

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Anny Szałajewskiej

pt. Działania lojalnościowe w kształtowaniu wartości dla indywidualnego klienta banku

Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Anny Szałajewskiej zatytułowana Działania lojalnościowe w kształtowaniu wartości dla indywidualnego klienta banku. Promotorem rozprawy jest Prof. dr hab. Barbara Iwankiewicz-Rak. Recenzja została przygotowana na zlecenie Prodziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu dr hab. Joanny Radomskiej, prof. UEW, pismem z dnia 14.07.2023 r. (nr NE/D-4000-12/14) w związku z powołaniem mnie Uchwałą Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 22.06.2023 r. Jako podstawę prawną należy też wskazać, że uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, z dnia 26.06.2014 r. ww. praca doktorska została zakwalifikowana do uzyskania stopnia doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Dlatego w recenzji będę posługiwał się nomenklaturą dyscypliny użytą przy wszczęciu postępowania, tj. nauki o zarządzaniu.

Recenzja stanowi element postępowania o nadanie mgr Anny Szałajewskiej stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Charakterystyka ogólna rozprawy

Autorka podjęła w rozprawie doktorskiej zagadnienie działań mających na celu budowanie lojalności klientów, ze szczególnym zwróceniem uwagi na kształtowanie wartości dla klienta indywidualnego, na przykładzie banków. Problem lojalności klientów, zarówno w sensie ich postawy jak i zachowania jest aktualny oraz ważny w rozwoju i sukcesie rynkowym przedsiębiorstw takich jak banki, które bazują na długoterminowości relacji z klientami.

Autorka w szczególności skupił się na zagadnieniu budowania lojalności klientów (m.in. z wykorzystaniem programów lojalności) przez banki w Polsce przez pryzmat wartości, w rozumieniu korzyści, oferowanej klientom. Autorką w badaniach własnych przyjęła perspektywę klientów na działania banków mające na celu budowanie lojalności.

Dodatkowo warto zauważyć, że wyniki badania można odnieść nie tylko do badanego kontekstu sektora bankowego w Polsce, ale mogą także stanowić wskazania dla innych branż usługowych, w których szczególnie istotne jest budowanie długoterminowej lojalności klientów, zwłaszcza w rozumieniu ich zatrzymania. Recenzowana praca wypełnia lukę w omówionym zakresie w obszarze badań naukowych realizowanych w Polsce.

Jako uzasadnienie praktyczne wyboru tematu, należy zgodzić się z Autorką, która wskazuje, że:

- obecnie w Polsce w sektorze bankowym obserwuje się bardzo silną konkurencję rynkową, a także zmieniające się potrzeb i rosnące wymagania klientów,
- konkurencja na rynku bankowym powoduje, że bankom coraz trudniej zachęcić nowych klientów i utrzymać wcześniej pozyskanych,
- wzmacnia się pozycja konsumentów na rynku usług bankowych, stając się bezpośrednią przyczyną zmiany strategii marketingowej banków,
- lojalność wobec usługi bankowej wyraża się w korzystaniu z niej w długim okresie,
- w procesie budowania lojalności istotne znaczenie ma przekonanie klienta, że bank dobrze zna, rozumie i dostrzega potrzeby klientów.

Należy zgodzić się z Autorką, że zmiana kontekstu rynkowego działalności banków, m.in. szybki rozwój elektronicznych kanałów dystrybucji usług bankowych zwiększający mobilną i powszechną dostępność ofert i informacji banków, uzasadnia potrzebę weryfikacji i znaczenia instrumentów budowania lojalności klientów banków.

Koncepcja rozprawy doktorskiej osadzona jest w obszarze nauki o zarządzaniu, a w szczególności można tu wskazać subdyscyplinę marketing.

Pani mgr Anna Szałajewska w rozprawie doktorskiej podjęła próbę identyfikacji postaw i zachowań klientów oraz zmiany tychże w związku z działaniami banków mającymi na celu budowanie ich lojalności, ze szczególnym skupieniem na tworzeniu wartości dla klientów.

Autorka prawidłowo wskazała na eksploracyjny i poznawczy (teoretyczny) charakter pracy. Przeprowadzona analiza badań własnych umożliwiła Autorce zaproponowanie ogólnego i szczegółowego modelu zachowań klientów banków pod kątem działań lojalnościowych oparty na badaniach własnych prezentujących perspektywę klientów (rysunki 3 i 4).

