

Dr hab. Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
1 Maja 50  
40-287 Katowice

Katowice, dnia 07.02.2021.

Wydział Zarządzania P.Cz.  
Sekretariat

Wpł. dn. 15. 02. 2021 r.

## RECENZJA

**rozprawy doktorskiej Pani mgr inż. Magdaleny Cichoń  
pt. „Zarządzanie zaufaniem klientów w bankach komercyjnych”  
napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Dagmary Bubel  
i promotora pomocniczego dr Małgorzaty Łęgowik-Małołepszy  
na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej**

### Uwagi wstępne

Podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest uchwała Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 15 grudnia 2021 roku powołująca mnie na funkcję recenzenta ww. pracy doktorskiej, o czym zostałam poinformowana pismem Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Wydziału Zarządzania prof. dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz, z dnia 16 grudnia 2020 roku.

Recenzja została sporządzona w oparciu o wymogi określone w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2003 nr 65 poz. 595 z późn. zm). Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595, z późn. zm.), zgodnie z którymi rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną w danej dyscyplinie naukowej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

*Boh*

Przedmiotem oceny jest maszynopis o łącznej objętości 211 stron, w tym: strona tytułowa, spis treści (2 str.) wstęp (7 str.), treść właściwa (168 str.), zakończenie (3 str.), wykaz stosowanych oznaczeń (1 str.), spis literatury oraz wykaz źródeł internetowych (16 str.), spis 21 wykresów, spis 47 tabel, spis 7 rycin oraz załącznik (ankieta dla klientów usług bankowych). Niniejsze opracowanie mieści się zatem w zwyczajowo przyjętych dla rozpraw doktorskich ramach, co wskazuje na umiejętność dokonywania syntezy treści przez Autorkę.

Przedstawiona dysertacja lokuje się merytorycznie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, skupiając się na problemach będących przedmiotem zainteresowania zarządzania zaufaniem ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki sektora bankowego.

## Ocena rozprawy doktorskiej

### Ocena problematyki badawczej podjętej w rozprawie

Głównym obszarem zainteresowań badawczych mgr inż. Magdaleny Cichoń w recenzowanej pracy jest problematyka zarządzania zaufaniem klientów w bankach komercyjnych. Podejmowaną tematykę uważam za aktualną i ważną z punktu widzenia rozwijania i poszerzenia koncepcji zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem o narzędzia odpowiednie dla rozwiązywania współczesnych problemów zarządzania. Ma ona stanowić odpowiedź na wyzwania dla rozwoju i przetrwania współczesnych organizacji, przede wszystkim w kontekście turbulencji wywoływanych zmianami w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji, odpowiadającą zapotrzebowaniu zarówno badaczy (przez wzgląd na opracowanie autorskiego modelu zarządzania zaufaniem klientów w bankach, poszerzający i uzupełniający stan wiedzy w zakresie zarządzania zaufaniem), jak i praktyków (istotny przede wszystkim ze względu na walor aplikacyjny koncepcji, co umożliwi przedsiębiorstwom doskonalenie procesu zarządzania zaufaniem klientów, jak również monitorowanie procesu przyciągania potencjalnych, nowych klientów).

Dokonany przez Doktorantkę wybór problemu naukowego spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim, a przedmiot rozprawy stanowi istotny problem naukowo-badawczy, którego rozwiązanie może stanowić podstawę do uzyskania stopnia naukowego doktora.

## Ocena celu rozprawy i hipotez badawczych

Doktorantka jako główny cel badawczy wskazała identyfikację determinant kreujących zarządzanie zaufaniem klientów w bankach komercyjnych. Dla uszczegółowienia celu głównego Doktorantka zaprezentowała również dwa cele szczegółowe, jakimi są: (1) usystematyzowanie wiedzy związanej z zarządzaniem zaufaniem klientów w bankach oraz (2) opracowanie modelu zarządzania zaufaniem klientów w bankach. Dla celów analizy empirycznej sformułowano hipotezę główną, która brzmi „Zarządzanie zaufaniem klientów determinuje trwałość ich relacji z bankiem. Profesjonalizm obsługi klientów warunkuje zarządzanie ich zaufaniem”. Warto byłoby rozważyć postawienie dwóch hipotez głównych, odnoszących się do każdej z tych zależności z osobna. Sformułowano również dwie hipotezy cząstkowe:

H1: Istnieje związek pomiędzy zarządzaniem zaufaniem a kształtowaniem trwałych relacji banku z klientami

H2: Istnieje związek pomiędzy zarządzaniem zaufaniem a obsługą klientów w bankach komercyjnych.

