

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Marty Kruk pt.: „Zarządzanie kosztami w zakładach ubezpieczeń w ujęciu procesowym”

1. Przedmiot recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska **mgr Marty Kruk pt.: „Zarządzanie kosztami w zakładach ubezpieczeń w ujęciu procesowym”** wykonana na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej pod kierownictwem naukowym dr hab. inż. Lecha Gąsiorkiewicza, prof. PW.

Recenzja opracowana została na podstawie decyzji Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej z dnia 26.06.2018 r. przydzielającej mi funkcję recenzenta.

2. Problematyka rozprawy

Działalność ubezpieczeniowa stanowi od lat zarówno podstawę jak też istotny składnik działalności gospodarczej. Jej znaczenie w warunkach komplikujących się i dynamicznie zmieniających się okoliczności gospodarowania stale rośnie, generując nowe problemy i stawiając nowe wyzwania. Jednym z tych wyzwań jest stabilność finansowa zakładów ubezpieczeń. Wymaga ona sprawnego zarządzania kosztami we wszystkich procesach działalności ubezpieczeniowej: podstawowej – obejmującej procesy badania potrzeb i oczekiwań klientów, tworzenia produktów ubezpieczeniowych, ich sprzedaży, zarządzania bezpieczeństwem ubezpieczeniowym, zarządzania środkami finansowymi i obsługi roszczeń ubezpieczeniowych – wspomagającej i zarządczej. Oznacza to konieczność sięgnięcia do nowoczesnych koncepcji zarządzania, przede wszystkim do koncepcji zarządzania procesowego i związanego z nią instrumentarium. Powiązanie problematyki zarządzania kosztami i zarządzania procesowego wykazało już swoją przydatność w wielu dziedzinach gospodarki, w tym w sektorach finansowych.

Istniejący dorobek, praktyczny i teoretyczny z tego zakresu, nie zlikwidował istotnych deficytów poznawczych pozostawiając pole dla wartościowych badań. Należy do nich integracja narzędzi rachunkowości zarządczej z zarządzaniem procesowym w celu usprawnienia rachunku kosztów zakładów ubezpieczeń będąca przedmiotem recenzowanej rozprawy.

Jako cel badawczy rozprawy Doktorantka przyjęła przeprowadzenie pogłębionej analizy możliwości wykorzystania podejścia procesowego w działalności ubezpieczeniowej do zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń. Podjęcie tej problematyki przez Doktorantkę

dobrze świadczy o jej rozeznaniu stanu wiedzy naukowej i praktycznej z zakresu zarządzania działalnością ubezpieczeniową i umiejętności sformułowania oryginalnego problemu badawczego. Rozprawy dotyczy istotnego deficytu wiedzy naukowej z zakresu zarządzania, którego likwidacja może być przedmiotem wartościowej pracy naukowej.

Problematyka rozprawy ma charakter interdyscyplinarny; łączy elementy wiedzy o zarządzaniu z wiedzą finansową. Zakres problematyki z zakresu zarządzania zawarty w rozprawie pozwala na zakwalifikowanie jej do dziedziny nauk ekonomicznych i dyscypliny nauk o zarządzaniu.

W świetle powyższego **wybór problematyki rozprawy uznaję za trafny zarówno z punktu widzenia naukowego jak też praktycznego.**

3. Treść i układ rozprawy

Rozprawa rozpoczyna się od wstępu zawierającego uzasadnienie wyboru problematyki rozprawy, sformułowanie celów i hipotez oraz opis poszczególnych rozdziałów rozprawy. Część merytoryczna rozprawy zawarta jest w siedmiu rozdziałach.

