dr hab. Danuta Szwajca, prof. PŚ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

Gliwice, dnia 6.01.2024 r.

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Marty Grzyb pt. **"Zarządzanie wizerunkiem banków w kontekście współczesnych wyzwań "** napisanej pod kierunkiem dr hab. Anny Korombel, prof. P Cz.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska na temat zarządzania wizerunkiem banków w kontekście współczesnych wyzwań **mieści się merytorycznie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.**

Ocena znaczenia problematyki badań oraz wyboru tematu pracy

W obecnej erze informacji i gospodarki opartej na wiedzy możliwości osiągania długofalowej przewagi konkurencyjnej oraz kreowania wartości firmy są oparte na zasobach niematerialnych, takich jak marka, wizerunek i reputacja, lojalni klienci, know-how itd.
Zasoby niematerialne, zgodnie z założeniami szkoły zasobowej mają charakter strategiczny, gdyż są cenne, rzadkie, trudne lub niemożliwe do imitacji. W związku z tym mogą stanowić istotne źródło długotrwałej przewagi strategicznej współczesnego przedsiębiorstwa. Wizerunek firmy jest jednym z takich zasobów, dlatego może być wykorzystywany do osiągania przewagi konkurencyjnej, jeżeli będzie odpowiednio kreowany i zarządzany.

Wizerunek jest cennym zasobem dla każdego przedsiębiorstwa czy instytucji, jednakże w przypadku banków ma on szczególne znaczenie z kilku powodów. Po pierwsze, banki jako przedsiębiorstwa usługowe oferują produkty, których jakość trudno jest ocenić przed zakupem. Potencjalni nabywcy kierują się zatem innymi kryteriami, w tym wizerunkiem firmy. Po drugie, banki jako instytucje zaufania społecznego oferują produkty nazywane "dobrami zaufanymi" (*credence goods*). Do grupy firm oferujących tego typu dobra zalicza się także firmy consultingowe, biura projektowe, banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, ośrodki naukowo-badawcze, uczelnie itp. Tak więc, pozytywny i jednoznaczny wizerunek ma tu szczególne znaczenie. Po trzecie, kryzys finansowy z ostatnich lat wpłynął negatywnie na poziom zaufania zarówno do banków, jak i całego

sektora finansowego. Wobec tego poważnym wyzwaniem dla banków staje się obecnie odbudowa i kreowanie pozytywnego wizerunku.

Zasoby niematerialne, takie jak wizerunek czy reputacja, mają szczególne znaczenie w odniesieniu do sektora usług, gdyż potencjalny nabywca nie ma możliwości „wypróbowania" i sprawdzenia jakości kupowanej usługi. W procesie wyboru bardzo często kieruje się opiniami i rekomendacjami innych klientów oraz właśnie wizerunkiem firmy. Banki są … Jako instytucje zaufania społecznego powinny świadomie kreować swój wizerunek i zarządzać nim.

Wziąwszy pod uwagę te aspekty, a także dynamikę zmian zachodzących w otoczeniu społeczno-politycznym, dużą konkurencję na rynkach krajowych i międzynarodowych skuteczne zarządzanie zasobami niematerialnymi, w tym wizerunkiem i reputacją, staje się poważnym wyzwaniem dla banków. Ze względu na dużą aktualność i znaczenie tej problematyki wybór tematu rozprawy oraz zakreślony przedmiot badań oceniam jako bardzo trafne i zasadne.

