

dr hab. Monika Boguszewicz-Kreft
prof. Uniwersytetu WSB Merito w Gdańsku
Wydział Biznesu

Recenzja pracy doktorskiej mgr. Grzegorza Szczuki
pt. „Model systemu komunikacji marketingowej jednostek samorządu
terytorialnego w świetle koncepcji marketingu 4.0”
napisanej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego
pod kierunkiem Promotora dr. hab. Roberta Bębna, prof. nadzw. Uniwersytetu
Gdańskiego oraz Promotorki pomocniczej dr Małgorzaty Szymańskiej-
Bralkowskiej

Przesłanki formalno-prawne wykonania recenzji

Podstawą opracowania niniejszej oceny są: prośba Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzani i Jakości dr. hab. Pawła Antonowicza, profesora Uniwersytetu Gdańskiego w piśmie z dnia 9 maja 2023r. o przyjęcie do recenzji rozprawy doktorskiej mgr. Grzegorza Szczuki oraz Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (tekst jedn.: Dz. U. z 2017 r. poz. 1789 z późn. zm.), w związku z art. 179 ust. 2 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. poz. 1669 z późn. zm.).

Uzasadnienie podjęcia tematu rozprawy doktorskiej

Koncepcja marketingowa stawiająca w centrum zainteresowania oferenta potrzeby i wymagania odbiorców przestała być już dawno domeną przedsiębiorstw produkcyjnych. Kierunek i dynamika zmian gospodarczych, jak również społeczno-kulturowych, spowodowały że orientacja rynkowa stała się przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstw usługowych i instytucji. Różnego rodzaju i szczebla urzędy także zaczynają dostrzegać potencjał tkwiący w wykorzystaniu narzędzi marketingowych. Jest to dyktowane koniecznością przyjęcia optyki mieszkańców, inwestorów, czy turystów oraz innych interesariuszy w kształtowaniu i optymalizowaniu oferty tych organizacji. Stawia to określone wyzwania przed całym procesem zarządczym w tych instytucjach. Ewolucja otoczenia, w szczególności technologicznego i

społecznego, znajduje odzwierciedlenie w zmianach paradygmatów obowiązujących w instytucjach publicznych – szansę rozwojową upatruje się bowiem we współpracy aktorów z trzech sektorów: publicznego, prywatnego i społecznego. Znajduje to wyraz w koncepcji *governance* (współrzędzenia), u podstaw której leży szeroko rozumiany dialog, a którego efektem powinno być wypracowanie zasad wspólnego korzystania z zasobów i skutecznego współdziałania. Kluczowy dla tej koncepcji jest proces komunikacji. W dobie rewolucyjnych zmian związanych z nowymi technologiami oraz zmieniającymi się postawami konsumentów, przejawiającymi się między innymi ich rosnącymi oczekiwaniami współkreowania wartości, zmienia się również marketing i jego instrumentarium, w tym narzędzia komunikacji marketingowej. Znajduje to wyraz w koncepcjach tzw. marketingu 4.0 i 5.0 uwzględniających m. in. aktywną rolę konsumentów w tworzeniu oferty.

Oceniana dysertacja dotyczy wyżej wzmiankowanych kwestii, a w szczególności odpowiedzi, na pytanie: jak wykorzystać nowoczesną wiedzę i narzędzia marketingowe w kształtowaniu procesów w przestrzeni publicznej. Jest to temat ważny i aktualny, wpływający na jakość życia mieszkańców, na ich poczucie związania z miastem i kształtowanie aktywnych postaw obywatelskich, co z kolei wpływa korzystnie na zarządzanie jednostkami terytorialnymi.

Luka badawcza, cele i problemy badawcze oraz układ treści

Autor przedstawionej do zaopiniowania obszernej dysertacji o teoretyczno-empirycznym charakterze - praca złożona jest z pięciu rozdziałów - zidentyfikował **lukę badawczą** dotyczącą wykorzystania nowoczesnych form i narzędzi komunikacji w relacjach jednostek samorządu terytorialnego (JST) w kontekście zmieniających się oczekiwań społecznych.

