



**Recenzja**  
**rozprawy doktorskiej mgra Mateusza Dulewskiego**  
**pt. *System marketingu analitycznego jako narzędzie wspierające***  
***realizację strategii instytutu badawczego,***  
**napisanej na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej**  
**w Gliwicach, pod kierunkiem naukowym dr hab. Izabeli Jonek-**  
**Kowalskiej, prof. PŚ, w dziedzinie nauk społecznych dyscyplinie nauki o**  
**zarządzaniu i jakości (NoZiJ)**

□  
**Wstęp**

□

Podstawą wydania opinii jest pismo dr hab. Lilii Knop, prof. PŚ., Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej w Gliwicach z dnia 07 lipca 2022 roku<sup>1</sup> wraz z uchwałą nr 31/2022 Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości<sup>2</sup> Politechniki Śląskiej w Gliwicach z dnia 29 czerwca 2022 roku w sprawie powołania recenzentów rozprawy doktorskiej oraz umowa o dzieło UMC/2112/2022 na wykonanie recenzji (stopień doktora), do wniosku numer 2096/UMC/ROZO-1/2022 zawarta w dniu 06 lipca 2022 roku pomiędzy Politechniką Śląską reprezentowaną przez: prof. dr hab. inż. J. Kaźmierczaka, a recenzentem prof. dr hab. B. Nogalskim w sprawie wykonania recenzji rozprawy doktorskiej mgr M. Dulewskiego pt. *System marketingu analitycznego jako narzędzie wspierające realizację strategii instytutu badawczego*.

□  
**Punkt odniesienia**

□

Przewód doktorski mgr Mateusza Dulewskiego został otwarty w drodze uchwały Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej w Gliwicach w dniu 29 czerwca 2022 roku w dziedzinie nauki społeczne dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z tym, podstawę oceny w przewodzie stanowią zapisy art. 187 (pkt.1 i pkt.2) ustawy z dnia 20 lipca 2019 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668). Zapis ten stanowi, iż: ... *Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej* (pkt.1); oraz *Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne* (pkt.2).

W opracowaniu niniejszej recenzji – jako dokumentu<sup>3</sup> - kierowałem się zapisami art. 187 ustawy pkt. 1 i 2.

<sup>1</sup> Praca dotarła do recenzenta w dniu 24 sierpnia 2022 roku.

<sup>2</sup> Dla określenia owego *System marketingu analitycznego*, w recenzji używać będę skrótu SMA.

<sup>3</sup> Jednocześnie jako Recenzent dokonujący recenzji rozprawy doktorskiej mgr M. Dulewskiego oświadczam, że wykonanie przedmiotu umowy leży w moich możliwościach i nie istnieją żadne przeszkody natury technicznej i prawnej uniemożliwiającej w całości lub w części wykonanie przedmiotu umowy. Jednocześnie oświadczam, że nie

W opracowaniu recenzji rozprawy starałem się także wskazać – w oparciu o zasady dokonywania recenzji wymienione w pkt. 5<sup>4</sup> umowy z dnia 06 lipca 2022 roku - na następujące jej istotne, pod względem poznawczym i oceny wkładu, części, mianowicie: **punkt odniesienia dokonanej oceny, konkluzję i rekomendację w kontekście procesu dalszego jej procedowania, prezentację sylwetki Doktoranta, uzasadnienie poziomu naukowego i metodycznego rozprawy.** W ramach tej ostatniej części (uzasadnienie ...) dokonałem także **charakterystyki i oceny merytoryczno-metodycznej całości rozprawy.** W ten sposób nawiązałem treścią recenzji do zasad i zakresu merytorycznego wskazanych w w/w umowie<sup>5</sup>.

## Konkluzja i rekomendacja

### Recenzowana rozprawa<sup>6</sup> pokazuje, iż Doktorant:

istnieją jakiegokolwiek okoliczności mogące wywołać wątpliwości co do mojej bezstronności, w szczególności: nie jestem współautorem prac naukowych kandydata do stopnia doktora, nie uczestniczyłem ani nie uczestniczę wspólnie z kandydatem w zespołach badawczych realizujących projekty finansowane w drodze konkursów krajowych lub zagranicznych, nie prowadziłem wspólnie z kandydatem prac naukowych w instytucjach naukowych, nie sporządzałem recenzji w innych postępowaniach o awans naukowy kandydata oraz nie pełniłem w nich funkcji promotora albo promotora pomocniczego, nie zachodzą inne okoliczności określone w art. 24 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (j.t. Dz. U. z 2020 r. poz. 256), które skutkowałyby niemożnością wykonania przedmiotu umowy.

<sup>4</sup> Zgodnie z umową z dnia 06 lipca 2022 roku, recenzja pracy powinna być dokonana według poniższych zasad: 1) przedstawienie podstawowych danych o kandydacie, w tym: a) data uzyskania tytułu magistra oraz nazwa jednostki organizacyjnej, w której ten tytuł został nadany, b) informacja, czy kandydat ubiegał się uprzednio o nadanie stopnia doktora, w tym – o ile wynika to z dokumentacji sprawy – informacja o przebiegu i zakończeniu wcześniejszego postępowania, c) przebieg pracy naukowo-zawodowej (miejsce pracy, zajmowane stanowiska), 2) przedstawienie informacji o ocenianej rozprawie doktorskiej, w tym: a) tytuł rozprawy doktorskiej stanowiącej podstawę ubiegania się w aktualnym postępowaniu o nadanie stopnia doktora, b) ocena układu rozprawy doktorskiej, w tym informacje o jej poszczególnych częściach składowych, c) ocena zastosowanego piśmiennictwa w ramach rozprawy doktorskiej, d) wskazanie oraz ocena celu pracy kandydata, e) wskazanie oraz ocena zastosowanych metod badawczych, f) ocena części rozprawy doktorskiej dotyczącej omówienia wyników badań, g) informacja dotyczące praktycznego zastosowania uzyskanych wyników badań, h) informacja o ewentualnych nieprawidłowościach, które pojawiły się w ocenianej rozprawie doktorskiej, i) ocena, czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, j) ocena, czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej, 3) w przypadku gdy rozprawę doktorską stanowi samodzielna i wyodrębniona część pracy zbiorowej, recenzja powinna zawierać ocenę indywidualnego wkładu kandydata w powstanie tej pracy, 4) w przypadku gdy autor recenzji stwierdzi, że rozprawa doktora zasługuje na wyróżnienie, należy wskazać uzasadnienie postawionego wniosku. 6. Oprócz przedstawionych we wcześniejszych punktach zagadnień, których omówienia oczekuje Zamawiający w pierwszej kolejności, autor recenzji może, według własnego uznania, przedstawić inne informacje lub uwagi istotne dla wyrażonego stanowiska zawartego w recenzji. 7. W recenzji powinny być szczegółowo wymienione wszystkie zauważone przez Recenzenta błędy oraz niesłuszne lub niedokładne sformułowania. 8. W sytuacji złożenia recenzji wykonanej w sposób nieprawidłowy lub niepełny Zamawiający może wskazać zastrzeżenia, zażądać od Recenzenta poprawienia lub uzupełnienia recenzji oraz wyznaczyć termin ich dokonania, wstrzymując przy tym wypłatę wynagrodzenia do czasu poprawienia lub uzupełnienia recenzji, pod rygorem – w przypadku ich niewykonania – uznania umowy za niewykonaną. Podstawą uznania umowy za niewykonaną może być także rażące naruszenie terminu wykonania niniejszej umowy.

