą, a następnie ją wypełnił.

OCENA TEZY, CELU I HIPOTEZ

Autor dysertacji przyjął następującą tezę: „strategiczna karta wyników może stanowić przydatny i skuteczny instrument zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach handlowych pod warunkiem uwzględnienia przy jej budowie specyficznych elementów procesu sprzedaży oraz odpowiedniego jej zastosowania w przedsiębiorstwie do przekładania jego strategii na cele operacyjne” (s. 6 dysertacji). Tezę postawiono poprawnie, zgodnie z wymogami badań naukowych.

Celem głównym recenzowanej dysertacji jest „wykazanie, że zastosowanie strategicznej karty wyników wpływa pozytywnie na proces zarządzania sprzedażą oraz efektywność przedsiębiorstw handlowych z branży towarów szybko rotujących, pod warunkiem odpowiedniego dostosowania struktury karty do uwarunkowań sytuacyjnych działalności przedsiębiorstwa handlowego FMCG” (s. 6 dysertacji).

Autor wyszczególnił ponadto sześć celów szczegółowych (s. 6-7 dysertacji). Dotyczą one: 1) zebrania i usystematyzowania rozproszonej w literaturze przedmiotu wiedzy dotyczącej sposobów zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach handlowych, 2) rozpoznania metod pomiarów wyników (dokonań) stosowanych w przedsiębiorstwach handlowych branży FMCG w Polsce, 3) zidentyfikowania kluczowych uwarunkowań stosowanych metod i systemów pomiaru wyników oraz podejść do zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach handlowych FMCG w Polsce, 4) zbadania, czy na wynik finansowy przedsiębiorstwa handlowego z branży FMCG korzystniej wpływa ustalenie podstawowego celu dla procesu (działu) sprzedaży jako poziomu przychodów ze sprzedaży przy wyznaczonych cenach czy jako poziomu marży handlowej, 5) opracowania modelu powiązań między czynnikami uwarunkowań sytuacyjnych a strukturą BSC i sposobem wykorzystania BSC w zarządzaniu sprzedażą, 6) zaproponowania wariantowej struktury zbilansowanej karty wyników dla przedsiębiorstw handlowych z branży FMCG, uwzględniającej rodzaje strategii działalności z punktu widzenia ich klasyfikacji, zaproponowanej przez R.E. Milesa i C.C. Snowa.

B. Ulewicz

Cele sformułowano prawidłowo – są jednoznaczne i wyraźnie wskazują zamierzenia Autora dysertacji. Cele są bezpośrednio związane z tytułem rozprawy. Cele szczegółowe bardzo dobrze rozwijają cel główny. Poprawny sposób określenia celów umożliwia recenzentowi weryfikację ich osiągnięcia.

Autor dysertacji postawił pięć hipotez badawczych (s. 7 dysertacji):

- 1) H1: duże przedsiębiorstwa handlowe z branży FMCG częściej stosują systemy pomiaru dokonań niż przedsiębiorstwa średnie i małe z branży,
- 2) H2: przedsiębiorstwa handlowe z branży FMCG ze strategią prospektora częściej niż obrońcy stosują systemy pomiaru dokonań,
- 3) H3: zdecentralizowany styl zarządzania przedsiębiorstwem handlowym FMCG pozytywnie wpływa na zastosowanie systemu pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie, w tym strategicznej karty wyników,
- 4) H4: więcej przedsiębiorstw handlowych z branży FMCG zorientowanych na klienta stosuje strategiczną kartę wyników niż nieorientowanych na klienta,
- 5) H5: przedsiębiorstwa handlowe FMCG stosujące system pomiaru wyników w formie zbilansowanej karty wyników osiągają większą rentowność sprzedaży (ROS) niż niestosujące BSC.

Hipotezy postawiono w sposób umożliwiający ich empiryczną weryfikację. Istnieje wyraźne logiczne powiązanie hipotez z tytułem rozprawy.