Jako **przedmiot badań** wskazał faktycznie wykorzystywane i potencjalne narzędzia komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego, jak również jej uczestników oraz uwarunkowań skutecznej komunikacji JST.

Podstawowy problem badawczy został wyrażony w formie pytania: „jak należy kształtować działania z zakresu komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego, aby wykorzystać potencjał społeczny oraz nowoczesne narzędzia i kanały komunikacji” (s. 8).

Wydaje się jednak, że trafniejsze byłoby sformułowanie: „jak należy kształtować działania z zakresu komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego, aby wykorzystać

potencjał społeczny interesariuszy”, bez umieszczenia fragmentu „nowoczesne narzędzia i kanały komunikacji”, ponieważ są one tylko narzędziem, nie zaś celem komunikowania.

Tak sformułowany problem badawczy został zdezagregowany następnie do problemów cząstkowych, z których cztery zostały przedstawione we Wstępie, natomiast dodatkowe trzy pojawiły się w Zakończeniu (s. 316), oraz kolejne – ósme w części empirycznej (s. 192) – (co oczywiście nie jest prawidłowym ujęciem).

I tak autor wyodrębnił (w różnych wskazanych powyżej miejscach dysertacji) następujące cele cząstkowe:

1. Jaką funkcję pełni komunikacja marketingowa w działalności JST?
2. Jakie są uwarunkowania dla podejmowania działań komunikacji marketingowej przez JST?
3. Jakie narzędzia mogą być wykorzystane przez JST w komunikacji marketingowej?
4. Jakie narzędzia faktycznie są stosowane przez JST w procesach komunikacji marketingowej?
5. Kto stanowi grupę odbiorców działań komunikacyjnych JST?
6. Jak wygląda proces budowy strategii i planów komunikacyjnych w JST?
7. Jak JST postrzegają obecnie znaczenie narzędzi komunikacji marketingowej?
8. Jak komunikacja marketingowa wspiera zarządzanie JST?

Ponieważ pytania 3 i 4 dotyczą, odpowiednio, potencjalnie i faktycznie wykorzystywanych narzędzi, logicznym wydaje się postawienie pytania o rekomendowane narzędzia. Ponadto pytanie 7 i 8 należałoby połączyć w jedno.

Autor, jako **cel o charakterze teoriopoznawczym** wyznaczył „poznanie aktualnych narzędzi i uwarunkowań procesu komunikacji marketingowej w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia” (s. 9). Takie sformułowanie celu uznaję za niepoprawne, ponieważ dotyczy opisu stanu rzeczywistości i, jako takie, nie wnosi wartości o charakterze teoretycznym. Tego rodzaju walor ma raczej **cel określony przez Autora jako utylitarny** – „zobrazowanie postulowanego optymalnego przebiegu procesu zintegrowanej komunikacji marketingowej samorządu terytorialnego na tle wieloelementowego systemu tworzonego przez JST i jej interesariuszy, co miałoby wspomagać zarządy i pracowników samorządu w realizacji założonych celów, dzięki prowadzeniu skoordynowanej i skutecznej komunikacji z odpowiednio wyselekcjonowanymi interesariuszami.” (s.9). Uznając pogodzenie precyzji z uchwyceniem sedna za istotny walor formułowania celu pracy naukowej, proponuję (po pewnym uproszczeniu i uzupełnieniu o

kwestie ujęte w innym miejscu we Wstępie) następujące ujęcie **celu głównego** pracy: Stworzenie modelu procesu zintegrowanej komunikacji marketingowej samorządu terytorialnego uwzględniającego specyfikę i złożoność systemu tworzonego przez JST i jej interesariuszy oraz rosnące oczekiwania społeczne w zakresie partycypacji – współrządzenia). Propozycję tę formułuję uwzględniając fakt, że taki właśnie model jest głównym wynikiem całego procesu badawczego dysertacji.