<sup>5</sup> Z tego względu starałem się w toku oceny uzasadnić następujące kwestie, tj.: *czy rozprawa stanowi samodzielne rozwiązanie problemu przez Doktoranta problemu naukowego wskazując na jego umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej? czy rozprawa świadczy dostatecznie o ogólnej wiedzy teoretycznej Doktoranta w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości? Czy rozprawa w pożądanym stopniu realizuje cele naukowe? Czy przedmiotem rozprawy jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej oraz czy rozprawa nosi cechy dzieła wyróżniającego się?*

<sup>6</sup> Treść recenzowanej rozprawy pt. **System marketingu analitycznego jako narzędzie wspierające realizację strategii instytutu badawczego**, przedstawiona została na 223 stronach tekstu. Składa się ona z

- **Wstępu** [w którym Doktorant osadza badany problem w przestrzeni poznawczej], formułuje cel/cele, tezy i hipotezy rozprawy wskazując na lukę badawczą i przedstawia jej strukturę],
- **sześciu rozdziałów merytorycznych** [w tym: dwa pierwsze (R1 do R.2) - w oparciu o literaturę i sprawozdania z badań empirycznych wykonanych przez innych (głównie polskich) autorów – przedstawiają badane zagadnienie i jego związki (na ich tle Doktorant formułuje trzy cele poznawcze i 6 celów użytkowych oraz do części konceptualnej formułuje 2 kluczowe dla celów rozprawy tezy badawcze), **jednego rozdziału** dotyczącego refleksji i przygotowań metodycznych (narzędzi, sposobu postępowania)

- prezentuje w niej wysoki poziom aktualnej, ogólnej i specjalistycznej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie NoZiJ ujmując ową wiedzę w sposób interdyscyplinarny (rozdziały teoretyczne, R.1 - R.2),
- przeprowadzonym postępowaniem badawczym wskazuje na umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej i projektowej (rozdziały R.3 oraz R.4-R.6).

#### Równocześnie rozprawa:

- stanowi oryginalne rozwiązanie **problemu naukowo-empirycznego** (patrz; sformułowany problem badawczy, cele rozprawy i zadania badawcze (tezy i hipotezy badawcze) – Wstęp i R.3 oraz autorska conceptualizacja obiektu badania w sensie schematu postępowania badawczego i autorskiej propozycji SMA jako narzędzia wsparcia realizacji strategii IB wraz z pokazaniem integracji SMA ze strategią IB (patrz: rys. 17 s. 139) oraz zasadami oceny skuteczności wykorzystania SMA w IB (ss.144-146) – wszystko patrz: w R.5 i **celu teoretycznego** (patrz; R.1 – R.2),
- stanowi oryginalne rozwiązanie w zakresie **zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej** [(autorska propozycja SMA w IB – R.5.1, jej weryfikacja praktyczna w GIG IB – R.6 oraz jej prezentacja operacyjna zamieszczona w zał.2), a także konkluzje zawarte we wnioskach i rekomendacjach (Podsumowanie rozprawy)].

Przygotowana pod kierunkiem naukowym dr hab. Izabeli Jonek-Kowalskiej, prof. PŚ rozprawa doktorska pt. **System marketingu analitycznego jako narzędzie wspierające realizację strategii instytutu badawczego**, autorstwa mgr Mateusza Dulewskiego, charakteryzuje się dobrym poziomem naukowym i praktycznym, tym samym spełnia ustawowe wymagania stawiane rozprawom doktorskim.

\*\*\*\*\*

Wnoszę zatem do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej w Gliwicach – w myśl art. 187 (pkt.1 i pkt.2) ustawy z dnia 20 lipca 2019 roku Prawo o szkolnictwie ... , - wniosek o przyjęcie pracy pt. **System marketingu analitycznego jako narzędzie wspierające realizację strategii instytutu badawczego**, autorstwa mgr **Mateusza Dulewskiego**, jako rozprawy doktorskiej zgodnie z obowiązującymi przepisami i uznaję za właściwe dopuszczenie Doktoranta do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

□

#### Podstawowe informacje o Doktorancie

□

w zakresie rozwiązania badanego problemu (R.3) oraz **trzech rozdziałów** (R.4 do R.6), ilustrującego badany problem z perspektywy empirycznej (diagnostycznej) i jednocześnie projektującego proponowane rozwiązanie w postaci autorskiego systemu marketingu analitycznego jako narzędzia wspierającego realizację strategii instytutu badawczego, poddając ową projekcję (model systemu) weryfikacji empirycznej w konkretnym instytucie badawczym (w tym przypadku Głównym Instytucie Górnictwa – Instytucie Badawczym w Katowicach) modelu dotyczącego sposobu rozwoju polskich przedsiębiorstw energetycznych],

- **Podsumowania; wnioski i rekomendacje**, w którym Doktorant nawiązuje do sformułowanych założeń i zadań badawczych, a także formuluje wnioski i rekomendacje z postępowania badawczo-projektowego. Ponadto kreśli w nim przyszłe ciekawe wątki i kierunki prowadzenia bardziej pogłębionych badań.

W przygotowaniu części empirycznej rozprawy wykorzystano zaawansowane metody analizy jakościowej, przy pomocy których odkrywano i uruchamiano nowe czynniki sprawcze tworzące system marketingu analitycznego w badanym zakresie problemowo-przedmiotowym oraz 319 źródeł/pozycji literaturowych, w tym 61 pozycji obcojęzycznych (21,00 %), stosunkowo nowych i aktualnych pozycji anglojęzycznych. Zauważyłem też wykorzystanie w przygotowaniu rozprawy odniesienia do 3 pozycji autorskich. Wykorzystałem do przygotowania rozprawy literaturę uważam za aktualną. Ich ilość - z uwagi na oryginalność podjętej w rozprawie tematyki - uznaję za satysfakcjonującą. Wobec ogólnej liczby wykorzystanych do napisania rozprawy pozycji literatury (pozycje zwarte i artykułowe) i źródeł (akty prawne i netografia) generalnie wyrażam generalnie zadowolenie, choć zwracam uwagę na stosunkowo niski stopień wykorzystania literatury obcojęzycznej, zwłaszcza biorąc pod uwagę bardzo dobrą znajomość j. angielskiego przez Doktoranta. Analizowane treści i wyniki zilustrowano w postaci 20 rysunków, 17 tabel, 40 wykresów, 6 schematów i 2 załączników (Załącznik 1; Kwestionariusz ankiety; Załącznik 2; Prezentacja SMA w postaci elektronicznej w Exelu zamieszczona na płycie CD). Łącznie rozprawa – wraz z bibliografią, spisami rysunków, tabel, wykresów i schematów oraz załącznikami - liczy 252 strony.