Jako recenzent stwierdzam, że Autor osiągnął cel główny i sześć celów szczegółowych oraz empirycznie zweryfikował pięć hipotez badawczych, tym samym wypełniając zidentyfikowaną przez siebie lukę badawczą. W związku z tym należy uznać, że **dysertacja stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.**

OCENA DOBORU METOD BADAWCZYCH

Metody badawcze dobrano i zastosowano prawidłowo. Umożliwiło to Autorowi dysertacji wypełnienie celów oraz weryfikację hipotez badawczych.

W dysertacji wykorzystano następujące metody badawcze:

- 1) analiza wybranych publikacji zagranicznej i krajowej literatury przedmiotu z zakresu rachunkowości zarządczej i zarządzania,
- 2) badanie metodą ilościową – zebranie danych na podstawie ankiety skierowanej do przedsiębiorstw z branży FMCG w celu weryfikacji hipotez badawczych,
- 3) analiza dokumentacji z zakresu rachunkowości i stosowanych podejść do procesu zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwie hurtowym towarów szybko rotujących BETA,
- 4) obserwacja uczestnicząca, przeprowadzona w przedsiębiorstwie BETA.

Zastosowano przy tym następujące metody analizy danych:

- 1) metody statystyki opisowej i wybrane procedury statystyki matematycznej z użyciem programu STATISTICA v.13.3,
- 2) analiza sprawozdań finansowych badanych przedsiębiorstw handlowych z branży FMCG.

B. Lurel

Prawidłowo sformułowano wnioski wynikające z testów statystycznych, np. „Wartość statystyki chi-kwadrat wynosi 13,62474, natomiast p-wartość 0,0182. Na poziomie istotności 0,1 hipoteza statystyczna o niezależności analizowanych zmiennych została odrzucona na rzecz hipotezy alternatywnej mówiącej o istnieniu zależności między wielkością przedsiębiorstwa a stosowalnością systemu pomiaru dokonań” (s. 175 dysertacji), choć zwykle nie podaje się wartości statystyki testowej z taką dokładnością.

Reasumując należy jednoznacznie stwierdzić, że Autor dysertacji jest kompetentny zarówno w doborze, jak i w wykorzystaniu metod badawczych koniecznych do rozwiązania postawionego problemu naukowego.

OCENA BADAŃ I UZYSKANYCH WYNIKÓW

Rozdziały od 1 do 3 są znakomitym teoretycznym wprowadzeniem do badania empirycznego i części projektowej. Autor przeprowadził wyczerpującą krytyczną analizę krajowej i zagranicznej literatury oraz uporządkował stan wiedzy w podjętym temacie badań. Bardzo dobra znajomość literatury umożliwiła Doktorantowi odnalezienie luki badawczej, sformułowanie i realizację celów rozprawy oraz sformułowanie i weryfikację hipotez rozprawy. **Poziom ogólnej wiedzy teoretycznej Autora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości jest bardzo wysoki.**

Rozdział 4 dysertacji zawiera część empiryczną. Dotyczy ona systemów pomiaru wyników przedsiębiorstwach handlowych z branży FMCG w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem zbilansowanej karty wyników i ich wpływu na proces zarządzania sprzedażą oraz efektywność przedsiębiorstw z uwzględnieniem dostosowania do warunków sytuacyjnych.

