

Katowice, dn. 6. kwietnia 2020 r.

dr hab. Artur Świerczek, prof. UE  
Kierownik Katedry Logistyki Ekonomicznej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. 14.05.2020



## RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Drewniak**  
**pt. *Zarządzanie gospodarką magazynową w centrach dystrybucyjnych Tesco***  
**przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. inż. Anny Brzozowskiej, prof. PCz**  
**na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej**

### 1. Uwagi formalne

Podstawą wykonania recenzji była decyzja Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 25. lutego 2020 roku, na mocy której powołano mnie na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej. Przedstawiona do recenzji rozprawa liczy 283 strony i obejmuje pięć rozdziałów, poprzedzonych wstępem i zwieńczonych zakończeniem, wymagane spisy (w tym: bibliografię – 406 pozycji, spis 31 tabel, spis 53 rysunków, spis 34 wykresów, spis 6 fotografii) oraz 2 załączniki do pracy.

Podstawą formalną opracowania recenzji są kryteria sformułowane w art. 13. Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Z formalnego punktu widzenia, przedłożona do recenzji rozprawa wypełnia wymagania sformułowane w ust. 2 art. 13. ww. Ustawy, zgodnie z którymi pracę doktorską może stanowić praca projektowa pod warunkiem, że odpowiada warunkom sformułowanym w ust. 1 art. 13. Ocenie w niniejszej recenzji poddano w szczególności zasadność wyboru problematyki pracy, celów i hipotez badawczych, układ pracy, poziom zaawansowania warsztatu oraz wartość naukową dysertacji.

## **2. Ocena doboru tematu, celów i hipotez badawczych**

Działalność magazynowa, prowadzona w sferze realnej i regulacyjnej systemu logistycznego przedsiębiorstw, stanowi ważną problematykę odwołującą się do klasycznego kanonu wiedzy logistycznej. Jest bowiem procesem należącym do wiązki działań formujących fizyczny przepływ dóbr, rozpatrywany w ujęciu systemowym. Ponadto, zarządzanie działalnością magazynową to kluczowe zagadnienie współczesnego zarządzania logistycznego na szczeblu operacyjnym, jak również strategicznym. Poziom operacyjny obejmuje wykonywanie rutynowych, codziennych zadań regulacyjnych zmierzających do zapewnienia ciągłości funkcjonowania procesu magazynowania, aby zapewnić niezakłócony przepływ produktów, w szczególności dotyczący gospodarowania zapasami. Na szczeblu strategicznym, z kolei decyzje dotyczące magazynowania wywołują trudne do odwrócenia skutki dla funkcjonowania systemu logistycznego, a szerzej całego łańcucha dostaw. Przykładowo, decyzje dotyczące lokalizacji i liczby magazynów, ich wyposażenia technicznego, czy rodzaju dóbr stanowiących przedmiot obrotu magazynowego oddziałują na kształtowanie i mechanizm zarządzania przepływem dóbr materialnych. Chociaż problematyka samego zarządzania działalnością magazynową jest znana od wielu lat i relatywnie dobrze udokumentowana na łamach literatury przedmiotu, o tyle podjęte w rozprawie zagadnienie dotyczy procesu magazynowania osadzonego w szerszej optyce funkcjonowania centrum dystrybucji. Powoduje to konieczność bardziej holistycznego spojrzenia na działalność magazynową, która powinna uwzględniać współzależności z innymi działaniami „pozamagazynowymi” o charakterze logistycznym, wykonywanymi w centrum dystrybucji. Rozpatrywanie działalności magazynowej z punktu widzenia funkcjonowania innych procesów logistycznych w centrum dystrybucji jest interesującym wyzwaniem badawczym, uzasadniającym podjęcie tematu pracy.

