

Warszawa, 8.03.2021

dr hab. Marcin Gospodarowicz prof. SGH
Instytut Bankowości
Kolegium Ekonomiczno-Społeczne
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Artura Piątkowskiego pt. „Zarządzanie logistyką obrotu gotówkowego w Polsce”

**Praca wykonana pod kierunkiem prof. dr. hab. Andrzeja Jasińskiego oraz
dr. hab. Jakuba Górki**

W piśmiennictwie, zarówno w opracowaniach o charakterze naukowym jak i pozycjach popularno-naukowych istotne miejsce w ostatnich latach zajmują rozważania dotyczące zmiany charakteru pieniądza fiducjarnego emitowanego przez banki centralne i jego przejścia z postaci materialnej (banknotów i bilonu) w postać cyfrową (pieniądz cyfrowy banku centralnego - CBDC), elektronicznych instrumentów finansowych, w szczególności instrumentów płatniczych i ich relacji do płatności gotówkowych oraz zdecentralizowanych walut cyfrowych (opartych o technologię rejestru rozproszonego). Formułowane są prognozy dotyczące perspektywy i warunków zastąpienia w poszczególnych systemach gospodarczych płatności gotówkowych przez płatności bezgotówkowe o charakterze cyfrowym, jeśli nie w pełni to w zasadniczym zakresie. W wielu krajach oraz w aliansach gospodarczych (np. w Unii Europejskiej) przyjmowane są regulacje mające na celu usprawnienie i promocję obrotu bezgotówkowego i wspieranie w szerokim zakresie eliminacji płatności gotówkowych. Jednocześnie pomimo wspomnianych powyżej trendów istnieje szereg czynników skłaniających konsumentów do pozostania przy gotówce jako podstawowym środku płatniczym – w aktualnym kontekście można wskazać np. historycznie niskie stopy oprocentowania depozytów terminowych, powiązane obecnie w Polsce z perspektywą wdrożenia ujemnych stóp oprocentowania depozytów dla podmiotów indywidualnych, podobnie jak to ma miejsce w przypadku części depozytów dla podmiotów gospodarczych, tworzące pokusę do wycofywania środków pieniężnych z systemu finansowego (bankowego) i tezauryzowania ich w postaci fizycznie przetrzymywanej gotówki. Przyniesione na wstępie argumenty ilustrują trafność sformułowanego w rozprawie poglądu o niesłabnącym znaczeniu gotówki pomimo dynamicznego rozwoju instrumentów bezgotówkowych. W Polsce pozostaje ona najważniejszym środkiem płatniczym, stąd dążenie do usprawnienia jej obrotu oraz obniżenia kosztów społecznych związanych z jej wykorzystaniem należy powitać z zadowoleniem i uznaniem. W świetle powyższych argumentów zagadnienie poddane analizie w recenzowanej rozprawie doktorskiej posiada niewątpliwy walor aktualności i istotności.

Recenzowana rozprawa wpisuje się w nurt oceny zarządzania logistyką obrotu gotówkowego z perspektywy operacyjno-zarządczej. Wybrany obszar badawczy jest dotąd w Polsce relatywnie słabo zbadany, pomimo jego rosnącej popularności w literaturze

zagranicznej. Dotychczasowe krajowe publikacje naukowe z tego zakresu są stosunkowo nieliczne, ich lata wydania oddalone w czasie, zaś analizy w tych pracach charakteryzowały się wycinkowym ujęciem tematu. Co istotne, w polskim piśmiennictwie nie znalazło się dotychczas badanie, w której zastosowane zostałyby wykorzystane w rozprawie dwuetapowe podejście łączące elementy studium przypadku z rozbudowanym badaniem ankietowym mającym na celu scharakteryzowanie systemu obrotu gotówką w Polsce, identyfikacji barier ograniczających efektywność jego funkcjonowania, określenie zadań i wyzwań stojących przed podmiotami uczestniczącymi w systemie oraz na podstawie powyższych danych skonstruowanie autorskiego modelu zarządzania procesami logistycznymi w łańcuchu dostaw gotówki. W piśmiennictwie polskim brakuje również opracowań osadzających zagadnienia obrotu gotówką na gruncie teoretycznym obejmującym koncepcje logistyki oraz zarządzania łańcuchem dostaw. Można zatem stwierdzić, iż analiza zarządzania logistyką obrotu gotówkowego w Polsce jest nowatorskim problemem badawczym, jego wybór w recenzowanej pracy doktorskiej jest w pełni uzasadniony, zaś realizacja założonego celu badawczego stanowi oryginalną próbę wzbogacenia dorobku literatury przedmiotu dotyczącego polskiego systemu gospodarczego.

