

Zabrze, dnia 14.05.2018 r.

dr hab. inż. Lilla Knop, prof. nzw. w Pol. Śl.

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat

Wpł. dn. 04.06.2018.

Bugoj

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr. Radosława Wolnego pt.: „Instrumenty zarządzania strategicznego w działalności kredytowej banków spółdzielczych” napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Jolanty Chluska, prof. PCz na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Przedmiot i podstawa opracowania recenzji

Przedstawiona rozprawa doktorska omawiająca problematykę instrumentów zarządzania strategicznego w działalności kredytowej banków spółdzielczych, mieści się merytorycznie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Oceniam pracę mgr. Radosława Wolnego pozytywnie. Uzasadnienie opieram na jej elementach poznawczych i metodycznych.

Rozprawę wszczęto w oparciu o Ustawę z dnia 14.03.2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65 poz. 595). Stąd przedmiotem oceny zgodnie z art. 13 ust. 1. Ustawy 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? Za przesłanki końcowej oceny przyjęto następujące kryteria: sformułowanie problemu badawczego i tematu rozprawy, analizę literatury problemu, cele i hipotezy badawcze, metodykę badań, układ treści, ocenę merytoryczną i formalną pracy oraz przydatność pracy dla teorii i praktyki zarządzania.

Formalnie recenzję rozprawy doktorskiej opracowano na podstawie uchwały Rady Wydziału i zlecenie Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej (pismo nr R-WZ/BD-510-1/2016 z dnia 29.01.2018 r.).

Znaczenie problematyki badań oraz uzasadnienie wyboru tematyki pracy

Opiniowana rozprawa dotyczy istotnego zagadnienia instrumentów zarządzania strategicznego stosowanych w bankach. Szczególnym podmiotem badań stały się banki spółdzielcze. Działalność kredytowa banków spółdzielczych jest tematem coraz częściej podejmowanym w badaniach zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Zgodnie z pracami prowadzonymi przez naukowców z Akademii Leona Koźmińskiego wynika, że banki spółdzielcze należy chronić i wspierać. W jednej z konkluzji podkreślają, że dzięki bankom spółdzielczym powstaje więcej małych i średnich firm. Stawiają one na bliską współpracę i sprawdzanie, czy przedsiębiorstwu, które stara się o kredyt, można zaufać. Ponadto szersze analizy literaturowe dowodzą, iż rola bankowości spółdzielczej jako bodźca utrzymującego dynamikę kredytowania zyskała szczególne znaczenie po globalnym załamaniu koniunktury (Beck i in., 2014). Badania empiryczne wykazują, że lokalna spółdzielczość kredytowa stanowi przykład bankowości relacyjnej, która działa na zasadzie bliskiej więzi społecznej (Szambelańczyk, 2006). Oznacza to, że główną osią świadczenia usług przez instytucje spółdzielcze są długotrwałe, powtarzalne i bezpośrednie relacje pomiędzy bankiem a klientem (Kil, Miklaszewska, 2015). Wypracowanie uniwersalnego modelu procedury nowego produktu kredytowego przy założeniu indywidualnego podejścia do klienta i budowaniu bezpośrednich relacji z klientem, jest wyzwaniem, którego podjął się Autor dysertacji. Ponadto Autor starał się osadzić założenia swojej dysertacji w problematyce zarządzania strategicznego, co w sposób szczególny stanowi o poznawczej oraz utylitarnej wartości problematyki rozprawy. Dlatego dokonany przez Doktoranta wybór problemu naukowego, w mojej ocenie, spełnia oczekiwania i wymogi stawiane dysertacjom doktorskim. Wybrana przez Pana mgr Radosława Wolnego problematyka badawcza jest interesująca i ważna z naukowego oraz aplikacyjnego punktu widzenia. Mogę stwierdzić, że tytuł rozprawy oraz podjęta tematyka badawcza są aktualne i naukowo interesujące, dlatego ich wybór i przedstawienie w rozprawie doktorskiej uznaję za merytorycznie uzasadnione.

Koncepcja i cele pracy. Problem badawczy

Doktorant w sposób zrozumiały określił tytuł rozprawy zawierając w nim podstawę problemu badawczego. W założeniu koncepcja pracy obejmuje identyfikację obszaru badawczego, sformułowanie celów głównych i częściowych, hipotez (głównej i szczegółowych) oraz omówienie procesu badawczego. Doktorant problem badawczy skupił wokół określenia zuniifikowanych elementów składowych modelu procedury przydzielania kredytów w banku spółdzielczym. Problem badawczy stał się podstawą do sformułowania celu głównego pracy, któ-

ry zakładał stworzenie modelu procedury opracowania dowolnego produktu kredytowego, dostosowanego do potrzeb klientów banków spółdzielczych. Dla zrealizowania celu głównego w pracy przyjęto cele cząstkowe:

1. *Charakterystyka działalności oraz specyfiki zarządzania strategicznego banków spółdzielczych.*
2. *Określenie składników proponowanego modelu, jego struktury oraz istotnych zależności między poszczególnymi elementami.*
3. *Prezentacja możliwości wykorzystania modelu jako instrumentu zarządzania strategicznego bankiem spółdzielczym.*
4. *Identyfikacja szans i zagrożeń tworzenia nowych produktów w zarządzaniu strategicznym w bankach spółdzielczych.*

Cel główny jest ogólnie poprawny, ale sformułowanie „*model procedury opracowania..*” nie jest najbardziej trafny. Trzy pierwsze cele szczegółowe zostały sformułowane logicznie i poprawnie. Nie w pełni jest zrozumiały cel czwarty – tj. pierwsza część celu jest poprawna, druga już nie. Szkoda, że Autor nie podzielił celów szczegółowych na poznawcze, metodologiczne i ew. użytkowe. Ogólnie system celów cząstkowych rozprawy jest wewnętrznie spójny i w właściwy sposób koresponduje z problemem badawczym, ale nieco mniej, moim zdaniem, z hipotezami, których postawiono pięć - hipotezę główną i cztery hipotezy szczegółowe. Hipoteza główna, przyjęta w ocenianej dysertacji zakłada, że : „*Model procedury opracowania nowego produktu kredytowego jest użytecznym narzędziem w zarządzaniu strategicznym w bankach spółdzielczych.*” Hipotezy cząstkowe, podporządkowane budowie modelu procedury opracowania nowego produktu kredytowego, sformułowano następująco (cytat z pracy s. 5):

1. *Struktura kredytowa banków spółdzielczych jest uzależniona od specyfiki regionu w którym funkcjonują,*
2. *Portfel kredytowy banków spółdzielczych uwzględnia wszystkie znane, rynkowe rodzaje kredytów zaspokajających potrzeby potencjalnych klientów tego sektora,*
3. *Zastosowanie odpowiednich instrumentów zarządzania strategicznego działalnością kredytową banku spółdzielczego sprzyja osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na lokalnym rynku usług kredytowych,*
4. *Opracowanie i wdrożenie nowych produktów kredytowych, w ramach planowania strategicznego, pozwala bankom spółdzielczym pozyskiwać nowych klientów.*

Z hipotezą główną wiążą się przede wszystkim dwie hipotezy szczegółowe (1 i 3). Wątpliwość jedynie budzi zapis „*instrumenty zarządzania strategicznego działalnością kredytową banku spółdzielczego*” (hipoteza H3), gdy w tytule rozprawy mamy „*instrumenty zarządzania*

strategicznego w działalności kredytowej”. Hipoteza 2 nie koresponduje z celami, a z hipotezą główną tylko częściowo. Hipoteza 4 (H4) mieści się w hipotezie 3. Ponadto w hipotezie 4 zakłada się planowanie i wdrożenie produktów kredytowych w ramach planowania strategicznego, a nie zarządzania strategicznego. Moim zdaniem dla tego typu pracy postawienie pytań badawczych i odpowiedź na nie byłaby bardziej odpowiednia.

