

Prof. n. dr hab. Anna Barcik  
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa

**Recenzja pracy doktorskiej  
Pani mgr Katarzyny Wójcik**

**pt.: Metoda oceny procesów restrukturyzacji w koncernie motoryzacyjnym**

**Uzasadnienie tematu.**

Przebieg procesów gospodarczych, zachodzących we współczesnym świecie jest parabolą – wznoszącą się lub opadającą w dół. Obecnie odczuwa się dość wyraźnie różnego rodzaju bariery, hamujące rozwój gospodarczy. Jego ilustracją jest ciągle trwający światowy kryzys ekonomiczno-finansowy, który rozpoczął się kilka lat temu i wciąż odciska wyraźny ślad na funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Współczesna gospodarka staje w obliczu głębokich przemian, mających na celu przyśpieszenie procesu rozwoju. Wraz z postępującą globalizacją rynków i liberalizacją gospodarki światowej obserwuje się w ostatnich czasach wzrost konkurencji, poszukiwanie nowych modeli, nowych technologii i nowych metod zarządzania oraz najskuteczniejszych zmian w osiąganiu założonych celów. Priorytety Strategii Lizbońskiej dotyczą szybkiego przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy, na odpowiedzialnym zarządzaniu, na kreowaniu, wdrażaniu i uznawaniu innowacyjności, aktywizmu, przedsiębiorczości oraz szybkiego reagowania na produkcję wysokiej jakości i wysokim stopniu dostosowania do coraz bardziej wymagającego klienta a także coraz większej ilości wyrobów w wyprzedzającym innych czasie. W tym kontekście pełne uznania wydają się: tematyka pracy doktorskiej P. K. Wójcik, podjęte badania w szerokim zakresie oraz wnioski wynikające z treści rozprawy, skierowane na zależności pomiędzy restrukturyzacją, a sprawnością, skutecznością, wydajnością ekonomiczną i efektywnością (s. 53). Jest to trudne zagadnienie i mozolnie badania, ale autorka dobrze sobie

poradziła w realizacji tej problematyki, co w istotny sposób przyczynić się może do poprawy jakości funkcjonowania korporacji ponadnarodowych typu Volkswagen, co stanowić może oryginalny wkład do nauki.

### **Uwagi ogólne.**

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska P. mgr K. Wójcik jest dziełem obejmującym streszczenie, abstrakt, wstęp, tło naukowego problemu i jego uzasadnienie, metodykę pracy, pięć tematycznych rozdziałów, rozbudowanych podrozdziałami, podsumowaniem każdego rozdziału oraz podsumowaniem końcowym i wnioskami a także szeroką literaturą przedmiotu i uzupełniającym tekst pracy bogatym aneksem, składającym się z przedsiębiorstw zależnych w poszczególnych fazach restrukturyzacji. Obejmuje również ciekawe dane o pozycji Volkswagena wśród koncernów transnarodowych, produkcję, sprzedaż i finanse w poszczególnych latach restrukturyzacji oraz bieżącą wartość rynkową koncernu – wyznaczniki restrukturyzacji przedsiębiorstw. W sumie rozprawa obejmuje 145 stron tekstu głównego i 54 strony aneksu. Tekst główny a także aneks są bogate w treści naukowe, a badania empiryczne oraz metody badawcze są umiejętnie zastosowane w rozwiązywaniu problemu naukowego, zawartego w tematyce pracy. Struktura pracy jest zgodna z metodologicznymi wymaganiami, bowiem poszczególne rozdziały są komplementarne wobec siebie, stanowią logiczną i spójną całość.

Zakres problematyki obejmuje interesującą tematykę, zawierającą następujące zagadnienia:

1. Stan wiedzy z zakresu restrukturyzacji przedsiębiorstw.
2. Metody oceny efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw.
3. Identyfikacje procesów restrukturyzacji w koncernie Volkswagen.
4. Wdrażanie metod pomiaru efektywności restrukturyzacji w Volkswagenu.
5. Ocena metody pomiaru efektywności restrukturyzacji w organizacji o strukturę koncernu.

Problematyka pracy obejmuje aktualne zagadnienie w polityce gospodarczej, które poszerzają literaturę naukową o wartościową pracę. Rozprawa stanowi właściwy

moment pojawienia się, kiedy to jej problemy są ważne w środowisku wysokiej konkurencji, szybko zmieniającym się rynku, zdobywaniu sukcesów w warunkach nieprzewidywalnych zmian.

