



Politechnika Łódzka

Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Marketingu i Zrównoważonego Rozwoju

Prof. dr hab. Agnieszka Izabela Baruk
Zakład Marketingu
Instytut Marketingu i Zrównoważonego Rozwoju
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka

Łódź, 15.12.2022 r.

Recenzja

rozprawy doktorskiej Pani mgr Magdaleny Anny Kosiady-Sylburskiej pt.:
„Zaangażowanie konsumentów w rozwój produktów instytucji kultury jako przykład
realizacji strategii orientacji na klienta”
przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Pawła Bryły, prof. UŁ

Podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo Przewodniczącego Komisji Uniwersytetu Łódzkiego ds. stopni naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, dr hab. Tomasza Czapli, prof. UŁ z dnia 26.10.2022 roku. Ocenę rozprawy doktorskiej przygotowano zgodnie z art. 187, art. 190 ust. 2-4 ustawy z dnia 20.07.2018 roku *Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce* (Dz.U. z 2021 poz. 478 ze zm.).

W recenzji ocenie poddano spełnienie wymogów związanych z przygotowaniem oryginalnego rozwiązania problemu naukowego, wykazaniem się wiedzą teoretyczną przez Doktorantkę w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, jak również umiejętnością samodzielnego prowadzenia dyskursu naukowego.

1. Ocena wyboru tematu rozprawy doktorskiej

W recenzowanej rozprawie doktorskiej podjęto próbę przedstawienia bardzo istotnych i aktualnych zagadnień, jakimi są aspekty związane z zaangażowaniem konsumentów w rozwój produktów w przypadku instytucji kultury. Kwestie te Doktorantka zaprezentowała w kontekście implementacji orientacji na klienta. Recenzowana rozprawa ma charakter wdrożeniowy, co wyraźnie trzeba podkreślić, oceniając wybór tematyki. W światowej literaturze przedmiotu dostępnych jest wiele opracowań dotyczących zaangażowania konsumentów w działania podejmowane przez organizacje m. in. w ramach przygotowania nowego produktu, czy doskonalenia istniejących już produktów. Z reguły w opracowaniach tych prezentowane są wyniki badań prowadzonych w przedsiębiorstwach produkcyjnych, czy też handlowych bądź usługowych. Zdecydowanie mniej uwagi poświęca się zaangażowaniu konsumentów w przygotowywanie oferty rynkowej w przypadku innych organizacji, w tym instytucji kultury. Doktorantka słusznie zatem zauważyła, że w tym zakresie istnieje wyraźnie widoczna luka, którą warto wypełnić. Luka ta jest zauważalna zwłaszcza w odniesieniu do badań nad zaangażowaniem konsumentów w kreowanie oferty przez instytucje kultury w Polsce. Wybór zakresu przedmiotowego rozprawy zwerbalizowanego w jej tytule można zatem ocenić bardzo pozytywnie. Umiejętność zidentyfikowania luki poznawczej i luki badawczej w danym zakresie jest punktem wyjścia prowadzenia badań naukowych, jak również jest elementem niezbędnym do stworzenia oryginalnych rozwiązań praktycznych służących doskonaleniu funkcjonowania badanych organizacji.

Instytut Marketingu i Zrównoważonego Rozwoju
93-590 Łódź, Al. Politechniki 8
tel. 42 631 32 54, 42 631 37 67, e-mail: w8i83@adm.p.lodz.pl, www.woiz.p.lodz.pl



2. Ocena struktury rozprawy doktorskiej

Recenzowana rozprawa wraz z aneksem obejmuje 348 stron. Została podzielona na wstęp, pięć rozdziałów merytorycznych, zakończenie, bibliografię, spis tabel, spis rysunków i spis wykresów oraz załączniki (307 stron zajmuje treść zasadnicza rozprawy, 23 strony zajmuje bibliografia, 5 stron zajmują spisy, zaś 13 stron zajmują załączniki prezentujące treść narzędzi badawczych). Struktura ma charakter klasyczny, co oznacza, że w dwóch początkowych rozdziałach zaprezentowano zakres dotychczasowej wiedzy wynikający z przeprowadzenia analizy poznawczo-krytycznej światowej literatury przedmiotu, zaś w rozdziałach 3-5 przedstawiono wyniki badań pierwotnych (rozdział 3 i 4) oraz autorskie propozycje, których wdrożenie, zdaniem Autorki, miałyby przyczynić się do reorientacji organizacji kultury na orientację klientocentryczną (rozdział 5). Kolejność wyodrębnionych rozdziałów oraz ich wewnętrzna struktura jest właściwa, nadając przedstawionym w nich rozważaniom raczej spójny i przemyślany charakter.

Treść pracy została wzbogacona o liczne formy graficzne w postaci tabel, wykresów i rysunków, dzięki czemu rozprawa jest bardziej przejrzysta.