Temat rozprawy doktorskiej został uszczegółowiony w celu głównym, który zmierzał do opracowania modelu zarządzania gospodarką magazynową dla centrów dystrybucji sieci handlu detalicznego Tesco. Celowi głównemu pracy podporządkowano cztery cele szczegółowe, odnoszące się do warstwy teoriopoznawczej (cel 1 – Przedstawienie istoty zarządzania gospodarką magazynową, ze szczególnym uwzględnieniem jej różnorodnych perspektyw w paradygmacie zarządzania oraz cel 2 - Usystematyzowanie dotychczasowego dorobku naukowego z zakresu zarządzania gospodarką magazynową w odniesieniu do centrów dystrybucyjnych), empirycznej (cel 3 – Identyfikacja mierników i wskaźników mających wpływ na zarządzanie gospodarką magazynową w odniesieniu do centrów dystrybucyjnych) oraz koncepcyjnej (cel 4 – Budowa i weryfikacja modelu zarządzania gospodarką magazynową w odniesieniu do centrów

dystrybucyjnych). Na pochwałę zasługuje bardzo klarowne sformułowanie 4 celów pracy, bezpośrednio nawiązujące do jej struktury. Wiązka celów cząstkowych umożliwia realizację celu głównego, doskonale wpisując się w logikę rozważań przedstawioną w pracy. W związku z tym sposób sformułowania celu głównego w relacji do tematu pracy, jak i logika, wedle której dokonano specyfikacji celów szczegółowych wobec celu głównego pracy nie budzą moich zastrzeżeń. Dobór hipotez badawczych, zważywszy na cele pracy, jest właściwy. Niemniej, w moim przekonaniu hipotezy mogły być sformułowane bardziej precyzyjnie. Przykładowo, sformułowanie H1 dotyczące „zależności między tworzeniem i funkcjonowaniem oraz ... (...)” jest mało dokładne i może wzbudzać uzasadnione wątpliwości dotyczące możliwości operacjonalizacji wyróżnionego konstruktów poznawczego.

### **3. Struktura i układ pracy**

W ogólnej ocenie struktura pracy jest prawidłowa, wpisująca się w triadę teoria-empiria-koncepcja. Dwa pierwsze rozdziały (1-2) tworzą warstwę teoriopoznawczą pracy. W szczególności rozdział 1 przedstawia zagadnienia regulacyjne dotyczące magazynowania, natomiast rozdział 2 uzupełnia je rozważaniami dotyczącymi procesu magazynowania w sferze realnej. Kolejne dwa rozdziały (3-4) konstytuują część empiryczną rozprawy. W rozdziale 3 omówiono organizację centrów dystrybucji sieci handlu detalicznego Tesco, natomiast w rozdziale 4 przedstawiono analizę sprawności magazynowania w centrach dystrybucji Tesco. W ostatnim rozdziale o charakterze koncepcyjnym, opracowano model zarządzania magazynowaniem w centrach dystrybucji Tesco. W zakresie oceny poszczególnych części pracy zgłaszam dwa zastrzeżenia dotyczące struktury. Po pierwsze, w mojej opinii zagadnienia dotyczące gospodarki magazynowej powinny raczej być omówione w rozdziale pierwszym, natomiast zarządzanie działalnością magazynową w rozdziale drugim. Umożliwiłoby to bardziej logiczną aranżację podjętych rozważań, zgodnie z logiką, wedle której najpierw powinniśmy poznać obiekt zarządzania (w tym przypadku gospodarkę magazynową), a dopiero później omawiać określone instrumenty zarządzania działalnością magazynową. Sama Autorka dostrzegła ten problem na łamach rozdziału pierwszego, podając przegląd interpretacyjny kategorii gospodarki magazynowej, a potem przedstawiając zarządzanie nią. Po czym w rozdziale drugim znów nastąpił powrót do rozważań dotyczących obiektu zarządzanego (a więc gospodarki magazynowej). Druga uwaga, dotycząca struktury rozprawy, jest związana z włączeniem rozważań teoretycznych podejmujących problematykę centrów dystrybucji do rozdziału trzeciego (praktycznego). Jestem zwolennikiem jednoznacznego oddzielania części teoretycznej pracy od jej warstwy praktycznej.

Umożliwia to bardziej klarowny i uporządkowany odbiór przesłania pracy. W recenzowanej pracy, podrozdział 3.2. traktujący o istocie i rodzajach centrów dystrybucji powinien być raczej włączony do części teoretycznej rozprawy, tym bardziej że jest to kluczowa kategoria z punktu widzenia podjętej tematyki, a przez to wymagająca głębszego wyjaśnienia.