Rozdział pierwszy poświęcony jest przedstawieniu koncepcji procesowego zarządzania przedsiębiorstwem. Rozdział drugi zawiera przegląd piśmiennictwa z zakresu zarządzania kosztami przedsiębiorstwa. W rozdziale trzecim omówiony został rachunek kosztów działań jako narzędzie procesowego zarządzania kosztami. W rozdziale czwartym opisany został rynek usług ubezpieczeniowych i działalność zakładów ubezpieczeń. W rozdziale piątym przedstawione zostało ujęcie procesowe działalności ubezpieczeniowej. Rozdział szósty, badawczy, zawiera opis przebiegu i wyników badań własnych Doktorantki dotyczących zarządzania procesowego oraz zarządzania kosztami. Na podstawie wyników badań z poprzednich rozdziałów opracowany został autorski model procesowego zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń, opisany w rozdziale siódmym. Rozprawę kończą podsumowanie oraz wnioski i rekomendacje. Do rozprawy dołączono bibliografię, spisy tabel i rysunków oraz załączniki. Łącznie rozprawa liczy 306 stron.

Autorka w sposób konsekwentny rozwinęła problematykę rozprawy. Rozpoczęła ją od prezentacji ogólnych, podstawowych dla problematyki rozprawy, zagadnień zarządzania procesowego i zarządzania kosztami, następnie połączyła obydwie te zagadnienia omawiając zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu kosztami. Konkretyzując swoje rozważania omówiła specyfikę sektora ubezpieczeń i przedstawiła działalność ubezpieczeniową w ujęciu procesowym. Na tej podstawie zrealizowała główną, badawczą część rozprawy poświęconą zarządzaniu procesowemu i zarządzaniu kosztami w zakładach

ubezpieczeń. Wyniki badań posłużyły Autorce do stworzenia modelu procesowego zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń.

Recenzowana rozprawa obejmuje kompleksowe i kompletne przedstawienie problematyki wyznaczonej tematem rozprawy **a układ rozprawy jest logiczny i przejrzysty.**

4. Uwagi terminologiczne i merytoryczne

Głównym celem badawczym rozprawy jest, według deklaracji Doktorantki, przeprowadzenie pogłębionej analizy możliwości wykorzystania ujęcia procesowego działalności ubezpieczeniowej do zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń.

Na cel ten składają się następujące cele cząstkowe:

- omówienie problematyki procesowego zarządzania przedsiębiorstwem (przedstawione w rozdziale 1),
- omówienie problematyki zarządzania kosztami przedsiębiorstw (rozdział 2 i 3),
- przedstawienie działalności ubezpieczeniowej w ujęciu procesowym (rozdział 5),
- przeprowadzenie badań dotyczących zastosowania zarządzania procesowego i zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń działających w Polsce (rozdział 6),
- opracowanie koncepcji oraz modelu zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń w ujęciu procesowym (rozdział 7).

Podstawowym zagadnieniem terminologicznym rozprawy poświęcony jest rozdział pierwszy. Zawiera on rozważania z zakresu zarządzania procesowego obejmujące: definicję procesu jako przedmiotu zarządzania procesowego, klasyfikacje procesów w przedsiębiorstwie, istotę podejścia procesowego, charakterystykę przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo, dojrzałość procesową przedsiębiorstwa oraz przegląd procesowych koncepcji zarządzania procesowego i uwarunkowania wdrożenia zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie.

Przedmiotem badań zawartych w rozprawie jest działalność ubezpieczeniowa, której zakres przedstawiony jest szczegółowo w dalszych rozdziałach rozprawy. Działalność ta prowadzona jest przez różne organizacje / podmioty, przede wszystkim przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe. Idąc za tradycją językową, przeniesioną do polskich regulacji prawnych, Doktorantka używa pojęcia „zakłady ubezpieczeń” i „ubezpieczyciele”. Określenie „zakłady ubezpieczeń” wywodzi się z niemieckiej teorii organizacji i zarządzania (niem. *Betriebswirtschaftslehre*) odróżniającej pojęcie przedsiębiorstwa (niem. *Unternehmen*) i działającego w jego ramach zakładu (niem. *Betrieb*). Ponieważ zagadnienie, którymi

Doktorantka zajmuje się w jej rozprawie dotyczy głównie działalności operacyjnej, użycie określenia „zakład ubezpieczeń” jest w zgodzie nie tylko z polską tradycją językową, ale ma także uzasadnienie teoretyczne.