Struktura pracy

Praca składa się z 338 stron tekstu zasadniczego, bez bibliografii. Struktura pracy obejmuje sześć rozdziałów zatytułowanych: 1. Istota, znaczenie i rodzaje lojalności klientów, 2. Proces współtworzenia wartości dla klientów indywidualnych banku, 3. Istota i cechy programów lojalnościowych oferowanych przez banki, 4. Działania lojalnościowe na rynku usług

bankowych, 5. Ocena akceptacji programów i działań lojalnościowych banków przez klientów (na podstawie samooceny), 6. Wartość działań lojalnościowych banku dla klientów. Integralnymi elementami pracy są również: wstęp, zakończenie, bibliografia, źródła internetowe, spis tabel, spis rysunków i aneks.

Struktura recenzowanej rozprawy jest prawidłowa w odniesieniu do logiki kolejności rozdziałów. Cztery pierwsze rozdziały o charakterze teoretyczno-przeglądowym stanowią podstawę teoretyczną oraz praktyczną do badań własnych Autorki, których wyniki zostały zaprezentowane w rozdziale piątym i szóstym. Poszczególne części rozprawy są ze sobą logicznie połączone i zostały uporządkowane w konwencji od ogółu do szczegółu.

Autorka wskazuje w ramach literatury podstawowej (publikacje zwarte) 205 pozycji. Ponadto Autorka korzysta z netografii (73 pozycje). W ramach pozycji odnoszących się do głównego zakresu problemowego pracy jest bardzo mało zwartych publikacji nowych, z ostatnich 6 lat, zwłaszcza opublikowanych w wiodących czasopismach światowych zajmujących się problematyką będącą zainteresowaniem niniejszej pracy. Publikacje zwarte z lat 2018-2023, to w większości książki o charakterze ogólnym, np. dotyczące marketingu, lub artykuły naukowe nie związane bezpośrednio z wartością dla klientów i budowaniem lojalności klientów. Jeśli chodzi o netografię, to źródła są aktualne i mają głównie charakter praktyczny, m.in. raporty badawcze, raporty branżowe, strony internetowe banków. Należy więc podkreślić bogate źródła literaturowe w zakresie aspektów praktycznych rozprawy.

Wpisanie w bazie Scopus hasła „customer loyalty” i zawężenie wyszukiwania: (i) do lat 2018 – 2022, (ii) tylko artykuły w czasopismach, (iii) tylko dziedziny: „Business, Management and Accounting” oraz „Social Sciences”, pozwoliło wygenerować 3000 publikacji w czasopismach naukowych. Niedostateczne wykorzystanie najnowszej literatury stanowi niewątpliwie słabą stronę pracy. Tym niemniej należy zauważyć wykorzystanie bogatej bibliografii z lat wcześniejszych, włączając publikacje z topowych czasopisma zagranicznych, wydawanych w renomowanych wydawnictwach. Na usprawiedliwienie Autorki można przyjąć, że właśnie wcześniejsza literatura, z przed 10 lat i więcej dogłębnie prezentuje wykorzystane przez Autorkę zagadnienia, terminy i ich powiązanie ze sobą, czyli m.in. wartość dla klienta, lojalność klientów jako postawa i zachowanie, budowanie lojalności, programy lojalnościowe. Zdaniem recenzenta oryginalność pracy wydaje się przejawiać poprzez zastosowanie od dawna znanych w literaturze oraz już zbadanych teorii i koncepcji naukowych w nowym kontekście rynkowym działalności banków.

Problem badawczy, pytania badawcze, cele oraz ich oryginalność

Jako podstawowy problem badawczy Autorka wskazuje „rozpoznanie i badanie roli strategii budowania lojalności klientów banków w kształtowaniu wartości dla klientów w formach: wartości oferty (value proposition), współtworzenia wartości dla klienta (value co-creation) i wartości w użytkowaniu (value-in-use)”. Autorka błędnie tłumaczy „value proposition”. Termin ten tłumaczy się na język polski jako „propozycja wartości”. Można przyjąć jako synonim „oferta wartości”. Pomimo błędu w tłumaczeniu odczytuję w treści pracy adekwatne wykorzystanie przez autorkę oryginalnego terminu. Jeśli chodzi o wskazany problem badawczy, to zgadzam się z Autorką, że propozycja lub inaczej oferta wartości oraz współtworzenie wartości to adekwatne terminy związane z kreowaniem wartości dla klienta. Natomiast wartość w użyciu to odmienny paradygmat badawczy niż wartość dla klienta, związany z logiką usługowej dominacji (*service dominant logic – SDL*). W całej pracy zabrakło adekwatnego przedstawienia terminu wartości w użyciu. Autorka błędnie zestawia ten termin jako formę kreowania wartości. Pomimo tego błędu, można stwierdzić, że Autorka przyjęła w pracy perspektywę tworzenia wartości dla klienta, a nie perspektywę wartości w użyciu, lub inaczej wartości u klienta, która przecież oznacza, że to klient tworzy wartość w procesie konsumpcji produktu / usługi. Z kolei wartość dla klienta literatura przedstawia jako perspektywę przedsiębiorstwa na to co stanowi tę wartość i takie ujęciu jest widoczne w pracy.