Autorka w bibliografii ustrukturalizowała wykorzystane źródła wtórne, dzieląc je na książki, artykuły, źródła internetowe i inne. Jak wynika z wykazu bibliograficznego, podczas przygotowywania rozprawy wykorzystwała 83 źródła monograficzne, 314 artykułów, 33 źródła internetowe oraz 6 źródeł innych, co daje w sumie 436 pozycji. Zostały one właściwie dobrane, biorąc pod uwagę sformułowany problem badawczy, cele pracy oraz jej zakres.

3. Ocena celów i hipotez badawczych sformułowanych w rozprawie doktorskiej

W opracowaniu naukowym, jakim jest rozprawa doktorska, tytuł, problem badawczy, cele oraz hipotezy powinny być ze sobą ściśle związane, tworząc ciąg przyczynowo-skutkowy. Osiągnięcie postawionych celów powinno umożliwić dokonanie weryfikacji sformułowanych hipotez, pozwalając tym samym na rozwiązanie problemu wynikającego z zakresu przedmiotowego pracy zwerbalizowanego w jej tytule. Oceniając wymienione elementy w przypadku recenzowanej rozprawy, można stwierdzić, że spełniają one raczej ten warunek.

Autorka we wstępie poprawnie sformułowała problem badawczy oraz wskazała cel badawczy i cel aplikacyjny, jak również sformułowała aż 10 hipotez badawczych. Warto jednak zwrócić uwagę, że w treści problemu nie występuje jakiegokolwiek nawiązanie do strategii, chociaż stanowi ona kluczowy element tytułu rozprawy. Taka sama uwaga dotyczy treści celów. Cel badawczy dotyczy „określenia modelowych metod projektowania oferty kultury z zaangażowaniem konsumentów”, zaś cel aplikacyjny „stworzenia i wdrożenia modelu projektowania zorientowanego na użytkowników w sektorze kultury w celu podniesienia satysfakcji klienta”. Nie określono celu głównego i celów szczegółowych, ale przyjęte przez Autorkę podejście jest także dopuszczalne i może być stosowane. Warto dodać, że wskazane przez Doktorantkę cele są ambitne, a ich osiągnięcie z pewnością miałyby dużą wartość poznawczą i aplikacyjną, wzbogacając wyraźnie teorię zachowań konsumenckich i praktykę rynkową.

Hipotezy odnoszą się do dwóch grup podmiotów poddanych badaniom pierwotnym, jakimi byli konsumenci kultury oraz pracownicy instytucji kultury. Zostały one raczej poprawnie sformułowane, chociaż można wskazać pewne niedociągnięcia w tym zakresie. Po pierwsze, jak sama Doktorantka słusznie pisze w treści pracy, wyników przeprowadzonych przez Nią badań nie można generalizować, jednak w treści części hipotez nie jest stosowane pojęcie ‘respondenci’, ale zdecydowanie bardziej ogólne ‘osoby’, ‘pracownicy’ itp. Może to sugerować, że odnoszą się one do ogółu konsumentów i ogółu pracowników kultury, a nie do respondentów. Ponadto, w treści części hipotez jest mowa o ‘klientach’, chociaż jest to zupełnie

inna kategoria niż konsument, którego dotyczy praca (przynajmniej tak wynika z jej tytułu). Po drugie, hipoteza H9 została tak sformułowana, że nie da się jej sprawdzić poprzez zastosowanie testów statystycznych. Po trzecie, należy także zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku części hipotez są one sformułowane w sposób ogólny i wymagają uściślenia. Doktorantka dokonała tego w empirycznej części pracy, co jednak spowodowało, że w rzeczywistości hipotez jest znacznie więcej niż 10. Przykładowo, Autorka w hipotezie H1 nie odnosi konkretnej zmiennej związanej z zaangażowaniem konsumentów do ich wieku, ale używa zbiorczego określenia „poszczególne zmienne dotyczące zaangażowania”. Warto dodać, że w ramach badań pierwotnych zostały także przeprowadzone badania jakościowe. Biorąc to pod uwagę, warto było sformułować pytania badawcze odnoszące się do zakresu przedmiotowego, jakiego dotyczyły te badania. Z kolei z części hipotez można było zrezygnować bez widocznego uszczerbku dla wartości merytorycznej recenzowanej rozprawy. Po czwarte, w przypadku części hipotez nie ma żadnego nawiązania do rozwoju produktu, jest natomiast mowa o uwzględnianiu potrzeb klienta (np. H7, H8), chociaż nie jest ono równoznaczne z zaangażowaniem konsumentów w działania podejmowane przez daną organizację, stanowiąc odzwierciedlenie klasycznego podejścia do marketingu.

Analizując treść hipotez, można m. in. zadać pytanie, dlaczego w przypadku hipotez H1 i H2 Autorka dążyła do sprawdzenia znaczenia odpowiednio wieku i płci konsumentów w ich zaangażowaniu się w działania instytucji kultury, zaś w przypadku hipotezy H10 interesowała ją rola zmiennej demograficznej, jaką jest wiek pracowników?