Mgr Mateusz Dulewski posiada wszechstronne wykształcenie, także międzynarodowe. Ukończył w roku 2006 (17.03.2006) studia w zakresie Zarządzania i Marketing w Turystyce Krajowej i Międzynarodowej w Wyższej Szkole Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, przygotowując pod opieką prof. dr hab. J.M. Ruszkowskiego pracę mgr pt. *Zmiany zachodzące w polskiej agroturystyce po wejściu do unii europejskiej*, rozszerzając je o studia podyplomowe w zakresie *Zarządzania projektami w przedsiębiorstwie*, odbyte w latach 2006-2007 na Politechnice Śląskiej w Gliwicach oraz studia MBA w zakresie *Marketingu międzynarodowego*, odbyte w latach 2007-2008 w Wyższej Szkole Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Fryderyka Skarbka w Warszawie przy współpracy z Erasmus University Rotterdam. Owe podstawowe kwalifikacje i wykształcenie Doktorant uzupełniał licznymi kursami specjalistycznymi w zakresie informatyki, czy zarządzania jakością (Audytor Wewnętrzny Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001).

Doktorant posiada nie tylko wysokie kwalifikacje językowe, o czym świadczy certyfikat znajomości języka angielskiego i poziomu podstawowego języka niemieckiego, oprócz j. ojczystego, ale także kwalifikacje behawioralne i interpersonalne potwierdzone latami pracy i osiągnięciami na różnych stanowiskach kierowniczych w różnych pod względem prowadzonej działalności i przynależności sektorowej (usługi, logistyka, produkcja, instytut naukowy) przedsiębiorstwach<sup>7</sup>.

Doktorant od sześciu lat (od 2016) jest pracownikiem instytucji naukowo-badawczej, tj. Głównego Instytutu Górniczego Instytutu Badawczego w Katowicach. W Instytucie tym zatrudniony jest na stanowisku Kierownika ds. transferu technologii i marketingu. Wcześniej (od roku 2006) pracował i zdobywał doświadczenie w tzw. praktyce gospodarczej. Był w tym okresie zatrudniony w wielu różnych przedsiębiorstwach, m.in., w latach 2006 – 2008 w PPH „UTEX” Sp. z o.o. (Koordynator ds. Sprzedaży), w latach 2008 – 2008 w JAS – FBG S.A. (Główny Specjalista), w latach 2008 – 2009 w MAXBUD Sp. z o.o. (Dyrektor ds. Sprzedaży), w latach 2009 – 2010 w LDS Logistics Sp. z o.o. (Dyrektor ds. Marketingu i Sprzedaży), w latach 2010 – 2011 w PPUH Rol-Pol S.J. (Dyrektor Handlowy), zaś w latach 2011 – 2016 w Polski Koks S.A. (Główny Specjalista).

Doktorant jest współautorem trzech publikacji o charakterze naukowy, które to publikacje zostały wykorzystane w przygotowaniu ocenianej rozprawy doktorskiej.

Według deklaracji Kandydata, nie ubiegał się on uprzednio o nadanie stopnia doktora.

□

#### **Uzasadnienie, poziomu naukowego i metodycznego rozprawy**

□

\*\*\*\*\*

Oceniana rozprawa naukowa, bo z tym gatunkiem twórczości mamy do czynienia w niniejszym procesie, przygotowana została przez mgr Mateusza Dulewskiego pod kierunkiem promotora dr hab. Izabeli Jonek-Kowalskiej, prof. PŚ.

Odznacza się ona przejrzystą konstrukcją. Napisana jest dobrym językiem i została w miarę starannie opracowana edytorsko oraz graficznie (rysunki, tabele, wykresy i schematy, itp.).

**Moja ocena recenzowanej rozprawy – mimo dostrzeżenia pewnych usterek - jest wysoce pozytywna.**

Wymienione poniżej cechy ocenianej pracy awansowej stanowią jednocześnie kryteria przesądzające moją opinię, że spełnia ona naukowe cechy dzieła ambitnego, oryginalnego i wartościowego, a zarazem bardzo mocno przydatnego także praktyce gospodarczej – o czym jest mowa w art. 187 (pkt.1 i pkt.2) ustawy z dnia 20 lipca 2019 roku Prawo o szkolnictwie ... . I tak:

\*\*\*\*\*

Podjęta w rozprawie tematyka, wpisuje się:

<sup>7</sup> Szerzej patrz: CV Doktoranta, informację uzupełniającą M. Dulewski; Arkusz Kandydata-Zał. Nr 2 do Regulaminu w zakresie nadania stopnia doktora

- z jednej strony w trzy subdyscypliny NoZiJ<sup>8</sup>, mianowicie *zarządzanie strategiczne*, *zarządzanie marketingiem* oraz *wspomaganie decyzji menedżerskich*,
- z drugiej zaś stanowi aktualny i ciekawy poznawczo – praktyczny nurt poszukiwań efektywnych narzędzi zarządzania strategiczno-operacyjnego instytucją badawczą<sup>9</sup> w postaci zdiagnozowania, następnie zaprojektowania i weryfikacji<sup>10</sup> na przykładzie Instytutów Badawczych (IB)<sup>11</sup> **systemu marketingu analitycznego (SMA)** wspierającego (jako narzędzie) strategię ich rozwoju.

Prowadzona w ocenianej rozprawie analiza teoretyczna, diagnoza empiryczna, konceptualna projekcja i empiryczna weryfikacja SMA w kontekście rozwoju instytutów badawczych dotyczy działalności społeczno – gospodarczej klasyfikowanej w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) jako obszaru w sekcji M<sup>12</sup>, dziale 72<sup>13</sup>, tj. działalności prowadzonej przez instytuty badawcze. Doktorant słusznie zaznacza<sup>14</sup>, że dotychczas w procesach badawczo – poznawczych odnoszonych do tego typu obiektu badań (czy sektora), podjęty przez niego problem badawczy w niewielkim stopniu był rozpatrywany i rozpoznawany. Jeżeli już był, to był mocno ukierunkowany na posługiwanie się narzędziami stricte marketingowymi w kontaktach z otoczeniem (reklama, PR, itp.), a nie jako narzędzie analityczne służące wspieraniu i podejmowaniu decyzji przez menedżerów. Tworzy to niewątpliwie lukę w badaniach nad wspieraniem decyzji menedżerskich efektywnymi systemami analitycznymi w obszarze podejmowania decyzji w sferze działań marketingowych instytutów badawczych.