Autorka na potrzeby rozprawy i zaproponowanego procesu badawczego przyjęła trzy kategorie celów: cel główny, cel poznawczy, cel aplikacyjny oraz cele szczegółowe w postaci szczegółowych pytań badawczych. Celem głównym pracy jest więc poznanie i wyjaśnienie procesów reakcji klientów banków na kierowane do nich działania lojalnościowe jako podstawa opracowania modelu kształtowania wartości dla klienta w procesie budowania lojalnościowych relacji z bankiem. Określony cel główny pracy ma charakter oryginalny, a jego realizacja przyczyni się do wzbogacenia wiedzy naukowej w ramach dyscypliny naukowej: nauki o zarządzaniu. Wątpliwości budzi wieloznaczność sformułowania „procesy reakcji klientów”.

Autorka określiła cel poznawczy pracy jako wypełnienie luki poznawczej w zakresie identyfikacji cech i czynników programów lojalnościowych i innych działań banku, które kreują wartość dla klienta w formach value proposition, value co-creation, value - in- use, w aspekcie wpływu na postawy lojalnościowe klientów indywidualnych. Stanowi to inny zakres dążeń poznawczych, niż zawarty w ramach celu głównego. Autorka powinna trzymać się języka polskiego, a sformułowania w języku angielskim należałoby pisać np. kursywą w nawiasie.

Celem aplikacyjnym pracy jest opracowanie rekomendacji dla banków w formie modeli kreowania wartości dla klientów indywidualnych banku w procesie budowania postaw lojalnościowych, uwzględniających zróżnicowane cechy segmentów klientów banków. Należy

podkreślić istotność tego celu z punktu widzenia praktyki gospodarczej. Już na tym etapie recenzji stwierdzam, że praca ma duże walory praktyczne.

Autorka zidentyfikowała cele szczegółowe w postaci szczegółowych pytań badawczych, co świadczy o pogłębionym podejściu do identyfikacji problemu badawczego:

- 1) Jakie działania w zakresie budowy lojalności z klientem podejmują banki?
- 2) Jakie są cechy programów lojalnościowych oraz innych instrumentów stosowanych na rynku usług bankowych z punktu widzenia korzyści i wartości dla klienta?
- 3) Jakie są różnice w działaniach lojalnościowych banków, zastosowanych instrumentach perswazyjnych i jak można klasyfikować programy lojalnościowe uwzględniając ich cechy (instrumenty) w kontekście budowania wartości dla klienta?
- 4) Jakie są postawy i zachowania klientów banków wobec kierowanych do nich działań lojalnościowych?
- 5) Jakie są różnice w reagowaniu klientów banków na programy lojalnościowe i inne działania banków (instrumenty perswazji)? Jakie są kryteria oceny atrakcyjności programów lojalnościowych z punktu widzenia klienta banku?
- 6) Jakich cech wartości i użyteczności oczekują klienci banków w programach lojalnościowych i innych działaniach banku? W jakim zakresie oczekiwania te wypełniają banki?
- 7) W jaki sposób układa się hierarchia instrumentów perswazji programów lojalnościowych banku z punktu widzenia siły ich wpływu na wartość dla klienta i zachowania nabywcy klientów banku?
- 8) Czy zidentyfikowane i zweryfikowane w badaniu czynniki i procesy budowania lojalności klientów względem banków mogą stanowić podstawę konstrukcji modelu kształtowania wartości dla klienta w procesie budowania lojalnościowych relacji z bankiem? Na ile model kształtowania wartości dla klienta, w procesie budowania lojalności klientów jest zróżnicowany w zależności od cech klientów będących podstawą segmentacji rynku docelowego banków?

W opinii recenzenta wśród celów szczegółowych w zbyt ograniczonym stopniu wyeksponowano kategorie odnoszące się do części teoriopoznawczych pracy (rozdziałów 1-4).

Autorka prawidłowo przedstawiła kolejność opisywanych we Wprowadzeniu elementów metodyki badawczej. W pierwszej kolejności wskazała kontekst badawczy, problem badawczy i lukę badawczą, a następnie cztery kategorie celów, przedmiot i podmiot badań oraz metody badawcze.

Autorka nie określiła hipotez badawczych, co nie jest błędem metodycznym, a jedynie mogłoby wzbogacić opis przyjętej metodyki badawczej.

