



Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. UŁ

Recenzja rozprawy doktorskiej mgra Damiana Nowaka pt. „Uwarunkowania rozwoju outsourcingu usług finansowych do centrów zlokalizowanych w Polsce” napisanej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego pod kierunkiem naukowym prof. dra hab. Ryszarda Rutki

1. Podstawa formalna sporządzenia recenzji i kryteria oceny rozprawy doktorskiej

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi uchwała Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego z dnia 30.09.2019r. powołująca mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Damiana Nowaka pt. „Uwarunkowania rozwoju outsourcingu usług finansowych do centrów zlokalizowanych w Polsce” przygotowanej pod kierunkiem naukowym prof. dra hab. Ryszarda Rutki. Przewód doktorski prowadzony jest w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (zgodnie z nową klasyfikacją: w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości).

Celem sporządzenia recenzji jest ocena, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz. 595 z późn. zmianami), ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów obejmujących ocenę:

- wyboru problemu badawczego i zakresu pracy,
- struktury i zawartości merytorycznej pracy,
- formalną rozprawy.

2. Ocena wyboru problemu badawczego oraz zakresu rozprawy doktorskiej

Recenzowana praca poświęcona została problematyce outsourcingu, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki wykorzystania tej koncepcji/metody w instytucjach finansowych (bankach). Koncepcja outsourcingu od wielu lat stosowana jest z powodzeniem w praktyce gospodarczej; doczekała się również wielu opracowań teoretycznych i empirycznych na gruncie nauk o zarządzaniu. Wyraża, akcentowaną szczególnie w ostatnich latach, orientację zewnętrzną w zarządzaniu organizacjami i nastawienie na budowanie trwałych, partnerskich relacji z dostawcami. Jej rozwój wiąże się z ciągłym poszukiwaniem bardziej skutecznych i efektywnych rodzajów i modeli stosowania outsourcingu, a także z przekazywaniem coraz bardziej złożonych i zaawansowanych obszarów (m.in. działań, procesów, funkcji) na rzecz zewnętrznych, wyspecjalizowanych podmiotów gospodarczych. Do aktualnych

i perspektywicznych obszarów badań w tej sferze należy także zaliczyć analizę specyfiki outsourcingu w określonych sektorach/branżach gospodarki, a także ocenę możliwości wykorzystania tej koncepcji na poziomie międzynarodowym, czy wręcz globalnym.

Tym właśnie wyzwaniom poświęcona jest recenzowana rozprawa doktorska. Autor koncentruje się w niej na uwarunkowaniach (przyczynach, determinantach oraz efektach) outsourcingu usług (finansowych) przekazywanych przez zagraniczne instytucje finansowe (banki) na rzecz centrów usług wspólnych zlokalizowanych w Polsce. Wybór tego problemu badawczego oceniam pozytywnie i wysoko. Dotychczasowe badania w tym zakresie koncentrowały się raczej na prawnych aspektach wykorzystania outsourcingu bankowego oraz na analizie zakresu jego wykorzystania w Polsce. W zdecydowanie mniejszym stopniu badano natomiast uwarunkowania nearshore/offshore outsourcingu usług bankowych do Polski. Praca Pana mgra Damiana Nowaka wypełnia tę lukę badawczą oferując interesującą analizę eksploracyjną układów outsourcingowych powstających na styku międzynarodowych instytucji finansowych (banków) oraz firm świadczących zewnętrzne usługi finansowe, zlokalizowanych w naszym kraju.

Podjęty problem badawczy jest również bardzo perspektywiczny. Przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce stają się od kilkunastu lat coraz ważniejszymi „graczami” na europejskim, a nawet światowym rynku usług outsourcingowych. Dotyczy to w szczególności outsourcingu usług transportowych – i szerzej – logistyki, informatycznych oraz finansowo-księgowych. W początkowej fazie ich wysoka pozycja na tym rynku wynikała, oprócz korzystnej lokalizacji geograficznej naszego kraju, głównie z relatywnie niskich kosztów pracy. Aktualne trendy rozwojowe rynku usług outsourcingowych wskazują jednak, iż źródłem przewagi konkurencyjnej stają się kompetencje w zakresie świadczenia coraz bardziej złożonych usług outsourcingowych, oparte na wiedzy i kapitale intelektualnym. Z tego powodu istnieje pełna zasadność podejmowania prac badawczych opisujących i wyjaśniających uwarunkowania zlecania zaawansowanych usług w ramach outsourcingu przez firmy międzynarodowe na rzecz przedsiębiorstw działających w Polsce.

Praca obejmuje swoim zakresem przegląd literatury przedmiotu (część teoretyczna) oraz sprawozdanie z badań własnych przeprowadzonych przez Autora (część empiryczna). Część teoretyczną nakierowano na rozważania na temat ogólnej charakterystyki, rodzajów, uwarunkowań oraz efektów outsourcingu, a także specyfiki wykorzystania tej koncepcji przez instytucje finansowe (banki). W części empirycznej ujęto podstawy metodyczne prac badawczych, a następnie zaprezentowano wyniki 4 studiów przypadku oraz wnioski wynikające z przeprowadzonych badań. Zakres przedmiotowy pracy nie budzi więc żadnych zastrzeżeń; jest w pełni zgodny z podjętym problemem badawczym i przyjętym tytułem rozprawy.

