

Kraków, 29.08.2025 r.



Dr hab. Monika Jedynak, prof. UJ
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Recenzja rozprawy doktorskiej autorstwa pani mgr inż. Pauli Twardowskiej-Witkowskiej zatytułowanej „Contractual New Product Introduction. Model for Customer and Service Provider Collaboration”, powstałej pod kierunkiem dr hab. Małgorzaty Koszewskiej, prof. PŁ (promotor główny) oraz dr inż. Marka Sekiety (promotor pomocniczy)

Wydział Zarządzania
i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii,
Finansów i Zarządzania

1. Formalna podstawa recenzji

Niniejsza recenzja została przygotowana w odpowiedzi na pismo Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Łódzkiej z dnia 07.07.2025 r., w którym zostałam wyznaczona przez prof. dr hab. inż. Agnieszkę Zakrzewską-Bielawską, Przewodniczącą Rady Dyscypliny NoZiJPŁ na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr inż. Pauli Twardowskiej-Witkowskiej.

Podstawę prawną sporządzenia niniejszej recenzji stanowi art. 190 ust. 2 ustawy z dnia 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jednolity: Dz. U. z 2024 r. poz. 1571).

2. Problematyka rozprawy

Charakterystykę problematyki rozprawy, motywację jej wyboru oraz ramy podejścia badawczego Autorka przedstawiła we wstępie. Kluczowe uzasadnienia wyboru problemu badawczego koncentrują się wokół rosnącego znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej w procesach wprowadzania nowych produktów (New Product Introduction, NPI), szczególnie w kontekście coraz powszechniejszego outsourcingu, złożonych łańcuchów wartości oraz intensywnej konkurencji globalnej.

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4
PL 30-348 Kraków
tel. +48(12) 664 5632
fax +48(12) 664 5857
www.econ.uj.edu.pl
www.wzks.uj.edu.pl



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Autorka zauważa, że literatura dotycząca NPI i relacji międzyorganizacyjnych jest szeroka i rozwinięta, jednak brakuje w niej pogłębionej refleksji nad rolą formalnych ram kontraktowych w strukturyzowaniu i wzmacnianiu współpracy pomiędzy klientami a dostawcami usług. Luka ta stała się punktem wyjścia do podjęcia badań nad nowym konstruktem teoretycznym Contractual New Product Introduction (CNPI), który porządkuje i formalizuje relacje pomiędzy organizacją wiodącą (klientem) a zewnętrznymi dostawcami usług w kontekście wspólnego wprowadzania produktu. Autorka podkreśla, że w odróżnieniu od tradycyjnych modeli NPI, skoncentrowanych na integracji wewnętrznej bądź niesformalizowanych relacjach partnerskich, model CNPI zakłada ujęcie procesów w ramy kontraktu, w którym role, odpowiedzialności i mechanizmy współpracy są jasno zdefiniowane. Wywód ten oparty jest na analizie literatury, która wskazuje na brak jednoznacznych ujęć teoretycznych i empirycznych pozwalających badać współpracę kontraktową w procesach innowacyjnych.

Sformułowanie luki badawczej doprowadziło Autorkę do określenia głównego celu pracy, jakim jest opracowanie i empiryczna weryfikacja koncepcyjnego modelu CNPI. Cele szczegółowe obejmują: identyfikację kluczowych determinant skutecznej współpracy klient–dostawca w ramach kontraktu, analizę wymagań klientów wobec dostawców usług, ocenę różnic percepcyjnych między stronami w postrzeganiu czynników sukcesu oraz identyfikację kompetencji dostawców wpływających na powodzenie CNPI. Sformułowany problem badawczy dotyczy pytania, w jaki sposób kontrakt formalizuje i kształtuje współpracę w procesie wprowadzania nowego produktu? Rozwinięciem tego problemu są szczegółowe pytania badawcze dotyczące m.in. podziału ról i odpowiedzialności, wymagań klientów wobec dostawców, czynników sukcesu oraz znaczenia komunikacji, koordynacji i współpracy w budowaniu długoterminowych relacji partnerskich.

