

Prof. WSB dr hab. Wiesława Caputa  
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie

Chorzów, dnia 28.04.2018 r.

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Radosława Wolnego pt. **"Instrumenty zarządzania strategicznego w działalności kredytowej banków spółdzielczych"** napisanej pod kierunkiem dr hab. Jolanty Chluskiej, prof. Politechniki Częstochowskiej.

Przedstawiona rozprawa doktorska, dotycząca problematyki budowania i wykorzystania modeli umożliwiających wdrażania innowacyjnych produktów kredytowych, mieści się merytorycznie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Przedmiotem oceny, zgodnie z przepisami Ustawy z dnia 14.03.2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2003 nr 65 poz. 595) jest to, czy stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie, a także czy potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez jej autora.

### Znaczenie problematyki badań oraz uzasadnienie wyboru tematu pracy

Jednym z podstawowych następstw zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw jest nasilenie walki konkurencyjnej, która w swojej istocie sprowadza się do walki o takich klientów, których potencjał stwarza szanse na pozyskiwanie pożądanego zasilania kapitałowego w jak najdłuższym okresie. (Dobiegała-Korona, 2010), (Kumar, 2010) (Stüker 2008) (Fung, Fung, Wind, 2008) (Kotler, Caslione, 2009), (Szwajca, 2017). Realizacja tego celu łączy się z koniecznością zaoferowania na rynku wartości, za którą klient skłonny jest zapłacić. (Kotler 2005), (Kleinaltenkamp, Dahlke, 2006). Wartość dla klienta ma charakter subiektywny i dynamiczny, co z perspektywy realizacji celów przedsiębiorstwa łączy się nie tylko z koniecznością systematycznej identyfikacji potrzeb i oczekiwań klientów, lecz również takiego zorganizowania procesów i działań, których efektem jest: zaprojektowanie, wytworzenie, dostarczenie i zakomunikowanie na rynku wartości, która lepiej od ofert konkurencyjnych podmiotów rozwiązuje wielowymiarowe problemy klientów.

Przed takim wyzwaniem stoją również banki, które walczą o zasilanie kapitałowe poszukują nowych instrumentów zarządzania, a zwłaszcza takich, które uwzględniając preferencje klientów, porządkują podejmowane przez nich działania, ukierunkowując je na tworzenie unikatowej wartości dla klienta. W efekcie podjęcie w rozprawie próby opracowania modelu procedury opracowania produktu kredytowego, dostosowanego do potrzeb klientów banku spółdzielczego, który pozwalałby na szybkie opracowywanie i wdrażanie innowacyjnych kredytów uznaje za: ciekawe, aktualne i merytorycznie

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

1

Wpł. dn. 9.05.2018



uzasadnione. Wobec powyższego wybór tematu oraz zakreślonego w pracy przedmiotu badań oceniam pozytywnie.

#### Koncepcja, cele pracy i problem badawczy

Tytuł pracy pozostaje w związku z prezentowanymi w rozprawie problemami. Szkoda jednak, że nie wskazuje on jednoznacznie na finalny efekt pracy, a więc model opracowania nowych konkurencyjnych kredytowych produktów bankowych.

We wstępie opracowania Autor za główny cel pracy przyjmuje: „*stworzenie modelu procedury opracowania dowolnego produktu kredytowego, dostosowanego do potrzeb klientów banków spółdzielczych*”. Dla tak sformułowanego celu definiuje cztery cele częściowe ukierunkowane na:

- identyfikację specyfiki działalności i zarządzania strategicznego banków spółdzielczych,
- zdefiniowanie składników proponowanego modelu i łączących je zależności,
- prezentację możliwości wykorzystania modelu jako instrumentu zarządzania strategicznego
- identyfikację szans i zagrożeń tworzenia nowych produktów w zarządzaniu strategicznym w banku spółdzielczym.

Zarówno cel główny, jak i skorelowane z nim cele szczegółowe zdefiniowane zostały poprawnie. Autor nie dokonał jednak jednoznacznego ich podziału na cele teoretyczne i praktyczne. Ponadto mając na uwadze realizację celu głównego w ramach celów szczegółowych brakuje charakterystyki kredytowych produktów banku oraz celu częściowego skoncentrowanego na identyfikacji potrzeb klientów. Stąd też pytanie: Czy wszystkie produkty bankowe (kredytowe) mają te same cechy, czym się różnią i jaki to ma wpływ na ich koncepcyjne opracowanie? Co to jest wartość dla klienta i jaka jest jej specyfika w przypadku banku spółdzielczego?

