

Kraków, dnia 23 marca 2017 r.

Dr hab. Marcin Jędrzejczyk  
Katedra Rachunkowości  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **RECENZJA**

**rozprawy doktorskiej Krzysztofa Piotra Jasińskiego pt.**

**„CONTROLLING W ZINTEGROWANYM ZARZĄDZANIU RYZYKIEM  
KORPORACYJNYM W BRANŻY MOTORYZACYJNEJ”.**

Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Dziekana Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet z dnia 16.02.2017 r. o sygnaturze ZIF/D-4000-8/14. Recenzja została sporządzona w wyniku uchwały Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów z dnia 9.02.2017 r.

### **1. Ogólna charakterystyka rozprawy**

Przesłana do recenzji rozprawa pt. „Controlling w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem korporacyjnym w branży motoryzacyjnej” została przygotowana przez Pana magistra Krzysztofa Piotra Jasińskiego w roku 2017 na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu pod opieką naukową Prof. Dr hab. Bartłomieja Nity. Rozprawa doktorska obejmuje cztery rozdziały poprzedzone wstępem oraz zakończone wnioskami. Ogółem tekst opracowania wraz z bibliografią obejmuje 228 stron. Do jej przygotowania wykorzystano 262 pozycje bibliograficzne. Przedstawione w tekście rozważania zostały zilustrowane 34 rysunkami, 32 zestawieniami tabelarycznymi oraz 6 wykresami.

## 2. Tematyka badawcza

Zarządzanie ryzykiem staje się coraz ważniejszym zagadnieniem w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Ryzyko nabiera szczególnego znaczenia w przypadku większych i bardziej skomplikowanych co do struktur organizacyjnych i własnościowych jednostek. Do szczególnego typu ryzyka zalicza się w literaturze przedmiotu ryzyko korporacyjne. Ryzyko korporacyjne zawiera bowiem wszystkie możliwe rodzaje ryzyka oraz ich współzależności występujące w funkcjonowaniu międzynarodowych przedsiębiorstw. Zatem problematyka ryzyka korporacyjnego zyskuje na znaczeniu w warunkach postępującej globalizacji gospodarek, obejmującej swym zasięgiem również sferę mikroekonomiczną. Wydaje się, że bez zgłębienia tematyki zarządzania ryzykiem korporacyjnym nie da się właściwie i wystarczająco szybko podejmować decyzji menedżerskich, które w przypadku korporacji międzynarodowych obarczone są z natury większym ryzykiem.

W dysertacji wykorzystano koncepcje i narzędzia controllingu w procesie zarządzania ryzykiem korporacyjnym na przykładzie branży motoryzacyjnej, gdzie w szczególności można zauważyć postępujące procesy fuzji związanych z globalizacją gospodarek. W przyjętej w rozprawie koncepcji controlling stanowi element wspomagający proces ograniczania lub częściowego eliminowania ryzyka związanego z działalnością operacyjną oraz strategiczną. Zatem świadomość potrzeby wdrożenia i zastosowania controllingu w zarządzaniu ryzykiem w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych lub przedsiębiorstw należących do międzynarodowej grupy kapitałowej jest wyrazem proaktywnej postawy kierownictwa przedsiębiorstwa wobec ryzyka i może stanowić dodatkowe źródło zysku dla jednostki wynikające z premii za ryzyko.

W rozprawie Autor skoncentrował się na opracowaniu koncepcji projektowania i wdrażania zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Przedstawione w pracy rozważania skierowane zostały przede wszystkim na indywidualizację proponowanych rozwiązań dla potrzeb badanej jednostki z branży motoryzacyjnej. Rozważania poparto stosowną weryfikacją zaproponowanej koncepcji controllingu w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem korporacyjnym. Autor w empirycznej części pracy dokonał egzemplifikacji zaproponowanej koncepcji wykorzystania instrumentów controllingu na potrzeby zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Praca jest w pełni inspirowana doświadczeniami praktyki gospodarczej, co już na początku zasługuje na wysoką ocenę. Cel rozprawy jest bardzo jasno i precyzyjnie postawiony i ma charakter teoriopoznawczy oraz aplikacyjny (s.5): *”opracowanie koncepcji wykorzystania instrumentów controllingu na potrzeby zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej”*.