#### **4. Ocena warsztatu badawczego**

Przyjęta w pracy metodyka odzwierciedla problem badawczy oraz sformułowane cele i hipotezy badawcze. Pierwszy etap badania polegał na narracyjnej analizie krajowej oraz zagranicznej literatury przedmiotu (monografii, artykułów naukowych, referatów konferencyjnych oraz raportów badawczych), której rezultaty przedstawiono na łamach dwóch pierwszych rozdziałów pracy. Wyniki krytycznej analizy literatury umożliwiły sformułowanie problemu badawczego, który następnie został poddany analizie empirycznej.

Badania empiryczne, przedstawione w drugiej części pracy, zrealizowano wieloetapowo. Badaniom właściwym towarzyszyły bowiem badania pilotażowe oraz uzupełniające. Badanie właściwe było prowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety zawierającego zbiór pytań zamkniętych i otwartych. Analizę danych przeprowadzono za pomocą nieparametrycznego testu niezależności chi-kwadrat, który wykonuje się w celu zbadania związku pomiędzy dwoma zmiennymi nominalnymi. Siłę zależności określono przy pomocy współczynników kontyngencji. W rezultacie cele pracy zostały w pełni osiągnięte. W przypadku weryfikacji hipotez badawczych, wykorzystano podejście opisowe, rozpoznając tendencje w kształtowaniu badanych zjawisk. Niemniej, w celu sprawdzenia hipotez badawczych nie przeprowadzono dowodu w sensie statystycznym. Jest to szczególnie widoczne w przypadku trzeciej hipotezy badawczej. W stosunku do wyników otrzymanych badań rodzą się pytania, w jakim stopniu pozytywna weryfikacja trzech hipotez badawczych (w szczególności ostatniej) odnosi się do bieżącej sytuacji sieci handlowej Tesco? Czy krytyka dotychczasowego modelu funkcjonowania centrów dystrybucji sieci handlowej, na podstawie dokonanego pomiaru, była słuszna i stała się faktycznie źródłem obecnej sytuacji, w której znalazła się sieć handlowa? Czy negatywny wpływ funkcjonowania centrów dystrybucji był na tyle istotnym czynnikiem, który spowodował obecną sytuację sieci handlowej, tak że jego modyfikacja umożliwiłaby znaczącą poprawę funkcjonowania sieci? Jeśli tych czynników jest więcej, czy implementacja zaproponowanego modelu faktycznie przyczyniłaby się do znaczącej poprawy funkcjonowania całej sieci? Czy zaproponowany model zarządzania gospodarką magazynową może być jedną ze ścieżek re-

strukturyzacji funkcjonowania sieci? Zdając sobie sprawę, że proces przygotowania pracy doktorskiej jest rozłożony w czasie, a zmiana środowiska biznesowego postępuje bardzo dynamicznie, przypuszczam, że wybór tematu i problemu badawczego był dokonany w całkowicie odmiennej sytuacji ekonomicznej badanej sieci handlu detalicznego. Niemniej, konfrontacja lektury rozprawy z obecną sytuacją, w jakiej znalazła się sieć handlowa Tesco skłania do sformułowania wielu pytań dotyczących potencjalnych sposobów restrukturyzacji w kontekście zagadnień poruszonych w rozprawie.

Konkludując, w mojej opinii analiza literatury oraz sposób przeprowadzenia badań empirycznych w dostatecznym stopniu wypełniają wymogi stawiane pracom doktorskim. W świetle powyższej argumentacji, dobór metod i narzędzi badawczych uważam za wystarczający z punktu widzenia postawionego problemu.

## **5. Ocena wartości naukowej**

Wstęp do dysertacji napisano zgodnie ze sztuką. Autorka wprowadza czytelnika w problematykę pracy, ukazując jej znaczenie. Z pewnymi sformułowaniami we wstępie można polemizować. Przykładowo na s. 7 Autorka formułuje następujące stwierdzenie: „Z pewnością, globalny rynek wymaga od kadry zarządzającej gospodarką magazynową pełnej automatyzacji procesów magazynowych, (...)”, co chyba nie do końca jest prawdą. Na pewno nie można automatyzacji traktować jako remedium na każdy problem zaistniały w przedsiębiorstwie, a znane są przedsiębiorstwa (implementujące np. reguły *lean management*), które doskonale radzą sobie bez jakiegokolwiek wsparcia technicznego. W kolejnej części wstępu Autorka formułuje cele dysertacji oraz przyporządkowuje im hipotezy badawcze, a następnie syntetycznie omawia zawartość poszczególnych rozdziałów rozprawy.