Kluczowemu pojęciu rozprawy, pojęciu procesu, poświęcona jest znaczna część rozdziału pierwszego. Doktorantka przytoczyła w niej przykłady definicji procesu zaczerpnięte z różnych źródeł literatury przedmiotu; jest to świadectwem dobrej orientacji Doktorantki w literaturze przedmiotu. Zamieszczonemu przeglądowi definicji zarzucić można jedynie brak krytycznej analizy i zdecydowanej selekcji, oddzielenia definicji ważnych od mniej ważnych i nieprecyzyjnych lub błędnych. Ponieważ „proces” jest bardzo ogólnym pojęciem opisującym różne fragmenty rzeczywistości należało jego definicję związać z dziedziną, w której jest stosowana tzn. w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Można to było zrobić zawężając najbardziej ogólną definicję procesu - jako zespołu następujących po sobie zjawisk, pozostających w związku przyczynowo – skutkowym – do procesów:

- realizowanych z udziałem ludzi,
- celowych / heterotelicznych,
- złożonych / pracy zespołowej, wielopodmiotowej,
- powtarzalnych (aby wyłączyć zarządzanie projektami).

Oznacza to, że ze znacznego zestawu procesów realizowanych w przedsiębiorstwie zarządzanie procesowe zajmuje się tylko ich częścią. Pomimo to, procesy te stanowią obszerny, bardzo zróżnicowany zbiór, który wymaga kompleksowego potraktowania.

W dalszej części rozdziału Doktorantka podjęła problematykę kategoryzacji procesów w przedsiębiorstwie. Uwzględniając najbardziej istotny z punktu widzenia zarządzania procesowego podział procesów wg ich roli w tworzeniu wartości dla klienta - na procesy wytwórcze, wspierające i zarządcze – nie rozwinęła tego tematu w sposób należyty. Szczególne znaczenie tego podziału polega na tym, że stanowi on podstawę „architektury procesowej” przedsiębiorstwa opisanej przy pomocy modelu procesowego. To podstawowe pojęcie zarządzania procesowego nie zostało w rozprawie wspomniane, nie mówiąc o jego wyjaśnieniu. Należy spodziewać się, że brak ten usunięty zostanie w dalszej części rozprawy w rozdziale poświęconym ujęciu procesowemu działalności procesowej.

Istota zarządzania procesowego została wsparta przez Doktorantkę licznymi cytatami z literatury przedmiotu prowadząc do słusznej konkluzji, że:

- podejście / zarządzanie procesowe i podejście / zarządzanie funkcjonalne nie są alternatywne, stanowią tylko odmienny punkt widzenia i traktowania tej samej rzeczywistości,
- podejście / zarządzanie procesowe jest pojęciem szerszym niż zarządzanie procesami, bowiem oznacza orientację przedsiębiorstwa na tworzenie wartości dla klientów, podczas gdy zarządzanie procesami jest metodą harmonizacji przebiegu procesów występującą w obydwu podejściach.

W tym miejscu pojawia się problem rozróżnienia zarządzania procesami i zarządzania procesowego. Zarządzanie procesami ma miejsce w każdym systemie zarządzania, zarówno funkcjonalnego jak i procesowego, i dotyczy harmonizacji przebiegu pojedynczych procesów, ma więc przede wszystkim miejsce na poziomie operacyjnym zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie procesowe natomiast, to całościowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i taktycznym oraz operacyjnym, polegająca na harmonizacji procesowej ale także strukturalnej i innej. Zarządzanie procesowe jest nadrzędne w stosunku do zarządzania procesami, zawiera w sobie zarządzanie procesami. Doktorantka opowiedziała się za taką interpretacją zarządzania procesowego, ale nie wyjaśniła szczegółowo elementów i struktury systemu zarządzania procesowego.