Ocena merytoryczna rozprawy

Brak jednoznacznie sprecyzowanego celu naukowego odnoszącego się do rozważań zawartych w **rozdziale pierwszym** rozprawy, pozwala stwierdzić, że rozdział ten służył realizacji celów szczegółowych, a w szczególności usystematyzowaniu wiedzy odnośnie istoty i rodzajów lojalności klientów. Autorka w rozdziale tym zajmuje się także czynnikami wpływającymi na lojalność. Już w pierwszym rozdziale Autorka przechodzi do perspektywy przedsiębiorstwa na lojalność klientów, poprzez omówienie zagadnień znaczenie lojalności klientów dla przedsiębiorstwa oraz procesu budowania lojalności klientów. Jednoznacznie wskazuje to, że perspektywa przedsiębiorstwa na lojalność klientów jest kluczowa w pracy.

Należy zgodzić się z Autorką, że w literaturze przedmiotu brakuje jednoznacznej definicji lojalności klientów. Autorka rozpoczyna definiowanie lojalności w ujęciu historycznym. Przedstawia także rozumienie tego pojęcia poza obszarem komercyjnym. W definiowaniu lojalności klientów Autorka wskazuje na postawę i zachowanie, co uważam za prawidłowe w odniesieniu do usług bankowych. Akcentowana jest strona afektywna po stronie klienta, przyjaźń klienta, jego zaufanie i zaangażowanie w relację. W definicji lojalności wskazana jest także cecha uczciwości i wzajemności. Powinno to przerodzić się w popieranie marki i rekomendacje ze strony klienta. Takie przedstawienie lojalności klientów wskazuje na szersze rozumienie tego pojęcia, niż tylko powtarzalność zakupów.

Autorka przedstawia wiele klasyfikacji i typologii lojalnych klientów (1.1). Pewien niedosyt pozostawia niedostateczna zdaniem recenzenta interpretacja Autorki dotycząca przedstawianych klasyfikacji. Być może należało przedstawić mniejszą liczbę tych klasyfikacji, ale omówić je na głębszym poziomie. Tym niemniej pozytywnie należy ocenić kolejność prezentowanych typów lojalnych klientów, przez co Autorka prowadzi czytelnika do nowych sposobów klasyfikowania w nawiązaniu do poprzednich. Na uwagę zasługuje pogłębione omówienie przez Autorkę motywów lojalności klientów (1.2), co koresponduje z celem pracy, gdzie założono analizę procesów reakcji klientów. Pozytywnie oceniam zajęcie się w rozdziale 1.3 aspektem korzyści dla przedsiębiorstw z tytułu pozyskania lojalnych klientów. Odnosi się to do motywacji przedsiębiorstw w zakresie strategii budowania lojalności. Wreszcie podrozdział 1.4, w którym Autorka zajmuje się procesem budowania lojalności klientów stanowi bazę i jest elementem wprowadzającym do kolejnych rozdziałów pracy.

Rozdział drugi zatytułowany „Proces współtworzenia wartości dla klientów indywidualnych banku”, stanowi podobnie jak rozdział pierwszy teoretyczno-przeglądowe tło do zaprezentowanych w rozdziałach piątym i szóstym wyników własnych badań naukowych. Na początku podrozdziału 2.1. Autorka zdefiniowała w pogłębiony sposób termin wartości dla

klienta, przyjmując na początku podrozdziału 2.1. historyczną perspektywę. Niestety początek rozważań nad definiowaniem „wartości dla klienta” budzi niejasności, brakuje bowiem jednoznacznej definicji, a przynajmniej wskazania, że termin ten wiąże się z perspektywą przedsiębiorstwa na to, co stanowi wartość dla klienta, w przeciwieństwie do paradygmatu wartość w użyciu lub inaczej wartość u klienta (*value in use*), ale o tym później. Autorka wskazuje, że termin wartości dla klienta jest najczęściej związany z oceną atrakcyjności oferty szacowaną przez klienta. Takie sformułowanie jest mało precyzyjne, nie wiadomo na czym polega wiązanie zdaniem Autorki. Jeśli Autorka taki związek dostrzega, to należało raczej wskazać jaki jest to rodzaj powiązania, np. czy jest tu związek przyczynowo skutkowy? **W trakcie publicznej obrony rozprawy doktorskiej proszę o wyjaśnienie związku między terminem wartości dla klienta a oceną atrakcyjności oferty przez klienta.** W dalszej części podrozdziału 2.1. Autorka prawidłowo definiuje termin „wartości dla klienta”, przedstawiając podejścia różnych badaczy, a także własną interpretacją. Na zakończenie pozytywnie należy ocenić wykorzystanie ujęcia prof. K. Rogozińskiego, ze wskazaniem na specyficzne cechy/atributy produktu bądź zestaw naddatków stanowiących wyposażenie wartości rdzennych.