Podsumowując, problematyka rozprawy jest doniosła i nowatorska, gdyż dotyczy obszaru niedostatecznie rozpoznanego w literaturze, a zarazem kluczowego dla praktyki zarządzania innowacjami i projektami międzyorganizacyjnymi. Wprowadzenie i rozwinięcie koncepcji CNPI wnosi istotny wkład do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, łącząc perspektywę innowacji, zarządzania łańcuchem dostaw oraz ładu kontraktowego.

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii,

Finansów i Zarządzania

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5632

fax +48(12) 664 5857

www.econ.uj.edu.pl

www.wzks.uj.edu.pl

3. Przegląd literatury

Autorka rozprawy dokonała obszernego i systematycznego przeglądu literatury, który stanowi solidną podstawę dla podjętych badań nad koncepcją Contractual New Product Introduction (CNPI). Analiza obejmuje zarówno klasyczne podejścia do problematyki wprowadzania nowych produktów (m.in. Krishnan i Ulrich, 2001; Cooper, 2001; Wheelwright i Clark, 1992), jak i współczesne ujęcia związane z otwartą innowacją, zarządzaniem łańcuchem dostaw oraz współpracą międzyorganizacyjną (Chesbrough, 2006; Cropper i in., 2009; Gustafsson i Magnusson, 2016).

W literaturze wskazano dwa główne nurty badań: współpracę wewnątrzorganizacyjną (integracja funkcji, mechanizmy komunikacyjne, zespoły projektowe) oraz współpracę zewnętrzną, skupioną na relacjach z dostawcami i outsourcingu (Petersen, Handfield i Ragatz, 2005; Brown i Eisenhardt, 1995). Słusznie podkreślono, że luka badawcza dotyczy roli formalnych ram kontraktowych w strukturyzowaniu i wspieraniu współpracy pomiędzy klientami a dostawcami usług (Chen i Noci, 2020; Zakrzewska-Bielawska, 2021). Należy podkreślić, że Autorka trafnie zidentyfikowała niszę badawczą i wykorzystała ją do sformułowania nowego podejścia teoretycznego, co stanowi o jej predyspozycjach badawczych.

Na wysoką ocenę zasługuje również integracja wątków odnoszących się do determinant sukcesu w NPI (Ciarapica, Giacchetta i Urciuoli, 2016; Bhuiyan, 2011), znaczenia zaufania i dopasowania kompetencyjnego partnerów (Lewicka i Zakrzewska-Bielawska, 2022; Zaheer i Venkatraman, 1995), a także roli komunikacji, koordynacji i współpracy w budowaniu trwałych relacji partnerskich (Mandolfo, Chen i Noci, 2020; Barratt, 2004). Widać tu konsekwentne dążenie do budowy wielowymiarowych ram teoretycznych.

Jednocześnie warto wskazać pewne ograniczenia i możliwości pogłębienia przeglądu literatury.

- Po pierwsze, choć Autorka szeroko odwołuje się do literatury anglojęzycznej, przegląd mógłby zostać wzbogacony o nowsze badania empiryczne z ostatnich 2–3 lat, które analizują wpływ transformacji



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii,

Finansów i Zarządzania

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5632

fax +48(12) 664 5857

www.econ.uj.edu.pl

www.wzks.uj.edu.pl



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

cyfrowej (np. integracja systemów IT, rola platform cyfrowych) na współpracę kontraktową w NPI.

- Po drugie, relatywnie mało miejsca poświęcono literaturze dotyczącej zarządzania ryzykiem kontraktowym i jego wpływu na sukces projektów innowacyjnych, choć w CNPI kwestia ta jest kluczowa.
- Po trzecie, w przeglądzie brakuje mocniejszego zaakcentowania dorobku dotyczącego różnic kulturowych i instytucjonalnych w kształtowaniu współpracy kontraktowej w środowisku międzynarodowym, co wydaje się istotne wobec globalnego charakteru innowacji.