Konkludując, moja ocena wyboru problemu badawczego i zakresu recenzowanej rozprawy doktorskiej jest pozytywna. Pod względem merytorycznym praca lokuje się bez wątpienia w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (według nowej klasyfikacji: w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości). Wskazuje na to zarówno osadzenie podjętej tematyki w nurtach teoretycznych charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu (koncepcja outsourcingu i jej uwarunkowania, relacje międzyorganizacyjne, specyfika instytucji bankowych), wykorzystanie metod



i narzędzi badawczych charakterystycznych dla nauk ekonomicznych i społecznych, a także podmiotowy i przedmiotowy zakres przeprowadzonych badań empirycznych. Praca wypełnia jednocześnie lukę poznawczą w zakresie uwarunkowań wykorzystania outsourcingu usług finansowych przekazywanych przez banki międzynarodowe do centrów usług wspólnych zlokalizowanych w Polsce.

3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy doktorskiej

Jako główny cel pracy wyznaczono „diagnozę uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju outsourcingu usług finansowych do centrów finansowych banków zlokalizowanych w Polsce” (s. 6 oraz 127). Cel ten został następnie uszczegółowiony poprzez wyznaczenie 6 problemów (pytań) badawczych (s. 6 oraz 128-129) oraz odpowiadających im bezpośrednio 6 celów szczegółowych (s. 127) dotyczących przesłanek podjęcia, zakresu, czynników sukcesu, niepowodzeń oraz ryzyka, jak również perspektyw rozwoju rynku usług outsourcingowych przekazywanych przez banki do centrów usług wspólnych zlokalizowanych w Polsce.

Układ celów pracy i wyznaczonych problemów badawczych oceniam pozytywnie. Autor w ich ramach dekomponuje tytułowe uwarunkowania rozwoju outsourcingu usług finansowych na określone obszary analizy tworząc logiczny zestaw wyzwań poznawczych stanowiących spójny fundament dla dalszych rozważań przedstawionych w pracy. Pewnym zastrzeżeniem może być wyznaczenie jako cel 6 „analizy tendencji rozwoju rynku usług outsourcingowych”, bowiem analiza najczęściej jest traktowana jako sposób realizacji celu, a nie cel sam w sobie. Konsekwencją wyznaczenia określonych problemów badawczych i celów pracy jest przyjęcie:

- hipotezy głównej, zgodnie z którą „do głównych przesłanek outsourcingu usług finansowych do centrów wspólnych zlokalizowanych w Polsce należą: konkurencyjne koszty działalności, szybkość wykonywanego procesu oraz wysoka jakość usług dzięki wykorzystaniu doświadczenia i technologii zleceniobiorcy” (s. 6 oraz 129). Hipoteza ta merytorycznie odpowiada problemowi badawczemu nr 1 oraz celowi szczegółowemu nr 1,
- 5 hipotez szczegółowych odpowiadających merytorycznie, kolejno problemom i celom badawczym nr 2-6.

Do układu hipotez zgłaszam 2 wątpliwości. Po pierwsze, niejasna jest zależność hierarchiczna między hipotezą główną, a hipotezami szczegółowymi. Hipoteza główna nie odnosi się bowiem do celu głównego pracy, a jedynie do problemu badawczego/celu szczegółowego nr 1. Jej weryfikacja nie jest także uzależniona od weryfikacji hipotez szczegółowych 1-5¹; stanowi ona zatem autonomiczne przypuszczenie badawcze, bez określenia relacji z pozostałymi hipotezami. Po drugie, wyznaczone hipotezy badawcze są bardzo złożone merytorycznie. Autor zakłada w nich zależność poszczególnych uwarunkowań rozwoju analizowanego obszaru outsourcingu od wielu czynników jednocześnie (z reguły 3). Na przykład w hipotezie H1 założono zależność sukcesu outsourcingu usług finansowych do centrów obsługi zlokalizowanych w Polsce od następujących czynników: (1) rozpoznania procedur i (2) potrzeb banku przed podjęciem decyzji o outsourcingu, (3) prawidłowo skonstruowanej umowy outsourcingowej

¹ W mojej ocenie Autor błędnie zakłada, iż „w zakresie weryfikacji hipotezy głównej wzięto pod uwagę następujące hipotezy szczegółowe” (s. 6).



oraz (4) wyboru właściwego kontrahenta przez umawiające się strony². Powoduje to trudność w precyzyjnej weryfikacji hipotez badawczych, bowiem wystarczy, aby wpływ jednego czynnika nie odgrywał roli i hipoteza nie może zostać zweryfikowana pozytywnie. Problem ten potwierdzają wyniki badań uzyskane przez Doktoranta, bowiem połowa sformułowanych hipotez została zweryfikowana niejednoznacznie.

Omówiony powyżej układ problemów, celów i hipotez badawczych stał się podstawą do określenia struktury pracy obejmującej wstęp, 5 rozdziałów merytorycznych oraz zakończenie. W mojej ocenie struktura rozprawy jest właściwa, logiczna i spójna; wyraża ona klasyczne podejście naukowe obejmujące (1) przegląd literatury przedmiotu i wyników badań wtórnych oraz (2) własne badania empiryczne w formie 4 studiów przypadku.

We wstępie sformułowano główny cel pracy, na podstawie którego zidentyfikowano określone, szczegółowe problemy badawcze oraz wyznaczono hipotezy badawcze. Następnie uzasadniono wybór tematyki pracy, jak również omówiono strukturę rozprawy i zawartość poszczególnych rozdziałów. Wprowadzenie zostało zatem przygotowane zgodnie z wymogami prac awansowych, stanowiąc dobrą podstawę do dalszej oceny pracy. Jako zastrzeżenie zgłaszam tu błędne założenie o weryfikacji postawionych problemów badawczych (s. 8). Problemy badawcze się rozwiązuje lub, w przypadku gdy wyrażone są w formie pytań badawczych (jak w recenzowanej pracy) – odpowiada się na nie. Weryfikacji podlegają natomiast hipotezy badawcze