Niedosyt pozostawia przemilczenie lub skrótowe błędne przedstawienie terminu wartość użyciu (podrozdział 2.2.), który co prawda budzi pewne kontrowersje wśród teoretyków marketingu usług. Na przykład w swoich pracach wyrazicielem takich kontrowersji jest K. Rogoziński. Otóż jeśli Autorka podziela krytyczne spojrzenie na paradygmat wartości w użyciu, to należało to przedstawić w pracy, ze względu na pozycję i popularność tego paradygmatu w literaturze światowej. Ten brak umniejsza podstawy teoretyczne w odniesieniu do kategorii wartości oraz lojalności klientów. Zabrakło tym samym zdefiniowania budowania lojalności klientów z perspektywy paradygmatu wartości dla klienta i wartości w użyciu. Na przykład w ramach paradygmatu wartości w użyciu Autorka mogła wyeksponować teorię marketingu doświadczeń i na przykładzie koncepcji ścieżki podróży klienta (*customer journey*) przedstawić procesy wspierania klientów w tworzeniu przez nich wartości w ramach korzystania z usług banków.

Pozytywnie należy ocenić przedstawienie przez Autorkę zagadnienia współtworzenia wartości. W podrozdziale 2.3. Autorka postawiła na charakterystykę usług i obsługę klienta, co także należy ocenić pozytywnie. Ewidentnie brakuje tutaj omówienia zagadnienia ścieżki zakupowej klienta (*customer journey*).

Znacznie lepiej Autorka porusza się w obszarze działalności przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju wartości dla klienta (podrozdział 2.4.), a dalej **w rozdziale 3**, zatytułowanym „Istota i cechy programów lojalnościowych oferowanych przez banki” w zakresie budowania lojalności

klientów poprzez programy lojalnościowe. Autorka wykorzystuje bogatą literaturę. W podrozdziale 2.4 dopiero klarownie „daje o sobie znać” przyjęty paradygmat „wartości dla klienta”, Autorka akcentuje przede wszystkim terminy „propozycja wartości”, a także „wartość dostarczona”, co stanowi logiczną konsekwencję przyjętego paradygmatu „wartości dla klienta”.

W rozdziale 3 Autorka przechodzi już do zagadnienia budowania lojalności klientów. W podrozdziale 3.1 Autorka przedstawiła liczne klasyfikacje programów lojalności, a także ich cechy, przedstawiając własne konkluzje. Pozytywnie należy ocenić przedstawienie procesu i zasad budowy programu lojalnościowego. W pierwszej części podrozdziału 3.2 Autorka przyjęła perspektywę ogólną, po czym zawężyła obszar analizy do sektora bankowego. Na minus można Autorce zaliczyć zmarginalizowanie zagadnienia marketingu internetowego w budowie i stosowaniu programów lojalnościowych przez banki. Podrozdział 3.3. stanowi logiczne zamknięcie rozważań na temat programów lojalnościowych, w którym Autorka klarownie omówiła zagadnienie korzyści oraz ryzyka wprowadzenia programu lojalnościowego. Ważna dla pracy jest treść podrozdziału 3.4, która dotyczy perspektywy klienta na programy lojalnościowe i stanowi bazę do projektowania badań empirycznych Autorki. Pozytywnie należy ocenić zebranie przez Autorkę w Tabeli 2, kryteriów oceny programów lojalnościowych przez klientów banku, co zostanie wykorzystane w badaniu empirycznym.

Rozdział czwarty zatytułowany „Działania lojalnościowe na rynku usług bankowych”, zawiera teoretyczno-poglądową podbudowę pod realizację celów szczegółowych rozprawy dotyczących działań lojalnościowych banków. Rozdział ten można ocenić całościowo bardzo pozytywnie. Autorka wykazała się istotną wiedzą, zarówno literaturową jak również wiedzą praktyczną. Zgadzam się z Autorką, że działania lojalnościowe banków to strategie i programy. Autorka przedstawia liczne klasyfikacje i charakterystyki działań lojalnościowych banków detalicznych (podrozdział 4.2), przedstawiając także własne interpretacje i podsumowania na zakończenie podrozdziałów. Charakteryzując trzy poziomy zależności między bankiem a klientem (na podstawie M. Kieźel), skąd inąd bardzo adekwatne dla pracy, Autorka pisze: „Wprowadzone przez bank działania nakierowane na budowanie i umacnianie lojalności i tworzące wartość dla klienta można podzielić na trzy poziomy, różniące się między sobą stopniem zależności między bankiem a klientem”. Nie jasne jednak jest, w jaki sposób Autorka łączy budowanie lojalności klientów i wartość dla klientów. Wymienia jedno po drugim w odniesieniu do działań banków. Zabrakło w rozdziale 4 klarownego przedstawienia zależności pomiędzy lojalnością klientów i wartością dla klientów. Dalej czy zdaniem Autorki budowanie lojalności dla klientów to jest to samo co budowanie wartości dla klientów? Czy jedno zawiera