Recenzowana rozprawa doktorska jest bardzo obszerna i liczy 271 stron. Praca jest w sposób bogaty ilustrowana wykresami, schematami i tabelami. Zawiera 52 rysunki o charakterze wykresów ilustrujących dane oraz schematów obrazujących np. prawidłowości zidentyfikowane przez Autora na kolejnych etapach procesu obrotu gotówką, 29 tabel, a także bibliografię liczącą ponad 220 pozycji książkowych oraz artykułów naukowych, w języku polskim oraz angielskim. Zebrany zestaw źródeł literaturowych uznać można za wyczerpujący zaś umiejscowienie tabel, wykresów i schematów w tekście za prawidłowe i logicznie powiązane z treściami prezentowanymi w tekście głównym. Końcowy fragment pracy (strony 255 do 271) zajmują załączniki. Zawierają one rozszerzone dane ilościowe opisujące liczbę banknotów i monet w obiegu w Polsce w poszczególnych kwartałach w latach 2007-2020, listę potencjalnych respondentów badania ankietowego z wybranych branż oraz kompletny kwestionariusz badania ankietowego skierowanego do wybranych grup respondentów. Zakończenie pracy (str. 237-240) zawiera podsumowanie rozprawy, charakterystykę jej struktury, podsumowanie wyników przeprowadzonych analiz w kontekście sformułowanych na wstępie hipotez badawczych oraz wnioski i rekomendacje dla dalszych badań rozszerzających przyjęty obszar badawczy. Rozprawa pod względem technicznym i redakcyjnym została przygotowana z dużą starannością i widocznym wysokim nakładem pracy. Każdy jej rozdział rozpoczyna syntetyczne wprowadzenie wskazujące na zamiar badawczy, jaki postawiony został na wstępie tworzenia danego fragmentu tekstu, jak również strukturę rozdziału w odniesieniu do liczby, zawartości i tematyki poszczególnych podrozdziałów. W rozprawie sformułowano prawidłowo cel badawczy oraz hipotezy badawcze.

Struktura pracy obejmuje siedem rozdziałów merytorycznych, poprzedzonych wstępem oraz zamkniętym rozdziałem podsumowującym, zawierającym wnioski z wykonanych analiz. Końcowa część rozprawy zawiera elementy techniczne w postaci spisów literatury, wykresów, tabel, schematów i rysunków, a także załączników. Wprowadzenie do rozprawy podsumowuje aktualny stan wiedzy na temat podejmowanego w tekście zagadnienia, jak również formułuje cel i hipotezy badawcze, a także opisuje stosowane metody badawcze. Brak jest jednak w nim zarysowania struktury pracy. Można również wskazać, iż tak rozbudowana struktura

rozdziałów nie jest typowa w przypadku prac doktorskich. W strukturze rozdziałów merytorycznych można wydzielić trzy grupy – do pierwszej z nich zaliczając rozdziały teoretyczne (pierwszy, drugi i trzeci) charakteryzujące system obrotu gotówki w Polsce, osadzające łańcuch dostaw gotówki w kontekście łańcuchów dostaw towarów oraz definiujące pojęcie logistyki, prezentujące koncepcję logistycznych 4P, a także innowacje organizacyjno-techniczne mogące potencjalnie usprawnić proces zarządzania obrotem gotówki w Polsce. Do grupy drugiej zaliczyć można rozdziały o charakterze empirycznym (czwarty, piąty i szósty), gdzie szczegółowo opisana została metodyka badań empirycznych, zidentyfikowane zostały kluczowe innowacje organizacyjno-techniczne mogące potencjalnie przyczynić się do optymalizacji systemu obrotu gotówki w Polsce oraz przeanalizowano odpowiedzi, zawarte w wypełnionych przez respondentów formularzach badania ankietowego, pozwalające na ocenę stanu systemu obrotu gotówki w Polsce oraz identyfikację jego potencjalnych dysfunkcji. Klamrą spinającą część teoretyczną i empiryczną pracy jest rozdział siódmy zawierający propozycję autorskiego modelu zarządzania logistyką obrotu gotówkowego opartego o koncepcje teoretyczne (4P logistycznych) oraz uwzględniającego zidentyfikowane w części empirycznej uwarunkowania krajowego systemu gospodarczego i finansowego.