Mając na uwadze sprecyzowany problem badawczy hipoteza główna została sprecyzowana poprawnie. Pewne uwagi dotyczą ścisłego sformułowania niektórych hipotez szczegółowych.

Hipoteza 1 zakłada, że struktura kredytowa banków spółdzielczych jest uzależniona od specyfiki regionu w którym funkcjonuje bank. Tutaj można było doprecyzować, że chodzi o strukturę oferowanych kredytowych produktów bankowych.

Hipoteza 3 łącząca stosowanie „odpowiednich” instrumentów zarządzania strategicznego działalnością kredytową z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej nie jest doprecyzowana. Co oznacza „odpowiedni instrument zarządzania” i co Autor ma na myśli mówiąc o przewadze konkurencyjnej?

Hipoteza 4 jest poprawna, chociaż i tutaj można było pominąć wskazanie „w ramach planowania strategicznego.”

Brak celu częściowego skupionego na oczekiwaniach klientów pociąga za sobą brak hipotezy szczegółowej, której weryfikacja pozwoliłaby wykazać konieczność wprowadzania innowacyjnych produktów bankowych, a przy okazji możliwość wykorzystania wiedzy klienta procesie opracowywania i wdrażania nowych produktów.

#### Metodyka badań

Przedmiot badań, realizacja celów rozprawy naukowej, wreszcie rozwiązanie problemu badawczego wymaga zastosowania odpowiednich metod badawczych, a także wykorzystania wielu źródeł danych. W opiniowanej pracy wykorzystano następujące metody badawcze:

1) krytyczną analizę literatury krajowej i zagranicznej (138 zwartych pozycji literaturowych, w tym 5 zagranicznych, 4 anglojęzyczne i 1 niemiecka),



2) analizę danych ze źródeł wtórnych, w tym: opracowania GUS, raporty Komisji Nadzoru Finansowego i Związku Banków Polskich, strony internetowe dotyczące głównie działalności banków i raportów finansowych banków spółdzielczych.

3) badania pilotażowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety przeprowadzone w jednym z banków spółdzielczych województwa łódzkiego (Rejonowy Bank Spółdzielczy w Lututowie 2017r.)

4) badania ankietowe przeprowadzone w 36 bankach spółdzielczych zrzeszonych w SGB (26 podmiotów objętych badaniem) i BPS (10 placówek),

Recenzowana praca ma w dużej mierze charakter empiryczny (str.98-186). Dobór i wykorzystanie danych, jak i zastosowane metody badawcze uważam za właściwe. Szkoda jednak, że w tak ograniczonym zakresie sięgnięto do literatury zagranicznej, a w opracowaniu badań ankietowych nie wykorzystano metod statystycznych.

### Struktura treści, formalna i merytoryczna ocena rozprawy

Praca liczy 211 stron, w tym 186 stron zwartego tekstu. Została podzielona na pięć rozdziałów, w tym trzy teoretyczne liczące 98 stron oraz dwa empiryczne, zawarte na 80 stronach. Taką strukturę uznaję za poprawną, podobnie jak i objętość całości. Brak podziału celów na teoretyczne i praktyczne nie pozwala jednoznacznie zdefiniować celów poszczególnych rozdziałów. Jeżeli jednak Autor, jako cel szczegółowy przyjmuje charakterystykę działalności banków spółdzielczych i wykazanie specyfiki ich funkcjonowania, to zaproponowany układ rozdziałów (1-3) jest poprawny.