się w drugim? **W trakcie publicznej obrony rozprawy doktorskiej proszę o przedstawienie związku pomiędzy lojalnością klientów a propozycją (lub ofertą) wartości dla klientów.**

Niekiedy brakuje interpretacji własnych Autorki, jak na przykład po przedstawieniu obszernej klasyfikacji programów lojalnościowych, wg. Michalskiej Dudek. Wartością dodaną rozdziału 4 jest jego wymiar praktyczny. Autorka dokonała charakterystyki narzędzi budowania lojalności przez bank na podstawie źródeł praktycznych, tj. stron internetowych banków, raportów online.

W podrozdziale 4.3. Autorka wykazała się wiedzą w zakresie segmentacji klientów banków. Zajęła się także stroną praktyczną segmentacji, stwierdzając, że wiele banków tworząc programy lojalnościowe nie określa grupy docelowej i zamiast tego tworzą program dla wszystkich klientów. Autorka w ten sposób identyfikuje lukę w działalności banków, która w pracy stanowi element przygotowania do zaprezentowania wyników badań praktycznych. W podrozdziale 4.4 Autorka przedstawia analizę kryteriów oceny jakości usług bankowych. Obok wskazania różnych mierników lojalności klientów (str. 195), Autorka podkreśla, że „wybór odpowiedniej metody badania miary lojalności i wartości lojalnego klienta zależy od specyfiki branży, w której działa bank”. W ten sposób Autorka uwidacznia wagę kontekstu działalności różnych banków, a tym samym akcentuje konieczność dostosowania zarówno metod budowania lojalności klientów, jak i pomiaru tejże.

Rozdział piąty rozprawy doktorskiej zatytułowany „Ocena akceptacji programów i działań lojalnościowych banków przez klientów (na podstawie samooceny)” ma charakter empiryczny, w którym w pierwszej części została opisana metodyka badawcza, a w drugiej wyniki badań.

Prezentowanie na początku podrozdziału 5.1 schematu procedury badawczej, zwiększa klarowność przeprowadzonych badań empirycznych. Autorka podaje dwie metody badawcze, tj. wywiad i ankieta (str. 203), a stosuje jedną. Budzi to niejasność, ale zakładam, że pojawienie się metody ankiety jest omyłkowe. **W trakcie publicznej obrony rozprawy doktorskiej proszę o jednoznaczne wskazanie wraz z uzasadnieniem metody badawczej wykorzystanej przez Autorkę.**

Pozytywnie należy ocenić przeprowadzenie przez Autorkę pilotażu badań empirycznych metodą. Dobór losowo-warstwowy próby badawczej jest adekwatną metodą doboru w odniesieniu do przyjętego celu badawczego. Autorka wyjaśnił klarownie na czym polega metoda doboru losowo – warstwowego, tj.: „Procedura losowania warstwowego przebiega dwustopniowo – najpierw wyróżnia się subpopulację, a następnie losuje się elementy do próby”. Zabrakło przedstawienia założeń do warstwowania próby badawczej w odniesieniu do populacji generalnej – pierwszy stopień. Zabrakło także informacji na temat operatu populacji