4. Ocena metod i narzędzi badawczych

Biorąc pod uwagę sformułowany problem badawczy, cele rozprawy oraz postawione hipotezy badawcze, dobór i sposób zastosowania przez Doktorantkę metod i narzędzi badawczych należy ocenić pozytywnie. Praca została przygotowana w oparciu o dane o charakterze wtórnym i pierwotnym. Dane wtórne były wykorzystane do przygotowania teoretycznej części rozprawy. Została ona opracowana na podstawie wyników analizy poznawczo-krytycznej polsko- i obcojęzycznej (głównie anglojęzycznej) literatury przedmiotu. Zastosowanie tej metody pozwoliło Autorce przedstawić prezentowane w literaturze podejścia do koncepcji zaangażowania konsumentów w działania marketingowe oferentów w kontekście założeń orientacji na klienta. Można jedynie zauważyć, że Doktorantka skupiła się bardziej na prezentowaniu poglądów innych badaczy, znacznie mniej eksponując elementy ich krytycznej oceny.

Pozytywnie można również ocenić dobór metod gromadzenia danych pierwotnych, które były podstawą do przygotowania części empirycznej rozprawy. Na podkreślenie zasługuje przeprowadzenie badań o zróżnicowanym charakterze. Autorka wykorzystowała bowiem zarówno metody badań jakościowych w postaci wywiadów, jak i metody badań ilościowych w postaci badań ankietowych. Wywiady przeprowadziła z menedżerami zarządzającymi wybranymi instytucjami kultury, dzieląc ich na dwie grupy: osoby odpowiedzialne za projektowanie oferty oraz osoby odpowiedzialne za działania marketingowe. Metodę badania ankietowego zastosowała zaś w odniesieniu do większych populacji, jakimi są pracownicy wybranej instytucji kultury (EC1 w Łodzi) oraz konsumenci produktów oferowanych przez wybrane instytucje kultury. Jak widać, podjęła próbę zidentyfikowania perspektywy obu stron zaangażowanych w relacje marketingowe, co należy wysoko ocenić. Dane pierwotne Doktorantka zebrała za pomocą przygotowanych przez siebie narzędzi badawczych w postaci kwestionariusza wywiadu i dyspozycji do wywiadu (w przypadku badań jakościowych) oraz dwóch kwestionariuszy ankiety (w przypadku badań ilościowych). Narzędzia badawcze zostały zamieszczone na końcu pracy w formie załączników. Można stwierdzić, że wewnętrzna

struktura poszczególnych narzędzi badawczych została podporządkowana określonym w pracy dążeniom, pozwalając w znacznym stopniu na ich osiągnięcie. Nasuwa się ewentualnie pytanie, dlaczego wśród trzech ogólnych pytań zawartych w dyspozycji do wywiadu przeprowadzonego z menedżerami ds. marketingu w EC1 nie uwzględniono żadnego pytania odnoszącego się do zaangażowania konsumentów w działania danej instytucji kultury, w tym w działania związane z projektowaniem oferty? Warto także pamiętać, że narzędzie badawcze wykorzystywane w przypadku wywiadów ustrukturalizowanych nosi nazwę 'kwestionariusz wywiadu', a nie jak określiła go Autorka w załączniku 1 'kwestionariusz do wywiadu'.

5. Ocena merytorycznej wartości rozprawy doktorskiej

We wstępie Autorka sporo miejsca poświęciła procesowi powstawania wystawy, wizualizując nawet tę kwestię w postaci rysunku. Pisze także o koncepcji 4P, czy 7P itp. Wydaje się, że zbyt dużo miejsca poświęciła opisowi tego typu kwestii, które nie mają większego znaczenia z punktu widzenia zakresu przedmiotowego pracy, zbyt mało zaś uwagi zwraca na wykazanie istnienia luki, którą należy wypełnić. We wstępie należałoby skupić się na uzasadnieniu wyboru obszaru badań, wykazując istnienie luki poznawczej i badawczej w danym zakresie. We wstępie zostały wymienione jedynie hipotezy badawcze, które jak pisze Doktorantka 'poddano weryfikacji w ramach badania ankietowego'. Wśród metod zastosowanych do zebrania danych pierwotnych wymienia jednak także wywiady. W przypadku wykorzystywania metod badań jakościowych, należałoby sformułować pytania badawcze. Autorka nie wskazuje jednak, na jakie pytania badawcze chce znaleźć odpowiedzi dzięki przeprowadzeniu wywiadów.