Mimo niewątpliwie intuicyjnej słuszności powyższego stwierdzenia, to jednak odczuwam w tym miejscu pewien niedosyt dokumentacyjny. Zabrakło mi w dokumentowaniu

<sup>8</sup> Patrz raport pt. *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, opracowany przez zespół powołany przez KNOiZ PAN w składzie dr hab. G. Belz, prof. S. Cyfert, prof. W. Czakon, prof. W. Dyduch, prof. D. Latusek – Jurczak, prof. J. Niemczyk, prof. A. Sopińska, prof. A. Szpitter, prof. M. Urbaniak, prof. J. Wiktor, marzec 2019. [www.knoiz.pl](http://www.knoiz.pl)

<sup>9</sup> **Wykorzystany w rozprawie podmiot badań nie należy do często empirycznie badanych w NoZiJ obiektów; uznaje to za ogromny walor rozprawy.**

<sup>10</sup> Analityczno-poznawczej weryfikacji SMA, Autor dokonał na przykładzie Głównego Instytutu Górnictwa Instytutu Badawczego w Katowicach, jako swoistego studium przypadku.

<sup>11</sup> Prowadzoną przez IB działalność naukowo-badawczą i zasady ich funkcjonowania szczegółowo reguluje Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 roku o instytutach badawczych wraz póź.zm.. (Dz.U. z 2019 r. poz.1350, 2227, z 2020 r. poz. 284).

<sup>12</sup> Sekcja M obejmuje: Działalność profesjonalną, naukową i techniczną wymagającą wiedzy specjalistycznej.

<sup>13</sup> PKD Dział 72.19.Z - Badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie pozostałych nauk przyrodniczych i technicznych.

<sup>14</sup> Patrz: s.6, gdzie Doktorant pisze: ... *W Polsce głównym problemem rozwoju instytutów badawczych jest słabo rozwinięty rynek badań naukowych i mała skala współdziałania otoczenia społeczno-gospodarczego z otoczeniem biznesowym. W rezultacie powszechnie stosowane wskaźniki pomiaru innowacyjności gospodarki lokują Polskę na jednym z ostatnich miejsc wśród krajów Unii Europejskiej. Coroczne zestawienie Innovation Union Scoreboard, sporządzane przez Komisję Europejską, zalicza Polskę do najsłabszej w Unii grupy umiarkowanych innowatorów (wraz z Łotwą, Rumunią i Bułgarią), odnotowując również rozczarowująco powolny postęp w zakresie poprawy tej sytuacji. Opisany stan jest jedną z praktycznych przesłanek doskonalenia zarządzania instytutami badawczymi, w tym dostosowywania narzędzi marketingowych do specyfiki i potrzeb tych jednostek oraz polskiej gospodarki. Istnieje zatem luka badawcza, która odnosi się do niedostosowania narzędzi marketingowych, w tym również z obszaru marketingu analitycznego do potrzeb i specyfiki instytucji naukowo-badawczych działających w sektorze publicznym. A także na s. 68 pisze ... Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat w literaturze zarówno krajowej, jak i zagranicznej podejmowano sporo różnorodnych badań na temat marketingu. Badania te zazwyczaj dotyczyły organizacji działających w sektorze prywatnym. Jak podkreślają A. M. Kaplan i M. Haenlein sektor marketingu publicznego jest bardzo słabo rozpoznany i opisany w literaturze z zakresu zarządzania publicznego, dlatego też zachęcają oni badaczy do podejmowania pogłębionych analiz w tym obszarze oraz szerszego wykorzystania zaawansowanych metod i narzędzi marketingowych w organizacjach publicznych. Należy też podkreślić, że rozważania i badania na temat marketingu – zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym odnoszą się przede wszystkim do marketingu tradycyjnego. Tymczasem, wraz z rozwojem nowoczesnych technologii informatycznych oraz możliwości pozyskiwania, przetwarzania i gromadzenia dużych zbiorów danych, w ostatnich dwudziestu latach systematycznie rośnie znaczenie marketingu analitycznego (marketingu danych). W wielu organizacjach wykorzystanie tej metody do poprawy konkurencyjności daje bardzo dobre rezultaty przekładające się na wzrost skuteczności i efektywności ich funkcjonowania. Istnieje zatem luka badawcza, która odnosi się do niedostosowania narzędzi marketingowych, w tym również z obszaru marketingu analitycznego do potrzeb i specyfiki instytucji naukowo-badawczych działających w sektorze publicznym.*

luki badawczej jej analizy bibliometrycznej, poprzez zmapowanie w przestrzeni historycznej, w skali światowej literatury, tj. kluczowych dla ocenianej rozprawy pojęć, słów i zwrotów opisujących wskazywany problem badawczy.

\*\*\*\*\*

... **System marketingu analitycznego IB – jego składniki, budowa, wykorzystanie** ... , stanowi główny obiekt/przedmiot badań i zagadnienie w ocenianej rozprawie. Obiekt ten rozpatrywany jest w kontekście swoistego konceptualnego narzędzia diagnostycznego ułatwiającego doskonalenie procesów marketingowych, a tym samym usprawniającego realizację procesów biznesowych, w tym zwłaszcza procesów komercjalizacji myśli naukowej i wyników badań. Narzędzie to kształtuje przestrzeń organizacyjną sfery rozwoju w IB z wykorzystaniem analitycznych procesów marketingowych w realizacji strategii IB.

\*\*\*\*\*

Wyniki prowadzonych przez Doktoranta kilkuletnich badań, zaprezentowane w ocenianej rozprawie, wpisują się w **paradygmat elastyczności** współczesnego zarządzania. Oparcie rozwiązania zagadnienia SMA jako narzędzia wspierania realizacji strategii rozwoju IB ... , w sensie treści i metody rozprawy na koncepcji elastycznego przechodzenia od myślenia strukturalnego do myślenia systemowo – strategicznego, uwzględniającego zachodzące w otoczeniu zmiany, stworzyło nowe podejście do zarządzania, którego istotą jest podatność na zmiany, elastyczność oraz zwinność działania, a także odchodzenie od linearnego (tradycyjnego) spojrzenia na analizę i działalność marketingową IB w stronę horyzontalnego i prawidłowego przepływu działań związanych z realizacją strategii rozwoju IB opartego na marketingu danych (SMA).