Na marginesie tych uwag pragnę wskazać ponadto, że fragment: „wspomagać zarządy i pracowników samorządu w realizacji założonych celów, dzięki prowadzeniu skoordynowanej i skutecznej komunikacji z odpowiednio wyselekcjonowanymi interesariuszami” odnosi się do kwestii utylitarnych.

Pragnę także zauważyć, że w Zakończeniu pracy Autor wskazuje również 14 celów pomocniczych, które jednak nie zostały ujęte we Wstępie, a powinny się tam znaleźć.

Na zakończenie tych uwag pragnę także wskazać na istotny mankament dysertacji. Otóż w pracach awansowych, pisanych z wykorzystaniem metod ilościowych, oczekiwanym standardem i atrybutem ich naukowości jest formułowanie **hipotez** – w recenzowanej dysertacji nie zostały one postawione.

Ocena części teoretycznej rozprawy doktorskiej

Na część teoretyczną pracy składają się trzy rozdziały, w których Autor prezentuje treści wynikające z kwerendy literatury przedmiotu. Należy wskazać, że źródła generalnie zostały dobrane prawidłowo, niestety recepcję przygotowanego materiału bardzo utrudniają błędy warsztatowe. Przede wszystkim w całej części teoretycznej nadmiernie wykorzystywane są cytaty, często zajmują całą lub większą część strony i bywają bardzo długie (np. na ss. 30-31 tekst, oprócz jednego zdania składa się tylko z cytatów - sześciu, w tym jednego zajmującego ponad pół strony). Cytowane treści często wykraczają poza główny wątek omawianego tematu, co wolno uznać, za brak dyscypliny warsztatowej. W efekcie brakuje skoncentrowania na głównej osi wypowiedzi, a narracja meandruje dotykając pobocznych wątków. Niepożądanym skutkiem takiej narracji jest wiele powtórzeń i nawrotów do treści już wcześniej omawianych. Nie sprzyja to logice wyводу, ale zwiększa jego objętość kosztem jakości. Dążąc do osiągnięcia przyjętego celu Autor powinien wyabstrahować z dzieł cytowanych właściwe treści, dotyczące bezpośrednio danego wątku i następnie w syntetyczny sposób przedstawić je własnymi słowami (wskazując oczywiście w przypisach źródłowych autorów wykorzystanych

treści). Ten sposób pisania wydaje się zaskakujący, ponieważ lektura części empirycznej, w której Autor nie posiłkował się cytataми, wskazuje na łatwość ubierania myśli w słowa (swobodę językową) i prowadzenie wywodu w sposób logiczny, płynny i komunikatywny. Innym błędem jest przedwczesne odnoszenie się na początku pracy, w jej części teoretycznej (np. s. 34) do wyników i wniosków z badań własnych, z którymi czytelnik nie został jeszcze zaznajomiony.

Rozdział pierwszy poświęcony został różnym aspektom komunikacji marketingowej. Rozpoczyna go omówienie pojęcia komunikacji społecznej, również w ujęciu historycznym, oraz wyjaśnienie, jakie miejsce w jej ramach zajmuje komunikacja marketingowa. Następnie Autor prezentuje istotę komunikacji i jej funkcje. Podrozdział 1.2 opisuje rozwój koncepcji marketingowych począwszy od orientacji produktowej po najnowsze ujęcia, marketingu 4.0 i 5.0 oraz charakteryzuje marketing terytorialnego. Trzeci podrozdział koncentruje się na komunikacji marketingowej prowadzonej przez JST.