Część teoretyczna pracy obejmuje dwa pierwsze rozdziały. Rozdział pierwszy przedstawia problematykę zarządzania gospodarką magazynową na tle nauk o zarządzaniu. W przypadku tytułu rozdziału 1 z powodzeniem można było zrezygnować ze stosowania paradygmatu jako ważnej kategorii epistemologicznej na rzecz po prostu zarządzania logistycznego. Tak jak zresztą Autorka czyni to w tytule rozdziału 2 pisząc o działalności magazynowej w procesach logistycznych. W mojej opinii tytuł 1 rozdziału mógł brzmieć: „Gospodarka magazynowa w świetle koncepcji zarządzania logistycznego”. W pierwszej części rozdziału Autorka prezentuje i wyczerpująco omawia funkcje zarządzania magazynowaniem, które w szczególności obejmują planowanie, organizowanie, koordynowanie i kontrolę działalności magazynowej. W ten sposób nawiązuje do podstawowych etapów procesu zarządzania, których emanacją są omawiane

funkcje zarządzania magazynowaniem. Zwieńczeniem prowadzonych rozważań jest własna propozycja interpretacji terminu gospodarki magazynowej. W dalszej części rozważań Autorka omawia wybrane narzędzia informatyczne, wspierające funkcje regulacyjne magazynowania. W ostatniej części pracy przedstawiono narzędzia statystyki opisowej w zarządzaniu magazynowaniem. Wyróżnione i omówione miary są faktycznie wykorzystywane w procesie magazynowania, niemniej dotyczą chyba raczej gospodarki zapasami. Gospodarka magazynowa i gospodarka zapasami to dwa ważne, współzależne obszary funkcjonalne zarządzania logistycznego, których wzajemne powiązania nie zostały jednak w tej części pracy wyjaśnione. Lektura ostatniego podrozdziału nie dostarcza również odpowiedzi na pytanie co jest faktycznie przedmiotem pomiaru. Autorka pisze jedynie o populacji i statystyce z populacji. Nasuwa się pytanie, czy jest mowa o popycie niezależnym generowanym przez klientów w procesie magazynowania (wydania produktu), czy może o produkcie składowanym w magazynie, o jego zapasie czy dla przykładu powierzchni magazynowej. Nie zostało to na łamach tej części pracy wyjaśnione. W rozdziale 2 przedstawiono istotę procesu magazynowania, dzieląc go na fazy, w których są wykonywane określone czynności związane z przyjęciem produktu do magazynu, składowaniem, kompletacją i wydaniem produktu. Na tle tych głównych działań omówiono również czynności pomocnicze, wspierające przebieg procesu magazynowania. W dalszej części pracy rozpoznano podstawowe narzędzia techniczne wspierające sferę realną procesu magazynowania. Przy czym uwaga Autorki w szczególności koncentrowała się na technologiach związanych z gromadzeniem danych (kody kreskowe, RFID czy rozwiązania typu *pick by*). Ta część pracy w zadowalającym stopniu wpisuje się we wcześniejsze rozważania dotyczące przebiegu procesu magazynowania w sferze realnej. W ostatniej części rozdziału rozpoznano i wyjaśniono wybrane modele gospodarki magazynowej. Podsumowując rozważania w części teoretycznej pracy, generalnie pozytywnie oceniam sposób podziału treści i zakres merytoryczny omówionych zagadnień. Niemniej, w mojej opinii w tej części pracy brakuje mocnego akcentu teoretycznego dotyczącego problematyki centrum dystrybucji. Byłby on ze wszech miar pożądanym zważając na fakt, że stanowi zasadniczą kategorię logistyki, jak również kluczowy termin tematu pracy.

Rozdział 3 wprowadza czytelnika do zagadnień związanych z organizacją centrów dystrybucji sieci handlu detalicznego Tesco. Poruszane w nim zagadnienia stanowią dobry kontekst rozważań praktycznych podejmowanych w dalszych rozdziałach pracy. Ponadto, w rozdziale rozważania teoretyczne zostały poprzeplatane opisami praktycznymi, ilustrującymi sposób organizacji centrów dystrybucji w omawianej sieci handlu. W podrozdziale 3.3. Autorka zamiast

czynności składowana stosuje bardziej pojemną kategorię magazynowania. W kontekście rozważań w podrozdziale 2.1. powinno się jednak konsekwentnie stosować nomenklaturę zaproponowaną w części teoretycznej pracy. Ponadto, moim zdaniem w rozdziale 3 brakuje omówienia szerszego kontekstu funkcjonowania centrów dystrybucji ze wskazaniem ich umiejscowienia w całej sieci handlu detalicznego. Umożliwiłoby to całościowe spojrzenie na rolę i funkcje podejmowane w omawianych punktach węzłowych sieci.