Obraz historycznego rozwoju zarządzania procesowego zamieszczony w rozprawie jest niepełny. Wśród pionierów podejścia procesowego zabrakło K. Adamieckiego – twórcy prawa harmonii, harmonogramów, harmonizacji pracy - H. L. Gantta – twórcy wykresów planowanie przebiegu procesów (wykresy Gantta) i przede wszystkim Fritza Nordsiecka twórcy podstaw teoretycznych podejścia procesowego w zarządzaniu, podziału na organizację statyczną (niem. *Aufbauorganisation*) i dynamiczną (niem. *Ablauforganisation*). Ponieważ opis rozwoju podejścia procesowego potraktowany zostały zdawkowo, można było go zwięźle z tym pominąć w rozprawie.

Rozwinąć natomiast należało zagadnienia dojrzałości procesowej przedstawiając szerszy przegląd modeli dojrzałości, np. wg normy ISO / EC 15 504, bowiem problematyka ta ma kluczowe znaczenie dla zarządzania procesowego.

Do zestawu koncepcji zarządzania opartych na podejściu procesowym można było dodać: zarządzanie strategiczne (np. łańcuch tworzenia wartości), zarządzanie operacyjne (zarządzanie procesami produkcyjnymi), zarządzanie projektami i inne.

Charakterystyka przedsiębiorstwa zarządzanego procesowo stanowi poprawne merytorycznie podsumowanie problematyki rozdziału pierwszego.

W rozdziale drugim w oparciu o literaturę przedmiotu przedstawiona została problematyka zarządzania kosztami. Jako punkt wyjścia rozważań Doktorantka przyjęła analizę podejść do zarządzania kosztami wyróżniając trzy podstawowe podejścia: japońskie, angloamerykańskie i niemieckie. Dodatkowo przedstawiła i przeanalizowała poglądy z tego zakresu specjalistów krajowych i zagranicznych. Opisując różnice tych podejść Doktorantka wskazała wspólne elementy, do których należą, między innymi, cele zarządzania kosztami. Jako cel zarządzania kosztami Doktorantka przyjęła, za E. Nowakiem, „poprawę wyników finansowych poprzez doskonalenie przebiegu procesów gospodarczych i zwiększanie efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa”. Tą definicję skonfrontowała dalej z kilkunastoma definicjami innych autorów. Świadczy to dobrze o erudycji Doktorantki, ale niepotrzebnie zaciemnia obraz, bowiem przedstawione definicje nie zostały poddane ocenie i analizie krytycznej. Następnie Doktorantka wprowadziła pojęcie funkcji zarządzania kosztami, zauważając słusznie, że funkcje to „zbiory powtarzających się działań realizowanych w przedsiębiorstwie, zapewniających osiągnięcie złożonych celów”. W ten sposób nastąpiło powiązanie problematyki zarządzania kosztami i zarządzania procesami.

Dalsze rozważania terminologiczne pojawiają się w kolejnych rozdziałach wraz z rozwojem poszczególnych wątków rozprawy. Rozważania terminologiczne dowodzą dobrej orientacji Doktorantki w literaturze przedmiotu; można im zarzucić tylko brak selekcji i szerszej, krytycznej oceny cytowanych poglądów.

Podsumowując uważam, że **rozważania i ustalenia terminologiczne zawarte w rozprawie są poprawne merytorycznie i stanowią wystarczającą podstawę badań.**

Dalsza część rozdziału drugiego poświęcona jest omówieniu zarządzania kosztami w dwóch płaszczyznach operacyjnej i strategicznej. Uzupełnieniem tych rozważań jest syntetyczny przegląd instrumentarium rachunkowości zarządczej wspierającego zarządzanie kosztami, obejmujący: rachunek kosztów pełnych, rachunek kosztów zmiennych, rachunek kosztów działań, rachunek kosztów docelowych.