Wobec powyższego pragnę wskazać, że zważywszy na logikę całego procesu badawczego kolejność podrozdziałów 1.1 i 1.2 powinna być odwrotna (przyjmuje się, że najpierw powinny być omawiane zagadnienia szerszej natury – w tym przypadku marketing, by następnie, w toku wywodu stopniowo je zawężać, przechodząc to treści bardziej szczegółowej – komunikacji marketingowej). Za takim rozwiązaniem przemawia także fakt, że Autor w podr. 1.1 czyni dygresję i nawiązuje do treści omawianych dopiero w kolejnym podr. 1.2. Ponadto, w pkt. 1.1.1 (s. 20) pojawia się uwaga dotycząca komunikacji w JST, podczas gdy tych podmiotów jeszcze do wywodu nie wprowadzono, zatem jest ona przedwczesna (podobna sytuacja występuje na s. 33). Korekty wymaga także tytuł pkt 1.1.2 „Istota, cele komunikacji marketingowej i jej definicje”, który w obecnej formie jest zbyt wąski zakresowo, bowiem w treści Autor zajmuje się przede wszystkim zintegrowaną komunikacją marketingową. Z kolei w ostatnim akapicie na s. 21 pomyłono definicję komunikacji marketingowej i samego marketingu (brak również odniesienia do źródła). Niezrozumiałe jest także stwierdzenie „A miejsce komunikacji marketingowej w działalności podmiotów rynkowych ugruntowują zasadniczo dwie koncepcje, wykraczające poza koncepcje marketingowe sensu stricto – koncepcja klienta oraz koncepcja marketingu społecznego.” (s. 22). Wypada w tym miejscu zadać pytanie: co Autor ma na myśli poprzez: „koncepcję klienta”? Innym mankamentem jest Rysunek 1, s. 19 stanowiący opracowanie własne Autora, który w obecnej postaci nie stanowi trafnej ilustracji do omawianych treści (na s. 18). Niekompletny jest ponadto schemat Modelu komunikacji

interaktywnej (rys. 4, s. 24) – sugerujący brak przekazu na ścieżce pomiędzy nadawcami/odbiorcami a medium. W rozdziale tym brak końcowego podsumowania.

W **rozdziale drugim** przedmiotem rozważań są paradygmaty dotyczące administrowania i zarządzania sprawami publicznymi (podr. 2.1) oraz ewolucja procesów zarządzania JST w Polsce (2.2). Trzeci podrozdział poświęcony jest specyfice zarządzania JST.

Tę część pracy oceniam zdecydowanie wyżej niż rozdział pierwszy. Jej układ jest logiczny, ponadto, szczególnie w ostatnim podrozdziale, czytelnik ma poczucie dobrej znajomości problematyki przez Autora. Co więcej, wykorzystanie w nim nieco mniejszej liczby cytatów służy klarowności wyводу, a podrozdział kończy syntetyczna rekapitulacja treści.

W mojej opinii ten rozdział powinien być jednak umieszczony jako pierwszy w dysertacji, ponieważ wyznacza współczesne ramy, oczekiwane standardy działalności JST oraz nadrzędną filozofię, w którą powinny wpisywać się działania marketingowe, w tym komunikacyjne; do tych koncepcji Autor odnosi się także już w pierwszym rozdziale na s. 19, co także skazywałoby na celowość umieszczenia treści ich dotyczących na początku pracy.

W **rozdziale trzecim** Autor omawia narzędzia komunikacji marketingowej w administracji publicznej, w podziale na te tradycyjne i hybrydowe.

Ten fragment pracy liczy 100 stron i jest stanowczo za długi, omawiane w nim treści powinny być podane w znacznie bardziej syntetycznej formie. Prezentowane informacje, często w formie cytatów, są nieuporządkowane i robią wrażenie zebranych fragmentów jeszcze przed ich końcowym opracowaniem i zredagowaniem. Jakości tej części pracy nie służy także umieszczenie szeregu informacji nieistotnych z punktu widzenia celu pracy (np. rodzaje reklam prasowych - s. 109, nośników reklamy zewnętrznej, czytelnictwo poszczególnych tytułów prasowych – s. 107-108, czy stacji radiowych – s. 112-113). Wrażenie chaosu zwiększa brak spójnego wzorca w komentowaniu danego narzędzia w kontekście możliwości jego wykorzystania w JST – na przykład zawsze na końcu danego ppkt. Generalnie brak dyscypliny w prezentowaniu treści utrudnia również ocenę, czy zostały w niej poruszone najważniejsze kwestie. Logika jak i kanon pisania prac naukowych nakazuje tymczasem definiowanie omawianych kategorii na początku treści ich dotyczących, a nie udało mi się na przykład znaleźć definicji komunikacji i promocji hybrydowej w prozd. 3.3. (s. 150 i dalsze) im poświęconym. Ponadto wydaje się, że właściwszym miejscem na umieszczenie własnych opinii na temat użyteczności różnych narzędzi promocji przez JST byłby rozdział 4. lub 5., gdzie mogłyby być one poparte wynikami badań własnych.