Rozdział 1 zatytułowany „*Zarządzanie działalnością bankową w świetle polskich uwarunkowań pranych*” koncentruje się na opisie systemu bankowego w Polsce i pozwala ulokować banki spółdzielcze w strukturze systemu bankowego. Autor szeroko omawia zmiany legislacyjne, opisuje ich następstwa. Nie podjął jednak próby graficznego zaprezentowania struktury systemu bankowego, ani też tabelarycznego podsumowania, co pozwoliłoby w sposób niebudzący wątpliwości na wskazanie odmienności regulacji prawnych dotyczących banków spółdzielczych. Specyfika działalności kredytowej i usługowej banku jest przedmiotem kolejnego punktu (1.3), lecz i tutaj brakuje syntetycznego podsumowania. Stworzenie zestawienia różnicującego bank spółdzielczy na tle innych instytucji bankowych ułatwiłoby Autorowi opis zaproponowanego modelu a zarazem uporządkowałoby treści poświęcone problematyce zarządzania. Ich prezentację początkuje pkt. 1.4, który w moim odczuciu powinien być raczej poświęcony na szerszy opis zmian zachodzących w otoczeniu banków (zmiany technologiczne, ekonomiczne itp.) oraz ich konsekwencji dla ich funkcjonowania. Tymczasem pkt. 1.4 zatytułowany „*Strategia działalności i sposoby zarządzania bankiem*” nie wyjaśnia pojęcia strategii, chociaż omawia cele, schemat budowania strategii oraz wskazuje, że bank spółdzielczy opracowując strategię musi wziąć pod uwagę szereg czynników, które zidentyfikowano poprawnie. Do tego samego problemu Autor wraca w rozdziale 3, przywołując różne definicje strategii i omawiając jej elementy składowe. Ponadto tytuł rozdziału 1 nawiązujący do zarządzania nie przybliży tego pojęcia, co powinno mieć miejsce mając na uwadze, że jest to rozdział, który z jednej strony porządkować powinien pojęcia i wprowadzać czytelnika w poruszany w rozprawie problem. Rozdział 2 zatytułowany „*Instrumenty zarządzania polityką kredytową banków*”, zawiera istotne treści z perspektywy realizacji wiodącego celu rozprawy. Autor rozpoczyna od identyfikacji zewnętrznych i wewnętrznych determinant działalności banku spółdzielczego, następnie omawia instrumenty banku centralnego oddziałujące na wielkość kredytów, procedurę kredytową oraz prawne formy zabezpieczenia kredytu. Nie definiuje jednak co, rozumie pod pojęciem instrumentu zarządzania, a jest to konieczne, tym bardziej, że procedurę kredytową traktuje jako podstawowe narzędzie w zarządzaniu wierzytelnościami.



Stąd też kolejne pytanie: Co Autor rozumie pod pojęciem instrumentu zarządzania i narzędzia zarządzania?

W rozdziale 3 Doktorant koncentruje się na zarządzaniu strategicznym w banku spółdzielczym. Omawia: pojęcie i elementy składowe strategii, zdolność strategiczną banku, poświęcając sporo uwagi znaczeniu czynnika ludzkiego i wiedzy. Odrębny punkt, poświęca controllingowi działalności kredytowej. Prezentowane treści wpisują się w podjęty przez Autora problem, z tą jednak uwagą, że mogą one mieć zastosowanie do każdego banku, a nie tylko banku spółdzielczego, a część dotycząca controllingu ma charakter ogólny, nie wskazując ani na specyfikę controllingu wykorzystywanego w obszarze działalności kredytowej, ani też problemy podejmowane w ramach controllingu strategicznego. W omawianej części rozprawy Autor podkreśla znaczenie marketingu relacyjnego i konieczność zastosowania orientacji na klienta. (str. 77 -78) Orientację tę wiąże z dwuwymiarowo postrzeganą odpowiedzialnością, która sprowadza się do poszukiwania i wdrażania takich sposobów działania, które równoważą wartość dla klienta z wartością klienta definiowaną z perspektywy realizacji celów banku. Wartość klienta Doktorant utożsamia z potencjałem dochodowym. (str.77). Taką informację umieszcza w nawiasie. W literaturze przedmiotu potencjał dochodowy klienta, jest częścią potencjału rynkowego i utożsamiany jest z historycznymi przepływami finansowymi, jakie realizuje podmiot z w związku z nawiązaniem relacji (kontaktu). (Kumar 2010), (Cornelsen 2001) (Heidemann, Hofmann, 2001). Stąd też kolejne pytanie: Czy o wartości klienta decyduje wartość wniesionego przez klienta wkładu, czy też wartość oczekiwanego przez bank zasilania kapitałowego pochodzącego od klienta? W jakiej formie zasilanie to może wystąpić?

Przeprowadzone rozważania teoretyczne, aczkolwiek niezbyt uporządkowane, z nie zawsze trafnymi wnioskami, pozwoliły na usytuowanie banku spółdzielczego w systemie bankowym oraz identyfikację podstawowych czynników determinujących jego działalność kredytową.

Zdecydowanie silniejszą stroną rozprawy jest część empiryczna zawarta w: rozdziale 4, skoncentrowanym na omówieniu metodyki badań oraz prezentacji i analizie osiągniętych wyników oraz w rozdziale 5, w którym Doktorant prezentuje i uzasadnia zaproponowany model procedury opracowania nowego produktu. Ta część rozprawy ma znaczne walory praktyczne, gdyż jak słusznie Autor sugeruje, zaproponowany model wskazuje na kluczowe elementy, które banki powinny uwzględniać opracowując nowe propozycje produktów.