Rozdział pierwszy należy do teoretycznej części rozprawy. Autorka przedstawiła w nim m. in. wybrane aspekty dotyczące orientacji rynkowej, orientacji na klienta, zaangażowania konsumenta w działania marketingowe, czy też współtworzenia produktów. Zostały one zaprezentowane w oparciu o liczne właściwie dobrane źródła wtórne, co potwierdza fakt dokonania przez Doktorantkę wnikliwego przeglądu współczesnej literatury przedmiotu. Warto byłoby jednak bardziej uwypuklić swój stosunek do prezentowanych podejść i poglądów poprzez dokonanie ich krytycznej analizy porównawczej. Jej wyniki powinny prowadzić do sformułowania sposobu definiowania każdego z pojęć kluczowych dla recenzowanej rozprawy, jaki będzie konsekwentnie stosowany przez Autorkę w dalszych częściach pracy. Sporo uwagi poświęciła przejawom zaangażowania konsumentów, pisząc o jego wielowymiarowości, jednak skupiła się wyłącznie na jego przejawach w Internecie. Dlaczego? W punkcie 1.4.3 dotyczącym metod rozwoju nowego produktu jest mowa o wielu kwestiach, lecz trudno doszukać się w jego treści rozważań odnoszących się do wspomnianych metod. Wyłącznie w przypadku punktu 1.3 w tytule odniesiono się do zaangażowania konsumentów w działania marketingowe przedsiębiorstw, jednak w jego treści przedstawione są także zagadnienia związane z zaangażowaniem w działania podejmowane przez inne organizacje. Treść ma zatem szerszy zakres przedmiotowy niż tytuł tej części pracy. Można także zastanawiać się, czy warto było uwzględniać w treści pierwszego rozdziału rozważania dotyczące rynku kultury, skoro jest mu poświęcony cały rozdział drugi? Ponadto, najpierw należy zdefiniować daną kategorię (np. rynek kultury), co zrobiono dopiero w rozdziale drugim, zaś dopiero potem można podawać przykłady konkretnych działań itp. Dzięki temu rozdział pierwszy byłby bardziej przejrzysty i krótszy z korzyścią dla merytorycznej wartości przedstawionych w nim rozważań. Tym bardziej, że chociażby przykład z Lenzburga nie jest wcale związany z zaangażowaniem konsumentów we współtworzenie produktów kultury – trudno bowiem za jego przykład uznać wybór wystawy przez zwiedzających, który został tutaj opisany.

Oczywiście, w treści rozdziału pierwszego można wskazać także wiele pozytywów.

Należy do nich wyjątkowo bogaty przegląd literatury dokonany przez Autorkę. Na tej podstawie Doktorantka zaprezentowała m. in. szczegółowe zestawienie wykorzystywanych w literaturze przedmiotu koncepcji i pojęć związanych z zaangażowaniem konsumentów, czy też przedstawiła sposób interpretowania tej kategorii w ujęciu wąskim i szerokim, wskazując reprezentantów każdego z nich. Na podkreślenie zasługuje także fakt dokonania syntetycznego podsumowania każdego rozdziału, w którym uwzględnione są najważniejsze wnioski wyciągnięte na podstawie przedstawionych w nim rozważań.

W rozdziale drugim Autorka przedstawiła bardzo wnikliwą i szczegółową charakterystykę rynku kultury. Co prawda, tytuł tego rozdziału sugeruje, że zawarte w nim treści będą dotyczyć wyłącznie specyfiki produktu na tym rynku, jednak zakres przedmiotowy tej części pracy jest znacznie szerszy. Doktorantka rozpoczyna ją bowiem od charakterystyki rynku, przechodząc do wskazania specyfiki produktu, a następnie porusza wiele innych kwestii, w tym związanych z zachowaniami konsumentów i ich zaangażowaniem się w działania podejmowane przez instytucje kultury. Treść dotyczy zatem znacznie szerszego spektrum zagadnień niż wynikałoby to z tytułu tego rozdziału, mimo, że powinno być odwrotnie, a najlepiej, jeśli zakresy tytułu i zawartości rozdziału byłyby w pełni spójne. Zresztą sama Autorka na początku rozdziału drugiego pisze o tym, że przedstawiła w nim charakterystykę rynku kultury (s. 98). Aby uniknąć takiej nieścisłości, wystarczyło zatytułować ten rozdział np. 'Specyfika rynku kultury'. W ramach oceny kolejności prowadzonych rozważań, kolejną kwestią do przemyślenia jest fakt podjęcia przez Doktorantkę dopiero na początku tego rozdziału próby zdefiniowania rynku jako takiego, chociaż pojęcie 'rynek' było w pierwszym rozdziale wielokrotnie stosowane, pomijając, iż rozdział pierwszy zaczyna się punktem poświęconym orientacji rynkowej. Ponadto, można przyjąć, że na poziomie pracy doktorskiej pewne pojęcia nie wymagają definiowania. Odwołując się do badań prowadzonych przez M. Sobocińską, Doktorantka używa sformułowania „strefa kultury” (s. 111). Chodzi zapewne o sferę kultury, co wynika także z tytułu cytowanej monografii. Wśród przykładów produktów oferowanych na rynku kultury na rysunku II.2 oprócz spektakli, koncertów itp. wymieniona jest także telewizja i radio. Czy na pewno oba te przykłady są produktami, czy też poprawnie wskazanym produktem byłaby audycja w telewizji, czy w radio? Jest to dobry przykład obrazujący fakt, że przegląd literatury powinien wykraczać poza wymiar odtwórczy, obejmując równoległe w równym stopniu wymiar krytyczny, co stanowiłoby ważny wkład autorski do prowadzonych rozważań.