W rozdziale trzecim, zgodnie z celem rozprawy, następuje połączenie wiedzy podstawowej z zakresu zarządzania procesowego i zarządzania kosztami w postaci metody rachunku kosztów działań (*Activity-Based Costing*) jako metody wykorzystującej podejście procesowe do zarządzania kosztami w przedsiębiorstwach. Rozdział rozpoczyna się od przedstawienia genezy i rozwoju rachunku kosztów działań a następnie omawia szczegółowo istotę oraz kolejne generacje rachunku kosztów działań:

- pierwszej, koncentrującej uwagę na czynnościach i kalkulacji kosztów produktów,
- drugiej, zorientowanej na procesy i powiązania między procesami i działaniami,

- trzeciej, ukierunkowanej na łańcuch wartości w przedsiębiorstwie i
- czwartej, akcentującej powiązanie działań i procesów pomiędzy różnymi jednostkami przedsiębiorstwa i poza nim.

Szerzej omówiona została w rozprawie metoda rachunku kosztów działań sterowanych czasem (*Time-Driven Activity-Based Costing*). Ta część rozprawy stanowiąca podstawę merytoryczną badań własnych świadczy o bardzo dobrej znajomości problematyki rozprawy przez Doktorantkę i umiejętności jej prezentacji zgodnie z celem rozprawy.

Rozważania przedstawione w trzech pierwszych rozdziałach rozprawy mają charakter ogólny, nie ograniczony specyfiką sektorową. Przejście od zastosowania ogólnych zasad, metod i rozwiązań do zastosowań w działalności ubezpieczeniowej wymagało analizy i określenia specyfiki działalności tego sektora. Doktorantka uczyniła to w rozdziale czwartym rozprawy. Rozpoczęła od przedstawienia rynku usług ubezpieczeniowych, funkcji sektora ubezpieczeniowego i otoczenia zakładów ubezpieczeń. Następnie omówiła działalność zakładów ubezpieczeń oraz dokonała analizy sytuacji finansowej zakładów ubezpieczeń w okresie 2007–2016. Charakterystyka sektorowa zawarta w rozprawie spełniła z nadmiarem, biorąc pod uwagę potrzeby rozprawy, zadanie prezentacji specyfiki działalności ubezpieczeniowej.

Rozdział piąty poświęcony został przedstawieniu działalności ubezpieczeniowej w ujęciu procesowym. Treść tego rozdziału stanowi rozwinięcie i konkretyzację rozważań z rozdziału pierwszego dotyczących procesowego zarządzania przedsiębiorstwem. Braki wykazane przeze mnie przy ocenie tego rozdziału nie zostały tu, niestety, usunięte. Doktorantka przeszła od razu do omawiania zestawu procesów działalności ubezpieczeniowej nie pokazując ich miejsca i roli w ramach „architektury procesowej” zakładów ubezpieczeń.

Procesy zgodnie z podejściem procesowym powinny tworzyć kompletny i spójny zestaw tworzący „architekturę procesową” przedsiębiorstwa opisaną w postaci modelu procesowego. To pojęcie nie pojawia się w rozprawie, a szkoda bowiem model procesowy jest tak podstawą zarządzania procesowego, podobnie jak schemat organizacyjny jest podstawą zarządzania funkcjonalnego.

Skoro w rozdziale pierwszym nie została opisana „architektura procesowa” przedsiębiorstwa, w rozdziale piątym powinien znaleźć się jej wyczerpujący opis, najpierw ogólny, a później odniesiony do zakładów ubezpieczeń omawiając różne jego rozwiązania. Podział procesów na trzy grupy – procesów wykonawczych, wspomagających i zarządczych - jest zalecany przez niektóre organizacje fachowe zajmujące się zarządzaniem procesowym np. EABPM *European Assotiation of Business Process Management* w ich standardzie BPM

CBOK *Business Process Management Common Body of Knowledge*, ale wspomnieć należało, że zalecany bywa także podział na dwie grupy procesów - podstawowych i wspomagających – np. przez niezwykle zasłużoną dla rozwoju podejścia procesowego organizację APQC *American Productivity and Quality Centre* i część specjalistów (np. M. Portera).

Znaczenie, elementy i strukturę „architektury procesowej” przedsiębiorstwa należało przedstawić i wyjaśnić na podstawie jednego z uznanych modeli, najlepiej na podstawie modelu *Cross-Industry Process Classification Framework* autorstwa APQC, który jest powszechnie uznanym ogólnym referencyjnym modelem procesowym. Posługując się tym modelem należało pokazać strukturę hierarchiczną „architektury procesowej” obejmującą poziomy: kategorii procesów, grupy procesów, procesów i działań.