W badaniu wykorzystano listę 218 największych przedsiębiorstw z branży FMCG opublikowanej przez wywiadownię gospodarczą Bisnode (*Lista 620 sieci detalicznych i hurtowych w Polsce*). Z tej listy Autor dysertacji wyłonił 155 przedsiębiorstw (zastosowano metodę eksperta). Były to największe i najbardziej dynamicznie zwiększające swoją sprzedaż sieci handlowe i hurtownie z szeroko pojętej branży handlu spożywczego. W okresie od 1 sierpnia 2019 roku do 30 września 2019 roku przeprowadzono oryginalne badanie ankietowe przy wykorzystaniu techniki CATI (ang. *computer-assisted telephone interviewing*). Ankieta została skonstruowana prawidłowo (stanowi ona załącznik do dysertacji). Badanie obejmowało 33 pytania podzielone na pięć grup: 1) pytania ogólne (np. wielkość przedsiębiorstwa, forma prowadzonej działalności), 2) pytania odnoszące się do poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa na tle swoich głównych konkurentów, 3) pytania związane z zastosowaniem rachunkowości zarządczej z uwzględnieniem metod pomiaru wyników (w tym zbilansowanej karty wyników), 4) pytania dotyczące stosowanej strategii oraz sposobów zarządzania sprzedażą, 5) pytania dotyczące respondenta (np. zajmowane stanowisko, liczba lat pracy w danej organizacji). Uzyskano 65 wypełnionych ankiet, z czego 37 jednostek stosowało system pomiaru wyników. Do przedsiębiorstw przyporządkowano dane finansowe z lat 2015-2017, które pozyskano z bazy danych Bisnode. Uzyskane wyniki analizowano i interpretowano przy użyciu metod statystycznych (zastosowano program STATISTICA v.13.3). Wykorzystano np. test losowości próby, test niezależności chi-kwadrat, współczynnik V-Cramera.

B. Chwedeł

Autor dysertacji poprawnie empirycznie zweryfikował postawione hipotezy badawcze. Wnioski są logiczne. W przypadku H1 (duże przedsiębiorstwa handlowe z branży FMCG częściej stosują systemy pomiaru dokonań niż przedsiębiorstwa średnie i małe z branży), H2 (przedsiębiorstwa handlowe z branży FMCG ze strategią prospektora częściej niż obrońcy stosują systemy pomiaru dokonań), H4 (więcej przedsiębiorstw handlowych z branży FMCG zorientowanych na klienta stosuje strategiczną kartę wyników niż nieorientowanych na klienta) i H5 (przedsiębiorstwa handlowe FMCG stosujące system pomiaru wyników w formie zbilansowanej karty wyników osiągają większą rentowność sprzedaży (ROS) niż niestosujące BSC) brak było podstaw do odrzucenia hipotez. Jedynie w przypadku H3 (zdecentralizowany styl zarządzania przedsiębiorstwem handlowym FMCG pozytywnie wpływa na zastosowanie systemu pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie, w tym strategicznej karty wyników) były podstawy do odrzucenia hipotezy. Na pochwałę zasługuje zamieszczenie w rozdziale empirycznym licznych tabel, dzięki którym czytelnik może samodzielnie zweryfikować wnioski wynikające z badań własnych Autora dysertacji.

Rozdział 5 dysertacji zawiera oryginalną część projektową. W rozdziale tym Autor zaproponował i opisał projekty map strategii dla przedsiębiorstwa dystrybuującego napoje i dla przedsiębiorstwa importującego i dystrybuującego napoje, w tym alkoholowe (odpowiednio: mapę dla przedsiębiorstwa o strategii obrońcy według koncepcji Milesa i Snowa przedstawiono na rysunku 35 na stronie 197 dysertacji, mapę dla przedsiębiorstwa o strategii poszukiwacza według koncepcji Milesa i Snowa przedstawiono na rysunku 36 na stronie 201 dysertacji). Autor słusznie zauważa, że w przypadku tych typów strategii sposób realizacji założonych celów z wykorzystaniem zbilansowanej karty wyników może wpływać na sposób zarządzania sprzedażą i efektywność działalności przedsiębiorstwa handlowego. Wynika to wprost z zaproponowanego i zweryfikowanego w rozdziale 4 modelu powiązań między czynnikami uwarunkowań sytuacyjnych a zbilansowaną kartą wyników i efektywnością przedsiębiorstwa handlowego (rysunek 33 na stronie 192 dysertacji). Na podstawie map opracowano zbilansowane karty wyników wraz z odpowiednimi wskaźnikami KPI (tabela 29 na stronie 199 dysertacji i tabela 30 na stronie 202 dysertacji). W każdej karcie przedstawiono cztery perspektywy z odpowiednio sprecyzowanymi celami ogólnymi i szczegółowymi. Dla każdego celu określono jeden bądź kilka KPI z jasno wskazanym sposobem ich obliczania.