Sprawozdanie z przeglądu literatury i wyników badań wtórnych przedstawiono przede wszystkim w rozdziałach 1, 2 i 3 oraz (w mniejszym zakresie) w rozdziale 5. W bibliografii wykazano łącznie 172 źródła w tym 142 publikacje zwarte i artykuły z czasopism, 18 źródeł o charakterze prawnym (co jest w pełni uzasadnione zakresem prowadzonych rozważań) oraz 12 powołań na materiały internetowe. Pod względem merytorycznym dobór wykorzystanej literatury uznaję za prawidłowy. Większość źródeł bezpośrednio nawiązuje do problematyki outsourcingu, ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań związanych z wykorzystaniem tej koncepcji w bankach i innych instytucjach finansowych. Autor odwołuje się zarówno do publikacji polskich, jak również do wielu pozycji literatury światowej. Część powołań odnosi się wprawdzie do pozycji publicystycznych (cytowania z „Gazety Bankowej”, „Gazety Ubezpieczeniowej” oraz większość źródeł internetowych), jednak ich wykorzystanie nie obniża znacząco poziomu naukowego pracy. Moje wątpliwości budzi natomiast aktualność wykorzystanej literatury naukowej. Tylko 21 pozycji (15%) zostało wydanych po 2010 roku. Jednocześnie Autor powołuje relatywnie dużo publikacji (19 pozycji) wydanych przed 2000 rokiem, co wobec dynamicznego rozwoju badań w obszarze outsourcingu niezbyt dobrze świadczy o wnikliwości przeglądu literatury w analizowanym obszarze.

Cytowania w pracy są sporządzone generalnie poprawnie i zawierają najważniejsze informacje pozwalające na identyfikację źródeł. Pewnym mankamentem jest oparcie długich fragmentów tekstu na powołaniach pochodzących z jednej pozycji literatury (np. s. 63-66). W pracy pojawiają się też odwołania

² Nie bardzo rozumiem, dlaczego wybór kontrahenta (jako wykonawcy usług) ma następować przez (obie) umawiające się strony? Kontrahent powinien być wybrany przez bank, jako zleceniodawcę usług.



do nazwisk określonych autorów, jednak bez powołania odpowiednich źródeł (np. Henry Ford, s. 50, czy Walter Herz, s. 120).

W treści występują też niekiedy braki podania daty wydania publikacji (np. cyt. 37, s. 26, czy cyt. 75, s. 50), brak informacji o redaktorze monografii w cyt. 14, s. 13 oraz niejednorodność zapisów powołań na artykuły z czasopism, które jednak nie obniżają znacząco oceny wykorzystania źródeł. W pracy pojawiają się też niewielkie rozbieżności między zakresem cytowań w tekście a bibliografią, w której nie wykazano np. takich pozycji, jak:

- H. Buschgen, Przedsiębiorstwo bankowe... (s. 44),
- A. Kakabadse, N. Kakabadse, Trends in outsourcing... (s. 47).

Pomimo tych mankamentów uznaję, iż Autor wykazuje się w pracy umiejętnością pracy z literaturą naukową i prezentacji na jej podstawie rozważań teoretycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Rozdział 1 poświęcono istocie, przesłankom i zakresowi stosowania outsourcingu. W jego ramach wyznaczono ramy merytoryczne tej koncepcji prezentując jej najważniejsze definicje, rodzaje, przyczyny, obszary wykorzystania, a także zalety i wady. Do atutów tej części zaliczam przede wszystkim: (1) interesujące rozszerzenie definicji występujących w opracowaniach naukowych o propozycje sformułowane przez międzynarodowe organizacje regulujące sektor bankowy, (2) zwrócenie uwagi na znaczenie outsourcingu międzynarodowego oraz (3) nowych rodzajów outsourcingu (multisourcing, smartsourcing) w teorii i praktyce gospodarczej.

Jako drobne mankamenty wskazuję natomiast podwójne wskazanie outsourcingu kapitałowego (zamiast kontraktowego) na rys. 1, s. 23, jak również brak głębszej refleksji nad korzyściami pośrednimi tej koncepcji zarządzania, które zostały zapowiedziane na s. 51, bez przedstawienia konkretnych przykładów. Nie zgadzam się również z Autorem, iż „wadą outsourcingu jest niedogodność spowodowana brakiem możliwości objęcia niektórych obszarów działalności tą formą. Dotyczy to w szczególności działów kluczowych dla danego przedsiębiorstwa ze względów strategicznych” (s. 50). W mojej ocenie nie jest to wada, ale (bardzo ważna) cecha charakterystyczna tej koncepcji zarządzania. Outsourcing nie powinien być bowiem stosowany w odniesieniu do obszarów kluczowych/strategicznym firmy³, a przekazywane na rzecz podmiotów zewnętrznych (inne) działania powinny przyczyniać się do wzmacniania tej kluczowej działalności.

W **rozdziale 2** przedstawiono warunki wpływające na wykorzystanie outsourcingu przez instytucje finansowe. Szczególnie wartościowe jest tu interdyscyplinarne podejście do omówienia prawnych aspektów regulujących stosowanie tej koncepcji zarządzania w praktyce gospodarczej, jak również zwrócenie uwagi na poszczególne etapy i uwarunkowania (przede wszystkim komunikacyjne i kapitałowe) wdrażania outsourcingu w firmie. Jako główny mankament wskazuję natomiast niedostatecznie rozwinięty kontekst podmiotowy rozważań. Autor nie wskazuje jakie rodzaje organizacji uznaje za instytucje finansowe, jak również w niewielkim stopniu odnosi się do specyfiki stosowania outsourcingu w tego typu instytucjach, co zapowiada tytuł rozdziału. Przeciwnie, część rozważań dotyczy

³ W literaturze obszary te określane są różnie w zależności od podejścia teoretycznego, np. jako kluczowe kompetencje, umiejętności, czy kluczowa działalność.



np. firmy General Electric (s. 63), branży IT (s. 75), czy usług transportowych (s. 86-90). Do kwestii dyskusyjnych w tej części zaliczam natomiast:

- wskazanie, iż „funkcjonuje wiele metod minimalizowania ryzyka, możliwego do stosowania we własnym zakresie przez instytucje” (s. 81), bez podania przykładów takich metod,
- zbyt optymistyczne założenie, że „usługi outsourcingowe dają pełen dostęp do wiedzy, jak również doświadczenia liderów rynkowych, czy też ogólnoświatowej bazy danych” (s. 73).