Cel szczegółowe te obejmują (s. 5):

- *„rozpoznanie istoty i standardów zintegrowanego zarządzania ryzykiem korporacyjnym;*
- *Wyjaśnienie uwarunkowań zintegrowanego zarządzania ryzykiem w kontekście funkcjonowania sektora motoryzacyjnego i krytyczna ocena postulowanych w literaturze instrumentów controllingu w zarządzaniu ryzykiem korporacyjnym;*
- *Opracowanie metodyki projektowania i wdrażania wybranych instrumentów controllingu w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem korporacyjnym w branży motoryzacyjnej;*
- *Przedstawienie potencjału implementacji narzędzi controllingu na potrzeby zintegrowanego zarządzania ryzykiem w praktyce w drodze weryfikacji proponowanej koncepcji.”*

W wstępie do pracy zostały zawarta teza badawcza (s. 5): *„wykorzystanie instrumentów controllingu w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem korporacyjnym przedsiębiorstw działających w branży motoryzacyjnej ułatwia osiągnięcie ich celów strategicznych w globalnym otoczeniu”*.

Metodyka badawcza zastosowana do weryfikacji tezy oraz realizacji celów pracy obejmuje podejście indukcyjno-dedukcyjne przy użyciu szczegółowych metod: opisowej, analizy i krytyki literatury przedmiotu, analizy dokumentacji wewnętrznej badanego podmiotu, wywiady bezpośrednie z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie, wnioskowanie logiczne oraz metody analizy komparatywnej.

### **3. Układ rozprawy**

Tekst rozprawy został podzielony na sześć części. We wstępie Autor przedstawia motywy podjęcia tematu pracy oraz istotność podejmowanej problematyki z pragmatycznego punktu widzenia. W części wprowadzającej do rozprawy przedstawione zostały: cel ogólny pracy, treść

badania oraz teza główna. Wskazane zostały również wykorzystane metody badawcze oraz nakreślony wkład własny Autora i zaznaczony element nowości. Następnie syntetycznie omówiono wykorzystanie wyników przeprowadzonych badań w praktyce gospodarczej i doskonaleniu dydaktycznych programów akademickich.

Rozdział pierwszy posłużył Autorowi do prezentacji podstawowych pojęć wykorzystywanych w badaniach oraz przedstawienia koncepcji zarządzania ryzykiem w praktyce gospodarczej. W szczególności omówione zostały podstawy właściwego zarządzania ryzykiem. Według Autora podstawą sukcesu w zarządzaniu ryzykiem jest stałe monitorowanie jego poziomu przez pracowników niższego szczebla i ściśle kontrolowany przepływ informacji do kierowników wyższego szczebla. Permanentny monitoring umożliwia najszybszą identyfikację ryzyka w dużym przedsiębiorstwie. Ważnym elementem prowadzonych w rozdziale pierwszym rozważań jest prezentacja koncepcji zintegrowanego zarządzania ryzykiem (system ERM), które scala zarządzanie ryzykiem ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Autor charakteryzuje również w jednym z podrozdziałów standardy dotyczące zarządzania ryzykiem, co znajduje również odzwierciedlenie w certyfikacji ISO.

Rozdział drugi został poświęconym charakterystyce rynku motoryzacyjnego w Polsce w kontekście uwarunkowań zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Na podstawie danych statystycznych scharakteryzowano rynek motoryzacyjny w Polsce, a na podstawie praktyki funkcjonowania branży motoryzacyjnej zidentyfikowano czynniki ryzyka. Kolejnym krokiem rozważań prowadzonych przez Autora było wprowadzenie teoretyczne do zastosowania instrumentów controllingu w zarządzaniu ryzykiem korporacyjnym. Ostatni podrozdział stanowi bardzo ważne dla konstrukcji koncepcji sformułowanie założeń zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie należącym do branży motoryzacyjnej.