W rozdziale 5 Autor ponadto przedstawił przykład wdrożenia zbilansowanej karty wyników w zarządzaniu sprzedażą w przedsiębiorstwie operującym w branży FMCG, które przyjęło strategię obrońcy. Przedsiębiorstwo to dystrybuuje alkohole oraz napoje bezalkoholowe na terenie jednej trzeciej Polski od około 15 lat. Autor wykorzystał w tym celu obserwację uczestniczącą w badanej jednostce gospodarczej, swoje doświadczenia zawodowe i wiedzę dotyczącą klientów strategicznych. Autor opracował mapę strategii (rysunek 38 na stronie 214 dysertacji) i zbilansowaną kartę wyników (tabele 31, 32, 33, 34, 35). Dla każdej z czterech perspektyw cele strategiczne mają określone mierniki i ich wartości początkowe oraz docelowe. Zaproponowano również odpowiednie inicjatywy (cel – miernik – czynnik sukcesu – inicjatywa). Warto zauważyć, że wdrożenie zbilansowanej karty wyników wymaga zaangażowania wszystkich pracowników, co w badanej jednostce udało się osiągnąć poprzez powiązanie premii kwartalnej i rocznej z realizacją celów. Efekty pracy Autora są imponujące i zasługują na pochwałę. Autor rozprawy jest przy tym świadomy korzyści i barier wdrożenia zbilansowanej karty wyników w badanej jednostce.

B. Ulew

Doktorant ma świadomość ograniczeń przeprowadzonego badania. Doktorant zaproponował dalsze kierunki badań (s. 228-229 dysertacji), co dobrze świadczy o Jego naukowej dojrzałości i zdolności poszerzania horyzontów badawczych na dotychczas nieeksplorowane obszary.

Autor dysertacji w pełni opanował umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

OCENA STRUKTURY PRACY

Całość rozprawy obejmuje 257 stron maszynopisu. Dysertacja składa się z wstępu, 5 zasadniczych rozdziałów, zakończenia, wykazu literatury, wykazu źródeł internetowych, spisu tabel, spisu rysunków i załącznika. Wyraźnie widoczna jest logiczna konstrukcja dysertacji – część teoretyczna (rozdziały 1-3) poprzedza część empiryczną (rozdział 4) i projektową (rozdział 5). Struktura pracy jest prawidłowa i spójna – rozdziały są ze sobą wyraźnie powiązane, ich następstwo jest w pełni uzasadnione.

Wstęp zawiera wszystkie elementy, które powinny znaleźć się we wprowadzeniu do pracy naukowej: motywację do podjęcia tematu wraz z jasno sprecyzowaną luką badawczą, tezę dysertacji, cel główny i cele szczegółowe, hipotezy badawcze, zastosowane metody badawcze i metody analizy danych, a także omówienie struktury pracy.

Rozdział 1 dotyczy zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach handlowych. Poruszono w nim takie kwestie, jak: różnicowanie i rola współczesnej działalności handlowej, znaczenie i rodzaje strategii przedsiębiorstw (strategia a wizja i misja, strategie wg M. Portera, strategie wg R.E. Milesa i C.C. Snowa), proces i podejścia do zarządzania sprzedażą w przedsiębiorstwach handlowych.

Rozdział 2 obejmuje kwestie pomiaru i uwarunkowań dokonań w przedsiębiorstwach handlowych. Poruszono w nim takie kwestie jak: rozumienie dokonań przedsiębiorstw i ich pomiar, systemy pomiaru wyników przedsiębiorstw, specyfika pomiaru wyników przedsiębiorstw handlowych z branży FMCG, czynniki determinujące wyniki działalności przedsiębiorstw handlowych FMCG w świetle teorii uwarunkowań sytuacyjnych.