Rozdział 3 opisuje sytuację outsourcingu usług finansowych w Polsce. Do głównych atutów tej części zaliczam: (1) zwrócenie uwagi na zewnętrzne czynniki regulacyjne determinujące specyfikę wykorzystania outsourcingu w obszarze finansów, (2) prezentację wyników badań wtórnych dotyczących stosowania tej koncepcji w bankach komercyjnych, a także (3) analizę potencjału konkurencyjnego rynku centrów usług wspólnych w Polsce. Drobnym uchybieniem merytorycznym jest tu zdefiniowanie skuteczności jako „stosunku rezultatów do nakładów” (s. 108). W ujęciu prakseologicznym skuteczność wyraża bowiem stopień realizacji założonych celów, nie uwzględnia natomiast kosztów (nakładów) poniesionych na ich osiągnięcie.

Podstawowy mankament merytoryczny dotyczy jednak aparatu pojęciowego. Autor w tytule rozdziału (oraz całej pracy) zapowiada rozważania dotyczące usług finansowych. Nie definiuje ich jednak, a samo pojęcie traktuje dość swobodnie, np. jako „procesy finansowe” (s. 107), „czynności bankowe” (s. 97-98), „rachunkowość” (s. 99-100), „usługi operacji bankowych” (s. 118), czy „finanse i księgowość” (s. 118). Podobny problem dotyczy pojęcia „centrów usług wspólnych”, jako podmiotów świadczących usługi outsourcingu. W pracy brakuje ujęcia definicyjnego tych podmiotów (są one niekiedy określane jako centra usług finansowych, czy centra usług finansowo-księgowych), a przede wszystkim odróżnienia ich od innych usługodawców outsourcingowych. Moim zdaniem jest to problem ważny, ponieważ w niektórych miejscach rozprawy Autor traktuje rozdzielnie obie kategorie podmiotów wyróżniając „zarówno centra usług finansowych, jak i dostawców wszelkich usług outsourcingowych” (s. 109), lub „dostawcę usług outsourcingowych bądź też centrum usług finansowych (s. 110)”; w innych natomiast traktuje obie kategorie zamiennie wskazując np. na potencjał dostawców usług outsourcingowych (czyli centrum usług finansowo-księgowych) (s. 110).

Powyższe niedostatki definicyjne wywołują niejasne relacje merytoryczne między kontekstem podmiotowym (instytucje finansowe, rozdział 2; centra usług wspólnych, rozdział 3) i przedmiotowym pracy (usługi finansowe jako obszar outsourcingu, rozdział 3). Domyślam się, iż Autor koncentruje swoje rozważania na specyfice outsourcingu usług finansowych dokonywanego przez banki (jako międzynarodowe instytucje finansowe) na rzecz centrów usług wspólnych, jako podmiotów świadczących tego typu usługi w ramach outsourcingu w Polsce. Brak rzetelności pojęciowej nie ułatwia jednak tego zadania. W mojej ocenie w pracy należałoby przyjąć konkretne odniesienie rozważań do banków, a nie szerszej kategorii instytucji finansowych⁴, jak również szczegółowo omówić rodzaje usług finansowych specyficznych dla działalności bankowej, możliwych do przekazania w ramach outsourcingu do centrów usług wspólnych w Polsce.

⁴ Do której oprócz banków można zaliczyć także np. kasy oszczędnościowe, fundusze emerytalne, fundusze powiernicze, firmy ubezpieczeniowe i maklerskie, giełdy towarowe i pieniężne, finansowe instytucje nadzorcze i regulacyjne, a nawet różnego rodzaju pośredników finansowych.

Pomimo wskazanych mankamentów część teoretyczną pracy oceniam pozytywnie. Autor wykazuje się w niej zdolnością do analizy literatury, przeglądu i interpretacji wyników badań wtórnych oraz ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Wiedza ta dotyczy przede wszystkim zagadnień związanych z istotą i uwarunkowaniami stosowania koncepcji outsourcingu, ale obejmuje również takie aspekty, jak: konkurencyjność i przewaga konkurencyjna organizacji, struktury organizacyjne i restrukturyzacja podmiotów gospodarczych, procesy biznesowe, zarządzanie ryzykiem, czy relacje między organizacjami a otoczeniem (ze szczególnym uwzględnieniem określonych kategorii interesariuszy zewnętrznych).

Przedstawiony w rozprawie przegląd literatury stanowi jednocześnie solidny fundament dla zrealizowanych przez Autora prac empirycznych, których wyniki zaprezentowano przede wszystkim w rozdziale 4. Metodykę przeprowadzonych badań zaprezentowano w podrozdziale 4.1. opisując i uzasadniając przyjęte metody i techniki badawcze. Na s. 132 Autor zapowiada wykorzystanie 2 metod badawczych: metody studium przypadku oraz metody sondażu diagnostycznego. Opis teoretyczny tych metod jest generalnie prawidłowy⁵, a ich dobór wydaje się poprawny i dobrze dopasowany do przedmiotu i zakresu pracy. Jako narzędzia badawcze wykorzystano (1) kwestionariusz wywiadu oraz (2) kwestionariusz ankiety. Są one dość dobrze przygotowane, jednak wątpliwości budzi brak metryczki w kwestionariuszu ankiety, co uniemożliwia przedstawienie charakterystyki respondentów.