badanej, który stanowiłby bazę losowania próby badawczej. Zabrakło także informacji na temat sposobu losowania próby, czyli procedury losowego doboru próby badawczej z populacji badanej. Autorka wskazała tylko, że: „Próbę badawczą stanowili dobrani losowo klienci wybranych banków, tj. aktywnych w podejmowaniu lojalnościowych działań na rzecz klientów indywidualnych”. Liczebność próby nie budzi zastrzeżeń, aczkolwiek zastanawia, dlaczego Autorka wskazuje, że „próba badawcza ostatecznie objęła łącznie 544 indywidualnych klientów banków”. Czy to oznacza, że Autorka nie przyjęła minimalnej liczebności próby? Ponadto, w podrozdziale 5.1, w którym zgodnie z tytułem powinna znaleźć się procedura badawcza, niezrozumiałe jest dlaczego Autorka prezentuje wynik metryczkowe kwestionariusza ankiety. Powinny się tu raczej znaleźć założenia warstwowania próby badawczej w odniesieniu do całej populacji. Autorka nie przedstawiła metody losowania, trudno zatem zaakceptować twierdzenie Autorki o zastosowaniu takiej metody doboru próby badawczej. Tym niemniej eksploracyjny i poznawczy charakter pracy uzasadnia przyjęcie metody nielosowej doboru próby badawczej. Z kolei niejasność zaprezentowania warstwowania traktuję jako błąd, który nie eliminuje wartości przeprowadzonych badań empirycznych. **W trakcie publicznej obrony rozprawy doktorskiej proszę o jednoznaczne ustosunkowanie się przez Autorkę odnośnie zastosowanej metody doboru próby, wraz z uzasadnieniem. W szczególności, jeżeli Autorka utrzymuje, że dokonywała doboru losowego, to proszę o przedstawienie procedury losowania. Po drugie czy znane są Autorce rozkłady procentowe w ramach przyjętych warstw i w jaki sposób wpłynęły na założenia doboru próby.**

Wkładem Autorki jest zaprojektowanie kwestionariusza wywiadu dotyczącego zarówno ocenę akceptacji przez klientów programów i działań lojalnościowych banków, jak również ocenę atrakcyjności przez klientów działań lojalnościowych banków. Do analizy zebranych danych został wykorzystany pakiet SPSS Statistica. Wykorzystane przez Autorkę metody analiz obliczeniowych zebranego materiału badawczego, przy analizie i wnioskowaniu nie budzą zastrzeżeń.

W **rozdziale piątym i szóstym** (podrozdziały od 5.2 do 6.4) Autorka przedstawiła wyniki, które odnoszą się do celów szczegółowych. Prezentację wyników Autorka rozpoczyna od przedstawienia czynników wyboru banku oddzielnie według podziału różnych kategorie, tj.: wiek, płeć, dochód, poziom lojalności klientów. Według podziału na te same kategorie Autorka przedstawiła wyniki w odniesieniu do: czynników satysfakcji klienta, czynników oczekiwanych przez klientów oraz ocen przyznawanych przez klientów dla stopnia realizacji poszczególnych działań banku. Podobnie dalej Autorka przedstawia ranking ocen atrakcyjności poszczególnych elementów oferty banku według podziału na cztery wymienione kategorie. Należy podkreślić, bardzo szczegółowy poziom cech i czynników, które Autorka zbadała. Podobnie w

podrozdziałach 5.3 i 5.4 Autorka przedstawia wyniki w odniesieniu do czterech wyodrębnionych kategorii podziału klientów. Podobnie jak w podrozdziale 5.2. Autorka używa bardzo szczegółowy poziom cech i czynników badanych obszarów, tj. znajomości i stopnia uczestnictwa w programach lojalnościowych banków przez klientów w podrozdziale 5.3 oraz oceny respondentów odnośnie do wpływu instrumentów budowania lojalności przez banki na decyzje klientów. Autorka przedstawia wyniki badania zgodnie ze swoją sugestią konieczności segmentacji klientów przez banki w działaniach budowania lojalności.

W podrozdziale 6.1 Autorka przedstawia kryteria oceny atrakcyjności działań lojalnościowych banków dla klientów, ponownie według czterech kategorii podziału respondentów. W podrozdziale 6.2 Autorka zajmuje się innym zagadnieniem niż w poprzednich podrozdziałach, mianowicie obszarem zainteresowań jest poziom relacji klientów z bankami, ich gotowość do zmiany banku. Pewne wątpliwości może budzić badanie zależności, tj. poziomu lojalności klientów wobec poszczególnych działań banku. **W trakcie publicznej obrony rozprawy doktorskiej proszę o wyjaśnienie przez Autorkę czy w ogóle można być lojalnym wobec działań? A jeśli tak, to na czym to polega?** Natomiast wnosząc jest przedstawienie wyników w tabeli 70 w odniesieniu do kategorii „DEP” (badani odczuwający w danym obszarze deprivację (tj. udzielający ocen od 0 do 2)) i „REAL” (badani odczuwający realizację danego elementu (tj. udzielających ocen od 8 do 10)). Autorka na podstawie dokonanych analiz zaproponowała ogólny i szczegółowy model zachowań klientów banków pod kątem działań lojalnościowych. Pozytywnie oceniam także wyniki badania zaprezentowane w podrozdziale 6.3, zwłaszcza te dotyczące badania według wskaźnika NPS z odniesieniem do poszczególnych kategorii socjodemograficznych. W podsumowującym podrozdziale 6.4 Autorka zaproponowała modele tworzenia wartości dla klienta banku z wykorzystaniem działań lojalnościowych, co stanowi wkład własny.

