

RECENZJA

rozprawy doktorskiej magistra Grzegorza Wesołowskiego

pt. *„Zewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy a lojalność klientów”*
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. nadzw., dr hab. Agnieszki Baruk

1. Ocena zasadności podjęcia tematu

Recenzowana rozprawa doktorska podejmuje złożoną problematykę zależności między wizerunkiem firmy, w szczególności wizerunkiem banku w roli pracodawcy, a lojalnością jego klientów. Zagadnienie kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa (firmy, instytucji) jest od lat przedmiotem intensywnych rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych, prowadzonych w licznych ośrodkach w kraju i zagranicą. Zaowocowały one licznymi koncepcjami, klasyfikacjami i typologiami wizerunku oraz rozbudowanymi analizami, dotyczącymi czynników decydujących o wizerunku wewnętrznym oraz zewnętrznym. Wiele uwagi poświęca się różnicowaniu między takimi pojęciami, jak wizerunek, tożsamość i reputacja. Zarządzanie wizerunkiem jako element całościowej identyfikacji organizacji, w jego ramach kształtowanie, ale też „kontrolowanie” wizerunku to zadania trudne, a jednocześnie szczególnie istotne w warunkach dużej konkurencji i dojrzałego rynku. Firmy podejmują jednak wyzwanie kształtowania swego wizerunku w przekonaniu, iż stanowi on podstawę trwałego wyróżniania się na rynku, tworzenia więzi i budowania zaufania między firmą a klientami (odbiorcami usług i produktów).

Podobnie rzecz się ma z pojęciem lojalności, które ma bogatą literaturę, o wyraźnie interdyscyplinarnym charakterze, zaś znaczenie lojalności klientów w budowaniu konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw nie tylko nie jest kwestionowane, lecz podkreślane w pracach wielu autorów. Doktorant w rozprawie zwraca uwagę na różnicowane, niejednokrotnie zasadniczo odmienne rozumienie pojęcia „lojalność”. Mówi o lojalności określonej jako behawioralna, o lojalności emocjonalnej, a także o lojalności relacyjnej. Uważam, że Autor słusznie podjął decyzję o potrzebie szczególnie uważnego

zajęcia się typem lojalności relacyjnej jako tej, która dotyczy relacji klienta nie tylko z produktem, czy obiektem (instytucją, przedsiębiorstwem), lecz także odnosi się do lojalności klientów wobec pracowników organizacji (instytucji, przedsiębiorstwa).

Wybór tematu pracy można traktować jako odpowiedź na potrzebę naukowej weryfikacji złożonych zjawisk, zachodzących w przestrzeni oddziaływań ekonomicznych, społecznych, kulturowych i psychologicznych, obserwowanych nie tylko na polskim rynku usług bankowych. W tym kontekście praca spełnia istotny wymóg aktualności, buduje także powiązania między nauką, a praktyką dostarczając odpowiedzi na pytania związane z zależnością pomiędzy wizerunkiem przedsiębiorstwa jako pracodawcy, a lojalnością klienta zewnętrznego. Wypełnia ona istniejącą lukę wiedzy na temat zależności między dwoma złożonymi, wieloczynnikowo uwarunkowanymi zjawiskami, jakimi jest wizerunek banku jako pracodawcy i lojalność klientów wobec jego pracowników, a także usług (produktów) świadczonych przez banki, jako instytucje zaufania publicznego. Połączenie tych dwu złożonych zagadnień i próba wskazania na zależności między nimi to zadanie zarówno ambitne, jak i atrakcyjne z perspektywy praktyki gospodarczej.

Recenzowana rozprawa świadczy o dużej wiedzy Autora na temat zagadnień takich, jak wizerunek i jego kreowanie, reputacja firmy, tożsamość firmy i tożsamość marki, lojalność klientów. Opiera się ona na aktualnych doniesieniach z literatury światowej, zaś Autor dokonuje logicznej i spójnej prezentacji licznych definicji podstawowych pojęć, klasyfikacji i koncepcji związanych z problematyką podjętą w badaniach empirycznych. Na podstawie studiów literaturowych wyprowadza koncepcyjny model badawczy, który poddaje empirycznej weryfikacji.