Pewien chaos pojęciowy jest zauważalny m. in. w przypadku pojęć 'konsument' i 'klient'. Są one kluczowe dla recenzowanej rozprawy i dlatego ich poprawne stosowanie jest niezwykle ważne. W tytule pracy jest mowa o zaangażowaniu konsumentów, zaś w treści poszczególnych części oba pojęcia raz są używane synonimicznie, w innych zaś fragmentach Autorka pisze o 'klientach i konsumentach' (np. w tytule punktu II.3). Klient jest pojęciem szerszym niż konsument, a na pewno nie jest jego zamiennikiem. Przyjmując jednak hipotetycznie, że oba pojęcia są synonimami, dlaczego w niektórych fragmentach są używane ze spójnikiem 'i'?

W treści kolejnych części pracy można dostrzec także inne przykłady pewnego nieporządku dotyczącego stosowanych pojęć. Autorka pisze o: 'konkurencji' w odniesieniu do innych podmiotów (zamiast o konkurentach), 'produktach i usługach' (choć usługa jest produktem marketingowym), 'firmach i organizacjach' (choć firma jest organizacją), 'marketingu i promocji' (choć promocja jest elementem marketingu), 'nowych i innowacyjnych rozwiązaniach', chociaż innowacyjny z założenia jest nowy, 'klientach i konsumentach', chociaż pierwsza z tych kategorii mieści w sobie drugą, 'działalności reklamowej i promocyjnej', chociaż pierwsza zawiera się w drugiej itp. W niektórych

fragmentach zamiennie używa takich pojęć, jak koncepcja, strategia, orientacja, narzędzie itd., co nie jest poprawne. Być może wynika to z nadmiaru pojęć, którymi posługuje się Doktorantka. Wydaje się, że dostrzega Ona istotne znaczenie prawidłowego posługiwania się poszczególnymi pojęciami, o czym może świadczyć uwzględnienie w treści pierwszego rozdziału punktu pt.: „Kwestie terminologiczne związane z zaangażowaniem konsumentów”, jednak w niektórych fragmentach warto byłoby te aspekty jeszcze dopracować.

Autorka wplotła w treść rozprawy sporo dosyć obszernych dosłownie cytowanych fragmentów z innych pozycji literaturowych, nie dokonując swojego wprowadzenia do nich. W przypadku tworzenia rozprawy doktorskiej lepszym rozwiązaniem byłoby formułowanie rozważań w oparciu o własne komentarze do podejść innych badaczy. Ponadto, pewne zagadnienia są kilkukrotnie powtarzane, co jedynie wydłuża rozprawę, nie wnosząc dodatkowej wartości. Przykładowo, muzeum definiowane jest na s. 102, 103 i 106, zaś paramuzeum na s. 104 i 106.

Wspomniana już wnikliwość Autorki widoczna jest w dokonanej charakterystyce rynku kultury, który przedstawiła w wielowymiarowym ujęciu. Jest to jednym z największych walorów rozdziału drugiego. Do szczegółowych aspektów zasługujących na podkreślenie należy wskazanie czynników wpływających na wzorce i poziomy zaangażowania w działania instytucji kultury, czy też przedstawienie różnych typologii konsumentów korzystających z oferty tych instytucji, jakie były dotychczas wykorzystywane przez te instytucje i analizowane w literaturze przedmiotu.

Podsumowując ocenę teoretycznej części rozprawy, mogę stwierdzić, że cechuje ją duża wartość merytoryczna, czego odzwierciedleniem są m. in. wymienione wcześniej dodatnie strony obu rozdziałów. Zawarte w recenzji wskazówki i uwagi polemiczne służą przede wszystkim zainspirowaniu Doktorantki do doskonalenia warsztatu naukowego w przyszłości.