W tej części pracy Autor proponuje własne klasyfikacje narzędzi w ramach komunikacji i promocji marketingowej, wskazując, że dotychczasowe są nieadekwatne (s. 152-154). Nie wiadomo jednak z propozycjami jakich autorów podjęto dyskusję i nie przedstawiono ich argumentacji. Zapewne słabe rozpoznanie tego tematu spowodowało utożsamianie przez Autora marketingu bezpośredniego (stanowiącego jedno z narzędzi promocji mix, np. wg Ph. Koltera) z marketingiem w internecie (kanał przekazu), co nie jest zgodne z rozumieniem przyjętym w literaturze przedmiotu i wprowadza bałagan pojęciowy. Podobna uwaga dotycząca braku zapoznania się z dotychczasowym dorobkiem dotyczy podziału narzędzi na s. 163-164, w którym niejasne są kryteria podziału i mieszają się porządki (w grupie a ujęto „działania w Internecie”, w grupie d – „personalizację”).

Ocena części empirycznej dysertacji

Na część empiryczną składają się dwa rozdziały, które oceniam znacznie wyżej niż poprzednie i których lektura zadecydowała o ogólnie pozytywnej ocenie dysertacji. Autor wykazał się w nich umiejętnością bardzo dobrego wyciągania wniosków z przeprowadzonych badań oraz dogłębną wiedzą dotyczącą specyfiki badanych organizacji. Przedstawia w niej szereg cennych propozycji dotyczących poprawy jakości procesu komunikacji marketingowej, w tym interesujący model wieńczących wywód.

I tak, **rozdział czwarty** poświęcony jest prezentacji wyników badań własnych. Rozpoczyna go prezentacja metodyki przeprowadzonych badań, której opis generalnie zawiera niezbędne elementy, poza ubogim udokumentowaniem luki badawczej. Autor w części teoretycznej powoływał się na szereg opracowań dotyczących działań komunikacyjnych urzędów, należałoby jednak w sposób syntetyczny wskazać, jakie informacje się tam znalazły, jakich zaś brakuje.

Autor na potrzeby pracy przeprowadził dwa badania sondażowe z wykorzystaniem techniki ankietowej: wśród zarządzających komunikacją marketingową w strukturach samorządowych (w tym przypadku brak informacji nt. sposobu dystrybucji kwestionariusza) oraz wśród mieszkańców Gdańska.

Generalnie wyniki badań są zaprezentowane poprawnie. Wyjątkiem jest część dotycząca analizy odpowiedzi z wykorzystaniem skali Likerta (najczęściej w brzmieniu 1- nigdy, 5 – bardzo często). Rzecz w tym, że Autor komentuje tylko odpowiedzi skrajne, o najwyższej wartości – 5 ignorując te, którym przypisano wartość 4 – często. Zniekształca to i zubaża obraz prezentowanego wyniku (w szczególności, gdy opisywane dane nie zostały zilustrowane

graficznie lub tabelarycznie). Ponieważ „korelacja” w nomenklaturze naukowej występuje jako określona kategoria statystyczna, a obliczenia tego typu nie były w pracy prowadzone, wskazane byłoby używanie innych zwrotów na opis zachodzących relacji (s. 206). Ponadto wskazane byłoby krótkie podsumowanie badania wśród samorządowców na końcu ich prezentacji; bardzo dobre podsumowanie obydwóch badań zostało przedstawione jako pkt 4.4.