Zastosowane podejście powoduje zmiany kulturowe, organizacyjne oraz zmiany w samych systemach i procesach wsparcia podejmowanych przez menedżerów decyzji. Wszystkie te działania i procesy znakomicie domykają się w pojęciu **SMA**. Poznanie tego zagadnienia w konkretnym systemie usługowym IB, zwłaszcza w tymi konkretnym, choć rzadko poddawany kompleksowym procesom badań naukowych sektorze pn. *działalność profesjonalna, naukowa i techniczna wymagająca wiedzy specjalistycznej* (a więc niszowym z tego punktu widzenia), stanowi szczególny walor ocenianej rozprawy. Nie tylko przybliżyła ona ten sektor nauce jako takiej, a w szczególności dyscyplinie NoZiJ, ale dostarcza też ciekawej diagnostycznie wiedzy, która pozwala poznać istotne problemy rozwojowe IB, m.in. z punktu widzenia pełnionej w ich rozwoju roli SMA.

Moim zdaniem oceniana rozprawa jest ważnym osiągnięciem badawczym, które zajmie ważne miejsce w piśmiennictwie<sup>15</sup> z tego zakresu. Jest też wyraźnym dowodem na szczególną przydatność prowadzonych badań dla wsparcia praktyki gospodarczej, nie tylko IB.

\*\*\*\*\*

Wybór paradygmatu elastyczności NoZiJ, wsparty poprawnie przeprowadzonymi badaniami ilościowymi<sup>16</sup>, jak i jakościowymi<sup>17</sup> uważam za słuszny i właściwy dla poprawności

<sup>15</sup> Podjęte w rozprawie zagadnienie warte jest szerszego rozpowszechnienia, np. w postaci monografii.

<sup>16</sup> Badania diagnostyczne zostały przeprowadzone w wybranych polskich instytutach badawczych (PAN i resortowych) oraz w Centrum Łukasiewicza. Badania ankietowe przeprowadzono na reprezentatywnej próbie 53 instytutów spośród 119 instytutów badawczych funkcjonujących w Polsce, przy błędzie maksymalnym 10% i 95% poziomie ufności. Dla potrzeb niniejszej pracy skonstruowano kwestionariusz ankiety, który posłużył jako narzędzie diagnozy stanu i potrzeb w zakresie wykorzystania narzędzi strategicznych i marketingowych w polskich instytutach badawczych. Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem ankiet wspieranych komputerowo (CAPI – Computer Assisted Personal Interview). Odpowiedzi udzieliło 215 pracowników zatrudnionych w polskich IB. Szczegółową charakterystykę badanych podmiotów (IB) przedstawiono na wykresach 1 do 6. (ss. 79-83). **Głównym celem prowadzonych badań ankietowych** była identyfikacja celów strategicznych instytutów badawczych w Polsce oraz zakresu wsparcia marketingowego wykorzystywanego w procesie ich realizacji. Badanie miało charakter anonimowy a jego wyniki zostały przetworzone i wykorzystane w sposób zbiorczy jedynie w celach naukowych (por. ss.78-79).

<sup>17</sup> W dysertacji posłużono się także metodą studium przypadku w celu zweryfikowania działania opracowanego SMA. Głównym celem tej metody jest jak najlepsze zobrazowanie danego przypadku. Stanowi ono wnikliwą analizę konkretnego zjawiska z uwzględnieniem celów, założeń, motywów, działań, czy nietypowości zjawiska, a także daje możliwość przeanalizowania najczęstszych błędów, procesów wykonawczych, najlepszych praktyk. Metoda ta została w niniejszej pracy wykorzystana w rozdziale szóstym do zweryfikowania działania opracowanego SMA w Głównym Instytucie Górnictwa. Przypadek ten posłużył do zgromadzenia, analizy i przetworzenia danych na temat

rozwiązania teoretyczno – empirycznego sformułowanego problemu badawczego podjętego w rozprawie zagadnienia. Dzięki temu rozprawa dobrze wpisuje się w ten nurt poszukiwań, który związany jest z rewolucją podejść do strategii zarządzania (w tym poszukiwania innowacyjnych elementów/składowych marketingu w postaci SMA), dezagregacji i pogłębionego rozpoznawania nowych, indywidualnych czynników/elementów dynamizujących innowacyjność strategii IB. Stanowi przez to z pewnością podstawę i zachętę do dalszej dyskusji naukowej w gronie pracowników nauki i menedżerów zarządzających IB, o kierunkach doskonalenia strategiczno-operacyjnych metod zarządzania tymi instytucjami.

\*\*\*\*\*

Rozprawa zawiera bardzo staranną, wszechstronną i dogłębną analizę aktualnego, stosunkowo nadal słabo rozpoznanego w NoZiJ nurtu badań podejmowanych w ramach zarządzania strategiczno-operacyjnego, a dotyczących obszaru i zagadnienia *systemu marketingu analitycznego*. Szczególnie cenna dla pełnego zrozumienia istoty proponowanego przez Doktoranta narzędzia SMA, jest prezentacja SMA w postaci elektronicznej w Exelu zamieszczona na płycie CD (patrz; zał.2.). Niezależnie od tekstu rozprawy, uzmysławia ona, że badany obszar/zagadnienie w chwili obecnej z powodzeniem można uznać za *otwarty poznawczo*, a jednocześnie *niszowy badawczo*. Niewątpliwie zastosowane przez Doktoranta podejście poznawcze tworzy obecnie nowe perspektywy badań, w których łączenie dorobku różnych subdyscyplin NoZiJ jest nie tylko możliwe, ale i konieczne.

A zatem oceniana rozprawa posiada charakter dzieła interdyscyplinarnego, powstałego na styku trzech subdyscyplin NoZiJ i opiera się na różnorodności metodycznej i merytorycznej czerpanej z dorobku owych subdyscyplin.

Oceniana rozprawa zwraca uwagę na praktyczne implikacje dyscypliny naukowej NoZiJ. Odnosi się do aktualnego i ważnego problemu (... *systemu marketingu analitycznego* ...), z jakim przyszło się mierzyć współczesnym instytucjom badawczym.

\*\*\*\*\*

W przygotowaniu różnorodnych, niewątpliwie bardzo logicznie uporządkowanych w strukturze rozprawy, aspektów i ujęć merytoryczno-metodycznych (*patrz*, teoria, literatura, metodyka) oraz badawczo-empirycznych [*patrz*: schemat badań własnych (s.74) i egzemplifikacja aplikacyjno-implementacyjna (także zał.2)], Doktorant przywołał/wykorzystał ok. 319 zróżnicowanych pod względem formy (pozycje zwarte, artykuły, raporty z badań, źródła netograficzne, akty prawne) i treści (dotyczące definicji, pojęć, koncepcji, teoretycznych podstaw, badanego problemu) publikacje. Nie pomijając ważnych pozycji z literatury polskiej (stanowi ona ok. 79,0 proc. wykorzystanego zbioru), Doktorant wykorzystał niestety niezbyt obszerny – mimo dobrej znajomości j. angielskiego - zbiór najnowszej literatury anglojęzycznej (tylko 61 pozycji, stanowi ona 21,0 proc. ogółu przywołanych/poznanych publikacji).