Największy autorski wkład Doktorantki jest niewątpliwie widoczny w przypadku trzech kolejnych rozdziałów, które zostały przygotowane na podstawie wyników badań pierwotnych. W rozdziale trzecim przedstawiła wyniki studium przypadku obrazującego stopień i zakres implementacji założeń orientacji na klienta w wybranej instytucji kultury, jaką jest EC1 Łódź. Należy docenić, że Autorka wyjątkowo wnikliwie i szczegółowo starała się pokazać, na ile są one uwzględniane w działalności tej instytucji, ukazując także różnorodne uwarunkowania towarzyszące jej funkcjonowaniu. Wykorzystała w tym celu dane wtórne udostępnione w EC1 oraz dane pierwotne zgromadzone podczas przeprowadzonych przez Nią badań empirycznych w postaci wywiadów z menedżerami ds. marketingu oraz badań ankietowych zrealizowanych wśród pracowników tej instytucji. Warto zwrócić uwagę, że tytuł punktu III.2 „Zmiany struktury organizacyjnej jako przejaw orientacji na klienta” sugeruje, że są one traktowane jako odzwierciedlenie skupienia uwagi na klientach. Jednak w treści sama Doktorantka pisze, że „przekształcenia struktury organizacyjnej EC1 ... były spowodowane kwestiami związanymi z realizacją procesu inwestycyjnego”, czyli wskazuje na zupełnie inny powód dokonanych zmian. Z kolei w tytule punktu III.4 jest mowa o metodach projektowania oferty w EC1, ale już na początku tej części pracy Autorka pisze o narzędziach, jakby traktowała obie kategorie zamiennie. Nieścisłości, ważne z punktu widzenia tematyki rozprawy, można dostrzec także w odniesieniu do opinii Autorki na temat stopnia zgodności działań podejmowanych przez EC1 z orientacją na klienta. Przykładowo, pisze „pozwoliło to na zmianę perspektywy na perspektywę klienta” (s. 188), ale dalej (s. 190) pisze z kolei, iż stosowanie identyfikacji i analiz potrzeb konsumentów „nie ma charakteru systemowego” i jest prowadzone jedynie doraźnie. Zatem trudno to uznać za przyjęcie nowej perspektywy. Punkt III.5 nosi tytuł „Strategia marketingowa EC1”, jednak z jego treści opartej na wywiadach w menedżerami ds. marketingu wynika, że nie ma takiej strategii. Zatem lepiej byłoby zatytułować tę część pracy np. ‘Zakres działań

marketingowych EC1'. W dalszej części rozdziału trzeciego przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników EC1. Pozwoliły one na zidentyfikowanie ich opinii na temat znaczenia przypisywanego potrzebom konsumentów i ich zaspokajaniu. Przedstawiając je, Autorka pisze „w zakresie strategii orientacji na klienta ...” (s. 209), czyli z góry zakłada, że taka strategia istnieje. Skoro jednak nie opracowano strategii marketingowej, czy opracowano strategię orientacji na klienta? Może należałoby raczej pisać o działaniach z zakresu orientacji na klienta? Do sprawdzenia H9 nie zastosowano żadnego testu statystycznego. Zresztą, jak już wcześniej sygnalizowano w recenzji, treść tej hipotezy to uniemożliwia. Jak więc można pisać o jej potwierdzeniu? Warto także pamiętać, aby przestrzegać zasady unikania powtórzeń. Przykładowo, treść hipotez (H7 – H10) została przytoczona aż 4 razy – we wstępie oraz trzy razy w rozdziale trzecim. Oprócz wskazanych już wcześniej pozytywów, do najważniejszych walorów rozdziału trzeciego należy także wskazanie czynników decydujących o kształtowaniu oferty EC1, które Autorka logicznie i przejrzysto podzieliła na 10 grup.

W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki badań jakościowych i ilościowych przeprowadzonych odpowiednio wśród menedżerów i konsumentów oferty 10 wybranych przez Autorkę instytucji kultury. Dokonała Ona prezentacji bardzo bogatego zasobu pozyskanych danych pierwotnych, poddając je analizie i wyciągając na tej podstawie ciekawe i ważne wnioski. Warto zwrócić uwagę, że podczas badań pierwotnych zbiera się dane, zatem używane przez Autorkę określenie ‘zbieranie informacji’ w odniesieniu do tych badań nie jest poprawne. Tytuł tego rozdziału ogranicza zakres przedmiotowy rozważań do oceny stopnia wdrożenia koncepcji orientacji na klienta w procesie rozwoju produktów instytucji kultury. Jednak w punkcie IV.1.5 wśród podanych przykładów udziału konsumentów w działaniach instytucji kultury wymieniona jest ich partycypacja w przygotowanie kampanii reklamowej. Nasuwa się pytanie, co tworzenie reklamy ma wspólnego z rozwojem produktu? Podobnie, jak w przypadku trzeciego rozdziału kilka razy przytoczono treść hipotez badawczych, co wydaje się niepotrzebnym zabiegiem. Do sprawdzenia części hipotez wybrane zostały niewłaściwe testy statystyczne. Przykładowo, hipoteza H2 mówiąca o występowaniu różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami została sprawdzona za pomocą testu χ^2 , chociaż test ten nie służy do identyfikowania zróżnicowania statystycznie istotnego. Do tego celu służy test Kruskala-Wallisa, który zresztą Doktorantka zastosowała do sprawdzenia hipotezy H1. Dlaczego więc w przypadku H2 wybrała inny test, który służy do badania zależności pomiędzy zmiennymi?