W mojej ocenie sam opis metodyki badań i postępowania (procesu) jest jednak mało precyzyjny i budzi określone wątpliwości, do których zaliczam:

- informację, iż w ramach metody studium przypadku zastosowano „analizę (...) dokumentacji organizacyjnej” badanych podmiotów, m.in. „Service Level Agreement pomiędzy spółkami, dokumentację projektową, regulaminy” (s. 132). Autor zapowiada też, iż w tym przypadku jako narzędzie badawcze wykorzystano „arkusz analizy dokumentacji wewnętrznej” zamieszczony w załączniku nr III. Arkusz ten jednak nie został dołączony do pracy (brak załącznika nr III), a ponadto wyniki studiów przypadku przedstawione w podrozdziałach 4.2.1.-4.2.4. nie zawierają wyników zapowieranego badania dokumentacji,
- brak wyraźnego określenia i rozbieżności w informacjach na temat zakresu podmiotowego przeprowadzonych badań. We wstępie Autor wskazuje, iż badania zrealizowano w „centrach usług wspólnych zlokalizowanych w Polsce” (s. 9). Nieco inaczej definiuje badane podmioty w części metodycznej, jako „centra finansowe banków” (s. 132) lub „centra finansowe w bankach” (s. 134), co wywołuje już wątpliwości odnośnie organizacyjnej odrębności między zleceniodawcami, a zleceniobiorcami usług outsourcingowych. Dalej w tym samym podrozdziale (s. 139) twierdzi natomiast, iż badanie przeprowadzono w bankach. Podobnie, wyniki studiów przypadku wskazują, iż badanie przeprowadzono w bankach. Świadczą o tym tytuły tabel oraz wiele podanych informacji.

⁵ Wątpliwości budzi jedynie stwierdzenie, iż wykorzystanie metody sondażu diagnostycznego „dotyczy zjawisk, które nie posiadają lokalizacji instytucjonalnej, są jakby rozproszone w społeczeństwie” (s. 133). W mojej ocenie taka interpretacja nie jest zgodna ze specyfiką nauk o zarządzaniu, w których podstawowym podmiotem badań są organizacje (instytucje). Być może ta kontrowersja wynika z powołania się na literaturę z innej dyscypliny naukowej (pedagogiki), która charakteryzuje się inną specyfiką.

Np. w studium przypadku nr 1 wskazano, iż badana organizacja powstała poprzez „połączenie ponad 300 mniejszych banków w jeden” (s. 142),

- brak wyraźnego określenia ilościowego oraz metody doboru próby badawczej. W części metodycznej Autor stwierdza, iż badania przeprowadzono w 4 podmiotach (s. 132), a respondentami byli przedstawiciele tych organizacji. Na s. 135 wskazuje, iż „terenami⁶ badań w niniejszej rozprawie były centra finansowe banków zlokalizowanych w Polsce. Na rynku polskim występuje jedynie 38 centrów zlokalizowanych w Polsce, stąd też taką liczbę tych podmiotów przebadano, jednakże docelowo do analizy studiów przypadków wzięto pod uwagę 4 podmioty, które charakteryzowały się takim samym typem usług wykonywanych w Polsce”. Inne kryteria doboru próby podaje jednak na s. 137, zaliczając do nich: podobną strukturę własnościową, wielkość podmiotu mierzoną przychodem netto za ostatni rok oraz „największą otwartość w zakresie chęci osób decyzyjnych w kwestiach outsourcingu do wzięcia udziału w badaniach”. Na s. 138 stwierdza, iż „z racji tego, że do case study wybrano 4 centra finansowe banków, wyniki ankietowe w rozprawie przedstawiono dla tych właśnie centrów”. W tym zakresie każdy oddany głos miał wagę 25,0%, gdyż $100\%:4=25,0\%$. Zaraz jednak dodaje, iż „przeprowadzono badania ilościowe (ankietowe) w 38 centrach finansowych banków zlokalizowanych w Polsce z ich przedstawicielami z różnych szczebli decyzyjnych/specjalistycznych odpowiedzialnymi za outsourcing (N=38)”.

Jednocześnie w tabeli 12 na s. 139 przedstawiono „strukturę badanych banków wg wielkości aktywów” w której jako najmniejszą liczebność wskazano 16,6%⁷. Gdyby przebadano 4 podmioty, powinno to być 25%, natomiast w badaniu 38 podmiotów nie ma możliwości wyodrębnienia liczebności całkowitej wyrażającej 16,6% całości. Dodatkową uwagą może być brak podstaw do wyrażania wyników procentowych z dokładnością do 1 miejsca po przecinku dla tak małej próby badawczej.

W części metodycznej nie podano również informacji na temat liczebności respondentów biorących udział w wywiadach i badaniach ankietowych. Informacje na ten temat pojawiają się jednak w opisach poszczególnych studiów przypadku. Autor stwierdza (s. 140, 149, 158, 165-166), iż w każdej instytucji przeprowadzono po jednym wywiadzie z kluczową osobą decyzyjną, badania ankietowe oraz bliżej nieokreśloną liczbę rozmów z innymi menedżerami. W efekcie nie jest możliwe ustalenie liczby przeprowadzonych wywiadów. Można natomiast zidentyfikować liczbę respondentów biorących udział w badaniach ankietowych, w których wzięły udział osoby zaangażowane w proces decyzyjny, w tym odpowiednio: w studium przypadku nr 1 – 6 respondentów, natomiast w studiach przypadku nr 2, 3 i 4⁸ – 4 respondentów,

Z opisów wynika, iż łącznie do analizy wykorzystano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na próbie 18 respondentów, w tym: 5 dyrektorów (28%), 3 kierowników (17%), 6 specjalistów (33%) oraz 4 dyrektorów zarządzających (22%). Nie jest to jednak spójne z charakterystyką respondentów przedstawionych w części metodycznej na s. 139.