Szczególnego podkreślenia wart jest fakt okresu powstania wykorzystywanej literatury. Prawie 89,46 proc. przywołanej literatury powstała po roku 2000, w tym z lat 2000-2005 pochodzi 25,17 proc., z lat 2006-2010 pochodzi 22,79 proc., z lat 2011-2015 ok. 21,09 proc., z lat 2016-2020 pochodzi 17,69 proc, zaś z lat ostatnich od 2021 roku pochodzi 2,73 proc. pozycji. Łącznie więc dominuje w spisie wykorzystanych źródeł literatura powstała w ostatnich 15 latach.

W sumie więc wykorzystana literatura jest bardzo aktualną i ilustruje (w kontekście ujęć głównie prezentowanych przez polskich autorów) najnowszy stan wiedzy przydatny dla prowadzenia badań w wyodrębnionym i poznawanym obszarze problemowym. Równocześnie – po wnikliwym zapoznaniu się z nią - ułatwia ona identyfikację istniejącej luki badawczej. Tak więc przyjęty sposób myślenia o badanym zagadnieniu pozostają w znacznej mierze nieprzyswojone jeszcze przez polskie środowiska naukowo-praktyczne. Dlatego przygotowana przez mgr M. Dulewskiego rozprawa o charakterze studium teoretyczno-empirycznym, zasługuje na szczególne uznanie.

\*\*\*\*\*

---

strategii i działań marketingowych, skalkulowania założonych wskaźników, wizualizacji danych w postaci dashboardu oraz oceny skuteczności zaproponowanych rozwiązań (por. ss. 76-77).

Kierując się w/w, a także innymi<sup>18</sup> przesłankami, swój pozytywny wniosek nt. ocenianej rozprawy uzasadniam tym, że **problem badawczy**<sup>19</sup>, którego identyfikacji, analizy i diagnozy oraz rozwiązania (w postaci autorskiej projekcji) podejmuje się Doktorant, to **stosunkowo nowy**<sup>20</sup> – lokalizowany w ramach w/w triady subdyscyplin - **obszar dociekań**.

Swoje badania Doktorant lokalizuje w **paradygmacie elastyczności** odnoszonym do waloru efektywności strategii rozwoju polskich IB. Jest to ważne podejście dla zrozumienia kierunków rozwoju narzędzi w tym SMA we współczesnych IB. Doktorant udanie metodycznie go analizuje i wykorzystuje w komponowaniu treści rozprawy (m.in. poprzez – choć nie pełny, o czym wspominałem wcześniej przy ocenie wykorzystanej literatury - *systematic review*<sup>21</sup>) oraz empirycznie<sup>22</sup> w postaci autorskiej koncepcji badawczo-projektowej rozwiązuje<sup>23</sup>.

W proponowanym ujęciu problemowym, współcześnie brakuje kompleksowych i pogłębionych metodycznie i empirycznie opracowań naukowo-praktycznych. Swoimi rozważaniami i propozycjami Doktorant w znacznym stopniu zniwiera istniejącą lukę poznawczą..

\*\*\*\*\*

Podjęty w rozprawie problem badawczy od strony metodycznej został przez Doktoranta poprawnie przedstawiony (patrz opis/założenia wstęp i rozdział metodyczny). Przeprowadzona analiza poglądów dotyczących zarówno marketingu tradycyjnego, jak i nowoczesnego/współczesnego rozpatrywanych w kontekście SMA, stała się genezą sformułowania :

- głównego celu rozprawy<sup>24</sup>,
- atrakcyjnych celów poznawczych<sup>25</sup> (zrealizowane poprzez treści zawarte w R1-R2),
- atrakcyjnych celów użyteczno-aplikacyjnych<sup>26</sup> [zrealizowane w kolejnych rozdziałach na podstawie reprezentatywnych badań ankietowych w polskich instytutach badawczych (C4 i C5), koncepcji systemu marketingu analitycznego (C6, C7 i C8) oraz studium przypadku dla weryfikacji zaproponowanej koncepcji w Głównym Instytucie Górnictwa (C9); (R4-R6)]
- dwóch tez badawczych<sup>27</sup> [dotyczą części koncepcyjnej rozprawy (R.1-R.2),

<sup>18</sup> Patrz tekst i argumenty ss.5-6, oraz zawarte w R.2.3. i R2.1 - R.2.2, stanowią ważną, a zarazem jedną z praktycznych przesłanek doskonalenia zarządzania instytutami badawczymi, w tym dostosowywania narzędzi marketingowych do specyfiki i potrzeb tych jednostek oraz polskiej gospodarki. (s.6).

<sup>19</sup> **Problem badawczy** w rozprawie sformułowano następująco: ... *W jaki sposób opracować system marketingu analitycznego wspierający realizację strategii instytutu badawczego oraz ocenić rezultaty podjętych w tym zakresie działań (skuteczność działania systemu)* (s.6). Odpowiedź na to stwierdzenie trudno znaleźć w literaturze czy jakichkolwiek dostępnych badaniach. Problem wydaje się o tyle istotny, że rozwinięcie tego obszaru analizy oraz badań pomoże chociaż w części lepiej zrozumieć zawilości dotyczące owego zagadnienia.

<sup>20</sup> **Wyraża się on opracowaniem nowego, autorskiego** systemu marketingu analitycznego wspomagającego realizację strategii w instytucie badawczym. (patrz: schemat s. 120 i opis ss.116-122)..

<sup>21</sup> Patrz rozdziały pierwszy i drugi.

<sup>22</sup> Przy pomocy logicznie zbudowanego kwestionariusza ankiety i case studies.

<sup>23</sup> Patrz schemat procedury badawczej rys. 13, s.74, rozdział 3 oraz rozdziały 4 – 6, a także projekcja zaprezentowana w załączniku 2.