Podsumowując, ogólnie cele są spójne i częściowo przekładają się na postawione hipotezy. Ponadto koncepcję rozprawy uważam za merytorycznie poprawną i interesującą. Taką opinię uzasadniam:

- ujęciem problematyki badawczej osadzonej w nurcie zarządzania strategicznego i bankowości spółdzielczej,
- merytorycznymi treściami sformułowanych celów pracy,
- określonym przedmiotem badań i banków spółdzielczych jako podmiotów badań,
- sformułowanym problemem badawczym i hipotezami główną i szczegółowymi umożliwiającymi jego rozwiązanie oraz realizację celów rozprawy.

Metodyka badań

Przedmiot badań, osiągnięcie celów rozprawy naukowej, wreszcie rozwiązanie problemu badawczego wymaga zastosowania odpowiednich metod badawczych i wykorzystania wielu źródeł pozyskiwania danych. Dla wypełnienia luki poznawczej mgr Radosław Wolny zastosował tradycyjną konstrukcję pracy, opartą na analizie literatury i samodzielnie opracowanym procesie badań. Opiniowana praca ma w dużej mierze charakter empiryczny. Dobór i wykorzystanie danych, jak i zastosowane metody badawcze w pracy uważam za częściowo poprawne. W procesie badawczym opiniowanej rozprawy wykorzystano kolejno:

1. Metodę analizy dotychczasowego dorobku naukowego w obszarze wyartykułowanego problemu badawczego, która w założeniu winna wykazać celowość, oryginalność i nowatorstwo w ujęciu badanego zagadnienia. W tej części Doktorant powinien wykazać się umiejętnością definiowania kluczowych pojęć i zjawisk. Ta część rozprawy ma nierówny charakter. Pewien zbiór stosowanych pojęć i terminów został wyjaśniony, a część najważniejsza, jakimi są instrumenty zarządzania strategicznego, bardzo powierzchownie. W tej części badań więcej się dowiadujemy się o środowisku i uwarunkowaniach polityki kredytowej czy zarządzaniu bankiem, niż o tym czym są instrumenty zarządzania strategicznego i jakie typy wyróżniamy szczególnie w działalności bankowości spółdzielczej. W części analizy dorobku naukowego brakuje prób syntezy i samodzielnego wnioskowania.

2. Analizę ogólnych danych i informacji wtórnych dotyczących sektora bankowego i szczególnie sektora bankowości spółdzielczej. Analiza wtórna dostępnych dokumentów i badań pozwoliła na opis liczby podmiotów prowadzących w Polsce działalność bankową w latach 2012-2016 oraz scharakteryzowanie wartości i struktury aktywów polskiego systemu finansowego w latach 2012-2016. Ponadto na bazie analiz wtórnych dokonano prezentacji wybranych aktywów banków spółdzielczych woj. łódzkiego (18 banków) i wybranych należności banków spółdzielczych (16 banków). W pracy Autor na podstawie analizy źródeł wtórnych (Roz. 4) zaprezentował również analizę SWOT dla banków spółdzielczych, niestety nie przywołał źródeł.
3. Badania pilotażowe oparte na studium przypadku miało na celu przetestowanie kwestionariusza ankiety i sformułowanie (a nie „sformalizowanie”, jak pisze Autor s. 98) hipotez badawczych. To jest prawidłowe założenie przy prowadzeniu tego typu analiz, ale badanie przeprowadzono w jednym banku spółdzielczym (w małej miejscowości) z jednym respondentem. To budzi duże wątpliwości związane z testowaniem kwestionariusza i formułowaniem hipotez.
4. Badania właściwe zostały przeprowadzone w 25 bankach spółdzielczych (ale na stronie 102 Doktorant pisze, że w 36, a parę linijek dalej, że w 26 bankach, aby w podsumowaniu znów przywołać 36 banków spółdzielczych). Doktorant nie przedstawił metody czy procesu doboru banków do badań. Przeprowadzone badania zasadnicze były podstawą do realizacji celów rozprawy i weryfikacji hipotez. Do badań wykorzystano technikę ankiety i wywiadów z respondentami. Połączenie tych dwóch technik jest godne podkreślenia, bowiem ankietę była obszerna i wymagająca dla respondenta, tj. respondent raz występował jako osoba prezentująca pewne wizje rozwojowe banku spółdzielczego (odpowiadając na pytanie: jak powinno być), a następnie występował jako menedżer banku i oceniał sytuację, jaka realnie ma miejsce w badanym banku. Moim zdaniem doktorant wykorzystał metodę sondażu diagnostycznego¹. Doktorant przeprowadził 25 ankiet i wywiadów. Przyjęcie za respondentów jedynie pracowników (wyższego szczebla) banków spółdzielczych mocno ogranicza pole badań i zakres wnioskowania. Można wpaść w wiele pułapek, których Doktorat nie uniknął. Mowa m.in. o podwójnej roli respondenta. Jedynie wywiad i nakierowanie respondenta pozwoliło na uzyskanie (zakładam) rzetelnych informacji.

¹ Sondaż diagnostyczny nie daje wiedzy o faktach, ale wiedzę o opiniach na temat tych faktów. „Metodę sondażu zaleca się stosować szczególnie wtedy, gdy pragniemy dowiedzieć się o opiniach (także przekonaniach) respondentów na temat interesujących nas spraw oraz o tym, jak je oni oceniają i w ogóle co o nich wiedzą lub chcieliby wiedzieć na ich temat. Przydatna może się okazać również w badaniach postaw, motywów i zainteresowań respondentów, czy zasobu posiadanych przez nich wiadomości o badanym zjawisku, procesie, zdarzeniu” (M. Łobocki, 2003, s. 244).

Brakuje wśród badanych – klientów, którzy są kluczowi z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze klient (i relacje z nim) to istotny wyróżnik banków spółdzielczych – szycie produktów na miarę potrzeb klienta, a po drugie identyfikowanie przewag konkurencyjnych nie może odbyć się bez dokładnej analizy klientów i oceny ich opinii. Dodatkowo analizy mogłoby być rozwinięte o badania pracowników badanych banków, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami. Na uwagę zasługują wnioski z badań, które są wynikiem nie tylko analizy danych ankietowych, ale przede wszystkim wywiadów, które przeprowadził Doktorant z respondentami.

W celu i planie badań empirycznych s. 104-106 oprócz przywołania celów pracy wskazano dodatkowo cel poboczny, którym była identyfikacja i przedstawienie instrumentów zarządzania strategicznego w działalności kredytowej (s. 104). Trudno to nazwać celem pobocznym jeśli bezpośrednio odnosi się do tematu pracy. Ponadto Doktorant zakładał ukazanie różnic i wspólne cechy procedur kredytowych poszczególnych banków i wskazanie kierunków ich rozwoju w obszarze działalności kredytowej. Szkoda, że nie wpisano tego we wstępie pracy. Dodatkowo w tym podrozdziale (4.3.) wskazano przesłanki podejmowania przez banki spółdzielcze nowych kierunków rozwoju. Należą do nich przesłanki: finansowe, behawioralne, społeczne, środowiskowe i inne. Niestety nie były one zidentyfikowane w części teoretycznej badań. Niezrozumiałe są również przewidywane rezultaty pracy (s. 105), które słabo korespondują z celami szczegółowymi pracy.

Pozytywnie należy ocenić przyjęty proces badań i konsekwencję w opracowywaniu wyników badań (wykresy, tabele, dyskusja problemu oraz własne przemyślenia i propozycje). Etapy badań nie w pełni korespondują z celami szczegółowymi i hipotezami. Doktorant „skacze” po celach i hipotezach, co powoduje trudność w odbiorze wielu ciekawych wyników badań i rekomendacji.