W mojej ocenie praca świadczy o wnikliwości Doktoranta i zdolności do krytycznego analizowania tekstów naukowych, zdolności do analizy i syntezy myślowej, sprawności w prezentacji analizowanego materiału oraz umiejętności formułowania uogólnień i konkluzji. Mimo istotnych walorów rozprawy znajduję w niej kilka mankamentów, które jednak nie przesłaniają mojej pozytywnej oceny ogólnej. Zastrzeżenia są następujące:

- Autor identyfikuje lukę wiedzy, jaką zamierza wypełnić podejmując badania. Jest nią „... określenie roli wizerunku banku jako pracodawcy w kształtowaniu lojalności jego klientów”. Następnie przedstawia metody badawcze oraz cel główny pracy, który formułuje jako „... udowodnienie hipotezy głównej, iż wizerunek banku jako pracodawcy wpływa na lojalność klientów wobec niego” (s. 10). Dalej przedstawia cele szczegółowe i trzy hipotezy badawcze oraz omawia strukturę pracy. Uważam, że w rozprawie brakuje określenia problemu, zaś wypełnienie

„luki wiedzy” powinno być efektem postępowania zgodnego z rygiorem badań naukowych, których celem jest rozwiązanie zdefiniowanego problemu.

- Doktorant nie definiuje pojęcia „postawa”, choć wielokrotnie i w kluczowych dla pracy kwestiach odwołuje się do terminu postawa klientów. Pisze m.in.: „..... lojalność (...) odnosi się zarówno do postaw, jak i zachowań klienta względem przedsiębiorstwa” (s. 224). W innym miejscu utożsamia postawę z emocjami (s. 229). Tymczasem zgodnie z wiedzą psychologiczną, postawa składa się z trzech składników: poznawczego (przekonania, poglądy), emocjonalnego oraz behawioralnego (zachowanie, czyn, działanie), czyli każda postawa z definicji zawiera element zachowania. W efekcie sformułowania, w których Autor mówi o postawach i zachowaniach klientów, łącząc te dwa terminy w kontekście lojalności są niejasne i tautologiczne.
- Zauważalna w dysertacji skłonność Doktoranta do nadmiernej arbitralności w ocenach poglądów innych autorów nieco razi. Wyrokowanie o słuszności lub braku słuszności poglądów autorów niektórych z cytowanych prac, skądinąd często uznanych autorytetów w swojej dziedzinie (np. J. Dutton, J. Dukerich, C. Harquail, s. 28) jest przedwczesne i nie zawsze uzasadnione. Doceniam odwagę i gotowość do podważania autorytetów; są to nie tylko cnoty, ale też atrybuty młodości, a jednocześnie warunek rozwoju i postępu. Uważam jednakże, iż podejmując krytyczną dyskusję z czyimiś poglądami należy podać argumenty i dowody na uzasadnienie swego jednoznacznie krytycznego stanowiska w dyskutowanej sprawie.

2. Cel rozprawy i sformułowane hipotezy badawcze

Głównym celem rozprawy było wykazanie, że zewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy wpływa na lojalność klientów wobec banku (s. 10). Autor dysertacji wyodrębnił dwie kategorie celów szczegółowych, wskazując na cele poznawcze oraz cele empiryczne. Wśród celów poznawczych wskazuje na: zdefiniowanie zewnętrznego wizerunku jako subwizerunku ogólnego wizerunku firmy, zdefiniowanie lojalności wobec przedsiębiorstwa i jego oferty, zidentyfikowanie determinant zewnętrznego wizerunku pracodawcy i analiza procesu jego kształtowania, zidentyfikowanie determinant lojalności oraz analiza procesu jej kształtowania, analiza usług bankowych i określenie ich specyfiki, opracowanie modelu koncepcyjnego ukazującego zależności między zewnętrznym wizerunkiem banku a lojalnością klientów wobec niego. Wśród celów empirycznych Doktorant wskazuje na:

- określenie sposobów interpretowania przez respondentów pojęcia wizerunek pracodawcy i lojalność,
- zidentyfikowanie determinant zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy,
- zidentyfikowanie determinant lojalności respondentów wobec banku,
- uporządkowanie hierarchicznie zidentyfikowanych determinant lojalności oraz określenie miejsca zajmowanego wśród nich przez zewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy,
- przeprowadzenie weryfikacji empirycznej modelu koncepcyjnego i opracowanie jego ostatecznej wersji,
- wskazanie implikacji menedżerskich i kierunków przyszłych badań” (s. 11)