Podobnie, jak i w części teoretycznej mam jednak kilka uwag:

1. W pkt. 4.1., omawiając metodykę badań nie dokonano takiego podsumowania rozważań teoretycznych, które uzasadniałoby przyjęcia hipotezy głównej oraz hipotez częściowych.
2. W pkt. 4.2 wskazano podmiot badań, ale niepotrzebnie włączono treści, które dotyczyły historii rozwoju bankowości spółdzielczej. Rozważania te można było umieścić w teoretycznej części rozprawy.
3. W pkt. 4.3 poświęconemu celowi i planom badań empirycznych, brakuje graficznej prezentacji planu badań i jednoznacznego wskazania miejsca weryfikacji postawionych hipotez. Ponadto, w mojej opinii prezentacja wyników badań pilotażowych powinna być zaprezentowana w odrębnym punkcie.
4. W pkt. 4.4 zaprezentowano analizę i wyniki badań zasadniczych opartych na kwestionariuszu ankiety, który wypełniany był przez tych samych respondentów, występujących z jednej strony w roli menedżerów banku, z drugiej w roli klientów. W intencji Autora chodziło zatem o analizę komparatywną. Czy menedżer występując w roli klienta ma tę samą pozycję przetargową co „zwykły klient”, czy sam będzie chciał krytykować swoje decyzje?. Szkoda, że Doktorant nie przeprowadził badań



umożliwiających zestawienie odpowiedzi menedżerów banku oraz klientów korzystających z jego usług. Każdy produkt, w tym również produkt kredytowy odpowiada na zadania definiowane przez klienta i to jego, a nie menedżera w pierwszej kolejności należy zapytać czego oczekuje i czy oferta do niego kierowana zaspakaja jego potrzeby.

5. W rozdziale 5 doktorat przedstawia autorski model tworzenia nowych produktów bankowych, który oceniam pozytywnie. Szkoda jednak, że Autor nie pokusił się o opracowanie graficznej prezentacji dotychczas stosowanych w banku rozwiązań, co uwypukliłoby istniejące w tym zakresie luki, a jednocześnie, w zestawieniu z zaproponowanym autorskim modelem, uwypukliłoby jego wartość poznawczą i pragmatyczną.
6. W mojej opinii hipoteza 3 zweryfikowana została częściowo. Stąd też dodatkowe pytania: Jakie to „odpowiednie instrumenty zarządzania” dają badanym bankom przewagę konkurencyjną. Czy rzeczywiście ją posiadają, a jeżeli tak, to w jakim zakresie? Uzasadnienie Autora jest ogólne i nie wskazuje na konkretne wyniki badań. Zgadzam się z Autorem, że w świetle zaprezentowanych studiów literaturowych oraz badań empirycznych hipoteza główna została potwierdzona. Autor jednak poprzez nadmierne skupianie uwagi na dodatkowych, w niektórych sytuacjach zbędnych informacjach, ma trudność z jednoznacznym wykazaniem tego w podsumowaniu.

#### Uwagi szczegółowe

1. Część akapitów, zwłaszcza w części teoretycznej wprowadzona została w niewłaściwych miejscach. W efekcie utrudnia to czytanie i ocenę logiki wywodów.
2. Brak podsumowań treści poszczególnych rozdziałów i nawiązania w kolejnych częściach rozprawy do rozważań zawartych w rozdziałach poprzedzających, utrudnia samemu Autorowi wnioskowanie. Widać to w podsumowaniu, w którym Autor wykazuje realizację celów rozprawy poprzez pryzmat badań empirycznych, chociaż identyfikacja elementów składowych modelu jest również efektem zaprezentowanych studiów literaturowych.
3. Tytuły rozdziałów i poszczególnych punktów nie do końca odpowiadają zawartej w nich treści, co poniekąd wynika z faktu, że są zbyt ogólne.
4. Praca zawiera błędy stylistyczne, w tym powtórzenia fragmentów zdań (m.in str. 98 – „sformalizowanie hipotez”).

#### Konkluzja

Generalnie pracę oceniam pozytywnie. Stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną Autora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Doktorant wykazał się umiejętnością sformułowania problemu badawczego i jego rozwiązania. Wykorzystał podstawową literaturę przedmiotu, oraz przygotował i przeprowadził interesujące badania empiryczne, których wyniki mają znaczne walory poznawcze i praktyczne.

Uważam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Radosława Wolnego spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim. Wnoszę o przyjęcie pracy i dopuszczenie Doktoranta do jej publicznej obrony.