Rozdział piąty stanowi udane zwięźczenie całej pracy. Autor w sposób przejrzysty i logiczny łączy w nim wątki dotyczące zintegrowanej komunikacji, najnowszych koncepcji marketingowych (przede wszystkim marketingu 4.0, który uznał i swoje przekonanie uzasadnił, za najbardziej rekomendowany), koncepcji zarządczych (*Public Governance*) oraz wyników przeprowadzonych badań własnych. Wywód, wolny już od nadmiernych obciążeń cytatami, sprawnie przekazuje interesujące wnioski Autora. Pojawiają się tu również liczne ilustracje wizualizujące prezentowane koncepcje.

Za niefortunne uznaję natomiast wprowadzanie neologizmów, jak np. „routerzy komunikacyjni” (chodzi zapewne o liderów opinii), „konektorzy” czy „komunikatorzy-operatorzy” (pośrednicy w procesie komunikacji?) (m.in. s. 296). Interesujący jest natomiast stworzony przez Autora model procesów w systemie komunikacji samorządu terytorialnego zilustrowany rysunkiem 12 (trochę niewyraźnym). Wydaje się jednak, że na etapie kontroli i ewaluacji, nie tyle należy monitorować percepcję odbiorców, co ich opinie, które na jej podstawie są tworzone (s. 303).

W tym miejscu pragnę stwierdzić, że w pracy brakuje jednoznacznego wskazania, czy proponowany system komunikacji marketingowej dotyczy tylko indywidualnych odbiorców – mieszkańców jednostek terytorialnych i turystów, czy też innych podmiotów rynku (gospodarczych i instytucjonalnych) – prosiłabym o wyjaśnienie tej kwestii przez doktoranta. Proszę także o wskazanie, dlaczego doktorant, zważywszy na złożoność JST, nie rekomenduje stworzenia odrębnej komórki, która pełniłaby rolę koordynującą w procesie zarządzania komunikacją marketingową? Ponadto w dysertacji Doktorant nie odnosi się do rozwiązań przyjętych w innych krajach – także tak kwestia wymaga odpowiedzi.

Charakterystyka struktury recenzowanej pracy, źródeł literaturowych, strony formalnej i językowej pracy

Recenzowana dysertacja liczy 364 strony i składa się z pięciu rozdziałów opatrzonych Wstępem, Zakończeniem, spisami rysunków, tabel i wykresów oraz załącznikami. Omawiane zagadnienia zilustrowane są 19. rysunkami, 55. tabelami w tekście głównym i 25. w Aneksie (z niezrozumiałego powodu ponumerowanymi od liczby 30) i 52. wykresami. Na ostatniej stronie aneksu znajdują się kody QR do obydwu kwestionariuszy. Uważam, że to niedobra praktyka, utrudniająca pracę recenzentowi (kody nie działały, musiałam prosić o dostanie kwestionariuszy).

Bibliografia została sporządzona bez podziału na poszczególne rodzaje źródeł, a poszczególne pozycje nie zostały ponumerowane. Utrudnia to ocenę, jednak po głębszej lekturze można stwierdzić, że źródła zostały dobrane prawidłowo, ich liczba w stosunku do objętości pracy jest właściwa i są one aktualne - w znakomitej większości są one polskojęzyczne.

Z punktu widzenia logiki wyvodu w mojej opinii należałoby natomiast inaczej ułożyć kolejność poszczególnych rozdziałów, co już wskazałam powyżej. W szczególności dotyczy to zamiany miejscami rozdziałów pierwszego i drugiego. Ponadto r. III jest nadmiernie długi w proporcjach do pozostałych części pracy. Wydzieleni z niego ostatniego podr. (3.3) jako kolejnego rozdziału byłoby naturalnym sposobem polepszenia struktury.