<sup>24</sup> **Głównym celem rozprawy jest opracowanie systemu marketingu analitycznego wspomagającego realizację strategii w instytucie badawczym.** (s.6 i s.70)

<sup>25</sup> **Cele poznawcze** obejmują 3 następujące cele: **C1: Przedstawienie koncepcji marketingu analitycznego, w tym narzędzi i mierników wykorzystywanych w jej praktycznym zastosowaniu. C2: Identyfikacja kluczowych obszarów i celów strategii instytutów badawczych oraz zasad ich oceny. C3: Charakterystyka działalności instytucji naukowo-badawczych w Polsce i wybranych państwach Unii Europejskiej.** (s.6 i s.70)

<sup>26</sup> **Cele użyteczno - aplikacyjne** obejmują 5 celów (C4-C9), i brzmią: **C4: Diagnoza stanu wykorzystania narzędzi marketingowych i strategicznych w działalności instytutów badawczych w Polsce. C5. Identyfikacja barier i potrzeb w zakresie wdrażania narzędzi marketingowych w instytutach badawczych w Polsce. C6: Określenie możliwości i zakresu wykorzystania marketingu analitycznego w działalności badawczej. C7: Zdefiniowanie źródeł i sposobów pozyskiwania, przetwarzania i interpretowania danych na potrzeby marketingu analitycznego w instytucie badawczym. C8: Zaprojektowanie i zintegrowanie systemu marketingu analitycznego z celami i działaniami zawartymi w strategii organizacji. C9: Zweryfikowanie działania systemu marketingu analitycznego w wybranym instytucie badawczym (Główny Instytut Górnictwa).** (s.7 i s.70).

<sup>27</sup> **Tezy rozprawy to: T1: Istnieje możliwość opracowania systemu marketingu analitycznego dla instytutów badawczych wspierającego realizację celów strategicznych. T2: Efekty systemu marketingu analitycznego mogą**



- oraz trzech hipotez badawczych<sup>28</sup> [odnoszone są do przeprowadzonych badań ankietowych (R.4-R.6)].

Na ich tle wysoko oceniam wkład poznawczy Doktoranta w merytoryczny i metodyczny zakres powstania ocenianej rozprawy. Ów wkład wypracowany został w znacznym stopniu na polskim oraz w mniejszym stopniu zagranicznym<sup>29</sup> dorobku teoretyczno-badawczym współczesnych NoZiJ, w określanych w rozprawie tezami i hipotezami badawczymi zakresie problemowym.

Sformułowane tezy i hipotezy badawcze (słuszne z metodycznego i projektowo/implementacyjnego punktu widzenia) odnoszą się do procesu identyfikacji, diagnozy i krytycznej oceny badanych zagadnień w ujęciu teoriopoznawczym, których rozwiązanie posiadają istotne znaczenie dla kształtowania za pomocą projekcji empirycznej – zarówno w sensie poznawczym, jak i implementacyjnym - obszaru realizacji strategii IB działań poprzez ich wsparcie SMA. Jest to rozprawa o wyraźnych walorach konceptualno - konfiguracyjnych<sup>30</sup>, metodyczno - aplikacyjnych<sup>31</sup> oraz utylitarnych<sup>32</sup>.

Rozprawa ta, w znacznym zakresie opiera się na badaniach i projekcjach empirycznych, które potwierdzają zasadność i operacyjność badawczą sformułowanych tez i hipotez badawczych.

\*\*\*\*\*

Oceniana rozprawa zawiera udane - osadzone na poprawnie zbudowanym fundamencie metodycznym - połączenie wątków teoretycznych i empirycznych opartych na prowadzonych przez Doktoranta badaniach literatury i empirii. Każdy z dwóch pierwszych rozdziałów zawiera przegląd lub istotne odniesienia do literatury, opartą na nim teoretyczną i empiryczną konceptualizację [zilustrowaną m.in. poprzez tezy i hipotezy badawcze oraz komunikatywnie przedstawiony na rys. 13 schemat badań własnych (model badawczy), prezentację wyników badań, wynikające z nich wnioski teoretyczne oraz ich empiryczną weryfikację.

Zastosowane w rozprawie, do prezentacji i badania podjętego problemu, podejście identyfikacyjno-diagnostująco-projektowe zostało szczegółowo zilustrowane opisem procesu poznania i realizacji celów rozprawy oraz założeń teoretyczno-metodyczno-badawczych. Nie tylko zostało syntetycznie zasygnalizowane we wstępie ale przede wszystkim szeroko omówionych w R.3 rozprawy (ss.65-77). Jest to elegancka i konsekwentnie zastosowana konstrukcja refleksji metodycznej, ułatwiająca czytelnikowi śledzenie logiki myśli i działań prowadzonych przez Doktoranta. Warto podkreślić, że wszystkie sformułowane cele zostały w rozprawie w pełni zrealizowane przez Doktoranta.

\*\*\*\*\*

Na szczególnie pozytywną ocenę zasługuje szeroki zakres badań empirycznych, którymi Doktorant ilustruje swoje wywody. Przybliżają one koncepcję realizacji konstytutywnego (głównego) i dodatkowych (poznawczych i utylitarno-aplikacyjnych) celów rozprawy, a następnie przeprowadzenia analizy oraz krytycznej oceny stanu istniejącego w tym zakresie w polskich IB.

---

*przyjmować postać: danych, wskaźników, informacji oraz dashboardu i mogą być wykorzystane w procesie oceny skuteczności realizacji celów strategicznych oraz marketingowych. (s.7 i s.71).*

<sup>28</sup> **Hipotezy rozprawy to:** H1: *W działalności instytutów badawczych dominują tradycyjne narzędzia marketingowe.* H2: *W działalności instytutów badawczych nie wykorzystuje się w pełni możliwości oferowanych przez nowoczesne narzędzia marketingowe (marketing internetowy, marketing analityczny).* H3: *Główną barierą w doskonaleniu działań marketingowych w instytutach badawczych jest brak środków finansowych.* (s.7 i s.71).

<sup>29</sup> *Niestety odczuwam niezadowolnienie z powodu zbyt skromnego wykorzystania literatury obcojęzycznej (tylko 21,0 proc. całości źródeł).*

<sup>30</sup> *Opracowanie autorskiego SMA jako narzędzia wsparcia realizacji strategii IB wraz z pokazaniem integracji SMA ze strategią IB (patrz: frys. 17 s. 139) oraz zasadami oceny skuteczności wykorzystania SMA w IB. (ss.144-146)..*

<sup>31</sup> *Koncentrują się one na: wzbogaceniu repertuaru wskazanych w zał. 1 i zał. 2 oraz w R.3 metod badawczych strukturyzujących badany problem naukowy.*

<sup>32</sup> *Należą do nich: dostarczenie dla praktyk menedżerskich narzędzi diagnostyczno-projektujących oraz opracowanie nowego spojrzenia na wsparcie poprzez SMA realizacji strategii przez IB i jego doskonalenie nie tylko w IB; patrz Załączniki 1 i 2 oraz Podsumowanie; wnioski i rekomendacje (ss.217-223).*

Uzyskane rezultaty postępowania diagnostyczno-implementacyjnego w konsekwencji doprowadziły do zaprojektowania *autorskiego systemu marketingu analitycznego (SMS) traktowanego jako narzędzie wsparcia realizacji strategii IB*. Tym samym oceniana rozprawa – z uwagi na podejmowany w niej oryginalny problem i sposób jego rozwiązania – posiada niewątpliwie charakter pionierski. I to jest jej ważny walor.