⁶ W mojej ocenie jest to błędne sformułowanie, bowiem teren odnosi się raczej do obszaru geograficznego. Autorowi chodziło prawdopodobnie o podmioty badań.

⁷ Należy zauważyć, iż suma procentów podanych w tabeli nie sumuje się do 100% (wynosi 99,6%).

⁸ W opisie struktury respondentów według stanowiska w studium przypadku nr 4 na s. 166 popełniono błąd, ponieważ wyniki nie sumują się do 100%.



Wyniki przeprowadzonych badań przedstawiono w 4 oddzielnych podrozdziałach od 4.2.1. do 4.2.4. Ich struktura wewnętrzna jest podobna, co umożliwia dokonanie porównań między poszczególnymi przypadkami. W każdym z nich zwrócono uwagę na przesłanki wpływające na podjęcie decyzji o outsourcingu, omówiono zakres jego stosowania oraz poddano analizie czynniki decydujące o sukcesie, niepowodzeniu oraz ryzyku wykorzystania tej koncepcji w praktyce bankowej. Na podstawie opinii respondentów biorących udział w badaniu ankietowym zidentyfikowano kluczowe uwarunkowania rozwoju outsourcingu usług finansowych przekazywanych przez międzynarodowe banki do realizacji przez centra usług wspólnych zlokalizowane w Polsce. Analizy obejmowały przy tym nie tylko usługi finansowe, ale również inne obszary outsourcingu, jak np. prowadzenie spraw kadrowych, drukowanie, kopertowanie i wysyłanie korespondencji, serwis i obsługę systemów informatycznych, a nawet call center. Umożliwiło to ocenę porównawczą zakresu outsourcingu usług finansowych w badanych bankach w stosunku do innych obszarów wykorzystania tej koncepcji w praktyce gospodarczej. Zakres omówionych wyników badań wiąże się zatem bezpośrednio, merytorycznie z rozważaniami przedstawionymi w części teoretycznej, umożliwiając jednocześnie weryfikację postawionych hipotez badawczych, rozwiązanie wyznaczonych problemów badawczych i realizację celów pracy.

Słabością części empirycznej jest bardzo niski poziom merytoryczny analizy statystycznej, którą ograniczono jedynie do prezentacji częstości odpowiedzi na poszczególne warianty kafeterii w badaniach ankietowych. Autor nie wykorzystuje także potencjału narracyjnego wynikającego z przeprowadzonych wywiadów, które mogłyby w interesujący sposób pogłębić otrzymane wyniki badania ankietowego. Jako inne mankamenty analiz empirycznych wskazuję:

- występujące (niestety w wielu miejscach) niejasności liczbowe dotyczące charakterystyki respondentów⁹ oraz prezentacji uzyskanych wyników badań. Wśród przykładów można wymienić:
 - w studium przypadku nr 1, w którym badaniem ankietowym objęto 6 osób (s. 140):
 - ✓ informację, iż kobiety stanowiły 25% badanej próby (s. 140),
 - ✓ wskazanie w tabeli 13 (s. 141), iż wariant „poprawy jakości usług przy wykorzystaniu doświadczenia i technologii zleceniobiorcy” oceniało 7 respondentów. Jednocześnie w opisie tej tabeli na s. 141 podano, iż wariant ten uzyskał 3 wskazania,
 - ✓ podanie w tabeli 14 (s. 143), iż na czynnik sukcesu „stała współpraca z kontrahentem w trakcie realizacji umowy” wskazało 6 respondentów, podczas gdy w opisie pod tabelą pojawia się liczba 2 wskazań,
 - w studium przypadku nr 3, w którym badaniem ankietowym objęto 4 osoby (s. 158):
 - ✓ podanie w tabeli 24 (s. 161), iż wariant odpowiedzi „poparcie i zaangażowanie ze strony kierownictwa wyższego szczebla” wskazało 6 respondentów,
 - ✓ podanie w tabeli 25 (s. 162), iż wariant odpowiedzi „nieuzyskanie spodziewanych efektów” wskazało 8 respondentów,
 - ✓ podobne błędy występują w tabeli nr 27 (s. 165), gdzie podano, iż na określone warianty odpowiedzi wskazywało odpowiednio 5 i 6 badanych.

⁹ Warto zadać pytanie, w jaki sposób przedstawiono charakterystykę uczestników badań ankietowych podczas gdy kwestionariusz ankiety nie zawierał metryczki respondenta.