Koncepcja, cele pracy i problem badawczy

Tytuł pracy, jasno i zwięźle sformułowany, w sposób jednoznaczny sugeruje podjęty problem badawczy i przedmiot badań. We wstępie określono lukę badawczą, problem badawczy pracy, jej cele i hipotezy badawcze. W ramach problemu badawczego sformułowano 10 szczegółowych pytań badawczych, które były bazą dla określenia 6 następujących, równorzędnych celów badawczych:

- **C1:** identyfikacja czynników kształtujących wizerunek banków;
- **C2:** wskazanie skali oddziaływania określonych czynników na kształtowanie wizerunku banków z perspektywy klienckiej i pracowniczej;
- **C3:** wskazanie wykorzystywanych przez banki metod pomiaru wizerunku;
- **C4:** identyfikacja narzędzi zarządzania wizerunkiem banków;
- **C5:** określenie stopnia przydatności instrumentów wykorzystywanych bądź mogących być wykorzystywanymi przez banki w toku zarządzania wizerunkiem;
- **C6:** zbudowanie modelu zarządzania wizerunkiem banków.

Na podstawie tak określonych celów badawczych Autorka postawiła 20 następujących hipotez badawczych:

- **H1:** Istnieje rozbieżność między kreowaną przez banki tożsamością a wizerunkiem banków odbieranym przez ich klientów.

H2: Tożsamość banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na ich wizerunek.

H3: Produkty i usługi oferowane przez banki polskiego sektora bankowego stanowią kategorię czynników wpływającą na wizerunek tych banków.

H4: Pracownicy banków polskiego sektora bankowego wywierają wpływ na wizerunek banków, w których pracują.

H5: Komunikacja prowadzona przez banki polskiego sektora bankowego wpływa na wizerunek tych banków.

H6: Zaangażowanie społeczne banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na ich wizerunek.

H7: Bezpieczeństwo funkcjonowania banków polskiego sektora bankowego wywiera wpływ na ich wizerunek.

H8: Reputacja banków polskiego sektora bankowego oddziałuje na wizerunek tych podmiotów.

H9: Technologie i innowacje stosowane i wprowadzane przez banki polskiego sektora bankowego oddziałują na wizerunek tych banków.

H10: Transparentność działań i funkcjonowanie banków polskiego sektora bankowego wpływa na ich wizerunek.

H11: Wygoda i dostępność związane z dostępem do banków polskiego sektora bankowego oraz oferowanych przez nie produktów i usług wpływa na wizerunek banków w Polsce.

H12: Czynniki emocjonalne oddziałują na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.

H13: Indywidualne cechy osoby oceniającej bank wpływają na wizerunek banków w Polsce.

- **H13a:** Płeć klientów banków Polskiego sektora bankowego wpływa na postrzeganie przez nich tych podmiotów bankowych.
- **H13b:** Miejsce zamieszkania klientów banków polskiego sektora bankowego determinuje sposób postrzegania przez nich tych podmiotów bankowych.
- **H13c:** Wykształcenie klientów banków polskiego sektora bankowego wpływa na sposób postrzegania przez nich tych podmiotów bankowych.

H14: Ocena wpływu kategorii czynników oddziałujących na postrzeganie banków przez klientów różni się od oceny tych kategorii czynników dokonanej przez pracowników podmiotów bankowych.

H15: Rodzaj banku (komercyjny, spółdzielczy), w którym dany podmiot posiada rachunek bankowy, implikuje sposób postrzegania przezeń banku.

H16: Kryzys finansowy z lat 2007-2009 negatywnie wpłynął na wizerunek banków w Polsce.

H17: Pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 wywarła negatywny wpływ na wizerunek banków polskiego sektora bankowego.

H18: Wojna w Ukrainie negatywnie wpłynęła na wizerunek banków w Polsce.

H19: Rosnąca inflacja i podwyżki stóp procentowych w latach 2021-2022 wywarły negatywny wpływ na wizerunek banków w Polsce.

H20: W kontekście skutków ekonomicznych, społecznych i marketingowych wizerunek banków działających w sektorze bankowym w Polsce w największym stopniu determinuje ich efekty ekonomiczne, a w najmniejszym – marketingowe.

Tak relatywnie znaczna liczba hipotez podyktowana została złożonością i wielowątkowym charakterem badanej problematyki.

Sposób określenia problemu badawczego, pytań badawczych, jak również hipotez szczegółowych oceniam pozytywnie. Elementy te są jasno i precyzyjnie sformułowane.