W procesie realizacji założonych celów Autor sformułował trzy hipotezy badawcze (s. 11-12):

H 1: *Pozytywny zewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy dodatnio wpływa na poziom lojalności klientów wobec banku.*

H 2: *Negatywny zewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy nie wpływa na poziom lojalności klientów wobec banku.*

H 3: *Poziom lojalności klientów wobec banku nie wpływa na jego zewnętrzny wizerunek jako pracodawcy.*

Analizując sekwencję powyższych trzech hipotez moje wątpliwości budzi Hipoteza 2. Przy takim jej sformułowaniu można przypuszczać, że Autor na jakiejś podstawie zakłada, że pozytywny i negatywny wizerunek zewnętrzny oddziałują w oparciu o inne mechanizmy psychologiczne (poznawcze, emocjonalne), czyli inne procesy i mechanizmy miałyby oddziaływać na klientów w przypadku wizerunku pozytywnego, a inne w przypadku negatywnego wizerunku. W treści pracy nie znalazłam odpowiedniego uzasadnienia dla tej hipotezy, zaś w świetle dostępnej mi wiedzy psychologicznej założenie takie jest nieuzasadnione. Można byłoby wprawdzie znaleźć (określić) pewne warunki ekstremalne, w których hipoteza znajdowałaby uzasadnienie, ale nie ma podstaw, by zakładać ich występowanie w przypadku rutynowej działalności banków, których to hipoteza dotyczy.

Postawione hipotezy badawcze, sformułowane na podstawie studiów literaturowych dotyczących wizerunku i jego kreowania, problematyki satysfakcji i zaufania klientów oraz lojalności klientów banków, dały podstawę do sformułowania modelu koncepcyjnego, który opisuje oddziaływanie zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy na lojalność jego klientów. Doktorant określa cele pracy, stawia hipotezy, opisuje procedurę i zastosowane narzędzia badawcze, a także sposób opracowania uzyskanych danych, kończąc na konkluzjach oraz krótkiej dyskusji nt uzyskanych wyników.

3. Ocena formalna oraz merytoryczna - zakres i struktura pracy

3.1. Ocena formalna

Na recenzowaną pracę składa się 230 stron tekstu podstawowego, bibliografia, spis tabel i rysunków oraz aneks prezentujący kwestionariusz ankiety zastosowanej w postępowaniu badawczym. Na podkreślenie zasługuje bogata bibliografia. Składa się na nią 128 pozycji książkowych, w tym 13 pozycji w języku angielskim. Bibliografię uzupełniają źródła periodyczne w ilości 103 pozycji, ze znaczącą przewagą artykułów w języku angielskim (69 pozycji), publikowanych głównie w czasopiśmie o zasięgu międzynarodowym. Podane są również źródła internetowe – 28 pozycji oraz 6 aktów prawnych. Łącznie daje to liczbę 264 pozycji referencyjnych.

Pod względem formalnym praca przygotowana jest z dużą starannością. Na szczególne podkreślenie zasługuje przejrzystość prezentacji modelu koncepcyjnego, weryfikowanego w badaniach empirycznych. Jest to istotny walor pracy, zwłaszcza biorąc pod uwagę złożoność problematyki i jej wielowątkowość. Język rozprawy jest komunikatywny i klarowny, choć zdarza się, że Autor używa nadmiaru słów i powtarza te same zwroty.

Zauważone drobne usterki to:

- brak w przypisie dolnym pozycji Z. Krzyżkiewicza, z której przytoczone zostały typy banków (s.66),
- w spisie bibliograficznym umieszczona pozycja A. Barabasz pt.: „Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania”, do której Autor rozprawy nie odwołuje się w tekście podstawowym.

3.2. Ocena merytoryczna

Praca składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, spisu bibliograficznego spisu tabel, spisu rysunków oraz aneksu zawierającego kwestionariusz ankiety. Rozdziały są logicznie uporządkowane i wyczerpująco przedstawiają zarówno zagadnienia teoretyczne, wynikające z podjętej przez Doktoranta tematyki pracy, jak i dają wystarczający opis postępowania badawczego wraz z wynikami przeprowadzonych badań. Treść poszczególnych rozdziałów jest spójna i koresponduje z celem głównym oraz celami szczegółowymi rozprawy i jest podporządkowana sformułowanym hipotezom.

Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, zaś dwa kolejne to rozdziały empiryczne, poświęcone prezentacji metodyki przeprowadzonych badań empirycznych oraz wynikającego z nich modelu oddziaływania zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy na lojalność klientów.

Rozdział pierwszy, zatytułowany *Wizerunek i jego kształtowanie*, to wprowadzenie do tematyki wizerunku, w szerokim rozumieniu tego pojęcia. Autor omawia istotę i typologie wizerunków oraz elementy procesu kształtowania wizerunku. Ważnym elementem tego rozdziału jest wskazanie na różnice dotyczące pojęć takich, jak wizerunek, tożsamość, osobowość i reputacja przedsiębiorstwa oraz przedstawione zostały zależności występujące między powyższymi pojęciami. W rozdziale tym omówiono zagadnienie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, zwracając uwagę na specyfikę i cele, jakie stawia kształtując ten typ wizerunku.

Rozdział II. *Banki jako specyficzne przedsiębiorstwa usługowe*, zgodnie z tytułem przedstawia specyfikę i zakres usług bankowych. Doktorant stara się wyeksponować rolę sektora bankowego w perspektywie szerszej, bo w kontekście gospodarki rynkowej. Ponadto Autor przedstawił zmiany zachodzące w polskim sektorze bankowym podejmując ambitną próbę nakreślenia kierunków jego rozwoju. W rozdziale drugim zaprezentowane zostały działania wizerunkowe podejmowane przez banki funkcjonujące w Polsce oraz zakres wykorzystywanie założeń marketingu personalnego i efekty takich działań.

W rozdziale III. *Lojalność klientów wobec oferenta i jej kształtowanie* przedstawiono istotę zjawiska lojalności klientów, wychodząc od prezentacji definicji tego pojęcia, w ujęciu autorów polskich, jak i zagranicznych. Autor rozprawy przedstawia analizę czynników determinujących „postawy i zachowania lojalnościowe”. Prezentuje także przebieg procesu kształtowania lojalności klientów oraz omawia modele lojalności na podstawie literatury krajowej oraz zagranicznej. Na szczególną uwagę zasługuje podrozdział 3.6 *Kształtowanie lojalności poprzez wizerunek*. Na podstawie studiów literaturowych Doktorant przedstawia w nim koncepcyjny model oddziaływania zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa (jako pracodawcy) na lojalność klientów. Posługując się kategorią subwizerunku, Autor rozprawy zakłada, zgodnie z aktualnym stanem wiedzy, a także w zgodzie z doświadczeniem, że poszczególne cząstkowe wizerunki wzajemnie oddziałują na siebie, w dynamiczny sposób kształtując ogólny obraz przedsiębiorstwa (w tym przypadku, banku). Również słusznie i zgodnie z logiką, subwizerunek banku jako pracodawcy został zlokalizowany symbolicznie na pograniczu otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa i jego środowiska wewnętrznego. Nie można też odmówić słuszności rozumowaniu Doktoranta, gdy nawiązując do badań J. Bloomera, K. de Ruytera i P. Petersa, wskazuje na znaczenie satysfakcji pracowników jako czynnika potencjalnie wywierającego znaczący wpływ na kształtowanie postaw lojalnościowych wśród klientów banku. Walorem zaproponowanego w pracy modelu

konceptyjnego jest zwrócenie uwagi na dwukierunkową zależność między wizerunkiem banku jako oferenta usług, a spostrzeganiem jakości oferowanych przez niego produktów. Wprawdzie można przyjąć, że wysoka ocena jakości usług (oferty) świadczonych przez bank, zgodnie z logiką powinna przekładać się na lojalność klienta, ale jednocześnie wiadomo, że decyzje konsumenckie nie zawsze podlegają zasadom racjonalnego myślenia. W związku z powyższym, badanie związków między lojalnością klientów a oceną jakości produktów jest bez wątpienia zasadne, zwłaszcza że zależność ta została rozszerzona na ogólny wizerunek banku jako przedsiębiorstwa.

Analiza zależności między oddziaływaniem zewnętrznego wizerunku banku jako pracodawcy na lojalność klientów została poddana weryfikacji w postępowaniu empirycznym, z wykorzystaniem narzędzi analizy statystycznej, co podnosi istotnie wartość wniosków wyprowadzonych z badań, a przez to zwiększa ich wartość aplikacyjną.