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Podsumowując, przegląd literatury jest kompleksowy, dobrze ustrukturyzowany i spójny, a jego główną wartością jest klarowne zidentyfikowanie luki badawczej i uzasadnienie potrzeby opracowania modelu CNPI. Krytyczne uwagi dotyczą przede wszystkim uzupełnienia perspektywy o najnowsze trendy (cyfryzacja, zarządzanie ryzykiem, uwarunkowania kulturowe), co mogłoby dodatkowo wzmocnić fundament teoretyczny rozprawy.

Instytut Ekonomii,

Finansów i Zarządzania

4. Cele i pytania badawcze

Autorka w sposób klarowny i konsekwentny określiła główny cel rozprawy, którym jest opracowanie i empiryczna weryfikacja koncepcyjnego modelu Contractual New Product Introduction (CNPI). Cel ten wynika bezpośrednio z trafnie zidentyfikowanej luki badawczej w literaturze, odnoszącej się do niedostatecznego rozpoznania roli formalnych ram kontraktowych w procesach wprowadzania nowych produktów.

Na uwagę zasługuje także logiczne rozwinięcie celu głównego w postaci czterech celów szczegółowych, obejmujących:

- 1) identyfikację warunków i czynników determinujących skuteczność współpracy klient–dostawca,
- 2) analizę wymagań klientów wobec dostawców usług i ich wpływu na rezultaty współpracy,
- 3) ocenę różnic percepcyjnych między stronami w postrzeganiu krytycznych czynników sukcesu,

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5632

fax +48(12) 664 5857

www.econ.uj.edu.pl

www.wzks.uj.edu.pl

- 4) identyfikację kompetencji dostawców wpływających na ich wybór oraz efektywność procesu CNPI.

Cele te są spójne, realistyczne i dobrze osadzone w literaturze, a jednocześnie odzwierciedlają potrzebę przełożenia dorobku teoretycznego na praktyczne rekomendacje dla zarządzania innowacjami.

Formułując pytania badawcze (RQ1–RQ4), Autorka zachowała jasność i precyzję, koncentrując się na kluczowych wymiarach współpracy kontraktowej: podziale ról i odpowiedzialności, wymaganiach klientów, dynamice współpracy oraz znaczeniu komunikacji, koordynacji i współpracy w budowaniu strategicznych relacji partnerskich. Taki zestaw pytań pozwala na pełne uchwycenie wielowymiarowości CNPI oraz stanowi solidną podstawę dla badań empirycznych.

Za szczególnie wartościowe należy uznać powiązanie pytań badawczych zarówno z luką w literaturze, jak i z praktycznymi wyzwaniami, przed jakimi stają współczesne organizacje korzystające z outsourcingu i partnerstw kontraktowych.

Pewnym ograniczeniem jest to, że w pytaniach badawczych brakuje wyraźniejszego odniesienia do czynników kontekstowych, takich jak różnice branżowe, poziom złożoności projektów czy wpływ narzędzi cyfrowych. Ich uwzględnienie mogłoby dodatkowo poszerzyć pole eksploracji. Nie zmienia to jednak faktu, że pytania są trafnie sformułowane, a ich zakres zapewnia możliwość realizacji celu głównego i celów szczegółowych rozprawy.

Podsumowując, część poświęcona celom i pytaniom badawczym charakteryzuje się wysokim poziomem spójności i przejrzystości. Cele są ambitne, ale realistyczne, a pytania badawcze w sposób adekwatny porządkują proces badawczy, stanowiąc mocny punkt rozprawy.