Ostatecznie uzyskane rezultaty pozwalają na stwierdzenie, że osiągnięto część celów pracy w stopniu wystarczającym. Osiągnięto cel główny, cel szczegółowy 1, częściowo cel 2, nie osiągnięto celu 3, a cel 4 opierał się na analizie źródeł wtórnych, jednak ogólnie został osiągnięty.

Struktura treści, formalna i merytoryczna wartość rozprawy

Układ i struktura rozprawy w znaczącej części koresponduje z przyjętym procesem badawczym. Zostały one podporządkowane najważniejszemu jej merytorycznym komponentom, którymi są: przedmiot badania, realizacja celów pracy, weryfikacja hipotez badawczych i rozwiązanie problemu badawczego.

i kredytowej banków spółdzielczych ze wskazaniem instrumentów banku centralnego oddziałujących na wielkość i charakter udzielanych kredytów. Ponadto omówiono główne narzędzie sterujące działalnością kredytową banków, jakim jest procedura kredytowa, przedstawiono jej elementy i znaczenie w procesie kredytowania. Ostatnim tematem, jaki został zawarty w tym rozdziale było zaprezentowanie prawnie usankcjonowanych form zabezpieczeń wierzytelności wykorzystywanych przez banki spółdzielcze. W rozdziale tym brakuje klarownych definicji wyjaśniających co to jest instrument zarządzania strategicznego, jakie są rodzaje tych instrumentów i jak to przekładamy na działalność kredytową banków spółdzielczych. Niejasny jest również Schemat 2. *Etapy procedury kredytowej* (s. 59) - nie wiem co symbolizują strzałki poziome. Ponadto w tym miejscu wydawałoby się, że schemat ten stanowi podstawę do dalszego wypracowania modelu i jego weryfikacji w badaniach podstawowych – tak się jednak nie stało. W tym rozdziale brakuje podsumowania, które powinno być wykorzystane w części badawczej.

Trzeci rozdział poświęcono zarządzaniu strategicznemu działalnością kredytową banków spółdzielczych. Doktorant omówił podstawowe definicje strategii (zapominając m.in. o M. Porterze czy H. Mintzbergu), przedstawił podstawy budowy regionalnych strategii banków. Ponadto Doktorant zaprezentował sposoby zarządzania kadrą pracowniczą i posiadaną przez nią wiedzę niezbędną do wykonywania założeń strategicznych i rozwojowych banku oraz omówił założenia controllingu w banku. Ten rozdział częściowo rekompensuje niedociągnięcia rozdziału pierwszego dotyczące rozwinięcia zagadnień zarządzania strategicznego. Szkoda, że Doktorant nie opisał szerzej typów strategii banków i na tym tle „lokalności” (czy regionalności) banków spółdzielczych. Mimo istoty zagadnienia podrozdział dot. zarządzania kadrą pracowniczą jest zbędny. Ważnym podrozdziałem jest za to ten dotyczący controllingu (czy controlingu, jak zamiennie pisze Doktorant), który niewątpliwie jest instrumentem zarządzania strategicznego.

Kolejne dwa rozdziały czwarty i piąty dysertacji mają charakter empiryczny i opracowane zostały na podstawie wyników z przeprowadzonych badań własnych pilotażowych i zasadniczych. Rozdział czwarty rozpoczyna się od opisu metodyki badań i doboru próby badawczej. Opis etapów badań jest czytelny, chociaż zakładałam, że na wejściu będzie model procedury, a następnie badania właściwe, które model zweryfikują. W dalszej części rozdziału czwartego Doktorant opisał próbę badawczą, niestety nie opisał sposobu doboru próby, tj. dlaczego województwo łódzkie oraz dlaczego 36 spośród 71 banków spółdzielczych funkcjonujących w tym województwie i dlaczego ostatecznie przeprowadzono badania w 25 bankach. W kolejnym podrozdziale (4.3.) Doktorant przedstawił po raz kolejny cele i plan badania empi-

Przedmiotem oceny jest maszynopis składający się z 211 stron, w tym strona tytułowa, spis treści, wstęp (8 stron), treść właściwa (180 stron), podsumowanie (8 stron), literatura (11 stron), spis tabel, rysunków, schematów i wykresów (4 strony) oraz 2 załączników: załącznik 1 – ankieta, załącznik 2 – tabela liczby odpowiedzi na pytania w ankiecie. Stwierdzam, że objętość całkowita jest typowa dla tego typu prac. Treść właściwa została podzielona na 5 rozdziałów (objętość kolejno: 38 strony, 26 stron, 27 stron, 41 stron, 48 stron). Struktura pracy jest w miarę równomiernie podzielona na rozdziały, a jej układ wskazuje bardziej na empiryczno-teoretyczny charakter dysertacji. Niestety Doktorant nie ustrzegł się błędów formalnych m.in.: licznych błędów gramatycznych i interpunkcyjnych, błędy w nazwiskach itp. Ponadto zgubnym jest stosowanie sformułowań „poniższy” czy „powyższy”, ponieważ nie wiadomo jakich zapisów, rysunków czy tabel dotyczy. Wyczuwa się, że Doktorant bardzo się spieszył i nie miał czasu na szczegółowe sprawdzanie tekstu.

Bibliografia składa się z 138 pozycji literaturowych, 9 źródeł internetowych i 23 aktów prawnych. Niestety tylko 10% z nich obejmuje literaturę z zakresu zarządzania strategicznego, tj. nurtu, w którym osadzono podstawowy problem badawczy. Pozostały dobór literatury oceniam jako poprawny, odpowiadający analizowanemu problemowi.

Praca składa się z wstępu, pięciu rozdziałów oraz podsumowania. We wstępie Doktorant omówił krótko problem badawczy, przedstawił cele pracy oraz hipotezy.

Rozdział pierwszy poświęcony został zarządzaniu działalnością bankową w świetle polskich uwarunkowań prawnych. Doktorant przedstawił fundamenty prawne działalności bankowej, następnie dokonał kategoryzacji banków i instytucji finansowych działających na polskim rynku z podkreśleniem miejsca banków spółdzielczych. Następnie zgodnie z założeniami Autor omówił specyfikę działalności usługowej i kredytowej banków spółdzielczych, aby na koniec zaprezentować typy strategii banków spółdzielczych i sposoby (techniki, jak podaje Autor) zarządzania nimi. Do tej części dysertacji mam trzy uwagi. Po pierwsze osadzenie problemu w nurcie zarządzania strategicznego jest wątpliwe, a bezkrytyczne przyjęcie schematu opracowania strategii zarządzania bankiem (s. 36 i dalsze) słabo przekonywujące. Po drugie dyskusyjnym jest nazwanie zarządzania wartością, zarządzanie marketingowe czy reengineering technikami zarządzania działalnością banku. Po trzecie, jeśli przyjęto układ opisu podmiotu badań w pierwszym rozdziale, to brakuje w nim historii bankowości spółdzielczej (ta część opisu znajduje się w rozdziale 4) i jej specyfiki. Szkoda, że Autor nie dokonał własnej syntezy wyników badań literaturowych.

Rozdział drugi przedstawia rozważania dotyczące klasyfikacji instrumentów zarządzania działalnością kredytową banków. Doktorant opisał determinanty działalności usługowej

rycznego. Jak wcześniej wskazano pojawiły się dodatkowe cele nazywane pobocznymi (s. 104). Pojawiły się również przesłanki rozwoju banków oraz analogiczne bariery i przeszkody: środowiskowe, proceduralne, formalne, behawioralne (s.106-5-106), które później nie są nigdzie wyartykułowane. W badaniach pilotażowych i zasadniczych Doktorant nie wyjaśnił układu części składowych ankiety. Można się domyślić, że opierał ją na schemacie 2 (s. 59) oraz elementach zarządzania strategicznego i procesie wprowadzania produktu na rynek.