Jako podstawową wartość dodaną recenzowanej pracy wskazać należy szczególnie opracowanie zagadnień dotyczących procesów obrotu gotówkowego w Polsce, identyfikację roli i zadań poszczególnych uczestników (aktorów, interesariuszy) tego procesu, określenie i wskazanie na nieefektywności procesów, generujące niekorzyści zarówno z perspektywy organizacyjnej, jak i przede wszystkim wpływające na wzrost ogólnych kosztów obrotu gotówkowego w kraju oraz na podstawie zidentyfikowanych i sformułowanych zastrzeżeń do istniejących procesów próbę całościowego ujęcia zagadnienia w postaci propozycji własnego modelu zarządzania obrotem gotówkowym w Polsce.

Podkreślić należy, co zresztą wskazywane jest w tekście rozprawy, iż obszar badawczy wybrany przez Autora nie jest łatwy z perspektywy dostępu do danych, zarówno o charakterze pierwotnym jak i wtórnym. Charakteryzuje się on wielością podmiotów o bardzo zróżnicowanym charakterze i możliwości dotarcia do nich przez badacza. Fakt, iż tematyka dotyczy znaków pieniężnych oznacza zintensyfikowane wymogi bezpieczeństwa i poufności, co ogranicza możliwość dzielenia się danymi, w szczególności tymi o charakterze danych niejawnych. Tym bardziej docenić należy aktywność Autora i swoistą brawurę badawczą, która skłoniła go do zajęcia się zagadnieniem o tak skomplikowanym charakterze. Z dużym uznaniem ocenić należy osobiste zaangażowanie Autora w zaprojektowanie i przeprowadzenie studium przypadku. Zastosowana technika badań terenowych (*fieldwork*) stanowi bardzo użyteczne narzędzie badawcze pozwalające na systematyczną i uczestniczącą obserwację zjawisk w ich naturalnym otoczeniu przy przyjęciu różnych ról (począwszy od zewnętrznego obserwatora, skończywszy na zaangażowanym uczestniku) umożliwiających dotarcie do istoty problemu na poziomie mikro, jednocześnie jednak stanowiąc instrument niezwykle pracochłonny, wymagający od badacza niezwyklej dokładności, rzetelności i staranności przy analizie zjawisk w szerszym kontekście. Z podanych powyżej powodów dominującą techniką badawczą w ujęciu ogólnym stanowią w rozprawach naukowych badania przy biurku (*desk research*), oparte na analizach wtórnych i danych zastanych. W tym kontekście analizę przeprowadzoną w ramach recenzowanej rozprawy uznać można za bardzo udane połączenie obu wymienionych podejść badawczych, pozwalające na objęcie badaniem empirycznym

obszaru trudno dostępnego oraz charakteryzującego się relatywnie ograniczonym zbiorem danych dostępnych w statystykach publicznych. Bardzo obszerny, szczegółowy i rozbudowany jest również zakres informacji dotyczących systemu obrotu gotówki w Polsce.

W recenzowanej rozprawie bardzo rozbudowana objętościowo jest również analiza ilościowa, przede wszystkim jednak ze względu na szczegółowe raportowanie wyników badań ankietowych, jak również przytoczenie danych dotyczących poziomu rozwoju obrotu gotówkowego w Polsce, przy czym zastosowane techniki obliczeniowe ograniczone zostały do statystyk opisowych oraz wizualizacji danych (wyników) przy pomocy wykresów (w przeważającej części kołowych i kolumnowych). Pewien niedosyt budzi brak formalnej analizy statystycznej (przy wykorzystaniu np. testów statystycznych dla danych powiązanych i niepowiązanych), w celu potwierdzenia bądź zanegowania prawidłowości dotyczących pojawiania się określonych zjawisk w poszczególnych grupach analizowanych podmiotów. W kontekście przyjętej przez Autora opisowo-ilustracyjnej konwencji prezentacji autorskiego modelu zarządzania logistyką obrotu gotówkowego w Polsce opartej o prezentację cząstkowych schematów zawierających poszczególnych uczestników procesu obrotu gotówką oraz interakcje zachodzące pomiędzy nimi można się również zastanowić na potencjalną formalną weryfikacją modelu przy wykorzystaniu jednego z narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie procesami biznesowymi (przykładem takiego narzędzia jest ADONIS). Wykorzystanie tego rodzaju systemów pozwala na odpowiednie mapowanie, wizualizację oraz analizę procesów, kontrolę poszczególnych etapów realizacji działań oraz przy dopasowaniu odpowiednich założeń również symulację i optymalizację procesów pod kątem czasu, kosztów oraz obciążenia dla poszczególnych aktorów procesu.