5. Metodyka i badania empiryczne

Autorka zastosowała zróżnicowaną i dobrze uzasadnioną metodologię badawczą, opierając się na podejściu mixed-methods, które łączy analizę literatury, badania ilościowe oraz badania jakościowe. Takie połączenie metod jest adekwatne do charakteru problemu badawczego, gdyż umożliwia zarówno pogłębioną

eksplorację teoretyczną, jak i praktyczną weryfikację koncepcji Contractual New Product Introduction (CNPI).

Na pierwszym etapie przeprowadzono systematyczny przegląd literatury, którego celem było zidentyfikowanie luki badawczej, a następnie usystematyzowanie dorobku w obszarze wprowadzania nowych produktów (NPI), współpracy międzyorganizacyjnej i ładu kontraktowego. Przegląd został przeprowadzony w sposób rzetelny, w oparciu o ustalone kryteria selekcji, co nadaje mu wysoką wiarygodność i pozwala na solidne zakorzenienie modelu CNPI w literaturze.

Drugim elementem metodyki było badanie ilościowe w formie ankiety, którego celem było zebranie danych na temat czynników determinujących sukces współpracy kontraktowej w NPI. Dzięki temu uzyskano możliwość weryfikacji hipotez oraz statystycznej oceny zależności pomiędzy zmiennymi.

Trzecim etapem były badania jakościowe w postaci spotkań fokusowych, które dostarczyły pogłębionych informacji na temat praktycznych aspektów współpracy kontraktowej w projektach innowacyjnych. Metoda ta pozwoliła na uchwycenie perspektyw ekspertów branżowych, zrozumienie barier i dobrych praktyk, a także wzbogacenie wniosków o kontekstowe uwarunkowania, trudne do uchwycenia w badaniach ilościowych.

Przyjęty układ metodologiczny zapewnia triangulację danych, co zwiększa rzetelność i trafność uzyskanych wyników. Wysoko należy ocenić spójne powiązanie poszczególnych metod z pytaniami badawczymi i celami rozprawy – każda z technik badawczych znajduje swoje uzasadnienie i uzupełnia pozostałe.

Pewnym ograniczeniem metodyki jest brak wyraźniejszego opisu procedur doboru próby w badaniach ilościowych – zarówno pod względem kryteriów selekcji respondentów, jak i reprezentatywności uzyskanych danych. Ponadto, w części jakościowej można by rozważyć poszerzenie liczby grup fokusowych lub zastosowanie dodatkowych metod (np. wywiady indywidualne), co pozwoliłoby uzyskać jeszcze bardziej zróżnicowany materiał empiryczny.

Podsumowując, zastosowana metodyka jest spójna, dobrze dobrana i rzetelnie przeprowadzona, a jej mocną stroną jest wykorzystanie różnych źródeł danych oraz triangulacja, co znacząco zwiększa wartość poznawczą i praktyczną rozprawy.



UNIwersytet
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii,

Finansów i Zarządzania

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5632

fax +48(12) 664 5857

www.econ.uj.edu.pl

www.wzks.uj.edu.pl

6. Wyniki badań

Autorka w sposób uporządkowany i przejrzysty zaprezentowała wyniki badań empirycznych, łącząc dane ilościowe z badań ankietowych oraz jakościowe spostrzeżenia uzyskane podczas spotkań fokusowych. Takie podejście pozwoliło na komplementarną analizę problemu badawczego i wzmocniło wiarygodność wniosków poprzez triangulację.

Wyniki badań ilościowych umożliwiły identyfikację kluczowych czynników warunkujących skuteczność współpracy kontraktowej w procesie wprowadzania nowych produktów. Analiza statystyczna potwierdziła znaczenie takich elementów, jak zaufanie, dopasowanie kompetencyjne, spójność celów oraz klarowne mechanizmy komunikacji i koordynacji. Dane te dobrze korespondują z wcześniejszymi ustaleniami teoretycznymi, a ich empiryczna weryfikacja stanowi mocną stronę rozprawy.