Po przedstawieniu tych ogólnych, istotnych dla rozprawy zagadnień, których omówienia zabrakło w rozdziale pierwszym trzeba było przejść do konkretnych rozważań dotyczących „architektury procesowej” zakładów ubezpieczeń. Należało dokonać przeglądu najważniejszych modeli referencyjnych zarządzania procesowego działalności ubezpieczeniowej np.: *ACORD Reference Architecture*, *IBM Industry Models for Insurance Insurance Process and Service Models*, model referencyjny dla zakładów ubezpieczeń autorstwa KPMG itd.

Doktorantka nie uczyniła tego przechodząc od razu do procesowej dekompozycji działalności ubezpieczeniowej opierając się na trzech źródłach autorstwa: M. Czubera et al., A. Karmańskiej i L. Gąsiorkiewicza, bez uzasadnienia tego wyboru i pominięcia innych, szerzej uznanych źródeł. Jest to brak zastanawiający, bowiem w poprzednich rozdziałach Doktorantka przedstawiała szeroki, czasem zbyt szeroki, przegląd obcych koncepcji i poglądów. Rozdział piąty odbiega, co do zakresu i jakości, od wcześniejszych rozdziałów; jest jednak wystarczający jako podstawa badań własnych.

Głównym, badawczym rozdziałem rozprawy jest rozdział szósty omawiający przebieg i wyniki badań własnych Doktorantki wykorzystania zarządzania procesowego oraz zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń w Polsce. Badania miały na celu weryfikację następujących hipotez badawczych:

H1. Podejście procesowe stwarza warunki umożliwiające racjonalizację procesów decyzyjnych w zakresie zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń.

H2. Podejście procesowe w zarządzaniu kosztami zakładów ubezpieczeń pozwala opracować pełną bazę informacyjną o kosztach, stanowiącą podstawę podejmowania decyzji umożliwiających poprawę efektywności działalności zakładów ubezpieczeń.

Dla realizacji celów badawczych rozprawy sformułowanie hipotez nie było konieczne, wystarczyło rozwinięcie celów badawczych w postaci pytań badawczych, np. zamiast sformułowanej w sposób ogólny H1 pytania badawczego: Jakie nowe możliwości racjonalizacji procesów decyzyjnych w zakresie zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń stwarza zastosowanie podejścia procesowego?

Spośród 33 zakładów ubezpieczeń działających w Polsce badaniami objętych zostało 21, co stanowi aż 87,5%. Z tego powodu wyniki badań uznać można za dobrze reprezentujące istniejący stan rzeczy. Badania przeprowadzono przy pomocy metody ankietowej.

Pierwszym obszarem badania było zastosowanie zarządzania procesami w zakładach ubezpieczeń. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że pomimo deklaracji zajmowania się zarządzaniem procesowym, Doktorantka w pytaniach ankiety odnosi się do zarządzania procesami, i nie jest to tylko różnica semantyczna. W ramach tego obszaru Doktorantka badała, czy w zakładach ubezpieczeń: stosowane jest zarządzanie procesami? czy procesy są zidentyfikowane, udokumentowane, mierzone, zarządzane i ciągle doskonalone? i czy wykorzystuje się koncepcję zarządzania procesami? Dalej badane były przyczyny wdrożenia koncepcji zarządzania procesami, korzyści zaobserwowano po wdrożeniu zarządzania procesami i bariery wynikające z funkcjonowania zarządzania procesami. Na koniec tej części badań respondenci deklarowali stosowanie wskazanych koncepcji i metod zarządzania procesami oraz pomiar kluczowych kosztów najważniejszych procesów.