Metodyka badań

Wizerunek firmy to kategoria o bardzo złożonej strukturze, bazująca na aspektach behawioralnych, poznawczych i emocjonalnych. Ma ona charakter wielowymiarowy i jest różnie pojmowana oraz definiowana w literaturze. W konsekwencji jest trudnym „obiektem" zarządzania, a w jego ramach – do oceny i pomiaru. Uwzględniając ten fakt Autorka zastosowała różnorodne metody badawcze, zarówno ilościowe, jak i jakościowe. W części teoretycznej wykorzystała metodę studiów literaturowych oraz metodę konceptualną. Dokonała krytycznej analizy krajowych oraz zagranicznych publikacji naukowych (644 pozycji, w tym zdecydowana większość anglojęzycznych). Wykorzystała także wiele innych źródeł, w tym 29 aktów prawnych oraz 86 innych źródeł wtórnych (raportów bankowych, roczników statystycznych GUS, publikacji Związku Banków Polskich, branżowych stron internetowych). Natomiast w części empirycznej posłużyła się, na wstępnym etapie procesu badawczego, metodami ilościowymi, przede wszystkim metodą ankietową. Opracowane, autorskie kwestionariusze zostały skierowane do pracowników banków oraz do klientów banków. Uzyskane wyniki poddano analizie statystycznej, w której zastosowano podstawowe statystyki opisowe czy testy: t-studenta, ANOVA oraz chi-kwadrat. W ramach badań jakościowych przeprowadzono wywiady kwestionariuszowe wśród ekspertów, za których

uznano: osoby zajmujące w bankach stanowiska kierownicze, rzeczników prasowych banków oraz specjalistów ds. marketingu, komunikacji lub wizerunku, stanowiło wykorzystanie technik projekcyjnych. Zastosowano także techniki projekcyjne.

Recenzowana praca ma w dużej mierze charakter empiryczny i została oparta na bogatym materiale źródłowym, zarówno w części teoretycznej, jak i badawczej. Dobór i wykorzystanie pierwotnych i wtórnych źródeł danych, jak i zastosowane metody badawcze uważam za właściwe i w zupełności wystarczające.

Struktura treści, formalna i merytoryczna ocena rozprawy

Praca liczy 369 stron i jest podzielona na pięć rozdziałów, w tym pierwsze trzy stanowią wprowadzenie teoretyczne do badanej problematyki (liczą 163 strony), a pozostałe dwa (liczą ponad 200 stron) mają charakter empiryczny. Przyjętą strukturę pracy, w której dominuje część badawcza, uznaję za wysoce właściwą. Objętość całości jest znaczna, co Autorka uzasadnia specyfiką poruszanego zagadnienia.

Pierwszy rozdział, zatytułowany „Wizerunek jako kluczowy zasób organizacji", zawiera przegląd pojęć, koncepcji i genezy wizerunku organizacji, oparty na wyjątkowo wnikliwej, krytycznej analizie bardzo bogatej literatury (głównie zagranicznej). Autorka słusznie podkreśla interdyscyplinarny charakter kategorii „wizerunek", który jest przedmiotem badań i rozważań badaczy z różnych obszarów: zarzadzania, marketingu, psychologii, socjologii, filozofii, biologii, a także teologii czy antropologii. Jest także pojęciem kojarzonym (a nawet czasem utożsamianym) z takimi pojęciami, jak reputacja czy tożsamość. Autorka uporządkowała i zdefiniowała te kategorie, analizując podejścia bardzo wielu autorów. W tym miejscu chciałam zapytać o cechy różniące dwie kategorie, tj. wizerunek i reputację, które dość często (zwłaszcza we wczesnych pozycjach literatury), bywały używane zamiennie jako synonimy. Jako konkluzję pierwszego rozdziału postawiono pytanie, czy tak złożonym zasobem, jakim jest wizerunek, można i należy zarządzać. Przytoczono tu różne, czasem całkowicie przeciwstawne, stanowiska różnych badaczy i specjalistów zarządzania w tej kwestii. Autorka przyjęła stanowisko, że wizerunkiem można i należy zarządzać.