W rozdziale 4 Autorka dokonała pomiaru zarządzania magazynowaniem w centrach dystrybucji Tesco. W pierwszej części tego rozdziału zaprezentowano zarys metodologii przeprowadzonych badań. Moim zdaniem, ze względu na znaczenie, opis w tej części pracy należało jednak wyodrębnić i zawrzeć w osobnym podrozdziale. Ponadto, rozważania natury metodologicznej są nieco chaotyczne, przydałoby się bardziej precyzyjnie formułować niektóre omawiane kwestie. W szczególności dotyczy to charakteru przeprowadzonych badań (ilościowych i jakościowych). Ponadto, opis pojedynczego przypadku rozpoczął się już w rozdziale 3, w którym przeprowadzono analizę danych pochodzących ze źródeł wtórnych dotyczących podmiotu, w którym są prowadzone badania. Jednocześnie zgłaszam zastrzeżenie dotyczące wykresów w rozdziale, które mają za zadanie ilustrować ujawnione wyniki badań. Opis tych wykresów w tekście podaje strukturę odpowiedzi (dane wyrażone w %), natomiast wyniki ilustrowane na wykresach są prawdopodobnie (nie ma opisu osi poziomej) podane w wartościach bezwzględnych. Ponadto, ze statystycznego punktu widzenia w procesie analizy danych Doktorantka powinna raczej posługiwać się kategorią zmiennej, a nie pytaniami. Te ostatnie są umieszczone w kwestionariuszu i odpowiadają zmiennym podczas przetwarzania danych. Ponadto, osobliwa wydaje się próba powrotu do wyjaśnienia terminu gospodarka magazynowa pod koniec rozdziału 4 pracy (patrz przypis 594 s. 181), podczas gdy problem ten szczegółowo omówiono w podrozdziale 1.1.

W ostatnim rozdziale pracy Doktorantka podjęła próbę opracowania koncepcji zarządzania gospodarką magazynową w centrach dystrybucji sieci handlu detalicznego Tesco. W pierwszej części przedstawia uwarunkowania wykorzystania ogólnodostępnych modeli omówionych wcześniej w pracy. Krytyczna analiza wyróżnionych rozwiązań skłoniła Doktorantkę do zaproponowania autorskiej koncepcji zarządzania gospodarką magazynową. W tym celu podsumowała wcześniejsze etapy badania, które zaprowadziły ją do sformułowania modelu. Jednocześnie wskazała współzależności występujące między tymi etapami. Ukoronowaniem dociekań Autorki w tym nurcie jest propozycja własnego modelu zarządzania gospodarką magazynową dla centrów dystrybucji sieci handlu detalicznego Tesco. Sformułowany model kładzie nacisk

na realizację podstawowych funkcji zarządzania magazynowaniem, co logicznie niejako domyka całość wywodu, zapewniając wysoki stopień spójności prowadzonego na łamach pracy dyskursu.

Podsumowując ocenę wartości naukowej, należy stwierdzić że w części teoriopoznawczej praca ma raczej odtwórczy charakter, w pewnym stopniu porządkujący dorobek naukowy dotyczący zagadnień związanych z problematyką gospodarki magazynowej. Oryginalności rozważań natury teoriopoznawczej upatruję przede wszystkim w zakotwiczeniu dyskursu dotyczącego gospodarki magazynowej w optyce funkcjonowania centrum dystrybucji. Tym samym część teoriopoznawcza pracy stanowi zadowalającą podstawę dla rozważań podjętych w jej warstwie empirycznej, a następnie konceptualnej. Dzięki realizacji części empirycznej, osiągnięto cele badawcze, w tym przede wszystkim przeprowadzono i sformułowano wnioski płynące z pomiaru funkcjonowania gospodarki magazynowej sieci handlu detalicznego Tesco. Oryginalny wkład do dyscypliny nauk o zarządzaniu wnosi przede wszystkim warstwa koncepcyjna pracy, w której sformułowano propozycję modelu zarządzania gospodarką magazynową w badanej sieci handlowej. Co więcej, opracowanie modelu zostało poprzedzone krytyczną analizą modeli omówionych w literaturze, która doprowadziła Autorkę do sformułowania własnej propozycji. W ten sposób opracowany model posiada walor projektowy, stanowiący oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Wkład ten został uzupełniony rozważaniami dotyczącymi uwarunkowań implementacyjnych proponowanej koncepcji.