Na uwagę zasługują badania zasadnicze, które realizują cel pierwszy i częściowo weryfikują hipotezę H1. Zaskoczeniem jest dla mnie analiza SWOT, która nie była wynikiem badań bezpośrednich Doktoranta, a jedynie analizą literatury i źródeł wtórnych. Analizę SWOT Doktorant uzupełnił o analizę kilku wskaźników ekonomicznych banków spółdzielczych, niestety nie wszystkich badanych. Dodatkowo analizy wskaźnikowe nie są wykonane dla tych samych banków.

Ostatni rozdział obejmuje prezentację modelu procedury opracowania nowego produktu kredytowego. Doktorant rozpoczął rozdział od weryfikacji dwóch pierwszych postawionych szczegółowych hipotez. Weryfikacja pierwszej szczegółowej hipotezy opierała się na analizie regionu, jako wyznacznika funkcjonowania banków spółdzielczych. Wybór województwa śląskiego do porównań nie został wyjaśniony, a analiza porównawcza nie ma spójnego charakteru. Wnioski z badań pozwalają jednak w części potwierdzić pierwszą szczegółową hipotezę. W przypadku drugiej hipotezy wystarczyło zbadać portfele banków spółdzielczych i komercyjnych, aby dostrzec, że hipoteza druga nie potwierdza się. Podobnie jest z hipotezą 4, gdzie Doktorant na podstawie odpowiedzi na jedno pytanie *każdorazowe wprowadzenie na rynek docelowy nowego kredytu w mniejszym lub większym zakresie przyczynia się do pozyskania nowych klientów (załącznik nr 2, część B.II ankiety, pytanie 5)*, wykazuje, że nie można jej potwierdzić. Ostatnia część rozdziału 5 dotyczy modelu procedury tworzenia nowych produktów kredytowych przez banki spółdzielcze. Szkoda, że ta procedura nie została zweryfikowana podczas badań zasadniczych, bowiem stanowi ciekawy element pracy i była podstawą do formułowania celów i hipotez pracy. Do przygotowanej przez Doktoranta procedury mam następujące pytania i wątpliwości:

- Co to jest model procedury i jakie składowe modelu procedury tworzenia nowych produktów kredytowych wyróżniono?
- Proszę wyjaśnić składowe analizy otoczenia zewnętrznego (najpierw badamy szanse i zagrożenia, później dokonujemy analizy rynku, a w trzecim module procedury dokonujemy analizy uwarunkowań prawnych). Skąd wynika taki podział, który jest nietypowy z punktu widzenia teorii zarządzania strategicznego?

- Proszę wyjaśnić kolejność postępowania w modelu postępowania, tj. czy analiza potencjału występuje po analizie otoczenia, czy badania są prowadzone równolegle?
- Niezrozumiała jest relacja pomiędzy opracowaniem alternatywnych rozwiązań a analizami wewnętrznymi.

W końcowym podrozdziale 5.4. Doktorant prezentuje podstawowe koszty i korzyści wynikające z wprowadzonej procedury. W tej części rozdziału zostały opracowane założenia, brakuje zaś wyników badań. Zakładam, że są to propozycje dalszych badań w procesie wdrożenia procedury.

Pracę podsumowują wnioski końcowe dysertacji. Niezrozumiałym jest dlaczego Autor rozprawy powraca do liczby 36 przebadanych banków, skoro było ich 25. Doktorant odnosi się do kolejnych celów pracy i postawionych hipotez. Realizacja celu szczegółowego pierwszego nie budzi większych zastrzeżeń, jednak cel trzeci i czwarty to bardziej własne przemyślenia Doktoranta poparte danymi wtórnymi. W odniesieniu do weryfikacji hipotezy 3 (*Zastosowanie odpowiednich instrumentów zarządzania strategicznego działalnością kredytową banku spółdzielczego sprzyja osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na lokalnym rynku usług kredytowych*) trudno mi znaleźć odpowiedź w prezentowanej pracy. Z pracy nie dowiadujemy się do końca (oprócz wrywkowych spostrzeżeń) na czym polega przewaga konkurencyjna na lokalnym rynku usług kredytowych. A szkoda, bo ta część pracy lepiej „poukładana” byłaby z pewnością dużą wartością dodaną pracy. Nie mogę się zgodzić z rezultatami (s. 185) dysertacji zaproponowanymi w zakończeniu. To moim zdaniem niepotrzebna część zakończenia, a sformułowanie rezultatu „weryfikacja zebranych danych i przygotowanie raportu z badań oraz ustalenie wniosków” nie powinno się znaleźć w zakończeniu dysertacji.

Ocena całościowa pracy:

- Sformułowanie problemu badawczego - na podkreślenie zasługuje wybór obszaru badań, który jest interesujący zarówno z punktu widzenia rozwoju teorii zarządzania strategicznego, jak i zarządzania w środowisku lokalnym/regionalnym. Wybrana problematyka i dobór podmiotu badań jest również interesujący z punktu widzenia aplikacyjnego.
- Sformułowanie tematu i celów badań. Triada: temat pracy – cel – teza/hipotezy tylko w części spełnia wymogi stawiane przed pracami doktorskimi. Temat pracy sugeruje dyskusję o instrumentach zarządzania strategicznego w działalności kredytowej, cel główny i hipoteza główna odnoszą się tylko do jednego instrumentu – procedury opra-

cowania dowolnego produktu kredytowego. Hipoteza główna nie miała szans być zweryfikowana ponieważ stanowiła efekt wyjściowy a nie wejściowy badań zasadniczych. Cel czwarty i hipoteza czwarta są zbędne. Cel czwarty jest źle sformułowany, a hipoteza czwarta to moim zdaniem, tautologia.

- W zakresie analizy literatury problemu – problemem jest układ pracy, który nie jest zgodny z przyjętym tematem i celami pracy. Ponadto brakuje przeglądu definicji i koncepcji związanych z badaną problematyką oraz prób syntezy i samodzielnego wnioskowania. Powoduje to pewien bałagan w prowadzeniu dyskusji naukowej.
- W zakresie metodyki badań zauważalne są braki, szczególnie w prowadzonym procesie badań. Jeśli chcemy zbadać użyteczność modelu, to winniśmy go poddać weryfikacji w trakcie badań zasadniczych, a nie traktować jako efekt końcowy badań. Badania pilotażowe przeprowadzone z jednym menedżerem są mało przekonujące.
- Układ treści i ocena formalna – jak wcześniej wspomniano niedociągnięcia redakcyjne są wynikiem pośpiechu Doktoranta.
- Krytyczną ocenę pracy poprawiają interesujące wyniki badań i propozycja procedury, którą można optymalizować szczególnie w odniesieniu do współpracy z bankiem zrzeszonym i funkcjonowaniu w określonym środowisku lokalnym.
- Przydatność dla teorii i praktyki zarządzania – wyniki badań i wypracowana procedura stanowią podstawę do dalszych badań nad weryfikacją i optymalizacją modelu.

Konkluzja

Na podstawie przeprowadzonej powyżej opinii, stwierdzam, że rozprawa doktorska Pana mgr. Radosława Wolnego, jest dostatecznym dowodem znajomości podjętej problematyki badawczej i w akceptowalnym stopniu spełnia wymagania stawiane przed tego typu dysertacjami w myśl Ustawy z dnia 14.03.2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki i w szczególności odpowiada warunkom art. 13 ust.1. Stwierdzam, że:

- recenzowana praca stanowi samodzielne i oryginalne rozwiązanie problemu naukowego,
- Autor wykazał się dostateczną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu,
- Doktorant, przy pewnych uchybieniach, wykazał się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W związku z powyższym wnoszę do Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o przyjęcie rozprawy Pana mgr. Radosława Wolnego pt. „Instrumenty zarządzania strategicznego w działalności kredytowej banków spółdzielczych” i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Jiří Knap

Zabrze, dnia 14.05.2018 r.

dr hab. inż. Lilla Knop, prof. nzw. w Pol. Śl.