W drugim rozdziale pt. „Wizerunek w funkcjonowaniu banków" zaprezentowano istotę i znaczenie wizerunku w funkcjonowaniu banków w Polsce. Autorka słusznie wskazała na dualny charakter banków, które pojmowane są jako przedsiębiorstwa oraz instytucje

zaufania publicznego, co determinuje specyfikę roli wizerunku w tych podmiotach. Rozdział ten zawiera także bardzo starannie opracowaną charakterystykę polskiego sektora bankowego, z uwzględnieniem nie tylko kwestii ilościowych (tj. liczba podmiotów, zatrudnienie, wyniki finansowe, ukartowienie Polaków), ale także aspekty jakościowe (poziom zaufania Polaków do banków). Najbardziej wartościową częścią drugiego rozdziału są rozważania na temat znaczenia wizerunku w funkcjonowaniu banków, opierając się nie tylko na analizie pozycji literaturowych, ale podejmując próbę sformułowania autorskich definicji wizerunku banku, określanego przez pryzmat cech, wewnętrznej struktury oraz funkcji tej kategorii.

W trzecim rozdziale, zatytułowanym „Zarządzanie wizerunkiem podmiotów bankowych" omówiono proces i zasady zarządzania wizerunkiem banku oraz przesłanki przemawiające za potrzebą tego zarządzania. Na podstawie przeglądu literatury Autorka zaproponowała własną definicję zarządzania wizerunkiem banku. W dalszej części rozdziału znajdujemy charakterystykę czynników wpływających na kształtowanie wizerunku banku, ze szczególnym uwzględnieniem jego interesariuszy. To właśnie do nich kierowane są działania zmierzające do wykreowania pożądanego wizerunku. W tym miejscu chciałabym poprosić Doktorantkę o przedstawienie grup interesariuszy banku oraz wskazanie kryteriów i możliwości ich priorytetyzacji. Na koniec przedstawiono opis metod pomiaru wizerunku banku, stosowanych przez różnych autorów.

Czwarty rozdział zawiera opis metodyki badań. Autorka przedstawiła tu problem badawczy, pytania, cele i hipotezy badawcze. W dalszej części scharakteryzowała zastosowane metody, techniki i narzędzi badawcze, a także opis prób badawczych do badań ilościowych i jakościowych. Do badań ilościowych wybrano przedstawicieli dwóch zaliczanych do kluczowych grup interesariuszy, tj. pracowników i klientów. Próba badawcza w przypadku pracowników liczyła 401, a w przypadku klientów 1210 osób. Pewne wątpliwości budzi ta dysproporcja, szczególnie gdy Autorka dokonuje porównania opinii pracowników i klientów banków na temat czynników wpływających na wizerunek banku (tabela 90).

Rozdziały piąty i szósty stanowią część empiryczną - najciekawszy i zarazem najbardziej wartościowy element rozprawy. W piątym rozdziale zaprezentowano wyniki badań ilościowych (ankiet) przeprowadzonych wśród pracowników i klientów banków w Polsce. Autorka posłużyła się właściwymi metodami i testami statystycznymi, dokonując weryfikacji postawionych hipotez badawczych. Natomiast w szóstym rozdziale przedstawiono wyniki badań jakościowych, czyli wywiadów przeprowadzonych z wybranymi

ekspertami z zakresu bankowości, zarówno z sektora komercyjnego, jak i spółdzielczego. Uzyskane wyniki pozwoliły na sformułowanie istotnych wniosków i konkluzji. Wyniki badań ilościowych i jakościowych, jak i rozważania zawarte w części teoretycznej stanowiły podstawę zbudowania autorskiego modelu zarządzania wizerunkiem banku.