Rozdział IV, zatytułowany *Zewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy w opiniach respondentów* stanowi wprowadzenie do badań empirycznych rozprawy. Doktorant omawia w nim metodę i narzędzia badawcze, następnie charakteryzuje próbę badawczą objętą badaniami. Zostały one przeprowadzone na stosunkowo dużej liczebnie grupie badanych (1000 respondentów, 919 analizowanych kwestionariuszy ankiety), zamieszkujących województwo lubelskie, łódzkie i mazowieckie. Znaczna część tego rozdziału to charakterystyka osób badanych. Opracowując wyniki uzyskanych danych wykorzystano analizę porównawczą oraz metody analizy statystycznej, z wykorzystaniem oprogramowania Statistica ver.10. Dzięki wykorzystaniu analizy skupień metodą dwustopniowego grupowania zaprezentowana została specyfika klientów pięciu banków najczęściej wybieranych przez osoby badane. W rozdziale IV-tym określono również sposób interpretowania przez ankietowanych pojęcia „zewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy” oraz „marketing personalny”. W oparciu o analizę czynnikową oraz analizę skupień zidentyfikowano i uporządkowano czynniki determinujące wizerunek banku jako pracodawcy oraz określono zestaw cech, które charakteryzują dobrego pracodawcę. W rozdziale tym Doktorant podjął próbę identyfikacji działań podejmowanych przez banki w zakresie kreowania zewnętrznego i wewnętrznego wizerunku jako pracodawcy.

Rozdział V. *Specyfika i zakres lojalności respondentów wobec banków w kontekście ich zewnętrznego wizerunku jako pracodawcy* zawiera analizę postaw, które w opiniach osób badanych charakteryzują lojalnych klientów banków. Wykorzystując analizę czynnikową i analizę skupień zostały zidentyfikowane i uporządkowane czynniki wywierające wpływ na

prezentowanie postaw lojalnościowych respondentów wobec banków. Ponadto, zidentyfikowano i uporządkowano czynniki wpływające na decyzje o korzystaniu bądź rezygnacji z produktów oferowanych przez banki. Określone zostało znaczenie subwizerunku banku jako pracodawcy w podejmowaniu decyzji zakupowych dotyczących produktów bankowych. Dzięki zastosowaniu analizy korespondencji poddano analizie zależności występujące między poziomem lojalności klientów banków a spostrzeganiem przez nich banków jako pracodawców. Wyniki analiz przedstawionych w rozdziałach empirycznych przyczyniły się do opracowania modelu lojalności klientów wobec banku poprzez budowanie i utrwalanie jego zewnętrznego wizerunku jako pracodawcy; jest on weryfikacją modelu koncepcyjnego przedstawionego w rozdziale 3.6.

Dysertację kończy prezentacja wniosków wynikających z przeprowadzonych badań oraz odniesienie ich do postawionych hipotez.

Wyniki prezentowanych badań i płynące z nich wnioski pozwalają na doskonalenie działań w zakresie kreowania ogólnego wizerunku firmy, jak i wizerunku firmy będącego w roli pracodawcy w procesie komunikacji rynkowej. Znaczenie lojalności klientów nie wymaga szczególnego udowadniania, natomiast pytanie o to jak kształtować i wzmacniać lojalność klientów pozostaje zagadnieniem otwartym, wciąż aktualnym, a przeprowadzone badania przyczyniają się do lepszego zrozumienia mechanizmów budowania lojalności klientów. Świadomość wagi tego zagadnienia towarzyszy zarówno badaczom, jak i przedsiębiorstwom i ich beneficjentom, w tym także klientom.

Oceniając wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego, od analizy literatury poprzez analizę materiału empirycznego, ilościową i jakościową, aż po wnioski końcowe, można uznać, iż zaproponowane przez Autora spojrzenie na proces budowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy oraz wpływ na lojalność klientów banku istotnie wzbogacają wiedzę na temat opisywanych zjawisk.

3.3. Ocena zastosowanego podejścia badawczego

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Podstawą rozważań Autora są bogate studia literaturowe, których niewątpliwym walorem jest aktualność, wielość prezentowanych definicji, modeli oraz koncepcji, a także korzystanie z różnorodnych źródeł referencyjnych (w tym w języku angielskim 82 pozycje na 265 pozycji literaturowych).