W rozdziale trzecim rozprawy zawarte są wywody dotyczące wykorzystania narzędzi controllingu we wdrożeniu zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem. Na wysoką ocenę merytoryczną zasługuje procesowe ujęcie problemu z doskonałą znajomością specyfiki rynku motoryzacyjnego. Przedstawiając w pierwszym podrozdziale koncepcję zastosowania controllingu w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem Autor formułuje cele oraz sposoby połączenia instrumentów controllingu ze zintegrowanym zarządzaniem ryzykiem. Kolejnym etapem badań było określenie zakresu zarządzania ryzykiem oraz identyfikacja i analiza procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej. Naturalną konsekwencją określenia ryzyka jest pomiar i ocena ryzyka wraz z analizą jego zapobiegania oraz projektowania mechanizmów kontrolnych. Rozdział wieńczy wnikliwy opis roli

controllingu we wspomaganiu zintegrowanego zarządzania ryzykiem korporacyjnym oraz celna konstatacja dotycząca roli controllingu w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem, która obejmuje wzrost wartości podmiotu gospodarczego oraz bezpieczeństwa finansowego, zapewniając równocześnie racjonalne wydatkowanie środków finansowych.

Czwarty, ostatni rozdział jest próbą weryfikacji zastosowania proponowanej przez Doktoranta koncepcji wykorzystania instrumentarium controllingu w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem korporacyjnym w przedsiębiorstwie motoryzacyjnym. Autor w pierwszym podrozdziale dokonał charakterystyki podmiotów poddanych badaniu w kontekście grupy kapitałowej, do której należą przedsiębiorstwa poddane badaniu. Szczególną rolę poświęcił analizie systemu controllingu działającego w każdym z podmiotów, która prowadziła do próby jego modyfikacji do celów zintegrowanego zarządzania ryzykiem korporacyjnym. Ostatnie części rozdziału czwartego stanowią próbę oceny funkcjonalności i skuteczności wprowadzonej koncepcji w praktyce działającego podmiotu branży motoryzacyjnej, co według zamierzeń stanowi ostateczną realizację celów i tezy pracy. Autor rozbudował wspomnianą weryfikację o możliwości i kierunki doskonalenia systemu controllingu w badanych jednostkach.

#### **4. Ocena merytoryczna**

Ogólna ocena merytoryczna opracowania jest jednoznacznie pozytywna. Zawartość wszystkich rozdziałów świadczy o szerokim spektrum wiedzy teoretycznej Autora z zakresu zarządzania ryzykiem korporacyjnym. Autor prawidłowo prezentuje wyniki przeglądu literatury. Praktyczne podejście do realizacji celów rozprawy, ich finalne zrealizowanie oraz potwierdzenie głównej tezy pracy w treści rozdziału 4 świadczy o właściwym opanowaniu przez Autora metod i technik prowadzenia badań naukowych. Na pozytywną ocenę zasługuje styl oraz język stosowany w pracy przez Doktoranta. Edycja oraz redakcja tekstu również nie budzi istotnych zastrzeżeń.

Wyniki badań, ze względu na ich bardzo praktyczny charakter, mogą stanowić swego rodzaju kompendium oraz przewodnik praktyczny w implementacji systemu controllingu do celów zintegrowanego zarządzania ryzykiem korporacyjnym. Algorytm bazujący na ujęciu procesowym przedstawionym przez Autora wpisuje się w nurt wykorzystania pracy naukowej

w szeroko rozumianej praktyce gospodarczej. Warto zauważyć, że koncepcja oraz płynące z niej wnioski mogą stanowić asumpt do wdrożenia controllingu w systemie zintegrowanego zarządzania ryzykiem podmiotów innych branż. W tym kontekście rozważania należy uznać za aktualne i spełniające wymóg innowacyjności stawiany pracom doktorskim.

Niewielkie uchybienia natury stylistycznej oraz interpunkcyjnej nie umniejszają pozytywnej oceny przedstawionej do recenzji dysertacji:

Str. 10 wielokrotne powtórzenie słowa „zdarzenia”,

Str. 12 Autor personifikuje naukę oraz powtarza się słowo „różne”,

Str. 18 słowo „co” powinno być zastąpione słowem „czego”,

Str 26. Sformułowanie „Interdyscyplinarna dyscyplina” jest niestylistyczne,

Str 27. Źle odmienione słowo: przedsiębiorstwo,

Str. 39 Po kropce zdanie należy zacząć od dużej litery,

Str. 45 personifikacja rysunku oraz organizacji COSO,

Str. 57 Dysertacja jest pracą, a nie opracowaniem,

Str. 60 Brak odniesienia do konkretnego numeru wykresu,

Str. 104 słowo „częścią” należy zmienić na „część”,

Str. 105 zwrot „ogromną rolę” ma charakter publicystyczny; „obligatoryjny obowiązek” jest tautologią,

Str. 177 sformułowanie „najbardziej optymalny” powinno być zastąpione słowem „optymalny”.