Wśród kluczowych aspektów o dużej wartości poznawczej i aplikacyjnej, które udało się zidentyfikować Doktorantce w rozdziale czwartym, można wymienić m. in.: rozpoznanie zakresu i form aktywności badanych instytucji kultury, w których biorą czynny udział konsumenci; zidentyfikowanie korzyści osiąganych dzięki angażowaniu konsumentów w działalność instytucji kultury oraz ujemnych stron z tym związanych; rozpoznanie zakresu angażowania się przedstawicieli konsumentów w działania instytucji kultury i ich oczekiwań z tym związanych; opracowanie piramidy potrzeb zaspokajanych dzięki zaangażowaniu konsumentów itp. Warto dodać, że w przypadku badań przeprowadzonych wśród konsumentów aspekty te były analizowane nie tylko dla ogółu respondentów, ale także z uwzględnieniem ich cech demograficznych (wieku i płci).

Tytuł rozdziału piątego „Model wdrożenia projektowania zorientowanego na klienta w zakresie rozwoju produktu w sektorze kultury” sugeruje, że Autorka zamieściła w nim opracowany przez siebie model, realizując aplikacyjny cel rozprawy. Zapewne w zamyśle Doktorantki miał być to rozdział wieńczący cały proces badawczy i aplikacyjny. Lektura tego rozdziału budzi jednak pewien niedosyt. Doktorantka przedstawiła tutaj jednak nie tyle model, ile pewne elementy, które można uznać za wstęp do jego opracowania. Należy do nich

zaprezentowana na rysunku V.1 ścieżka wdrożenia przez instytucje kultury strategii orientacji na klienta, która została opracowana na podstawie propozycji zaproponowanych przez innych autorów. W treści tego rozdziału są przedstawione raczej uwarunkowania implementacji. Szkoda, że Autorka nie dokonała wizualizacji tych rozważań. Mogłaby ona spełniać rolę takiego modelu. Warto dodać, że wspomniana ścieżka nie odnosi się do kwestii rozwoju produktów oraz do kwestii zaangażowania w te działania konsumentów. Z kolei na zakończenie tego rozdziału Doktorantka przedstawiła rysunek V.2, określając go mianem schematu wdrożenia. Pokazała na nim pięć pól, w obrębie których wpisane są m. in. czynniki sprzyjające i utrudniające wdrożenie orientacji na klienta. Jednak pola te nie są ze sobą połączone, co daje wrażenie, jakby każde z nich było niezależne od siebie. Czy na pewno taki efekt był zamierzony przez Autorkę? Schemat powinien pokazywać ciąg następujących po sobie kroków (np. etapów określonego procesu), jakie należy podjąć, aby coś wdrożyć. Ponadto, jako pierwszy czynnik sukcesu Autorka wymieniła tutaj „wdrożenie strategii orientacji na klienta”, wymienione jako kolejne czynniki sukcesu mieszczą się jednak w nim. Taką samą uwagę można odnieść do opisu zawartego na s. 298. Warto również dodać, że pewne stwierdzenia Doktorantki budzą wątpliwości, trudno je bowiem uznać za mieszczące się w orientacji na klienta. Na s. 293 pisze np.: „Kluczowym wyzwaniem związanym z procesami zorientowanymi na klienta jest rozwijanie umiejętności optymalnego dopasowania wymagań klienta do konkretnej usługi”. Przecież to usługa powinna być dopasowana do wymagań, a nie one do cech usługi.

Podsumowując ocenę empirycznej części rozprawy, można stwierdzić, że Doktorantka wykazała się umiejętnością gromadzenia danych pierwotnych i ich analizowania, jak również wyciągania ważnych wniosków o znacznej wartości poznawczej i aplikacyjnej. Niezwykle cenne jest zastosowanie przez Nią podejście, zgodnie z którym równolegle badała dwie perspektywy, czyli perspektywę konsumentów i perspektywę instytucji kultury. Dzięki temu badania miały wielowymiarowy i wielowątkowy charakter.

W zakończeniu Autorka dokonała podsumowania rozważań przedstawionych w rozprawie. Wskazała najważniejsze wnioski wyciągnięte na podstawie badań przeprowadzonych wśród menedżerów, pracowników i konsumentów. Na podkreślenie zasługuje fakt, że dostrzega ograniczenia związane z tymi badaniami, wśród których słusznie wymienia m. in. brak możliwości uogólniania uzyskanych wyników. Podała także kierunki przyszłych badań, jakie można byłoby podjąć, aby wyeliminować te ograniczenia.