Badania jakościowe wzbogaciły obraz o perspektywę praktyków, ujawniając nie tylko determinanty sukcesu, ale również bariery współpracy kontraktowej, takie jak rozbieżności interesów, nadmierna formalizacja procedur czy ograniczona elastyczność kontraktów w obliczu dynamicznych zmian projektowych. Szczególnie wartościowe są fragmenty dotyczące dobrych praktyk w zakresie komunikacji i koordynacji, które mają bezpośrednie znaczenie aplikacyjne.

Interpretacja wyników została przeprowadzona w sposób spójny, krytyczny i dobrze osadzony w literaturze. Autorka nie ogranicza się jedynie do prostego potwierdzenia wcześniejszych ustaleń, lecz wskazuje na nowe aspekty CNPI, które nie były dotąd szerzej analizowane. W szczególności na uwagę zasługuje ukazanie interakcji pomiędzy czynnikami relacyjnymi (zaufanie, komunikacja) a formalnymi mechanizmami kontraktowymi, co potwierdza tezę o konieczności ich komplementarnego traktowania.

Pewnym ograniczeniem jest stosunkowo ogólny charakter części wyników, w szczególności brak pogłębionej analizy różnic branżowych czy kontekstowych, które mogłyby mieć wpływ na skuteczność CNPI. Ponadto, wyniki ilościowe mogłyby zostać zaprezentowane w bardziej rozbudowanej formie, np. z



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii,

Finansów i Zarządzania

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5632

fax +48(12) 664 5857

www.econ.uj.edu.pl

www.wzks.uj.edu.pl

wykorzystaniem zaawansowanych technik statystycznych (analiza czynnikowa, modelowanie strukturalne), co dodatkowo zwiększyłoby siłę dowodową rozprawy.

Podsumowując, wyniki badań i ich interpretacja stanowią atut rozprawy, ponieważ nie tylko potwierdzają znaczenie kluczowych determinant współpracy kontraktowej, ale również dostarczają nowych, oryginalnych wniosków, istotnych zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania innowacjami.



UNIwersYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii,

Finansów i Zarządzania

7. Wkład naukowy i praktyczny rozprawy

Najważniejszym osiągnięciem rozprawy jest opracowanie i empiryczna weryfikacja koncepcyjnego modelu Contractual New Product Introduction (CNPI), który stanowi nową propozycję teoretyczną w obszarze zarządzania innowacjami i współpracy międzyorganizacyjnej. Model ten porządkuje i formalizuje relacje pomiędzy klientem a dostawcą usług, definiując ich role, odpowiedzialności oraz mechanizmy współdziałania w procesie wprowadzania nowych produktów.

Z perspektywy wkładu do nauki rozprawa wnosi kilka istotnych elementów:

- 1) Uzupełnienie luki badawczej: Autorka wypełnia niedostatecznie zbadany obszar roli kontraktów w procesach innowacyjnych, łącząc w spójny sposób wątki literatury dotyczącej NPI, współpracy międzyorganizacyjnej i ładu kontraktowego.
- 2) Nowe ujęcie relacji klient–dostawca: CNPI stanowi ramę analityczną, która wychodzi poza tradycyjne modele NPI, akcentując formalne aspekty współpracy i ich wpływ na efektywność innowacji.
- 3) Identyfikacja czynników sukcesu: na podstawie badań empirycznych wskazano determinanty skuteczności CNPI, takie jak zaufanie, spójność celów, dopasowanie kompetencyjne oraz sprawne mechanizmy komunikacji i koordynacji.