Jeżeli chodzi o stronę formalną, to, jak już wyżej wspomniałam, Doktorant nadmiernie stosuje cytowania oraz posługuje się cytatami (zagnieżdżonymi) w cytatach, które są oznakowane takim samym rodzajem cudzysłowu - apostrofowym, zamiast cudzysłowem ostrokątnym. Takie rozwiązania utrudniają lekturę. Ponadto, gdy pojawiają się w tych cytatach cytowania innych źródeł, umieszczane są one w przypisach dolnych pracy, jako kolejne w ciągu własnych (np. s. 16, odnośniki 18 i 19), w tym również przypisy rozszerzone (np. s. 51 – odnośniki 120 i 121). Sugeruje to, że Autor nie tylko nie dociera do źródeł pierwotnych – co jest rekomendowaną praktyką - ale również nie zaznacza w żaden sposób tego w tekście pracy. Pojawia się zatem wątpliwość (której rozwianie wymagałoby żmudnej pracy, która nie leży w obowiązku recenzenta), czy wszystkie pozycje wykazane w spisie wykorzystanych źródeł, mają prawo tam się znaleźć. W pracy również pojawiają się pojedyncze znaki cudzysłowu – uniemożliwiające stwierdzenia gdzie dany cytat się kończy lub zaczyna (np. s. 17, odnośnik 21 - brak początkowego znaku, s. 134 – brak końcowego znaku). Na s. 51 w przypisach dolnych, po nr. 122 pojawia się nr 163, do którego nie ma odnośnika w tekście. W cytatach pojawiają się również odnośniki umieszczane przez Autora (np. s. 161), co nie jest prawidłowe.

Niewłaściwy opis źródeł internetowych (Autor prawie zawsze podaje tylko link, który jest odpowiednikiem strony w źródłach papierowych (np. przypisy 279, s. 102), utrudnia ocenę jakości i wiarygodności źródła.

Wreszcie, w pracy zdarzają się – co sygnalizowałam - również powtórzenia tych samych treści (s.12 odnośnik 9 i s. 16 odnośnik 18). Autor niekonsekwentni stosuje skróty dla określenia zintegrowanej komunikacji marketingowej – raz to jest IMC (s. 26) innym razem ZKM (s. 27). W opisie wyników przeprowadzanych badań zbędne jest umieszczanie w nawiasach liczb przyjętych w skali likerta wartości, wystarczą przypisane im określenia słowne, np. „nigdy” bez umieszczenia liczby (1) lub „często” bez (4) (np. s. 199).

Ilustracje są generalnie poprawnie wykonane i czytelne, z drobnymi wyjątkami (rys. 12), aczkolwiek, gdy na rozkład odpowiedzi respondentów składają się tylko dwie wartości (sumujące się do 100%), zbędne jest ilustrowanie graficzne wyniku (np. wyk. 4, 10-13, 15, 17 i więcej).

Praca napisana jest płynnym, generalnie dobrym językiem. Sporadycznie spotyka się błędy interpunkcyjne, ortograficzne i stylistyczne, co jest dopuszczalne w pracy o tej objętości. Praca jest schludna od strony redakcyjnej.

Podsumowując, za atuty dysertacji uważam bardzo dobrą znajomość problematyki, interesujące badania własne i umiejętność wyciągania z nich słusznych wniosków oraz przekładania ich na propozycje udoskonaleń w badanych podmiotach.

Wśród słabych stron pracy pragnę wskazać problemy natury warsztatowej prowadzenia wywodu naukowego (brak hipotezy/ hipotez), szczególnie wyraźne w części teoretycznej, związane z umiejętnością selekcji i syntezy informacji, posługiwaniem się cytataми oraz nadaniem wypowiedzi logicznej, uporządkowanej struktury.

Konkluzja

Po lekturze dysertacji stwierdzam, że Autor dysponuje ogólną wiedzą w dyscyplinie naukowej nauk o zarządzaniu i jakości oraz wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Pomimo wyżej przedstawionych uwag merytorycznych i warsztatowych, uznaję, że zważywszy na wskazane w recenzji pozytywne przymioty, dysertacja spełnia w

wystarczającym stopniu wymagania ustawowe stawiane pracom doktorskim. Wnoszę zatem o dopuszczenie rozprawy mgr. Grzegorza Szczuki do dalszej procedury i publicznej obrony.

Konrad Boguszczyk (Prof)