Drugi obszar badawczy dotyczył elementów zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń. Badania w tym obszarze dotyczyły różnorodnych zagadnień dotyczących: zamiaru wdrożenia nowych instrumentów rachunkowości zarządczej, stosowanego podziału kosztów, sposobu rozliczania kosztów pośrednich, celu stosowanego zarządzania kosztami, użytkowników informacji o kosztach, finansowych i niefinansowych mierników stosowanych przy ocenie efektywności zarządzania kosztami, czynników wpływających na poziom i strukturę kosztów, układów planistycznych kosztów, okresu planistycznego, formy planowania kosztów, zastosowania systemu rachunku kosztów działań ABC i związanych z tym uzasadnień i szczegółowych zagadnień i na koniec modyfikacji systemu rachunku kosztów.

Wyniki badania stanowią oryginalną, wartościową wiedzę na temat wykorzystania zarządzania procesowego oraz zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń w Polsce. Jest to przede wszystkim wiedza faktyczna, co nie umniejsza jej wartości biorąc pod uwagę, że były to pierwsze tak obszerne badania tej problematyki.

Interpretacje wyników należy uznać za poprawną. Większość respondentów uznała potrzebę stosowania zarządzania procesami z różnych względów – rynkowych, prawnych, efektywnościowych itd.- i stwierdziła, że w ich zakładach ubezpieczeń takie zarządzanie jest stosowane. Zakres jego stosowania jest jednak w większości przypadków wycinkowy i na niskim poziomie dojrzałości procesowej. Jednak nawet w stosowanym obecnie zakresie ujawniają się istotne korzyści zarządzania procesowego. Głównymi barierami zastosowania zarządzania procesowego są bariery kulturowe i edukacyjne.

Badane zakłady ubezpieczeń stosują głównie tradycyjne instrumenty zarządzania kosztami; tylko niewielka ich część stosuje rachunek kosztów działań. Rezygnacja z zastosowania rachunku kosztów działań wynika z różnych powodów, które zostały ustalone w rezultacie badania. Aby sprostać wyzwaniom nowoczesnego zarządzania działalnością ubezpieczeniową konieczne jest przejście od tradycyjnych systemów rachunku kosztów do zarządzania przy pomocy rachunku kosztów działań. Warunki i kierunki takiej zmiany zostały przedstawione w recenzowanej rozprawie w oparciu o literaturę przedmiotu i badania własne.

W rezultacie badań własnych opisanych w rozdziale szóstym uzyskana została oryginalna wiedza terminologiczna, faktualna i częściowo kazualna (przyczynowo - skutkowa) wartościowa poznawczo. To, według mnie, spełnia wymaganie stawiane rozprawom doktorskim. Doktorantka postanowiła pójść dalej w swoich rozważaniach opracowując, na podstawie wiedzy pochodzącej z literatury przedmiotu i z badań własnych, model referencyjny zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń. Uważam to za niepotrzebne, bowiem opracowanie takiego modelu wykracza poza wymagania stawiane rozprawom doktorskim z jednej strony, z drugiej zaś strony ze względu na to, że nie jest to wykonalne w ramach rozprawy. Aby się o tym przekonać wystarczy zapoznać się z treścią i objętością profesjonalnych standardów zarządzania procesowego np. z BPM CBOOK. Przed opracowaniem takiego modelu należało poza tym sprawdzić i udowodnić, że istniejące modele referencyjne zarządzania procesowego w zakładach ubezpieczeń nie uwzględniają w dostatecznym stopniu zarządzania kosztami, czego Doktorantka nie uczyniła. Niektóre interesujące rozważania zawarte w tym rozdziale można było uwzględnić we wcześniejszych rozdziałach np. Model 12 Poziomów Dojrzałości Rachunku Kosztów w rozdziale trzecim rozprawy lub dołączyć do podsumowania, wniosków i rekomendacji.

Zawartość rozdziału siódmego, ze względu na jej praktyczny charakter, może być opracowana i wydana w formie odrębnej publikacji.