W perspektywie badawczej przyjętej przez Autora rozprawy, pomimo jej całej złożoności brakuje jednak bezpośredniego odniesienia do elementu kosztów procesu obrotu gotówką. W sformułowanym na str. 9 rozprawy głównym problemie badawczym Autor wskazał na stojące przez uczestnikami systemu obrotu gotówki wyzwania w postaci konieczności poprawy efektywności zarządzania obrotem, redukcji kosztów oraz poprawy bezpieczeństwa. Pytania dotyczące kosztów stwierdzonych nieefektywności systemu nie pojawiły się jednak w formularzu ankietowym, nawet w postaci pewnych wartości procentowych (w ujęciu np. przedziałowym) przy antycypowanej niechęci respondentów do ujawniania wartości absolutnych, bądź formalnej niemożności ich ujawnienia. W rozprawie przyjęto wyłącznie perspektywę organizacyjno-zarządczą, skupioną na eliminacji "wąskich gardeł" generujących nieefektywności, zidentyfikowanych np. w obszarze depozytów o mieszanym charakterze, abstrahując zupełnie od kwestii kwantyfikacji stopnia redukcji kosztów związanej z nowym kształtem procesu zarządzania logistyką obrotu gotówki w Polsce. Jest to pewnego rodzaju zawężenie perspektywy, utrudniające ocenę w jakim stopniu nowe zaproponowane podejście modelowe przewyższa obecnie stosowane rozwiązania.

W odniesieniu do struktury pracy wydaje się, iż istnieje przestrzeń do agregacji przynajmniej części struktury rozdziałowej rozprawy i tym samym redukcji jej objętości. Można wskazać na możliwość połączenia treści rozdziału pierwszego i drugiego, eliminacji rozbudowanych segmentów definicyjnych zawierających rozważania dotyczące istoty logistyki, prowadzonych na poziomie podręcznikowym i niewykraczających poza proste zestawienie szeregu definicji.

Śledząc treść w kolejnych rozdziałach rozprawy, szczególnie tych w części poświęconej założeniom i wynikom badania empirycznego można odnieść wrażenie, iż Autor z dużą pasją i w sposób niezwykle szczegółowy opisuje techniczne aspekty procesu pozyskiwania danych, w tym w szczególności skupia się na raportowaniu trudności, na które napotkał podczas konstrukcji i przeprowadzenia badania ankietowego. Problemy z dostatecznie wysokim odsetkiem zwrotów wypełnionych formularzy ankietowych stanowią nieomalże element składowy każdego badania ankietowego, co oczywiście ma swoje przełożenie na reprezentatywność zebranych danych oraz możliwości ich dalszej analizy np. przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych do przeprowadzania analiz ilościowych. Pozyskanie danych pierwotnych w postaci formularzy ankietowych z natury rzeczy jest procesem żmudnym i długotrwałym obarczonym dodatkowo koniecznością wielokrotnej weryfikacji i modyfikowania grupy respondentów, wynikającej z zazwyczaj umiarkowanego odzewu na pierwotne wezwania do wypełnienia ankiety. Stąd wydaje się, iż tak szczegółowe i rozbudowane informowanie o ściśle technicznych aspektach procesu budowy zasobu danych nie podnosi wartości poznawczej rozprawy lecz jedynie przyczynia się do wzrostu jej objętości. Fragmenty te uznać należy również za potencjalnie bezwartościowe z punktu widzenia publikacji elementów rozprawy np. w czasopiśmie naukowym, ponieważ nie odnoszą się one bezpośrednio do naukowej warstwy pracy oraz wyników przeprowadzonych badań. Powoduje to jednak rozszerzenie objętości rozprawy do ponad 200 stron, co jak na standardy współczesnych prac doktorskich z dziedziny nauk społecznych przygotowanych w trybie pojedynczego (jednolitego w odróżnieniu od cyklu artykułów) dzieła jest obszernością ponadprzeciętną.