Podsumowując dokonaną ocenę, można stwierdzić, że na szczególne podkreślenie zasługują m. in. następujące aspekty recenzowanej pracy doktorskiej:

- 1) wybranie bardzo ważnego i aktualnego pola badawczego,
- 2) wykorzystanie bardzo bogatej literatury, w tym wielu pozycji anglojęzycznych,
- 3) zastosowanie wielowymiarowego podejścia do prezentowanych aspektów,
- 4) przeprowadzenie badań pierwotnych o zróżnicowanym charakterze i objęcie nimi zarówno przedstawicieli instytucji kultury, jak i konsumentów,
- 5) zidentyfikowanie opinii, postaw i zachowań reprezentantów obu wymienionych grup, jak również zależności zachodzących pomiędzy analizowanymi zmiennymi,
- 6) sformułowanie wniosków charakteryzujących się dużą siłą poznawczą i aplikacyjną,
- 7) podjęcie próby opracowania modelu pozwalającego na wdrożenie orientacji na klienta ze szczególnym uwzględnieniem zaangażowania konsumentów w rozwój produktów instytucji kultury.

Jak każde wartościowe opracowanie naukowe, recenzowana rozprawa jest podstawą do sformułowania pytań, które kierują do Autorki. Szczególnie interesuje mnie zdanie Doktorantki w odniesieniu do następujących kwestii:

1. Jakie można wskazać różnice i podobieństwa pomiędzy stopniem i zakresem

- zaangażowania konsumentów w przygotowywanie ofert marketingowych w przypadku instytucji kultury w Polsce i w innych krajach?
2. Jakie można wskazać różnice i podobieństwa pomiędzy stopniem i zakresem zaangażowania konsumentów w przygotowywanie ofert marketingowych w przypadku instytucji kultury i w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych i/lub handlowych?
 3. Czy polskich konsumentów ofert instytucji kultury można nazwać prosumentami? Proszę uzasadnić tę odpowiedź.

6. Ocena strony formalnej i językowej rozprawy doktorskiej

Praca została przygotowana starannie z zachowaniem zasad, które obowiązują w przypadku opracowywania dysertacji naukowych. Autorka nie ustrzegła się pewnych niedociągnięć, co jednak można tłumaczyć dużą objętością rozprawy. Przykładowo, w punkcie 1.1 (s. 28) i punkcie 1.2 (s. 39) zamieściła identyczny fragment pracy. Taka sama sytuacja wystąpiła na s. 126 i 151, na których zawarto identyczny fragment pracy. Odwołując się do innych badaczy, wystarczy podawać inicjał imienia bez jego pełnego brzmienia. W kilku miejscach rozprawy Autorka, pisząc o obecnym stuleciu (czego można domyśleć się z kontekstu), stosuje zapis „XX wiek” lub „dwudziesty wiek” – np. pisze, że „od początku dwudziestego wieku widoczna jest również zmiana z orientacji na przedsiębiorstwie na orientację na klienta” (s. 30), chociaż wówczas nie było w praktyce mowy o orientacji marketingowej. Pisze również „już w pierwszym dziesięcioleciu XX w. na świecie istniały dowody na to, że media społecznościowe mogą być wykorzystywane ...” (s. 113), chociaż przecież wówczas nie było Internetu, a tym bardziej social media. Wskazując źródła wykorzystane przy tworzeniu tabel, czy rysunków nie wymienia się ich w kolumnie, numerując je, ale podaje w ciągu. Ponadto, w stosowanym przez Autorkę zapisie wielu tego typu źródeł trudno jest się zorientować, czy dana tabela lub rysunek został zaczerpnięty z konkretnego źródła, czy też był przygotowany na podstawie co najmniej kilku źródeł wtórnych (por. m. in. tabela 1.2, czy 1.3). Przedstawiając wyniki badań ilościowych, należy posługiwać się ujęciem procentowym, gdyż pozwala to na zachowanie porównywalności wyników. Z kolei spisy tabel, rysunków i wykresów nie powinny mieć formy tabel.

7. Wnioski końcowe

Biorąc pod uwagę wymogi ustawowe stwierdzam, że rozprawa Pani mgr Magdaleny Anny Kosiady-Sylburskiej pt. „Zaangażowanie konsumentów w rozwój produktów instytucji kultury jako przykład realizacji strategii orientacji na klienta” przygotowana pod kierunkiem naukowym dr hab. Pawła Bryły, prof. UŁ, spełnia wymagania stawiane dysertacjom doktorskim. Uważam, że rozprawa posiada istotne walory naukowe oraz aplikacyjne, w tym:

- 1/ stanowi poprawne rozwiązanie sformułowanego przez Doktorantkę problemu badawczego,
- 2/ wskazuje na posiadanie przez Doktorantkę wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości,
- 3/ potwierdza umiejętności Doktorantki w zakresie przygotowywania prac o charakterze naukowym oraz prowadzenia badań naukowych, na co wskazują odpowiednio zaprojektowane i samodzielnie przeprowadzone badania jakościowe i ilościowe.

Na tej podstawie stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Magdaleny Anny Kosiady-Sylburskiej stanowi podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Wnoszę zatem o dopuszczenie Pani mgr Magdaleny Anny Kosiady-Sylburskiej do publicznej obrony.