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr. Radosława Wolnego pt.: „**Instrumenty zarządzania strategicznego w działalności kredytowej banków spółdzielczych**” napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Jolanty Chluska, prof. PCz na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Przedmiot i podstawa opracowania recenzji

Przedstawiona rozprawa doktorska omawiająca problematykę instrumentów zarządzania strategicznego w działalności kredytowej banków spółdzielczych, mieści się merytorycznie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Oceniam pracę mgr. Radosława Wolnego pozytywnie. Uzasadnienie opieram na jej elementach poznawczych i metodycznych.

Rozprawę wszczęto w oparciu o Ustawę z dnia 14.03.2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65 poz. 595). Stąd przedmiotem oceny zgodnie z art. 13 ust. 1. Ustawy 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? Za przesłanki końcowej oceny przyjęto następujące kryteria: sformułowanie problemu badawczego i tematu rozprawy, analizę literatury problemu, cele i hipotezy badawcze, metodykę badań, układ treści, ocenę merytoryczną i formalną pracy oraz przydatność pracy dla teorii i praktyki zarządzania.

Formalnie recenzję rozprawy doktorskiej opracowano na podstawie uchwały Rady Wydziału i zlecenie Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej (pismo nr R-WZ/BD-510-1/2016 z dnia 29.01.2018 r.).

Znaczenie problematyki badań oraz uzasadnienie wyboru tematyki pracy

Opiniowana rozprawa dotyczy istotnego zagadnienia instrumentów zarządzania strategicznego stosowanych w bankach. Szczególnym podmiotem badań stały się banki spółdzielcze. Działalność kredytowa banków spółdzielczych jest tematem coraz częściej podejmowanym w badaniach zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Zgodnie z pracami prowadzonymi przez naukowców z Akademii Leona Koźmińskiego wynika, że banki spółdzielcze należy chronić i wspierać. W jednej z konkluzji podkreślają, że dzięki bankom spółdzielczym powstaje więcej małych i średnich firm. Stawiają one na bliską współpracę i sprawdzanie, czy przedsiębiorstwu, które stara się o kredyt, można zaufać. Ponadto szersze analizy literaturowe dowodzą, iż rola bankowości spółdzielczej jako bodźca utrzymującego dynamikę kredytowania zyskała szczególne znaczenie po globalnym załamaniu koniunktury (Beck i in., 2014). Badania empiryczne wykazują, że lokalna spółdzielczość kredytowa stanowi przykład bankowości relacyjnej, która działa na zasadzie bliskiej więzi społecznej (Szambelańczyk, 2006). Oznacza to, że główną osią świadczenia usług przez instytucje spółdzielcze są długotrwałe, powtarzalne i bezpośrednie relacje pomiędzy bankiem a klientem (Kil, Miklaszewska, 2015). Wypracowanie uniwersalnego modelu procedury nowego produktu kredytowego przy założeniu indywidualnego podejścia do klienta i budowaniu bezpośrednich relacji z klientem, jest wyzwaniem, którego podjął się Autor dysertacji. Ponadto Autor starał się osadzić założenia swojej dysertacji w problematyce zarządzania strategicznego, co w sposób szczególny stanowi o poznawczej oraz utylitarnej wartości problematyki rozprawy. Dlatego dokonany przez Doktoranta wybór problemu naukowego, w mojej ocenie, spełnia oczekiwania i wymogi stawiane dysertacjom doktorskim. Wybrana przez Pana mgr Radosława Wolnego problematyka badawcza jest interesująca i ważna z naukowego oraz aplikacyjnego punktu widzenia. Mogę stwierdzić, że tytuł rozprawy oraz podjęta tematyka badawcza są aktualne i naukowo interesujące, dlatego ich wybór i przedstawienie w rozprawie doktorskiej uznaję za merytorycznie uzasadnione.

Koncepcja i cele pracy. Problem badawczy

Doktorant w sposób zrozumiały określił tytuł rozprawy zawierając w nim podstawę problemu badawczego. W założeniu koncepcja pracy obejmuje identyfikację obszaru badawczego, sformułowanie celów głównych i cząstkowych, hipotez (głównej i szczegółowych) oraz omówienie procesu badawczego. Doktorant problem badawczy skupił wokół określenia zuniifikowanych elementów składowych modelu procedury przydzielania kredytów w banku spółdzielczym. Problem badawczy stał się podstawą do sformułowania celu głównego pracy, któ-



ry zakładał stworzenie modelu procedury opracowania dowolnego produktu kredytowego, dostosowanego do potrzeb klientów banków spółdzielczych. Dla zrealizowania celu głównego w pracy przyjęto cele cząstkowe:

1. *Charakterystyka działalności oraz specyfiki zarządzania strategicznego banków spółdzielczych.*
2. *Określenie składników proponowanego modelu, jego struktury oraz istotnych zależności między poszczególnymi elementami.*
3. *Prezentacja możliwości wykorzystania modelu jako instrumentu zarządzania strategicznego bankiem spółdzielczym.*
4. *Identyfikacja szans i zagrożeń tworzenia nowych produktów w zarządzaniu strategicznym w bankach spółdzielczych.*

Cel główny jest ogólnie poprawny, ale sformułowanie „*model procedury opracowania..*” nie jest najbardziej trafny. Trzy pierwsze cele szczegółowe zostały sformułowane logicznie i poprawnie. Nie w pełni jest zrozumiały cel czwarty – tj. pierwsza część celu jest poprawna, druga już nie. Szkoda, że Autor nie podzielił celów szczegółowych na poznawcze, metodologiczne i ew. utylitarne. Ogólnie system celów cząstkowych rozprawy jest wewnętrznie spójny i we właściwy sposób koresponduje z problemem badawczym, ale nieco mniej, moim zdaniem, z hipotezami, których postawiono pięć - hipotezę główną i cztery hipotezy szczegółowe. Hipoteza główna, przyjęta w ocenianej dysertacji zakłada, że : „*Model procedury opracowania nowego produktu kredytowego jest użytecznym narzędziem w zarządzaniu strategicznym w bankach spółdzielczych.*” Hipotezy cząstkowe, podporządkowane budowie modelu procedury opracowania nowego produktu kredytowego, sformułowano następująco (cytat z pracy s. 5):

1. *Struktura kredytowa banków spółdzielczych jest uzależniona od specyfiki regionu w którym funkcjonują,*
2. *Portfel kredytowy banków spółdzielczych uwzględnia wszystkie znane, rynkowe rodzaje kredytów zaspokajających potrzeby potencjalnych klientów tego sektora,*
3. *Zastosowanie odpowiednich instrumentów zarządzania strategicznego działalnością kredytową banku spółdzielczego sprzyja osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na lokalnym rynku usług kredytowych,*
4. *Opracowanie i wdrożenie nowych produktów kredytowych, w ramach planowania strategicznego, pozwala bankom spółdzielczym pozyskiwać nowych klientów.*

Z hipotezą główną wiążą się przede wszystkim dwie hipotezy szczegółowe (1 i 3). Wątpliwość jedynie budzi zapis „*instrumenty zarządzania strategicznego działalnością kredytową banku spółdzielczego*” (hipoteza H3), gdy w tytule rozprawy mamy „*instrumenty zarządzania*



strategicznego w działalności kredytowej”. Hipoteza 2 nie koresponduje z celami, a z hipotezą główną tylko częściowo. Hipoteza 4 (H4) mieści się w hipotezie 3. Ponadto w hipotezie 4 zakłada się planowanie i wdrożenie produktów kredytowych w ramach planowania strategicznego, a nie zarządzania strategicznego. Moim zdaniem dla tego typu pracy postawienie pytań badawczych i odpowiedź na nie byłaby bardziej odpowiednia.