W odniesieniu do zamieszczonego w rozdziale piątym sprawozdania z przeprowadzonego studium przypadku pochwalić należy interesujący i rozbudowany zakres informacji praktycznych umieszczonych w tym dziale. Jednocześnie wskazać można na konieczność uzupełnienia relacji o rodzaj podręcznego słownika bądź glosariusza precyzującego wykorzystywane pojęcia. Związane jest to z obecnością wielu wyrażen specjalistycznych, wręcz dość hermetycznych i będących prawdopodobnie elementami slangu zawodowego osób zatrudnionych w opisywanym centrum obsługi gotówki. Przykładem takiego pojęcia jest np. przytoczony na str. 136 "zasilek" użyty w rozumieniu depozytu pobieranego przez konwojentów z centrum, a zatem odmiennie od potocznego znaczenia pojęcia. Część z wykorzystanych pojęć specjalistycznych jest wprowadzona na bieżąco tłumaczona w tekście głównym, jednak sporządzenie osobnego spisu agregującego wszystkie niejednoznaczne słowa i pojęcia mogłoby ułatwić percepcję tekstu, w szczególności osobom nie zaznajomionym na bieżąco z terminologią. Pewnym utrudnieniem w przyswojeniu tekstu w rozdziale piątym jest również przyjęta przez Autora konwencja wprowadzenia hipotetycznych nazw klientów w poszczególnych kategoriach w powiązaniu z pewnymi konkretnymi danymi ilościowymi. Dla czytającego nie jest całkowicie jasne czy przykład dotyczy rzeczywistego klienta z wybranej kategorii, którego nazwa została zakodowana, lecz dane ilościowe prezentują rzeczywisty poziom zjawiska, czy raczej zarówno nazwę klienta, jak i dane dotyczące związanych z nim transakcji gotówkowych traktować należy jako pojęcia wirtualne przyjęte dla celów ilustracyjnych. Pozostaje wtedy jednak wyjaśnienie dotyczące wysokości przyjętych konkretnych wartości liczbowych - jak np. 42 kopert opisanych na stronie 141, jako zawierających dzienny depozyt ze stacji benzynowej kooperującej z centrum obsługi

gotówki - jako np. przeciętnych wartości obserwowanych przez Autora w przypadku podmiotów tego typu w wybranej jednostce czasu, bądź raczej wartości przyjętych losowo na potrzeby przykładu. Wydaje się, iż wskazane byłoby większe usystematyzowanie trybu prezentacji i jej pewna formalizacja w postaci zdefiniowanych na wstępie założeń przykładów pod kątem wartości ilościowych i jednoznacznego zaznaczenia ich losowego charakteru. Ma to istotne znaczenie wobec korzystania w innych miejscach z miar o wystandaryzowanej objętości (rolek, pakietów itp.).

Pewne twierdzenia zawarte w pracy uznać można za dyskusyjne. Np. na str. 16 Autor stwierdza, iż "wartość monet w obiegu jest co do zasady tak mała, iż niektórzy badacze w ogóle nie uwzględniają ich podczas określania wartości gotówki w obiegu w gospodarce danego kraju", powołując się na opracowania Lepecq i Andersona, co jest sformułowaniem bardzo silnym sugerującym niewielkie znaczenie monetarne bilonu. Można je kwestionować w świetle doświadczeń historycznych np. w Polsce w okresie przed II wojną światową, gdzie emisja pustego pieniądza pod postacią bilonu (przy utrzymywaniu bazy banknotów na niezmiennym poziomie) doprowadziła w 1925 r. do wybuchu inflacji (tzw. druga inflacja lub inflacja bilonowa gdy rząd pokrywał swe wydatki nadmierną emisją bilonu). Z ostrożnością należy podchodzić do porównań kosztów podobnych do zaprezentowanego w tab. 6 (str. 41) budujących ranking kosztowy jedynie w oparciu o wartości jednostkowe oszacowane na podstawie relacji globalnego kosztu płatności i liczby transakcji. Sugestia przewagi kosztowej gotówki nad instrumentami bezgotówkowymi sformułowana na podstawie pojedynczego wskaźnika eliminuje wskazane w piśmiennictwie alternatywne wymiary kosztowe związane np. z wyższym kosztem społecznym wykorzystania gotówki w zależności o poziomu osobistej zamożności. Analizy dla rynku finansowego w USA wskazują, że korzystanie z gotówki jest formą regresywnego podatku, dotyczącego w największym stopniu osoby nieposiadające rachunku bankowego. Ponoszą one znacząco wyższe opłaty za dostęp do swoich środków niż osoby posiadające konta bankowe, wyższe są również ich regularne koszty dostępu do gotówki niż w przypadku osób korzystających z formalnych usług finansowych. Dotyczy to opłat pobieranych za kredyty gotówkowe, pożyczki samochodowe oraz realizację czeków, a także dostęp do gotówki z tytułu kart płatniczych. Biedniejsi konsumenci poświęcają również znacznie więcej czasu na zdobycie gotówki niż osoby o wyższych dochodach posiadające dostęp do usług bankowych. Z tej perspektywy można kwestionować przewagę kosztową gotówki ponad płatności bezgotówkowe. Badania wskazują, iż w sytuacji wzrostu podaży instrumentów i narzędzi bezgotówkowych istotnym powodem stałej popularności gotówki pozostaje jej funkcja tezauryzacyjna, czynnik ten nie jest powiązany z wolumenem i liczbą płatności bezgotówkowych.