Rozdział 3 poświęcono strategicznej karcie wyników. Zidentyfikowano ją jako metodę pomiaru dokonań i zarządzania w podmiotach gospodarczych. W rozdziale poruszono takie kwestie jak: geneza, cele, struktura, zasady konstrukcji i etapy wdrażania BSC, mapa strategii, tworzenie wartości z wykorzystaniem BSC, bariery i niepowodzenia w zastosowaniu BSC, nowe tendencje w rozwoju BSC.

Rozdział 4 obejmuje oryginalne badanie empiryczne. W rozdziale tym bardzo skrupulatnie scharakteryzowano metodykę przeprowadzonego badania empirycznego oraz próbę badawczą. Badanie empiryczne przeprowadzono poprawnie. Wyniki zostały prawidłowo zinterpretowane.

Rozdział 5 to oryginalna część projektowa. Obejmuje on projekty strategicznej karty wyników dla przedsiębiorstw handlowych z branży towarów szybko rotujących.

W zakończeniu zwięźle przedstawiono wnioski z rozważań teoretycznych oraz wnioski z przeprowadzonego badania empirycznego i z części projektowej. Zidentyfikowano ograniczenia przeprowadzonego badania naukowego oraz przedstawiono możliwe kierunki dalszych badań. Jako recenzent stwierdzam, że cele rozprawy zostały zrealizowane i hipotezy

B. Ulewski⁶

zweryfikowane. W moim przekonaniu Autor wypełnił zidentyfikowaną przez siebie lukę badawczą.

Kolejnymi elementami dysertacji są wykazy literatury (327 pozycji) i źródeł internetowych (19 pozycji) oraz spisy tabel (35 pozycji) i rysunków (39 pozycji). Rysunki i tabele skonstruowano prawidłowo.

Ostatnim elementem dysertacji jest załącznik – kwestionariusz ankiety wykorzystanej w badaniu.

OCENA PRZEGLĄDU LITERATURY, PRZYPISÓW I BIBLIOGRAFII

Doktorant prawidłowo dobrał źródła literaturowe i internetowe do podjętego tematu. Są one zróżnicowane. Przegląd literatury jest kompletny. Dominują artykuły z uznanych czasopism naukowych (anglojęzycznych i polskojęzycznych) i monografie z renomowanych wydawnictw. Autor ma pełną świadomość światowych i krajowych dokonań na gruncie podjętego tematu badań.

Autor prawidłowo stosuje odniesienia do literatury. Wybrano formę przypisów w tekście (styl harwardzki). Nie ma żadnych wątpliwości z jakiego źródła zaczerpnięto poszczególne informacje.

Przypisy w źródłach pod tabelami i rysunkami są prawidłowo skonstruowane. Wyraźnie zaznaczono, które tabele i rysunki są wynikiem pełnego opracowania własnego Doktoranta, a w których posiłkowano się literaturą. Literatura, na podstawie której konstruowano tabele i rysunki jest jasno wskazana.

W dysertacji Autor wykorzystał łącznie 327 pozycji literatury (są one wykazane na stronach 230-245 dysertacji) oraz 19 źródeł internetowych (są one wykazane na stronach 245-246 dysertacji). Oba wykazy wykorzystanych źródeł są skonstruowane poprawnie. Pozycje uszeregowano alfabetycznie, co jest zgodne z wymogami prac naukowych. Na pochwałę zasługuje podanie stron (od-do), na których przytaczane artykuły/rozdziały zostały wydrukowane w czasopismach/monografiach. Warto byłoby udoskonalić wykaz literatury poprzez podanie numeru DOI artykułów naukowych. Źródła internetowe zawierają datę dostępu (czasami określona jako konkretny dzień, czasami jako konkretny miesiąc, a czasami jako konkretny rok).