Relację tematu pracy, celu głównego, celów szczegółowych oraz hipotez badawczych należy uznać za spójną. Wyznacza ona, w sposób ogólny, kierunek i zakres podjętych w rozprawie zadań. Proces ten prowadzi, po pierwsze do uporządkowania wiedzy o czynnikach determinujących proces zarządzania zaufaniem (walor poznawczy), a po drugie do wypracowania autorskiego modelu zarządzania zaufaniem klientów (walor aplikacyjny).

## Merytoryczna ocena pracy

Recenzowana rozprawa doktorska składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, z czego trzy wchodzi w skład części teoretycznej, a dwa empirycznej, zakończenia, bibliografii oraz spisów rysunków, wykresów, tabel, rycin i załączników. Struktura pracy (przedstawiona również na rys. 1) została podporządkowana celom oraz postawionym pytaniom badawczym, co czyni ją czytelną i poprawnie skonstruowaną. Teoretyczna warstwa rozprawy jest oparta na bibliografii liczącej 232 pozycje, w tym 21 zaczerpniętych ze źródeł internetowych, ze szczególnym uwzględnieniem publikacji odnoszących się do problematyki zarządzania zaufaniem. Dobór pozycji należy uznać za poprawny, pozwalający na uchwycenie ważnych dla przedmiotu rozprawy wątków merytorycznych, choć niedosyt pozostawia wykorzystanie pozycji obcojęzycznych.

We wstępie rozprawy Doktorantka zarysowała kontekst problematyki badawczej, przedstawiła cele oraz hipotezy. Przedstawiła również strukturę i tematykę rozprawy.

Rozdział pierwszy dysertacji poświęcony jest usystematyzowaniu istoty pojęcia zaufania w ujęciu teoretyków i praktyków zarządzania. W tym celu dokonano m.in. przeglądu definicji przedstawionego w tabeli 1. (*Wybrane definicje...*), który w moim odczuciu wydaje się być dość ubogi i chaotyczny. Chciałabym prosić Autorkę o wskazanie, co stanowiło kryterium wyboru przedstawionych definicji. W dalszej części rozdziału uszczegółowiono i scharakteryzowano również najważniejsze czynniki kształtowania zaufania w organizacjach, a także omówiono proces kształtowania zaufania w organizacjach. Kolejny podrozdział, zatytułowany „*Wybrane koncepcje zarządzania zaufaniem ze szczególnym uwzględnieniem klientów*” nie do końca wskazuje na jego zawartość, skupiając się przede wszystkim na próbie zrozumienia roli jaką odgrywa zarządzanie zaufaniem we współczesnych organizacjach oraz na odniesieniu zarządzania zaufaniem dla efektywności działania organizacji. Stanowi on wprowadzenie do kolejnej części rozdziału, w którym poruszona jest problematyka zarządzania zaufaniem we współczesnych organizacjach. Ostatni podrozdział poświęcony został wykorzystaniu Information and Communications Technology (ITC) w zarządzaniu zaufaniem, podkreślając rolę oraz wagę nowoczesnych technologii w zarządzaniu zaufaniem, co stanowi istotny element uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Zwięźleniem rozdziału mógłby być krótki wywód mający stanowić podstawę dla konceptualizacji kluczowego zagadnienia pracy.