Nie do końca jasne jest podsumowanie rozważań ostatniego rozdziału, gdzie Autor pisze: *„Podsumowując można wskazać, że źródłem rozwoju oraz wzrostu przedsiębiorstwa jest wdrożony controlling w zintegrowanym systemie zarządzania ryzykiem”*. Tego typu wniosek jest zbyt ogólny i nie wydaje się być zbieżny z rzeczywistością funkcjonowania podmiotu gospodarczego na konkurencyjnym rynku. Wprawdzie trudno zakwestionować rolę controllingu w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie, lecz wskazywanie go jako źródła rozwoju przedsiębiorstwa jest zbyt daleko idącym uproszczeniem, gdyż jest to jedynie jeden z

czynników wykorzystywanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem i na pewno ostatecznie to nie tylko ten czynnik determinuje rozwój podmiotu gospodarczego.

Konsekwencją powyższej uwagi jest problem dotyczący pomiaru efektów wdrożonego controllingu w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem korporacyjnym w przedsiębiorstwie, który może stanowić asumpt przyszłego kierunku badań Doktoranta. System rachunkowości przedsiębiorstwa może bowiem posłużyć jako instrument pomiaru wspomnianych efektów. Być może biorąc pod uwagę jedynie jednostkową sprawozdawczość finansową analizowanych podmiotów można byłoby dowieść w formalny sposób rezultaty wdrożonej propozycji.

Należy zwrócić uwagę, że w teorii i praktyce rachunkowości ugruntowały się uniwersalne sposoby pomiaru dokonań jednostek gospodarczych, które mogłyby stanowić obszar badań naukowych sankcjonujących wdrożenie controllingu w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem korporacyjnym. Modelowanie adekwatności poszczególnych miar efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, które najlepiej odzwierciedlają doskonalenie procesu zarządzania polegającego na wdrożeniu proponowanej przez Doktoranta koncepcji zintegrowałyby rozważania z problematyką rachunkowości finansowej i sprawozdawczości finansowej oraz umieściły rozważania w sferze metod rachunku ekonomicznego.

## **5. Wnioski**

Recenzowana rozprawa prezentuje wyniki badań prowadzonych w branży motoryzacyjnej w bardzo wnikliwy i pragmatyczny sposób. Rozważania podjęte w dysertacji przez Autora w pełni zasługują na wysoką ocenę merytoryczną. Na uwagę zasługuje wdrożeniowy, nowatorski charakter pracy oraz uniwersalność wyводу. Zróżnicowanie, aktualność i właściwe cytowanie obszernego zakresu literatury anglojęzycznej, niemieckojęzycznej oraz polskiej świadczy o bardzo dobrym przygotowaniu Autora do prowadzenia rozważań. Warsztat badawczy jest również mocną stroną Doktoranta. Potwierdzenie tezy pracy oraz realizacja celu głównego oraz celów cząstkowych, właściwe ich skonstatowanie oraz osadzenie w praktyce gospodarczej pozwalają na jednoznacznie pozytywną ocenę przedłożonej do recenzji rozprawy.

Biorąc pod uwagę przedstawioną ocenę stwierdzam, że recenzowana praca pana Krzysztofa Piotra Jasińskiego pt. „Controlling w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem korporacyjnym w branży motoryzacyjnej” spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim w myśl tekstu jednolitego Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku z późniejszymi zmianami.

Uwzględniając wysoki poziom merytoryczny oraz wdrożeniowy charakter rozprawy wnioskuję równocześnie o uhonorowanie Autora dysertacji stosowną nagrodą.

dr hab. Marcin Jędrzejczyk

Kraków, 23.03.2017r.