W **Zakończeniu** rozprawy doktorskiej na uwagę zasługuje zwłaszcza podsumowanie przez Autorkę podsumowała wyników badań własnych w odniesieniu do wszystkich pytań szczegółowych.

Przedstawione przez Autorkę w podrozdziałach od 5.2 do 6.4 wyniki badań odnoszące się do 8 celów szczegółowych zostały zaprezentowane w sposób przejrzysty, systematyczny i nie budzący zastrzeżeń. Wyniki badań zostały zaprezentowane w przejrzystej i estetycznej formie graficznej. Wyniki zaprezentowane w rozdziałach piątym i szóstym pozwoliły Autorce na realizację celów: głównego i poznawczego pracy, którym była próba ustalenia w jaki sposób współcześni klienci banków reagują na kierowane do nich programy lojalnościowe oraz inne działania lojalnościowe, a także które czynniki w tych działaniach mają silne znaczenie

perswazyjne przez fakt oferowania szczególnych wartości dla klienta i powodują zmiany zachowań nabywczych i postaw lojalnościowych względem banku.

Ocena rozprawy pod względem techniczno-redakcyjnym

Pod względem techniczno-redakcyjnym praca jest na ogół czytelna i estetyczna. Pozytywnie można ocenić elementy graficzne pracy, odsyłacze, przypisy. W opinii recenzenta praca zawiera pewne niestaranności oraz błędy językowe. Przykładowo wśród dostrzeżonych błędów można wskazać następujące:

- Np. str. 31 – brak automatycznego wypunktowania, występuje to częściej
- Np. str. 15, 31 – brak wcięć tekstu przy rozpoczynaniu nowego paragrafu; występuje to dość często w pracy,
- Str. 79 – po znaku „:” Autorka raz pisze z małej, raz dużej litery
- Autorka nie powołuje się w tekście na tabele i rysunki, co utrudnia odnoszenie tekstu do licznych form graficznych w pracy; np. brak w tekście odniesienia do rysunku 3; brak w spisie rysunków

Walorem pracy, ułatwiającym zrozumienie przyjętego postępowania badawczego i interpretację wyników badań jest przejrzysta strona graficzna rozprawy.

Wniosek końcowy

Problematyka działań budowania lojalności klientów w powiązaniu z wykorzystaniem podejścia wartości dla indywidualnych klientów jest od dawna przedmiotem zainteresowania wielu badaczy w Polsce i na świecie. Zawężenie wskazanej problematyki badawczej przez Panią mgr Annę Szałajewską do działalności banków w Polsce, charakteryzującej się nowymi wyzwaniem związanyymi ze zmianą potrzeb klientów i rosnącymi wymaganiami klientów, silną konkurencją usług bankowych, czy też zmianami technologicznymi, konkurencyjnymi, należy uznać **za walor naukowy recenzowanej rozprawy doktorskiej**. Atutem pracy jest znaczenie i aktualność podjętej tematyki badawczej. Przeprowadzona analiza badań własnych umożliwiła Autorce zaproponowanie ogólnego i szczegółowego modelu zachowań klientów banków pod kątem działań lojalnościowych oparty na badaniach własnych prezentujących perspektywę klientów (rysunki 3 i 4), a także Autorka zaproponowała modele tworzenia wartości dla klienta banku z wykorzystaniem działań lojalnościowych, w czym należy upatrywać **oryginalności recenzowanej rozprawy** Pani mgr Anny Szałajewskiej.

Autorka rozprawy podjęła się rozwiązania oryginalnego problemu naukowego, dotychczas nie rozpoznanego w literaturze przedmiotu. Zaprojektowane i przeprowadzone badania naukowe wskazują na dojrzałość naukową Pani mgr Anny Szałajewskiej. Wskazane w recenzji

uwagi powinny zostać uwzględnione przez doktorantkę w procesie doskonalenia własnego warsztatu naukowego.

Recenzowana rozprawa Pani a mgr Anny Szałajewskiej spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim zgodnie z art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2017 poz.1789) w zakresie wykazania się przez Kandydatkę ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Recenzowana praca stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Uwzględniając fakt, że Pani mgr Anna Szałajewska podjęła się aktualnej i ważnej problematyki naukowej, oraz zrealizowała przyjęte cele naukowe rozprawy **wnoszę** o dopuszczenie do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

dr hab. inż. Dariusz Siemieniako, prof. PB.

Dariusz Siemieniako