Ocena formalnej strony pracy

Formalną stronę pracy oceniam bardzo wysoko, zarówno gdy chodzi o stylistykę, poprawny język naukowy, wykaz bibliografii i przypisy, kompletność poszczególnych części (teoretycznej i badawczej). Praca zawiera bardzo bogatą część graficzną, na którą składa się: 95 tabel, 43 rysunki oraz załączniki.

Ocena merytorycznej strony pracy

Oceniana praca od strony merytorycznej reprezentuje wysoki poziom naukowy, aspiruje do rozprawy habilitacyjnej. Autorka wybrała ważny i aktualny temat z obszaru zarządzania, sformułowała bardzo ambitne cele, które konsekwentnie zrealizowała, podejmując stosowne badania. W szczególności chcę podkreślić następujące, pozytywne aspekty:

- dobrze określona luka badawcza,
- właściwa struktura pracy, w której zdecydowaną większość stanowi część badawcza,
- logiczne uporządkowanie pracy, płynne i zazębiające się przejścia do kolejnych rozdziałów i zagadnień,
- odważne próby formułowania własnych definicji na bazie dogłębnej analizy bardzo wielu źródeł (np. wizerunku w roz. II czy zarządzania wizerunkiem banku w roz. III),
- kompleksowość zastosowanych metod badawczych (ilościowych i jakościowych),
- zaproponowanie autorskiego modelu zarządzania wizerunkiem banku.

Autorka wykonała ogromną pracę, zarówno w części teoretycznej (dogłębna analiza tematu, oparta na skrupulatnym przeglądzie bardzo aktualnej literatury, propozycje własnych definicji omawianych pojęć), jak i w części badawczej (zastosowanie kilku uzupełniających się metod badawczych, weryfikacja licznych hipotez, budowa autorskiego modelu zarządzania wizerunkiem banku). Dowodzi to dojrzałości naukowej, dużej dociekliwości badawczej i ambicji dotyczących dalszego rozwoju naukowego Autorki.

Do pewnych mankamentów rozprawy, które charakteryzują każdą pracę naukową, zaliczyłabym:

- zbyt obszerna praca, zbyt dużo przekazywanych treści, co sprzyja „zaciemnianiu" obrazu i utrudnia wskazanie najistotniejszych kwestii,

- brak określenia celu głównego, którym było, jak wynika z treści pracy, stworzenie modelu zarządzania wizerunkiem banku w polskich realiach,
- brak podziału celów na poznawcze, empiryczne, utylitarne itd.,
- zbyt dużo szczegółowych pytań badawczych; wystarczyłyby sformułowane cele,
- znaczne dysproporcje dotyczące wielkości badanych prób (401 pracowników banków i 1210 klientów banków).

Oceniana praca, a zwłaszcza jej część empiryczna, ma znaczne walory nie tylko poznawcze, ale również utylitarne. Na szczególne podkreślenie zasługuje autorski model zarządzania wizerunkiem banku, w którym bardzo szczegółowo (może nazbyt szczegółowo) rozpisano poszczególne etapy tego procesu. Bardzo słusznie stwierdza Autorka (na s. 305), że w proces zarządzania wizerunkiem powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy banku, nie tylko specjaliści z zakresu marketingu czy kierownictwo banku, bowiem obraz banku i skojarzenia z nim związane kreują wszyscy pracownicy. Ważne jest, aby kreowany pożądany wizerunek był jednoznaczny, spójny, a nie rozmyty.

Konkluzja

Konkludując stwierdzam, że przedstawiona do recenzji dysertacja doktorska mgr Marty Grzyb pt. "Zarządzanie wizerunkiem banków w kontekście współczesnych wyzwań" stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, zatem spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim określone w stosownych przepisach (Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dz.U. 2018 poz. 1668). **W związku z tym wnoszę o przyjęcie pracy i dopuszczenie Doktorantki do jej publicznej obrony. Ponadto, ze względu na istotne walory poznawcze i utylitarne pracy, oryginalność stworzonego modelu zarządzania wizerunkiem banku, wysoki poziom umiejętności prowadzenia badań naukowych Autorki wnioskuję o wyróżnienie pracy.**