Praca zwraca uwagę estetyczną szatą i starannością pisma a nade wszystko stylem i wywodem naukowym oraz wyważonym słownictwem, skierowanym na istotę i właściwą treść desygnatów.

### **Uwagi szczegółowe**

Zobrazowane we wstępie pracy zagadnienia metodyczne: cele pracy, pytania badawcze, przedmiot pracy, podmiot badań, obszar i zakres badawczy a przede wszystkim hipoteza badawcza wynikają z przedmiotu pracy, uzasadniają wybór przez autorkę właściwych metod badawczych i ich wykorzystanie w części empirycznej.

Podstawową metodą w warstwie teoretycznej jest krytyczne studium literatury przedmiotu bogatej, chociaż z dużą ilością stron internetowych, co w pracach promocyjnych nie jest zalecane.

Prawidłowo dokonano założeń badawczych w postaci hipotezy, która w sposób przejrzysty odzwierciedla zależność pomiędzy procesami restrukturyzacji a poprawą efektywności badanych przedsiębiorstw w strukturze organizacyjnej koncernu. Sformułowana hipoteza została pozytywnie zweryfikowana w świetle badań, co autorka stwierdza w podsumowaniu. Hipoteza wynika z właściwie określonych celów – głównego, teoriopoznawczego, utylitarnego i metodologicznego.

W części empirycznej zastosowano kombinację narzędzi i technik badawczych, którymi są analiza dokumentów – raporty koncernu, akty prawne, analiza dwu programów restrukturyzacji – For Motion i For Motio Plus. Opracowano metody pomiaru efektywności restrukturyzacji w koncernie Volkswagen. Jest to cenna i nowoczesna agregacja metod i technik badawczych, będących autorskim oryginalnym podejściem do rozwiązania problemu naukowego (s. 17). Wyniki badań zestawiono w prawidłowych podrozdziałach i tabelach, będących ciekawą egzemplifikacją. Cechują się kompleksowością (wraz z aneksem) i stanowią teoretyczne tło do przeprowadzenia badań, których wyniki przedstawiono w rozdziale czwartym i piątym.



Rozdział pierwszy poświęcony jest operacjonalizacji pojęcia restrukturyzacja, które autorka interpretuje wnikliwie, słusznie podkreślając zawężone u niektórych twórców podejście do restrukturyzacji. Dobrze więc, że autorka interpretuje ten desygnat szeroko, wskazując na różne jego aspekty i kontrowersje wśród badaczy. Z metodologicznego punktu widzenia należałoby pokusić się o próbę znalezienia takich składników pojęcia, które umożliwiłyby sformułowanie ogólnej definicji. Jest to bardzo trudny zabieg metodologiczny, ale nadałoby pracy wymiar oryginalny i naukowy oraz wzbogaciło teorię w tym zakresie. Natomiast autorka trafnie wyłoniła myśli przewodnie, które pozwoliły na wybór definicji restrukturyzacji zastosowanej do podjętych badań. Podkreślić trzeba, że zbiór definicji restrukturyzacji zawarty został w tabeli nr 1 w ujęciu europejskim i światowym, co jest wielce pouczające. W analogiczny sposób interpretuje autorka kolejne podrozdziały, pilnie dba o drobiazgowo rozwijanie problemów naukowych, związanych z pierwszym rozdziałem, a więc celami restrukturyzacji i jej zasięgiem, jej programem. Jest to syntetyczne studium, ale zbyt dociekliwe w kwestiach oczywistych, np.: zasięg restrukturyzacji (s. 31-36). Zaś w niektórych momentach zauważyć można pewne niedomówienia, np. nie zwrócenie uwagi na reaktywne i produktywne dostosowanie do otoczenia, a w związku z tym ważne jest porządkowanie i inwestowanie w restrukturyzację. Mimo tych dyskusyjnych usterek, cały rozdział jest interesujący i poznawczy ze względu na wysoki stopień wiedzy P. mgr K. Wójcik i jej umiejętność syntetyzowania treści materiału.