Podsumowując, ogólnie cele są spójne i częściowo przekładają się na postawione hipotezy. Ponadto koncepcję rozprawy uważam za merytorycznie poprawną i interesującą. Taką opinię uzasadniam:

- ujęciem problematyki badawczej osadzonej w nurcie zarządzania strategicznego i bankowości spółdzielczej,
- merytorycznymi treściami sformułowanych celów pracy,
- określonym przedmiotem badań i banków spółdzielczych jako podmiotów badań,
- sformułowaniem problemem badawczym i hipotezami główną i szczegółowymi umożliwiającymi jego rozwiązanie oraz realizację celów rozprawy.

Metodyka badań

Przedmiot badań, osiągnięcie celów rozprawy naukowej, wreszcie rozwiązanie problemu badawczego wymaga zastosowania odpowiednich metod badawczych i wykorzystania wielu źródeł pozyskiwania danych. Dla wypełnienia luki poznawczej mgr Radosław Wolny zastosował tradycyjną konstrukcję pracy, opartą na analizie literatury i samodzielnie opracowanym procesie badań. Opiniowana praca ma w dużej mierze charakter empiryczny. Dobór i wykorzystanie danych, jak i zastosowane metody badawcze w pracy uważam za częściowo poprawne. W procesie badawczym opiniowanej rozprawy wykorzystano kolejno:

1. Metodę analizy dotychczasowego dorobku naukowego w obszarze wyartykułowanego problemu badawczego, która w założeniu winna wykazać celowość, oryginalność i nowatorstwo w ujęciu badanego zagadnienia. W tej części Doktorant powinien wykazać się umiejętnością definiowania kluczowych pojęć i zjawisk. Ta część rozprawy ma nierówny charakter. Pewien zbiór stosowanych pojęć i terminów został wyjaśniony, a część najważniejsza, jakimi są instrumenty zarządzania strategicznego, bardzo powierzchownie. W tej części badań więcej się dowiadujemy się o środowisku i uwarunkowaniach polityki kredytowej czy zarządzaniu bankiem, niż o tym czym są instrumenty zarządzania strategicznego i jakie typy wyróżniamy szczególnie w działalności bankowości spółdzielczej. W części analizy dorobku naukowego brakuje prób syntezy i samodzielnego wnioskowania.



2. Analizę ogólnych danych i informacji wtórnych dotyczących sektora bankowego i szczególnie sektora bankowości spółdzielczej. Analiza wtórna dostępnych dokumentów i badań pozwoliła na opis liczby podmiotów prowadzących w Polsce działalność bankową w latach 2012-2016 oraz scharakteryzowanie wartości i struktury aktywów polskiego systemu finansowego w latach 2012-2016. Ponadto na bazie analiz wtórnych dokonano prezentacji wybranych aktywów banków spółdzielczych woj. łódzkiego (18 banków) i wybranych należności banków spółdzielczych (16 banków). W pracy Autor na podstawie analizy źródeł wtórnych (Roz. 4) zaprezentował również analizę SWOT dla banków spółdzielczych, niestety nie przywołał źródeł.
3. Badania pilotażowe oparte na studium przypadku miało na celu przetestowanie kwestionariusza ankiety i sformułowanie (a nie „sformalizowanie”, jak pisze Autor s. 98) hipotez badawczych. To jest prawidłowe założenie przy prowadzeniu tego typu analiz, ale badanie przeprowadzono w jednym banku spółdzielczym (w małej miejscowości) z jednym respondentem. To budzi duże wątpliwości związane z testowaniem kwestionariusza i formułowaniem hipotez.
4. Badania właściwe zostały przeprowadzone w 25 bankach spółdzielczych (ale na stronie 102 Doktorant pisze, że w 36, a parę linijek dalej, że w 26 bankach, aby w podsumowaniu znów przywołać 36 banków spółdzielczych). Doktorant nie przedstawił metody czy procesu doboru banków do badań. Przeprowadzone badania zasadnicze były podstawą do realizacji celów rozprawy i weryfikacji hipotez. Do badań wykorzystano technikę ankiety i wywiadów z respondentami. Połączenie tych dwóch technik jest godne podkreślenia, bowiem ankietą była obszerna i wymagająca dla respondenta, tj. respondent raz występował jako osoba prezentująca pewne wizje rozwojowe banku spółdzielczego (odpowiadając na pytanie: jak powinno być), a następnie występował jako menedżer banku i oceniał sytuację, jaka realnie ma miejsce w badanym banku. Moim zdaniem doktorant wykorzystał metodę sondażu diagnostycznego¹. Doktorant przeprowadził 25 ankiet i wywiadów. Przyjęcie za respondentów jedynie pracowników (wyższego szczebla) banków spółdzielczych mocno ogranicza pole badań i zakres wnioskowania. Można wpaść w wiele pułapek, których Doktorat nie uniknął. Mowa m.in. o podwójnej roli respondenta. Jedynie wywiad i nakierowanie respondenta pozwoliło na uzyskanie (zakładam) rzetelnych informacji.

¹ Sondaż diagnostyczny nie daje wiedzy o faktach, ale wiedzę o opiniach na temat tych faktów. „Metodę sondażu zaleca się stosować szczególnie wtedy, gdy pragniemy dowiedzieć się o opiniach (także przekonaniach) respondentów na temat interesujących nas spraw oraz o tym, jak je oni oceniają i w ogóle co o nich wiedzą lub chcieliby wiedzieć na ich temat. Przydatna może się okazać również w badaniach postaw, motywów i zainteresowań respondentów, czy zasobu posiadanych przez nich wiadomości o badanym zjawisku, procesie, zdarzeniu” (M. Łobocki, 2003, s. 244).



Brakuje wśród badanych – klientów, którzy są kluczowi z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze klient (i relacje z nim) to istotny wyróżnik banków spółdzielczych – szycie produktów na miarę potrzeb klienta, a po drugie identyfikowanie przewag konkurencyjnych nie może odbyć się bez dokładnej analizy klientów i oceny ich opinii. Dodatkowo analizy mogłoby być rozwinięte o badania pracowników badanych banków, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami. Na uwagę zasługują wnioski z badań, które są wynikiem nie tylko analizy danych ankietowych, ale przede wszystkim wywiadów, które przeprowadził Doktorant z respondentami.

W celu i planie badań empirycznych s. 104-106 oprócz przywołania celów pracy wskazano dodatkowo cel poboczny, którym była identyfikacja i przedstawienie instrumentów zarządzania strategicznego w działalności kredytowej (s. 104). Trudno to nazwać celem pobocznym jeśli bezpośrednio odnosi się do tematu pracy. Ponadto Doktorant zakładał ukazanie różnic i wspólne cechy procedur kredytowych poszczególnych banków i wskazanie kierunków ich rozwoju w obszarze działalności kredytowej. Szkoda, że nie wpisano tego we wstępie pracy. Dodatkowo w tym podrozdziale (4.3.) wskazano przesłanki podejmowania przez banki spółdzielcze nowych kierunków rozwoju. Należą do nich przesłanki: finansowe, behawioralne, społeczne, środowiskowe i inne. Niestety nie były one zidentyfikowane w części teoretycznej badań. Niezrozumiałe są również przewidywane rezultaty pracy (s. 105), które słabo korespondują z celami szczegółowymi pracy.

Pozytywnie należy ocenić przyjęty proces badań i konsekwencję w opracowywaniu wyników badań (wykresy, tabele, dyskusja problemu oraz własne przemyślenia i propozycje). Etapy badań nie w pełni korespondują z celami szczegółowymi i hipotezami. Doktorant „skacze” po celach i hipotezach, co powoduje trudność w odbiorze wielu ciekawych wyników badań i rekomendacji.