Prezentacja ogólnych danych statystycznych w rozdziale pierwszym dotyczących obrotu gotówkowego w Polsce pozostawia pewien niedosyt związany z brakiem jakiegokolwiek odniesienia przedstawianych danych do sytuacji w innych krajach. Dotyczy to nawet tak zagregowanych i porównywalnych wskaźników jak zaprezentowany na rys. 6 szereg czasowy obrazujący relację wartości gotówki w obiegu do wielkości PKB. Porównanie trendów w tym zakresie w Polsce i innych krajach mogłoby być dodatkowym potwierdzeniem sformułowanych w rozprawie tez o niemalejącym znaczeniu obiegu gotówkowego (w szczególności nieustannego wzrostu ilości i wartości gotówki w obiegu). Można wskazać np. iż na stronie Europejskiego Banku Centralnego dostępne są bardzo szerokie i wyczerpujące

statystyki dotyczące obrotu gotówkowego pozwalające na konstrukcję interesujących miar porównawczych.

Zastanawiające również, iż przy całym bogactwie zgromadzonych w pracy szczegółów pewne pojęcia, mogące mieć znaczenie dla omawianego zagadnienia zostały pominięte. Dotyczy to np. nieobecnego w rozprawie pojęcia jednolitego obszaru płatności gotówkowych w Euro (SECA - Single Euro Cash Area), wzorowanego na zasadach rządzących projektem SEPA, zakładającego harmonizację w zakresie przetwarzania i posługiwania się gotówką w strefie euro dla zwiększenia jej efektywności kosztowej.

Na str. 8 wspomniana została "ministerialna lista B" w rzeczywistości nieistniejąca od 2019, na str. 9 bardzo szczegółowo opisane zostały techniczne aspekty kwerendy w dwóch czasopismach polskich mającej na celu ustalenie intensywności, z jaką badany jest w krajowym piśmiennictwie temat zarządzania logistyką obrotu gotówkowego. Można się zastanawiać, czy bardziej efektywne nie byłoby po prostu przeprowadzenie kwerendy w bazach danych polskich czasopism naukowych przy wykorzystaniu zestawu odpowiednio skonstruowanych słów kluczowych.

Można również zasugerować unikanie w rozprawie o charakterze naukowym niezręczności stylistycznych w postaci stwierdzeń potocznych w rodzaju "jedno- i dwugroszówki" (str. 21) bądź "złotówki" (str. 29) - szczególnie tego ostatniego określenia.

Wymienione powyżej zastrzeżenia mają jednak charakter głównie techniczny, będąc częściowo pochodną odmiennych perspektyw stosowanych do oceny zjawisk ekonomicznych w różnych dyscyplinach w ramach dziedziny nauk społecznych i nie wpływają na generalną konkluzję, zgodnie z którą Autor dowiódł umiejętności konstrukcji tekstu naukowego. Rozprawa zawiera oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, zaś Autor wykazuje się bardzo dobrą znajomością literatury z zakresu objętego przedmiotem pracy oraz dowodzi umiejętności prowadzenia samodzielnej pracy naukowej. Określone na wstępie cele pracy doktorskiej zrealizowane zostały w całości. Reasumując stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr. Artura Piątkowskiego pt. *„Zarządzanie logistyką obrotu gotówkowego w Polsce”*, wykonana pod kierunkiem prof. dr. hab. Andrzeja Jasińskiego oraz dr. hab. Jakuba Górki, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, dowodzi ogólnej wiedzy Autorki w dziedzinie nauk ekonomicznych i z dyscyplin z nią powiązanych oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Spełnia zatem wymogi ustawowe. Wnioskuje o skierowanie niniejszej rozprawy doktorskiej do dalszych etapów postępowania o nadaniu stopnia doktora.

Maciu Gospodarowicz