Wkład praktyczny rozprawy również zasługuje na wysoką ocenę. Model CNPI może stanowić użyteczne narzędzie dla organizacji działających w sektorach wymagających wysokiej specjalizacji czy intensywnych prac projektowych. Jego zastosowanie pozwala:

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5632

fax +48(12) 664 5857

www.econ.uj.edu.pl

www.wzks.uj.edu.pl

- 1) klarownie określić role i odpowiedzialności partnerów w projektach kontraktowych,
- 2) usprawnić proces komunikacji i koordynacji,
- 3) ograniczyć ryzyko związane z nadmiernym rozproszeniem odpowiedzialności,
- 4) zwiększyć efektywność wdrażania innowacji w złożonych układach międzyorganizacyjnych.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że model CNPI jest zarówno uporządkowany, jak i elastyczny – może być adaptowany do specyfiki branżowej i kontekstowej, co czyni go praktycznym narzędziem w zarządzaniu projektami innowacyjnymi.

Pewnym ograniczeniem pozostaje relatywnie ogólny charakter rekomendacji aplikacyjnych, brakuje szczegółowych wskazówek wdrożeniowych dla poszczególnych sektorów lub typów projektów. Mimo to, potencjał praktyczny pracy jest bezsporny i stanowi jeden z jej kluczowych atutów.

Podsumowując, wkład naukowy i praktyczny rozprawy jest znaczący i oryginalny, a zaproponowany model CNPI ma potencjał stać się punktem odniesienia w dalszych badaniach nad współpracą kontraktową w procesach innowacyjnych oraz w praktyce zarządzania projektami międzyorganizacyjnymi.

8. Konkluzja

Przedłożona rozprawa doktorska stanowi dojrzałe, spójne i wartościowe opracowanie naukowe, którego głównym osiągnięciem jest wprowadzenie i empiryczna weryfikacja koncepcji Contractual New Product Introduction (CNPI). Autorka wykazała się umiejętnością krytycznej analizy literatury, precyzyjnego sformułowania celów badawczych, a także konsekwentnego zastosowania zróżnicowanych metod badawczych, prowadzących do uzyskania wiarygodnych i interesujących wyników.

Mocne strony rozprawy obejmują:

- klarowne zidentyfikowanie luki badawczej i sformułowanie nowatorskiego podejścia teoretycznego,

Wydział Zarządzania
i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii,
Finansów i Zarządzania

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4
PL 30-348 Kraków
tel. +48(12) 664 5632
fax +48(12) 664 5857
www.econ.uj.edu.pl
www.wzks.uj.edu.pl

- przeprowadzenie rzetelnych badań empirycznych z zastosowaniem triangulacji metod,
- stworzenie modelu CNPI, który wnosi oryginalny wkład do teorii i praktyki zarządzania innowacjami,
- przejrzystą strukturę i logiczny tok wywodu.



**UNIwersYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE**

Do pewnych ograniczeń rozprawy można zaliczyć:

- niedostateczne uwzględnienie różnic branżowych i kontekstowych w interpretacji wyników,
- stosunkowo ogólny charakter części rekomendacji aplikacyjnych,
- ograniczoną analizę wpływu nowych trendów, takich jak cyfryzacja czy różnicowanie kulturowe, na skuteczność CNPI.

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii,

Finansów i Zarządzania

Uwagi te nie podważają jednak wartości pracy, lecz wskazują na możliwości dalszego rozwijania podjętej problematyki w przyszłych badaniach.

Podsumowując, rozprawa spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim zarówno pod względem oryginalności i wartości naukowej, jak i rzetelności warsztatu badawczego. Stanowi istotny wkład do rozwoju dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, łącząc perspektywę innowacji, współpracy międzyorganizacyjnej i ładu kontraktowego w spójny i twórczy sposób.

Na podstawie wnikliwej lektury stwierdzam, że recenzowana rozprawa autorstwa pani mgr inż. Pauli Twardowskiej-Witkowskiej spełnia wszystkie wyżej wymienione wymagania, w odniesieniu do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. W związku z tym wnoszę o dopuszczenie rozprawy do dalszych etapów postępowania.

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5632

fax +48(12) 664 5857

www.econ.uj.edu.pl

www.wzks.uj.edu.pl