OCENA TECHNIKI PISANIA DYSERTACJI, EDYCJI, STYLU

Autor opanował technikę pisania dysertacji w stopniu bardzo dobrym. Edycja i styl nie budzą istotnych zastrzeżeń. Autor wyraża się w dojrzałym stylu, właściwym dla pracy naukowej. W dysertacji pojawiają się jedynie drobne niedociągnięcia stylistyczne i literowe (edytorskie). Dotyczy to między innymi następujących stron i kwestii:

- s.3 (drugi akapit, pierwsza linijka) – jest „Strategiczna karty wyników”, a powinno być „Strategiczna karta wyników”,
- s. 157 (ósma linijka od dołu) – jest „zarządzania”, a powinno być „zarządzania”,
- s. 190 (pierwszy akapit, pierwsze zdanie) – jest: „W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa działając w warunkach wysoko zaawansowanej globalizacji mają nieograniczony dostęp do

B. Kurek 7

informacji, technologii, zasobów ludzkich oraz kapitału”, a przecież dostęp ten jest właśnie ograniczony,

- s. 191 – na dole strony jest puste około 1/3 strony (można w to miejsce przenieść tekst z kolejnej strony, rysunek 33 nie musi być bezpośrednio pod zdaniem odwołującym się do tego rysunku),

- s. 198 – jest puste około 2/3 strony (można w to miejsce przenieść tekst ze strony 200, tabela 29 nie musi być bezpośrednio pod zdaniem odwołującym się do niej).

KONKLUZJA

Recenzowana rozprawa doktorska Pana mgra Macieja Mroza pod tytułem „Strategiczna karta wyników w zarządzaniu sprzedażą w przedsiębiorstwach z branży produktów szybko rotujących” (dziedzina nauk społecznych, dyscyplina nauki o zarządzaniu i jakości) przygotowana pod opieką promotora Pani prof. dr hab. Anny Szychty oraz promotora pomocniczego Pani dr hab. Justyny Dobroszek, prof. UŁ:

- 1) stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz
- 2) wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz
- 3) wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Przedstawiona do recenzji **rozprawa doktorska Pana mgra Macieja Mroza pod tytułem „Strategiczna karta wyników w zarządzaniu sprzedażą w przedsiębiorstwach z branży produktów szybko rotujących” (dziedzina nauk społecznych, dyscyplina nauki o zarządzaniu i jakości) przygotowana pod opieką promotora Pani prof. dr hab. Anny Szychty oraz promotora pomocniczego Pani dr hab. Justyny Dobroszek, prof. UŁ spełnia wymogi określone w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (tekst jednolity Dz. U. z 2017r. poz. 1789).**

W związku z powyższym **wniosuję do Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

WNIOSEK O NAGRODZENIE ROZPRAWY DOKTORSKIEJ WYRÓŻNIENIEM KOMISJI UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO DO SPRAW STOPNI NAUKOWYCH W DISCYPLINIE NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

Biorąc pod uwagę wysoki poziom merytoryczny rozprawy oraz aktualność poruszanej tematyki **wniosuję o nagrodzenie rozprawy doktorskiej Pana mgra Macieja Mroza pod tytułem „Strategiczna karta wyników w zarządzaniu sprzedażą w przedsiębiorstwach z branży produktów szybko rotujących” (dziedzina nauk społecznych, dyscyplina nauki o zarządzaniu i jakości) przygotowanej pod opieką promotora Pani prof. dr hab. Anny**

B. Ułurek ⁸

Szychty oraz promotora pomocniczego Pani dr hab. Justyny Dobroszek, prof. UŁ wyróżnieniem Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Jednocześnie zachęcam Doktoranta do wydania dysertacji w formie monografii. Byłaby to wartościowa publikacja, do której dostęp mogłoby mieć szersze grono czytelników.



Bartosz Kurek