\*\*\*\*\*

Podjęte w rozprawie zagadnienie uznaję za złożone badawczo, ciekawe teoriopoznawczo, a także mocno ukierunkowane aplikacyjnie w postaci nie tylko dostarczenia menadżerom narzędzi do strategicznego zarządzania działalnością marketingową w ramach realizacji strategii przez IB, ale przede wszystkim empiryczną weryfikację poprawności konstrukcji opracowanych narzędzi badawczych (w zakresie problemowo określonym w rozprawie) i opracowaniu konkretnego narzędzia w postaci SMA (jego weryfikacji praktycznej) służących do oceny efektywności realizacji strategii przez IB w Polsce.

Niewątpliwie zaakcentowane przez recenzenta wyniki rozprawy mogą wspomóc menedżerów w zakresie zarządzania strategicznego, by zapewnić wyższą skuteczność działania. Zasadniczo i w sposób rewolucyjny zmienia to dotychczasowe zachowanie, rodzi nowe wyzwania, wymaga nowych doświadczeń i rozwoju nieznanymi/niewykorzystywanymi dotychczas kwalifikacji/kompetencji. Uważam, że propozycja Doktoranta skutkować może, m.in. innowacyjnością w sposobach działania i z tego względu ewentualną zmianą dotychczasowego sposobu realizacji strategii przez polskie IB.

Wyniki badań zaprezentowane przez Doktoranta zwiększają potrzebę prowadzenia dalszych własnych, polskich badań<sup>33</sup>, obserwacji i refleksji naukowej, zwłaszcza refleksji opartej o solidny fundament merytoryczno-metodyczny, co ma miejsce w ocenianej rozprawie.

\*\*\*\*\*

Generalnie – w znaczeniu szerszym – podjęte w niniejszej rozprawie zagadnienie dotyczące wspierania w organizacjach realizację strategii funkcjonowania nowoczesnymi narzędziami marketingowymi [w omawianym przypadku *system marketingu analitycznego*], stanowi coraz wyraźniej zaznaczający się na mapie badawczej polskich NoZiJ, poznawczo ważny i praktycznie znaczący element zarządzania strategicznego, zwłaszcza w sektorze publicznym.

Rozprawa zawiera trzy znaczące rezultaty, które stanowią wartość dla NoZiJ zarówno w sensie teoretycznym, jak i praktycznym. I tak:

- pierwszym rezultatem jest nowa perspektywa, czyli myślenie o wzbogacaniu użytecznych narzędzi zarządzania strategicznego (SMA);
- drugim jest dostarczenie argumentów na rzecz zasadności dalszego poszukiwania efektywnych narzędzi zarządzania strategicznego (m.in. poprzez ich konceptualizację i operacjonalizację);
- trzecim zaś wskazanie na współczesne konsekwencje interdyscyplinarnego paradygmatu elastyczności i jego przydatności dla konceptualizacji i rozwoju nowych narzędzi wspierających realizację strategii działania IB w prowadzonej przez nie działalności statutowej.

Uzyskane przez Doktoranta wyniki badań, uznać należy za wartościowe poznawczo i aplikacyjnie.

Podjęty w rozprawie problem uznaję za atrakcyjne wyzwanie badawcze, umożliwiające Doktorantowi wykazanie swojego wkładu intelektualnego a także na dobrym poziomie zakresu przygotowania teoretycznego i praktycznego oraz posiadanych kompetencji badawczych,

\*\*\*\*\*

Całość rozprawy wskazuje na dużą dojrzałość badawczą Doktoranta i znaczną jego dociekliwość poznawczą, znajomość metod badawczych i umiejętność ich praktycznego zastosowania, a także dobrą znajomość (głównie polskiej) literatury przedmiotu.

Stwierdzenie to i opinia, mocno nawiązuje do zaleceń wskazanych przez ustawodawcę w treści art. 187 (pkt.1 i pkt.2) *ustawy z dnia 20 lipca 2019 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668)*.

<sup>33</sup> M.in. Doktorant na s.223 pisze w tym duchu o kierunkach dalszych badań.



Z całym przekonaniem stwierdzam, że przyjęte cele rozprawy, zostały w takim stopniu osiągnięte, aby z przekonaniem dokonane w rozprawie rozważania uznać za wartościowe z punktu widzenia teoretycznego i aplikacyjnego poznania badanego problemu.

\*\*\*\*\*

W zakończeniu niniejszej oceny chciałbym wskazać na drobne usterki, które zauważyłem czytając rozprawę autorstwa mgr M. Dulewskiego. Zaznaczam jednocześnie, że nie stanowią one istotnego uszczerbku na poziom i wartość poznawczo - implementacyjną rozprawy, uszczerbku który mógłby zaważyć na mojej pozytywnej jej ocenie. Wskazuję je jedynie po to, aby Doktorant w dalszej pracy naukowej zwrócił na nie uwagę i eliminował ze swojego warsztatu.

Niektóre z nich zgłosiłem w już we wcześniejszych fragmentach recenzji, pozostałe zgłaszam w tym miejsc. Dotyczą one:

- Załącznika nr 1 tj. kwestionariusza ankiety, gdzie w metryczce nie zawarto informacji pozwalających ocenić doświadczenie i poziom wiedzy biorących udział w badaniu owych 215 respondentów (m.in. brak parametrów dot. wieku, wykształcenia, zajmowanego stanowiska w IB, czy stażu pracy),
- Braku precyzyjnego opisu sposobu losowania i doboru próby reprezentatywnej.

\*\*\*\*\*

Reasumując, zawarte w rozprawie dociekania i rezultat poznawczo-aplikacyjny służą zarówno rozwojowi teorii, jak i praktyki NoZiJ.

Recenzowana rozprawa wnosi wkład w nowe, innowacyjne spojrzenie na problematykę narzędzi służących rozwojowi polskich IB i nie tylko. Wartość badań oraz prowadzonych w niej rozważań stanowi o tym, że jest to cenna pozycja zwłaszcza, że jest napisana językiem wskazującym na dobrze opanowany warsztat pisarski, a poprawny warsztat naukowo-praktyczny przejawia się głównie w kreatywności poszukiwania nowych, własnych koncepcji. Wynika to z wiedzy i kompetencji jakie Doktorant posiada w zakresie badanego zagadnienia.

Tęchów, dnia 09 września 2022 roku.