Ostatecznie uzyskane rezultaty pozwalają na stwierdzenie, że osiągnięto część celów pracy w stopniu wystarczającym. Osiągnięto cel główny, cel szczegółowy 1, częściowo cel 2, nie osiągnięto celu 3, a cel 4 opierał się na analizie źródeł wtórnych, jednak ogólnie został osiągnięty.

Struktura treści, formalna i merytoryczna wartość rozprawy

Układ i struktura rozprawy w znaczącej części koresponduje z przyjętym procesem badawczym. Zostały one podporządkowane najważniejszym jej merytorycznym komponentom, którymi są: przedmiot badania, realizacja celów pracy, weryfikacja hipotez badawczych i rozwiązanie problemu badawczego.



Przedmiotem oceny jest maszynopis składający się z 211 stron, w tym strona tytułowa, spis treści, wstęp (8 stron), treść właściwa (180 stron), podsumowanie (8 stron), literatura (11 stron), spis tabel, rysunków, schematów i wykresów (4 strony) oraz 2 załączników: załącznik 1 – ankieta, załącznik 2 – tabela liczby odpowiedzi na pytania w ankiecie. Stwierdzam, że objętość całkowita jest typowa dla tego typu prac. Treść właściwa została podzielona na 5 rozdziałów (objętość kolejno: 38 strony, 26 stron, 27 stron, 41 stron, 48 stron). Struktura pracy jest w miarę równomiernie podzielona na rozdziały, a jej układ wskazuje bardziej na empiryczno-teoretyczny charakter dysertacji. Niestety Doktorant nie ustrzegł się błędów formalnych m.in.: licznych błędów gramatycznych i interpunkcyjnych, błędy w nazwiskach itp. Ponadto zgubnym jest stosowanie sformułowań „poniższy” czy „powyższy”, ponieważ nie wiadomo jakich zapisów, rysunków czy tabel dotyczy. Wyczuwa się, że Doktorant bardzo się spieszył i nie miał czasu na szczegółowe sprawdzanie tekstu.

Bibliografia składa się z 138 pozycji literaturowych, 9 źródeł internetowych i 23 aktów prawnych. Niestety tylko 10% z nich obejmuje literaturę z zakresu zarządzania strategicznego, tj. nurtu, w którym osadzono podstawowy problem badawczy. Pozostały dobór literatury oceniam jako poprawny, odpowiadający analizowanemu problemowi.

Praca składa się z wstępu, pięciu rozdziałów oraz podsumowania. We wstępie Doktorant omówił krótko problem badawczy, przedstawił cele pracy oraz hipotezy.

Rozdział pierwszy poświęcony został zarządzaniu działalnością bankową w świetle polskich uwarunkowań prawnych. Doktorant przedstawił fundamenty prawne działalności bankowej, następnie dokonał kategoryzacji banków i instytucji finansowych działających na polskim rynku z podkreśleniem miejsca banków spółdzielczych. Następnie zgodnie z założeniami Autor omówił specyfikę działalności usługowej i kredytowej banków spółdzielczych, aby na koniec zaprezentować typy strategii banków spółdzielczych i sposoby (techniki, jak podaje Autor) zarządzania nimi. Do tej części dysertacji mam trzy uwagi. Po pierwsze osadzenie problemu w nurcie zarządzania strategicznego jest wątpliwe, a bezkrytyczne przyjęcie schematu opracowania strategii zarządzania bankiem (s. 36 i dalsze) słabo przekonywujące. Po drugie dyskusyjnym jest nazwanie zarządzania wartością, zarządzanie marketingowe czy reengineering technikami zarządzania działalnością banku. Po trzecie, jeśli przyjęto układ opisu podmiotu badań w pierwszym rozdziale, to brakuje w nim historii bankowości spółdzielczej (ta część opisu znajduje się w rozdziale 4) i jej specyfiki. Szkoda, że Autor nie dokonał własnej syntezy wyników badań literaturowych.

Rozdział drugi przedstawia rozważania dotyczące klasyfikacji instrumentów zarządzania działalnością kredytową banków. Doktorant opisał determinanty działalności usługowej

i kredytowej banków spółdzielczych ze wskazaniem instrumentów banku centralnego oddziałujących na wielkość i charakter udzielanych kredytów. Ponadto omówiono główne narzędzie sterujące działalnością kredytową banków, jakim jest procedura kredytowa, przedstawiono jej elementy i znaczenie w procesie kredytowania. Ostatnim tematem, jaki został zawarty w tym rozdziale było zaprezentowanie prawnie usankcjonowanych form zabezpieczeń wierzytelności wykorzystywanych przez banki spółdzielcze. W rozdziale tym brakuje klarownych definicji wyjaśniających co to jest instrument zarządzania strategicznego, jakie są rodzaje tych instrumentów i jak to przekładamy na działalność kredytową banków spółdzielczych. Niejasny jest również Schemat 2. *Etapy procedury kredytowej* (s. 59) - nie wiem co symbolizują strzałki poziome. Ponadto w tym miejscu wydawałoby się, że schemat ten stanowi podstawę do dalszego wypracowania modelu i jego weryfikacji w badaniach podstawowych – tak się jednak nie stało. W tym rozdziale brakuje podsumowania, które powinno być wykorzystane w części badawczej.

Trzeci rozdział poświęcono zarządzaniu strategicznemu działalnością kredytową banków spółdzielczych. Doktorant omówił podstawowe definicje strategii (zapominając m.in. o M. Porterze czy H. Mintzbergu), przedstawił podstawy budowy regionalnych strategii banków. Ponadto Doktorant zaprezentował sposoby zarządzania kadrą pracowniczą i posiadaną przez nią wiedzę niezbędną do wykonywania założeń strategicznych i rozwojowych banku oraz omówił założenia controllingu w banku. Ten rozdział częściowo rekompensuje niedociągnięcia rozdziału pierwszego dotyczące rozwinięcia zagadnień zarządzania strategicznego. Szkoda, że Doktorant nie opisał szerzej typów strategii banków i na tym tle „lokalności” (czy regionalności) banków spółdzielczych. Mimo istoty zagadnienia podrozdział dot. zarządzania kadrą pracowniczą jest zbędny. Ważnym podrozdziałem jest za to ten dotyczący controllingu (czy controllingu, jak zamiennie pisze Doktorant), który niewątpliwie jest instrumentem zarządzania strategicznego.

Kolejne dwa rozdziały czwarty i piąty dysertacji mają charakter empiryczny i opracowane zostały na podstawie wyników z przeprowadzonych badań własnych pilotażowych i zasadniczych. Rozdział czwarty rozpoczyna się od opisu metodyki badań i doboru próby badawczej. Opis etapów badań jest czytelny, chociaż zakładałam, że na wejściu będzie model procedury, a następnie badania właściwe, które model zweryfikują. W dalszej części rozdziału czwartego Doktorant opisał próbę badawczą, niestety nie opisał sposobu doboru próby, tj. dlaczego województwo łódzkie oraz dlaczego 36 spośród 71 banków spółdzielczych funkcjonujących w tym województwie i dlaczego ostatecznie przeprowadzono badania w 25 bankach. W kolejnym podrozdziale (4.3.) Doktorant przedstawił po raz kolejny cele i plan badania empi-



rycznego. Jak wcześniej wskazano pojawiły się dodatkowe cele nazywane pobocznymi (s. 104). Pojawiły się również przesłanki rozwoju banków oraz analogiczne bariery i przeszkody: środowiskowe, proceduralne, formalne, behawioralne (s.106-5-106), które później nie są nigdzie wyartykułowane. W badaniach pilotażowych i zasadniczych Doktorant nie wyjaśnił układu części składowych ankiety. Można się domyślić, że opierał ją na schemacie 2 (s. 59) oraz elementach zarządzania strategicznego i procesie wprowadzania produktu na rynek.