W rozdziale drugim Autorka skupiła się na omówieniu specyfiki zarządzania bankami komercyjnymi przedstawiając w pierwszej kolejności usystematyzowane podstawowe pojęcia związane z bankiem. Podjęła również próbę omówienia zasad funkcjonowania banków komercyjnych, przedstawiając rys historyczny, a także wskazując na przywileje i ograniczenia działalności bankowej. W kolejnym podrozdziale wymieniono i scharakteryzowano najważniejsze aspekty teoretyczne zarządzania bankami komercyjnymi, biorąc pod uwagę realia gospodarki rynkowej czy wymagania właścicieli banków. Wskazano kluczowe aspekty zarządzania bankiem, w tym wiedzę o klientach i ich segmentację, zarządzanie kampaniami sprzedażowymi i operacyjnymi, zarządzanie kontaktami w kanałach dystrybucji oraz systemy informatyczne. Ostatni podrozdział przedstawia uwarunkowania konkurencyjności w sektorze banków komercyjnych, podkreślając rolę budowania zaufania klientów w celu uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Rozdział trzeci ma za zadanie zaprezentować charakterystykę zarządzania zaufaniem w bankach komercyjnych. W jego ramach zidentyfikowano grupy klientów w zarządzaniu bankami komercyjnymi, podkreślając rolę segmentacji klientów, a także omówiono stosowanie przez

banki strategii Customer Relationship Management (CRM). W dalszej części rozważań przedstawiono obszary zarządzania zaufaniem w bankach komercyjnych, podkreślając, że owo zarządzanie ma charakter dynamiczny i jest procesem ciągłym, co szczegółowo przeanalizowano. W kolejnym podrozdziale Autorka wskazuje czynniki determinujące zarządzanie zaufaniem w bankach komercyjnych (rys. 16), omawiając je, niestety dość pobieżnie. Treścią kolejnego podrozdziału jest omówienie roli i istotności zarządzania zaufaniem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej w bankach komercyjnych. W ostatnim podrozdziale przeanalizowano wykorzystanie Information and Communications Technology (ITC) w zarządzaniu zaufaniem klienta w bankach komercyjnych.

Rozdział czwarty rozpoczyna charakterystyka ING Banku Śląskiego S.A., wśród klientów którego przeprowadzono badania. W tym miejscu chciałabym zwrócić się z pytaniem o uzasadnienie tego wyboru. W podrozdziale drugim, zatytułowanym „Przebieg badań empirycznych”, Doktorantka dokonuje opisu narzędzia badawczego, które stanowi Załącznik 1 recenzowanej pracy. Ta część w moim odczuciu jest dość uboga i mało rozbudowana, nie uzasadnia dlaczego konkretne kwestie, „szczegółowe problemy związane z badaną tematyką” zostały podjęte. Czy narzędzie zostało wcześniej przetestowane, lub czy było przeprowadzone badanie pilotażowe? W następnej kolejności przedstawiono opis próby badawczej, która liczyła 1016 respondentów, co jest warte podkreślenia. Na str. 111 pojawia się dość niefortunne sformułowanie: „prawidłowych odpowiedzi udzieliło 92% badanych”; jak rozumiem, chodzi o zwrócenie kompletnego kwestionariusza? Dalsza część stanowi przedstawienie na wykresach częstości udzielonych odpowiedzi na każde z zadanych pytań oraz krótkie ich omówienie. Wyniki te zostały poddane dalszej analizie statystycznej. Autorka stwierdza, że przeprowadzone zostały badania jakościowe przy pomocy kwestionariusza ankiety, ale nie przedstawia szerszych informacji go dotyczących; chyba, że przedstawiony wcześniej kwestionariusz traktuje jako narzędzie badań jakościowych, co nie wydaje się być uzasadnione, zważywszy na brak cech charakterystycznych dla badań ilościowych, jak choćby pytania otwarte, eksploracyjne, dobór próby, czy nawet sama forma i sposób interpretacji wyników. Kolejna część rozważań to wyniki przeprowadzonych analiz statystycznych przy użyciu programu Statistica. Na początku przedstawiono tabele licznosci, co właściwie stanowi powielenie wykresów pojawiających się wcześniej, stąd też można zadać pytanie o jej zasadność. Kolejne analizy dotyczyły pytań wielokrotnego wyboru, w których występowały wielokrotne dychotomie, a także weryfikacji powiązań, na potrzeby których zastosowano tabele wielodzielcze oraz analizy powiązań pomiędzy zmiennymi w skalach rangowych, gdzie zastosowano współczynnik korelacji rang Spearmana. W ostatnim podrozdziale przedstawiono