- problematyczne pytanie o zakres outsourcingu i brak informacji o współpracy outsourcingowej w badanych bankach. Autor w kwestionariuszu ankiety zadaje pytanie o obszary, w których bank korzystał lub planuje korzystać z outsourcingu. Analizuje je następnie w części empirycznej, jako potencjalne obszary wykorzystania opisywanej koncepcji w badanych podmiotach. Po pierwsze, takie ujęcie powoduje, iż nie wiadomo ostatecznie, w jakich obszarach outsourcing jest wykorzystywany; nie wiadomo nawet, czy badane banki wykorzystują outsourcing w jakimkolwiek obszarze (w szczególności w zakresie bankowych usług finansowych). Po drugie, trudno zrozumieć zasadność pytania o zakres wykorzystania outsourcingu skierowanego do respondentów w badaniach ankietowych. Outsourcing w danym obszarze jest stosowany albo nie jest stosowany i nie ma tu miejsca na opinie respondentów. Informacje takie powinny zostać pozyskane w trakcie wywiadu lub być wynikiem badania dokumentacji (np. umów banku z dostawcami outsourcingowymi). W mojej ocenie w części empirycznej brakuje również konkretnych informacji jakie podmioty zewnętrzne realizują zlecone usługi. Przede wszystkim nie wiadomo, w jakim zakresie badane banki współpracują z centrami usług wspólnych zlokalizowanymi w Polsce i jakie powiązania zachodzą między bankami, a usługodawcami outsourcingowymi,
- założenie, iż „dla potrzeb niniejszej rozprawy doktorskiej zostały wykorzystane zarówno badania jakościowe, jak i ilościowe, bowiem dane pozyskane dzięki połączeniu w jednym badaniu zarówno elementów ilościowych, jak i jakościowych, zwiększają ich wiarygodność” (s. 130). W mojej ocenie Autor nie wykorzystał potencjału wynikającego z triangulacji metod badawczych. Badania ankietowe dotyczą wyłącznie subiektywnych, jakościowych opinii na temat uwarunkowań wykorzystania outsourcingu usług finansowych przez banki. Zastosowano w nich wyłącznie skale porządkowe, ew. liczebności wskazań, nie proponując żadnych mierników ilościowych; również analizy statystyczne są bardzo uproszczone i trudno je uznać za analizy ilościowe. Część badawcza nie jest również wzbogacona istotnie o wypowiedzi i interpretacje zdarzeń przez uczestników wywiadów. W efekcie stanowi mocno uproszczone, podstawowe studium empiryczne bez większych aspiracji poznawczych.

Zastanawiające jest również, dlaczego w części empirycznej Autor nie przedstawił wyników badań dotyczących pytań nr 4, 5, 8, 9, 10, 11 i 13 z kwestionariusza ankiety. Dotyczą one bardzo ciekawych zagadnień, związanych z kryteriami oceny zleceniobiorcy outsourcingowego, kryteriami wyboru instytucji doradczej w wyborze dostawców outsourcingowych, relacji zachodzących między bankami a centrami usług wspólnych, przeciętnego trwania umowy outsourcingowej, spodziewanych efektów wykorzystania outsourcingu i metod ich pomiaru, a także metod ograniczania ryzyka związanego z wykorzystaniem outsourcingu w działalności bankowej. W mojej ocenie prezentacja tych wyników istotnie wzmocniłaby walory poznawcze części badawczej rozprawy.

Uznając, iż zagadnienia te odgrywają istotną rolę w opisie i interpretacji uwarunkowań outsourcingu usług finansowych przekazywanych przez banki zagraniczne do centrów usług wspólnych zlokalizowanych w Polsce zwracam się do Autora z prośbą o udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie relacje organizacyjne i/lub właścicielskie występują pomiędzy badanymi bankami, a centrami usług wspólnych jako zleceniobiorcami outsourcingu w obszarze bankowych usług finansowych i jaki wpływ mają one na uwarunkowania rozwoju tego outsourcingu?
2. Jakie kryteria oceny dostawców outsourcingowych w obszarze usług finansowych oraz pozafinansowych są stosowane przez badane banki?
3. Jakie korzyści z wykorzystania outsourcingu usług finansowych do centrów usług wspólnych w Polsce identyfikują badane banki i jakie metody są stosowane do pomiaru tych korzyści w praktyce gospodarczej?

Rozdział 5 w całości poświęcono wnioskowi z przeprowadzonych badań. Jego atutem jest wnikliwa interpretacja wielu różnorodnych uwarunkowań rozwoju outsourcingu bankowych usług finansowych na rzecz centrów usług wspólnych zlokalizowanych w Polsce, opisywana w szerszym kontekście zmian zachodzących w sektorze bankowym, konfrontowana dodatkowo z literaturą naukową oraz wynikami badań wtórnych. Autor prowadzi szczególnie interesujące rozważania na temat perspektyw rozwoju rynku usług outsourcingowych świadczonych przez centra usług wspólnych zlokalizowanych w Polsce. Wnioski zebrane w tej części pracy zostały również nakierowane bezpośrednio na weryfikację hipotez badawczych i realizację celów pracy. Autor szczegółowo uzasadnia weryfikację każdej hipotezy, chociaż połowa z nich została zweryfikowana niejednoznacznie, na co wpływ miała (wskazana wcześniej w recenzji) wysoka złożoność merytoryczna przyjętych założeń badawczych.

Słabością tej części jest natomiast uwzględnianie we wnioskach wielu czynników, które nie zostały poddane weryfikacji empirycznej w ramach prowadzonych badań. Jako przykłady można podać następujące stwierdzenia, których treść nie wynika ze zrealizowanych prac empirycznych¹⁰:

- „zwiększenie wykorzystania outsourcingu wpływa pozytywnie na rozwój nowych technologii, powstają nowe oferty, produkty, czy tworzone są nowe kanały dostępu dla klientów. Outsourcing nadaje rytm rozwoju nowych technologii w sektorze bankowym, a co za tym idzie rezultatów finansowych w tym sektorze” (s. 181),
- „następstwem wykorzystania outsourcingu jest zwiększona płynność aktywów banku. Zwiększenie mocy operacyjnych banku następuje poprzez zwiększenie zasobów kapitałowych, a część funduszy zostaje przekazana do podmiotu zewnętrznego. Powiązania ze zleceniobiorcą wpływają na zwiększenie się udziału kapitału obcego” (s. 182-183),
- „outsourcing ma wpływ na wyniki finansowe banku i może przyczynić się do zmiany współczynnika wypłacalności kapitałowej” (s. 183)

W efekcie część wniosków wydaje się bardzo subiektywna i oderwana od kontekstu empirycznego pracy. Niepokojąca jest także tendencja Autora do uogólniania uzyskanych wyników. Na s. 139-140 wskazano wprawdzie, iż „liczebność badanej próby badawczej uniemożliwia jednoznacznego odnoszenia wyników wynikających z badań do całej populacji, jaką jest sektor bankowy”¹¹, jednak w rozdziale 5 duża część wniosków wyrażona została w formie uogólnień. Dotyczy to w szczególności

¹⁰ Nie są one również opatrzone powołaniami literatury.