Na uwagę zasługują badania zasadnicze, które realizują cel pierwszy i częściowo weryfikują hipotezę H1. Zaskoczeniem jest dla mnie analiza SWOT, która nie była wynikiem badań bezpośrednich Doktoranta, a jedynie analizą literatury i źródeł wtórnych. Analizę SWOT Doktorant uzupełnił o analizę kilku wskaźników ekonomicznych banków spółdzielczych, niestety nie wszystkich badanych. Dodatkowo analizy wskaźnikowe nie są wykonane dla tych samych banków.

Ostatni rozdział obejmuje prezentację modelu procedury opracowania nowego produktu kredytowego. Doktorant rozpoczął rozdział od weryfikacji dwóch pierwszych postawionych szczegółowych hipotez. Weryfikacja pierwszej szczegółowej hipotezy opierała się na analizie regionu, jako wyznacznika funkcjonowania banków spółdzielczych. Wybór województwa śląskiego do porównań nie został wyjaśniony, a analiza porównawcza nie ma spójnego charakteru. Wnioski z badań pozwalają jednak w części potwierdzić pierwszą szczegółową hipotezę. W przypadku drugiej hipotezy wystarczyło zbadać portfele banków spółdzielczych i komercyjnych, aby dostrzec, że hipoteza druga nie potwierdza się. Podobnie jest z hipotezą 4, gdzie Doktorant na podstawie odpowiedzi na jedno pytanie *każdorazowe wprowadzenie na rynek docelowy nowego kredytu w mniejszym lub większym zakresie przyczynia się do pozyskania nowych klientów (załącznik nr 2, część B.II ankiety, pytanie 5)*, wykazuje, że nie można jej potwierdzić. Ostatnia część rozdziału 5 dotyczy modelu procedury tworzenia nowych produktów kredytowych przez banki spółdzielcze. Szkoda, że ta procedura nie została zweryfikowana podczas badań zasadniczych, bowiem stanowi ciekawy element pracy i była podstawą do formułowania celów i hipotez pracy. Do przygotowanej przez Doktoranta procedury mam następujące pytania i wątpliwości:

- Co to jest model procedury i jakie składowe modelu procedury tworzenia nowych produktów kredytowych wyróżniono?
- Proszę wyjaśnić składowe analizy otoczenia zewnętrznego (najpierw badamy szanse i zagrożenia, później dokonujemy analizy rynku, a w trzecim module procedury dokonujemy analizy uwarunkowań prawnych). Skąd wynika taki podział, który jest nietypowy z punktu widzenia teorii zarządzania strategicznego?

- Proszę wyjaśnić kolejność postępowania w modelu postępowania, tj. czy analiza potencjału występuje po analizie otoczenia, czy badania są prowadzone równolegle?
- Niezrozumiała jest relacja pomiędzy opracowaniem alternatywnych rozwiązań a analizami wewnętrznymi.

W końcowym podrozdziale 5.4. Doktorant prezentuje podstawowe koszty i korzyści wynikające z wprowadzonej procedury. W tej części rozdziału zostały opracowane założenia, brakuje zaś wyników badań. Zakładam, że są to propozycje dalszych badań w procesie wdrożenia procedury.

Pracę podsumowują wnioski końcowe dysertacji. Niezrozumiałym jest dlaczego Autor rozprawy powraca do liczby 36 przebadanych banków, skoro było ich 25. Doktorant odnosi się do kolejnych celów pracy i postawionych hipotez. Realizacja celu szczegółowego pierwszego nie budzi większych zastrzeżeń, jednak cel trzeci i czwarty to bardziej własne przemyślenia Doktoranta poparte danymi wtórnymi. W odniesieniu do weryfikacji hipotezy 3 (*Zastosowanie odpowiednich instrumentów zarządzania strategicznego działalnością kredytową banku spółdzielczego sprzyja osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na lokalnym rynku usług kredytowych*) trudno mi znaleźć odpowiedź w prezentowanej pracy. Z pracy nie dowiadujemy się do końca (oprócz wrywkowych spostrzeżeń) na czym polega przewaga konkurencyjna na lokalnym rynku usług kredytowych. A szkoda, bo ta część pracy lepiej „poukładana” byłaby z pewnością dużą wartością dodaną pracy. Nie mogę się zgodzić z rezultatami (s. 185) dysertacji zaproponowanymi w zakończeniu. To moim zdaniem niepotrzebna część zakończenia, a sformułowanie rezultatu „weryfikacja zebranych danych i przygotowanie raportu z badań oraz ustalenie wniosków” nie powinno się znaleźć w zakończeniu dysertacji.

Ocena całościowa pracy:

- Sformułowanie problemu badawczego - na podkreślenie zasługuje wybór obszaru badań, który jest interesujący zarówno z punktu widzenia rozwoju teorii zarządzania strategicznego, jak i zarządzania w środowisku lokalnym/regionalnym. Wybrana problematyka i dobór podmiotu badań jest również interesujący z punktu widzenia aplikacyjnego.
- Sformułowanie tematu i celów badań. Triada: temat pracy – cel – teza/hipotezy tylko w części spełnia wymogi stawiane przed pracami doktorskimi. Temat pracy sugeruje dyskusję o instrumentach zarządzania strategicznego w działalności kredytowej, cel główny i hipoteza główna odnoszą się tylko do jednego instrumentu – procedury opra-



cowania dowolnego produktu kredytowego. Hipoteza główna nie miała szans być zweryfikowana ponieważ stanowiła efekt wyjściowy a nie wejściowy badań zasadniczych. Cel czwarty i hipoteza czwarta są zbędne. Cel czwarty jest źle sformułowany, a hipoteza czwarta to moim zdaniem, tautologia.

- W zakresie analizy literatury problemu – problemem jest układ pracy, który nie jest zgodny z przyjętym tematem i celami pracy. Ponadto brakuje przeglądu definicji i koncepcji związanych z badaną problematyką oraz prób syntezy i samodzielnego wnioskowania. Powoduje to pewien bałagan w prowadzeniu dyskusji naukowej.
- W zakresie metodyki badań zauważalne są braki, szczególnie w prowadzonym procesie badań. Jeśli chcemy zbadać użyteczność modelu, to winniśmy go poddać weryfikacji w trakcie badań zasadniczych, a nie traktować jako efekt końcowy badań. Badania pilotażowe przeprowadzone z jednym menedżerem są mało przekonujące.
- Układ treści i ocena formalna – jak wcześniej wspomniano niedociągnięcia redakcyjne są wynikiem pośpiechu Doktoranta.
- Krytyczną ocenę pracy poprawiają interesujące wyniki badań i propozycja procedury, którą można optymalizować szczególnie w odniesieniu do współpracy z bankiem zrzeszonym i funkcjonowaniu w określonym środowisku lokalnym.
- Przydatność dla teorii i praktyki zarządzania – wyniki badań i wypracowana procedura stanowią podstawę do dalszych badań nad weryfikacją i optymalizacją modelu.

Konkluzja

Na podstawie przeprowadzonej powyżej opinii, stwierdzam, że rozprawa doktorska Pana mgr. Radosława Wolnego, jest dostatecznym dowodem znajomości podjętej problematyki badawczej i w akceptowalnym stopniu spełnia wymagania stawiane przed tego typu dysertacjami w myśl Ustawy z dnia 14.03.2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki i w szczególności odpowiada warunkom art. 13 ust.1. Stwierdzam, że:

- recenzowana praca stanowi samodzielne i oryginalne rozwiązanie problemu naukowego,
- Autor wykazał się dostateczną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu,
- Doktorant, przy pewnych uchybieniach, wykazał się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W związku z powyższym wnoszę do Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o przyjęcie rozprawy Pana mgr. Radosława Wolnego pt. „Instrumenty zarządzania strategicznego w działalności kredytowej banków spółdzielczych” i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Ditte Knop