Podsumowując uważam, że **cel główny naukowy rozprawy i cele szczegółowe zostały osiągnięte, dostarczając oryginalnej, wartościowej wiedzy naukowej.**

5. Metody badawcze zastosowane w rozprawie

Tryb postępowania badawczego nie został w rozprawie jednoznacznie zadeklarowany i opisany, zastosowany proces badawczy rozprawy nie budzi jednak zastrzeżeń metodycznych.

Rozprawa zyskałaby na wartości, gdyby Doktorantka poświęciła w niej więcej uwagi ogólnym zagadnieniom metodycznym badań i przeglądowi poglądów z tego zakresu (np. M. Blaug, S. Stachak, J. Apanowicz, St. Flejterski i inni).

Do badań wstępnych Doktorantka zastosowała zestaw podstawowych metod badawczych: przede wszystkim analizą literatury przedmiotu – naukowej i fachowej - z zakresu zarządzania procesowego, zarządzania kosztami, rachunkowości zarządczej i ubezpieczeń oraz analizę dokumentacyjną danych i raportów Komisji Nadzoru Finansowego, Polskiej Izby Ubezpieczeń i Głównego Urzędu Statystycznego.

Do zbierania danych do badań własnych Doktorantka posłużyła się metodą ankietową skierowaną do menedżerów departamentów finansowych zakładów ubezpieczeń. Uzyskała wysoki, bo wynoszący 87,5%, udział zakładów ubezpieczeń w badaniu. Do opracowania zebranych danych zastosowała proste metody segregacji danych, ich analizy statystycznej i graficznej prezentacji. Do wnioskowania zastosowano niesformalizowane metody.

Jak wynika z powyższego, Doktorantka zastosowała przede wszystkim tradycyjne, proste metody badawcze. Ich dobór i zastosowanie spełniają wymagania rozprawy.

Podsumowując stwierdzić można, że **pod względem metodycznym rozprawa jest poprawna.**

6. Wykorzystanie literatury przedmiotu i innych źródeł

Bibliografia dołączona do rozprawy obejmuje 243 publikacje literaturowe 14 aktów prawnych i trzy źródła internetowe. Bibliografia obejmuje publikacje z zakresu wszystkich zagadnień częściowych rozprawy: zarządzania procesowego, działalności ubezpieczeniowej, rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów. Z zakresu problematyki merytorycznej w rozprawie, i co za tym idzie w bibliografii, zabrakło standardów zarządzania procesowego takich jak wspomniane wcześniej BPM CBOK *Business Process Management Common Body of Knowledge*, APQC *Process Classification Framework* itp. Brakuje też, jak to wyjaśniono powyżej, literatury z zakresu metodologii nauk, ogólnej i szczegółowej. Poza tym **dobór publikacji** pod względem ich rangi naukowej i potrzeb problematyki rozprawy **jest prawidłowy**, świadczący o bardzo dobrym rozeznaniu w aktualnym stanie wiedzy z zakresu objętego rozprawą.

7. Opracowanie redakcyjne

Rozprawa jest napisana poprawnym, komunikatywnym językiem fachowym. Opracowanie redakcyjne pracy nie budzi zastrzeżeń.

8. Podsumowanie i wnioski końcowe

Podsumowując uważam, że recenzowana przeze mnie rozprawa doktorska mgr Marty Kruk pt. „Zarządzanie kosztami w zakładach ubezpieczeń w ujęciu procesowym” stanowi samodzielne i oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, ważnego zarówno z punktu widzenia naukowego jak też praktycznego.

Autorka wykazała w rozprawie w dostatecznym stopniu wiedzę z dziedziny nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu i umiejętność jej wykorzystania do formułowania i rozwiązywania problemów naukowych, a co za tym idzie do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Stwierdzam w związku z tym, że przedstawiona mi do recenzji **rozprawa doktorska Pani mgr Marty Kruk pt.: „Zarządzanie kosztami w zakładach ubezpieczeń w ujęciu procesowym”** spełnia wymagania stawiane **rozprawom doktorskim** wynikające z art. 13 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. (Dz. U. z 2003 r. Nr 65, poz. 595) **i w związku z powyższym wnioskuję o jej dopuszczenie do publicznej obrony.**