¹¹ Autor stwierdza jednocześnie, iż „można natomiast przypuszczać, iż otrzymane wyniki badań w dużym przybliżeniu opisują uwarunkowania stosowania outsourcingu w tym sektorze”. W treści pracy nie znajdują żadnego uzasadnienia dla takiego przypuszczenia.

ostatniego fragmentu, w którym przedstawiono „najważniejsze wnioski badawcze związane ze stosowaniem outsourcingu poprzez centra finansowe zlokalizowane w Polsce” (s. 204-205).

Koncentracja wniosków badawczych w rozdziale 5 powoduje, iż zakończenie pracy jest bardzo syntetyczne i sprowadza się do ogólnego przeglądu przeprowadzonych badań w świetle realizacji celów badawczych. Pojawiają się tu jednak częściowo nowe wyniki (np. s. 208), które nie były prezentowane w ramach studiów przypadku, jak również w części podsumowującej. Słabością tej części jest również brak zwrócenia uwagi na ograniczenia przeprowadzonych badań, jak również brak wskazania nowych, potencjalnych obszarów badawczych w zakresie eksplorowanej problematyki.

4. Ocena formalna rozprawy doktorskiej

Według numeracji praca obejmuje 239 stron, jednak znajduje się w niej 237 kartek. Rozbieżność ta wynika prawdopodobnie z braku ujęcia w załącznikach arkusza analizy dokumentacji wewnętrznej zapowiedzianego na s. 132. Praca obejmuje 207 stron tekst podstawowego oraz 30 stron uzupełniających, zawierających streszczenia (w języku polskim i angielskim), bibliografię, spisy: tabel i rysunków oraz załączniki (zastosowane narzędzia badawcze).

Praca napisana jest dość dobrym językiem, jednak występuje w niej dość dużo błędów literowych (np. „skonturowano hipotezę główną”, s. 6; „zadaniami podocznymi”, s. 7; „stasowanie (...) outsourcingu”, s. 10; „kardy menedżerskie”, s. 107. Pojawiają się także błędy stylistyczne (np. model oparty na właściwie skonstruowana umowę outsourcingowa, s. 152), wyrażenia o charakterze pleonazmów (np. „okres czasu”, s. 16), czy kontrowersyjne tłumaczenia (np. „core business” – „dusza biznesu”, s. 34). Mankamentem jest także pozostawianie obszernych, pustych miejsc w pracy (np. s. 35, 38, 42), wykorzystanie błędnych pojęć w określonym kontekście (np. „w ogólnej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa nie był wykonywany do tej pory określony teren działalności”, s. 20; „informacje o efektywnym (...) poziomie zasobów”, s. 69) oraz nieliczne błędy ortograficzne (np. częstrzej, s. 32; nie korzystnie, s. 97).

Pod względem edycyjnym praca została przygotowana starannie. Układ i czytelność tekstu, tabel i rysunków nie budzi zastrzeżeń. Pewnym mankamentem jest tu brak zapowiadania w tekście kolejnych tabel w części prezentującej wyniki badań (podrozdział 4.2.).

5. Konkluzja

Recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego dotyczącego identyfikacji i oceny uwarunkowań rozwoju outsourcingu usług finansowych zleczanych przez banki międzynarodowe do realizacji przez centra usług wspólnych zlokalizowane w Polsce. Autor poprawnie sformułował cele pracy oraz wyznaczył ambitne hipotezy badawcze. Sprawozdanie z przeglądu literatury zostało przygotowane na dość dobrym poziomie. Wykazuje ono ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Jej słabością jest natomiast mało precyzyjny kontekst pojęciowy prowadzonych rozważań.

Autor samodzielnie przeprowadził również dość szerokie badania w formie wywiadów i badań ankietowych na próbie menedżerów zaangażowanych w działania outsourcingowe podejmowane przez



banki międzynarodowe. W części empirycznej pracy dokonał ich analizy i interpretacji realizując wyznaczone cele pracy i weryfikując postawione hipotezy badawcze. Popełnił przy tym niestety dość dużo błędów metodycznych, liczbowych oraz przedstawił bardzo uproszczoną analizę zebranego materiału empirycznego. Szkoda także, że Autor nie wykorzystał pełnego potencjału swoich badań i nie zaprezentował całości uzyskanych wyników, co z pewnością wzmocniłoby walory poznawcze rozprawy. Część badawcza, w mojej ocenie, spełnia zatem wymagania stawiane przed pracami awansowymi na stopień naukowy doktora w minimalnym stopniu. Potwierdza jednak umiejętność samodzielnego prowadzenia przez Autora pracy naukowej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Całościowo pracę oceniam więc pozytywnie, jednak zalecam Autorowi wnikliwą refleksję nad uwagami sformułowanymi w niniejszej recenzji. W ostatecznej konkluzji stwierdzam, iż rozprawa doktorska Pana mgra Damiana Nowaka pt. „Uwarunkowania rozwoju outsourcingu usług finansowych do centrów zlokalizowanych w Polsce” spełnia wymogi ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz. 595 z późn. zmianami) i wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Marek Matejun