Treść drugiego rozdziału odnosi się do metod oceny efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw. Wysunięto tutaj metodę analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa, finansowej, statystycznej, porównawczej i wskaźnikową. Uwagę zwraca logiczne uporządkowanie omawianych kwestii. Interesującą partią materiału, mimo jej oczywistości jest przypomnienie metod oceny efektywności restrukturyzacji. Autorka skupiła się również na wykorzystaniu modeli, stosowanych w statystyce oraz ekonomii. P. mgr K. Wójcik podała również definicję modelu według Słownika Ekonomii. Myślę, że należało skorzystać z naukowych definicji modeli np. T. Falecińskiego; Spójność modeli biznesu, czy też A. Rundo i M. Żółkowska; Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw.

Autorka ubolewa, że brak jest jednego uniwersalnego modelu, „który służyłby do oceny zagrożenia przedsiębiorstwa upadłością” (s. 49). Każdy model może być inny, gdyż przedsiębiorcy mogą różnie dopasowywać je do swego otoczenia, do rzeczywistych warunków, co sprawia, jak pisze autorka że są one unikalne. Posługując się modelem można we wczesnej fazie rozpoznać zagrożenia dla przedsiębiorstwa. Jest to cenne spostrzeżenie, bowiem rzutuje na programowanie restrukturyzacji, przewidywanie trudności i wprowadzanie korekt. Podziwiać trzeba logiczne uporządkowanie omawianych problemów, jak w przypadku operacjonalizacji pojęć – skuteczność, sprawność, wydajność, rentowność (s. 54-56). Treść rozdziału przedstawiona jest w sposób obrazowy i ilustracyjny, przykuwający uwagę.

Rozdział ten ujmuje także metodę oceny procesów restrukturyzacji jako narzędzia dostosowanego do specyfiki koncernu, wykorzystując zdefiniowane desygnaty, uzupełniając je o wskaźniki efektywności restrukturyzacji. Wyłonione cechy optimum restrukturyzacji doprecyzowane zostało w trzecim rozdziale, w którym określono szczegółowe kryteria dla wskaźników umożliwiających interpretację restrukturyzacji w praktycznym zastosowaniu.

Rozdział trzeci charakteryzuje działalność przedsiębiorstw Volkswagen. Tematyka obejmuje otoczenie koncernu, pozycje wśród państw rozwiniętych i w Niemczech, a także w gospodarce globalnej. Określa strukturę organizacyjną – podział na zależne przedsiębiorstwa Volkswagen, ich geograficzny układ i wreszcie na ich produkcję, sprzedaż oraz usługi finansowe. Ta partia materiału jest dość podręcznikowa, brak komentarza autorskiego, zatem ciekawa, ale mało oryginalna. Szeroko i interesująco omawia autorka wdrażanie procesów restrukturyzacji w koncernie Volkswagen z podziałem na fazy – ich cele, techniki zarządzania, budżetowanie, wyliczenie zalet i wad. Ostatnie zagadnienie rozdziału związane jest z założeniami programu restrukturyzacji – programem For Motion i drugim For Motion Plus.

Cechuje je zwartość i znanostwo merytoryczne autorki, koncentrujące się na celach obu programów, na udziale w ich realizacji przedsiębiorstw zależnych i co najważniejsze na osiągnięciach, czyli na oszczędnościach. Autorka scharakteryzowała mało znane w literaturze i praktyce programy restrukturyzacji i wskazuje, iż istnieje

konieczność przeprowadzenia zmian dostosowywania się do nowych warunków w nowej rzeczywistości. Najbardziej interesująca jest część traktująca o zmianach w przywództwie – rady nadzorczej, zarządu, liderach zmian, w kapitale ludzkim. Na podkreślenie zasługują przejrzyste i udokumentowane tezy. Przekazana wiedza jest ciekawa ze względu na nietypowe jej występowanie, zaś jej przekaz dowodzi precyzji badawczej, wnikliwości analitycznej, doboru właściwych twierdzeń, co stanowi o przemyślanej koncepcji. Dlatego cały materiał tego rozdziału jest ciekawy, mimo syntetycznego ujęcia.