## **6. Ocena warstwy formalnej pracy**

Uważna lektura pracy pozwala na dostrzeżenie pewnych uchybień stylistycznych np. „ (...) stanowi wielowarstwową strukturę dyskursu, w którym ogólne założenia stanowią kanwę do wprowadzenia wywodów szczegółowych” – s. 11, czy następujący: „Magazyny stanowią nieodłączny atrybut przedsiębiorstw” – s. 12, jednak nie zakłócają one na ogół prawidłowego odbioru przesłania pracy. Czasami w tekście można dostrzec również tzw. literówki np. „procesy zarządzania” – s. 41, „specyfikację” zamiast specyfikę – s. 149.

## **7. Wnioski końcowe**

Zgodnie z wymogami ustawowymi określonymi w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dn. 14. marca 2003 roku (Dz. U. z 2016



r. poz. 882 i 1311 z późn. zm.), praca doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Lektura dysertacji skłania do sformułowania wniosku, że praca doktorska mgr Magdaleny Drewniak **stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego**. Autorka podejmuje w niej próbę opracowania koncepcji zarządzania magazynowaniem w centrach dystrybucji sieci handlu detalicznego Tesco. W szczególności o oryginalnym charakterze świadczą rozważania podjęte przez Doktorantkę w rozdziale 5 rozprawy, które ujawniają w całej rozciągłości złożoność podjętej w pracy tematyki. W rozdziale tym Autorka posiłkuje się swoim bogatym doświadczeniem zawodowym i cennymi obserwacjami praktyki biznesowej. W rezultacie sformułowany model zarządzania gospodarką magazynową stanowi oryginalny wkład koncepcyjny Autorki do dyscypliny nauk o zarządzaniu. Co ważne, zaproponowaną koncepcję uzupełniono określonymi rekomendacjami, odwołującymi się do teorii szkoły zasobowej. Praca dowodzi również, że Kandydatka **wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu**. Świadczą o tym przede wszystkim rozważania w części teoretycznej pracy, podjęte w dwóch pierwszych rozdziałach dysertacji, które przejawiają walor porządkujący dotychczasowy dorobek teoretyczny, ukazując go jednocześnie w nowatorskiej perspektywie funkcjonowania centrum dystrybucji. Wreszcie, zgodnie z ostatnim wymogiem ustawowym, dysertacja dowodzi umiejętności mgr Magdaleny Drewniak do **samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**. W mojej opinii, warstwa badawcza dysertacji dostatecznie spełnia wymagania stawiane pracom promocyjnym na stopień naukowy doktora. Autorka przeprowadziła badania empiryczne oparte na poprawnej metodyce badawczej. Otrzymane rezultaty umożliwiły osiągnięcie wszystkich celów cząstkowych pracy. Pewien niedosyt może budzić raczej opisowy sposób weryfikacji hipotez badawczych. Zastosowanie aparatu analitycznego w odniesieniu do hipotez badawczych pozwoliłyby na „statystyczne wzmocnienie” formułowanych w pracy konkluzji.

Konkludując, stwierdzam, że przedstawiona do recenzji praca doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz dowodzi umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Bilans zalet i mankamentów pracy jest pozytywny i przemawia za stwierdzeniem, że recenzowana rozprawa mgr Magdaleny Drewniak pt. *Zarządzanie gospodarką magazynową w centrach dystrybucyjnych Tesco* **spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim** w świetle Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki.

Wobec powyższego, dysertacja stanowi podstawę do ubiegania się o stopień naukowy doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, stąd wnoszę do Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o jej przyjęcie i tym samym dopuszczenie mgr Magdaleny Drewniak do dalszych etapów postępowania doktorskiego.

Two handwritten signatures in blue ink, one on the left and one on the right, positioned in the middle of the page.