analizę i ocenę zarządzania zaufaniem klientów w wybranych bankach komercyjnych, wskazując na potwierdzenie postawionych wcześniej hipotez: głównej i częściowych.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Doktorantkę, znajdują swój wyraz również w opracowaniu autorskiego modelu zarządzania zaufaniem klientów w bankach komercyjnych, którego koncepcję przedstawiono w rozdziale piątym. Autorka omawiając proces budowania modelu oraz jego składowe wskazuje, że umożliwi on przedsiębiorstwom doskonalenie procesu zarządzania zaufaniem klientów, jak również monitorowanie procesu przyciągania potencjalnych, nowych klientów. Zaproponowany model charakteryzuje się elastycznością, otwartością i adaptacyjnością, niemniej jednak istnieją pewne ograniczenia jego zastosowania. W tym miejscu chciałabym się zwrócić do Doktorantki o krótkie ich omówienie. W ostatnim podrozdziale omówiona została weryfikacja wpływu modelu zarządzania zaufaniem klientów na zwiększenie konkurencyjności banków komercyjnych.

Całość rozważań zamyka zakończenie, stanowiące przede wszystkim streszczenie dotychczasowych rozważań, podsumowanie uzyskanych rezultatów procesu analizy literatury i badań, a także określenie stopnia realizacji celów szczegółowych. Wskazano również ograniczenia i kierunki dalszych badań, choć w moim odczuciu mogłyby zostać trochę bardziej uszczegółowione. Implikacje praktyczne nie zostały w moim odczuciu zbyt mocno zarysowane. Uważam także, że praca ta ma znaczne walory aplikacyjne, choć nie zostały one odpowiednio wyeksponowane. Prosiłabym więc Autorkę o sformułowanie w syntetyczny sposób zaleceń dla praktyki, jakie wynikają z przeprowadzonych przez nią badań.

Zgłoszone uwagi, zastrzeżenia, pytania nie umniejszają wartości recenzowanej rozprawy, lecz mają na celu wskazanie pewnych mankamentów, które w przyszłości mogą być wyeliminowane, mam również nadzieję, że mogą okazać się pomocne w przygotowywaniu ewentualnych kolejnych badań i prac naukowych.

### Ocena formalnej strony pracy

Recenzowana dysertacja jest napisana zrozumiałym i poprawnym stylistycznie językiem. W rozważaniach Autorka zachowuje logiczny ciąg wywodów. Opracowanie jest dopracowane pod względem edycyjnym, choć zdarzają się nieliczne błędy literowe czy stylistyczne. Autorka operuje krótkimi zdaniami, unikając formułowania wielokrotnie złożonych, zawiłych stwierdzeń, utrudniających podążanie za prowadzonym wywodem. Wkomponowane grafiki w postaci rysunków czy wykresów adekwatnie wizualizują zagadnienia poruszane w tekście. Podsumowując całość formalnej strony rozprawy, należy uznać że jest ona poprawna, a nieliczne błędy nie umniejszają jej wartości.

## Konkluzja recenzji

Recenzowana praca doktorska jest opracowaniem naukowym poświęconym zarządzaniu zaufaniem klientów w bankach komercyjnych. Podjęty problem naukowy jest istotny zarówno z punktu widzenia teorii jak i praktyki i został rozwiązany w sposób oryginalny. Przeprowadzona procedura badawcza wskazuje na umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów.

Konkludując stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr inż. Magdaleny Cichoń pt. „Zarządzanie zaufaniem klientów w bankach komercyjnych” spełnia wymogi ustawowe stawiane pracom kwalifikacyjnym na stopień doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych i dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, gdyż stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazując ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, która swoją rozprawą potwierdza umiejętność projektowania i prowadzenia pracy naukowej, dlatego też wnioskuję do Rady Dyscypliny Naukowej Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Dr hab. Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec

*Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec*  
Katowice, 07.02.2021.