Praktyczny rozdział czwarty dotyczy zastosowania metod pomiaru efektywności restrukturyzacji spójności przedsiębiorstw zależnych z całością koncernu Volkswagen. Opracowane narzędzia metody oceny efektywności restrukturyzacji podnoszą rangę metody finansowej, stąd w rozdziale tym poświęcono wiele uwagi jej opisowi i wdrażaniu oraz osiągniętym rezultatom w 70 przedsiębiorstwach zależnych, zaś funkcjonowanie tych przedsiębiorstw jako całości, jak sama autorka pisze jest mało rozpoznany zagadnieniem w literaturze i dokumentach koncernu. Autorka udziela przekonujących odpowiedzi twierdzących, gdyż restrukturyzacja obejmowała całą firmę. Analiza oparta jest na silnych podstawach i zasadach skutecznego pomiaru, jakimi prawidłowo zastosowano, czyli wskaźnika efektywności, który ukazał ważną wiedzę o produktywności i sprzedaży i tempie zmian. I to jest oryginalny wkład badawczy w dorobek naukowy o restrukturyzacji. Może to być wskazówką dla innych badaczy, jak należy dążyć do poprawy rzeczywistości.

W podrozdziale 4.2. zweryfikowano pozytywnie założenia badawcze: hipotezę badawczą oraz cele i pytania badawcze, które szczegółowo uzasadniono w rozdziale 5.

Najciekawszy spośród praktycznych rozdziałów z punktu widzenia metodologicznego jest piąty rozdział, ostatni fragment rozprawy. Odpowiada na założenie badawcze poprzez zastosowanie wielkości wejściowych, tzn. przychody i koszty całkowite (s. 118), także przez przeprowadzoną analizę segmentowych wskaźników efektywności w produkcji, sprzedaży i usługach. Wyniki zestawiono w prawidłowych wykresach i tabelach, będących interesującą egzemplifikacją, która pozwoliła autorce nie tylko na zweryfikowanie hipotezy, ale na potwierdzenie, że metoda pomiaru efektyw-



ności restrukturyzacji, może być stosowana jako uniwersalny instrument do badań restrukturyzacji. Uzyskane wyniki potwierdzają słuszność podjętych badań, ich ważność, ich wiarygodność i wnoszą do teorii i metodologii badań nowe, oryginalne rozwiązania oraz podnoszą rangę rozprawy. Wnioski wynikające z badań zarówno te szczegółowe, podsumowujące każdy rozdział, jak też z całości materiału teoretycznego i empirycznego analitycznego są ciekawe, słuszne i wynikające z założeń badawczych. Cennym wkładem pracy w dorobek naukowy to sformułowany model metody pomiaru efektywności restrukturyzacji. Nietypowość zaprezentowanego modelu w literaturze oraz w dotychczasowych badaniach dowodzi wnikliwości analitycznej, doboru właściwych narzędzi i czytelności wyników.

Opracowana koncepcja i ocena metody pomiaru efektywności wypełnia lukę w kilku sferach:

- w sferze teoretycznej: wyłonienie związków pomiędzy składnikami restrukturyzacji oraz określenie ich miejsca w metodzie,
- zwrócenie uwagi na wartość dodaną, dotyczącą zbudowania koncepcji oceny metody restrukturyzacji i jej operacjonalizacji,
- w sferze metodycznej: instrumentarium zastosowane do badań choć znane nie było wykorzystane empirycznie.

### **Wnioski końcowe**

1. Recenzowana rozprawa ma charakter naukowo-badawczy.
2. Jest dziełem oryginalnym pod względem merytorycznym i metodologicznym.
3. Stanowi istotny wkład w rozwój dyscypliny naukowej w zakresie ekonomii i zarządzania.
4. Jej tematyka jest nie tylko aktualna w obecnych procesach gospodarki rynkowej, ale opracowana metoda jako nowe, oryginalne narzędzie stanowi o kreatywności i innowacyjności w zarządzaniu.
5. Zauważone usterki merytoryczne i strukturalne są głosem w dyskusji, nie umniejszają wartości pracy.
6. Podkreślić należy pracowitość autorki, jej precyzję analityczną i swobodne posługiwanie się naukowym językiem i naukowym wywodem.

Oceniając całość rozprawy doktorskiej P. mgr Katarzyny Wójcik pt.: „Metoda oceny procesów restrukturyzacji w koncernie motoryzacyjnym” należy stwierdzić, że spełnia ona wymogi prac naukowych, przeto wnioskuję o dopuszczenie jej do publicznej rozprawy, zgodnie z ustawą o tytułach naukowych. Praca zasługuje na popularyzację, gdyż może służyć teoretykom i praktykom w podejmowaniu badań i ich metod w restrukturyzowaniu przedsiębiorstw.