Doktorant sformułował dwie kategorie celów oraz trzy hipotezy badawcze, spójnie powiązane ze sobą. Wystarczająco opisana została procedura badawcza, która jest istotnym atutem recenzowanej rozprawy, zarówno ze względu na wielkość próby, sposób zbierania danych, ich ilościowe opracowanie oparte na wybranych metodach analizy statystycznej

oraz jakościowa interpretacja. Przy uzyskanej liczebności próby badawczej (919 osób, mieszkańcy trzech województw: lubelskiego, łódzkiego, mazowieckiego) Doktorant uzyskał istotne statystycznie wyniki, na podstawie których mógł odnieść się do postawionych hipotez badawczych poddając je weryfikacji (H1. zweryfikowana negatywnie, H2. zweryfikowana pozytywnie, H3. zweryfikowana negatywnie). Ostatecznym efektem pracy badawczej jest prezentacja graficzna modelu „Zewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy – lojalność klientów” oraz przedstawione w Zakończeniu wnioski szczegółowe pokazujące zależności pomiędzy zmiennymi wskazanymi w hipotezach.

Oceniając podejście badawcze prezentowane w rozprawie stwierdzam, że Doktorant zastosował właściwe postępowanie badawcze, umiejętnie korzystając z istniejącego dorobku naukowego; wykazał się zdolnością do krytycznej analizy danych, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych oraz umiejętnością trafnego formułowania wniosków na podstawie uzyskanego materiału empirycznego. Z punktu widzenia celów rozprawy zastosowane podejście badawcze należy uznać za właściwie dobrane i prawidłowo zastosowane.

Przedstawiona dysertacja jest zgodna z zasadami metodologicznymi; łączy zagadnienie wizerunku banku (jako pracodawcy), ze złożoną problematyką lojalności klientów wobec instytucji, jakimi są banki (podmiot badany przez Doktoranta). Zakres i jakość sformułowanych wniosków pozwalają uznać, że prezentowana dysertacja wypełnia istniejącą, wskazaną przez Doktoranta, lukę wiedzy.

3. Ocena końcowa

Recenzowana praca wpisuje się w szeroki nurt badań nad interdyscyplinarnymi zagadnieniami, jakimi jest kształtowanie wizerunku oraz problematyka lojalność klientów. Dzięki szerokim i dogłębnym studiom literaturowym, a także starannie przeprowadzonym badaniom empirycznym, dysertacja wzbogaca wiedzę na temat lojalności relacyjnej w kontekście znaczenia wizerunku firmy jako pracodawcy oraz czynników ważnych z punktu widzenia procesu świadomego kształtowania wizerunku firmy, w tym subwizerunku firmy jako pracodawcy.

Po lekturze całej rozprawy, zgodnie z opiniami wyrażonymi opiniami w poszczególnych częściach recenzji stwierdzam, że w rezultacie przeprowadzonego postępowania dowodowego, w oparciu o analizę materiału teoretycznego oraz analizę przeprowadzonych badań empirycznych, Doktorant zweryfikował postawione hipotezy i osiągnął założone cele rozprawy, zarówno poznawcze, jak i uytylitarne (aplikacyjne).

Badania empiryczne, oparte na mocnej podbudowie teoretycznej, przeprowadzone zostały na licznej próbie badawczej, ale przede wszystkim objęły niezwykle rozległą listę

czynników poddanych analizie ilościowej oraz jakościowej interpretacji. Wyniki te mają istotne znaczenie dla wzbogacania wiedzy o mechanizmach kształtowania wizerunku banków oraz wpływie na lojalność klientów. Wskazują na znaczenie złożonych, trudno mierzalnych i niełatwo poddających się egzemplifikacji kwestii, do jakich należy kształtowanie wizerunku firmy, zagadnienie identyfikacji z firmą, zrozumienie istoty lojalności wobec firmy, zarówno jako oferenta (usług lub produktów), jak i pracodawcy.

Biorąc pod uwagę całokształt wyrażonych w recenzji uwag stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska Pana mgra Grzegorza Wesołowskiego pt.: **„Zewnętrzny wizerunek banku jako pracodawcy a lojalność klientów”** spełnia wymagania określone w Ustawie o Stopniach i Tytule Naukowym, a więc powinna być przyjęta i dopuszczona do publicznej obrony.



Adela Barabasz