



prof. dr hab. Zbigniew Pastuszek
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Systemów Informatycznych i Logistyki
e-mail: zbigniew.pastuszek@mail.umcs.pl

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Lilianny Stańczak pt.
„Model marketingu wspierający komercjalizację wyników prac B+R
w instytucie badawczym”,**
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Izabeli Jonek-Kowalskiej
i promotora pomocniczego dr. inż. Macieja Wolnego
oraz opiekuna pomocniczego dr. inż. Dariusza Michalaka (ITG KOMAG)
przedłożonej Radzie Dyscypliny Naukowej Nauk o Zarządzaniu i Jakości
na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej

**WERSJA SKRÓCONA, adekwatnie do §1 Uchwały nr 3/2026 Rady Dyscypliny Nauki
o zarządzaniu i jakości Politechniki Śląskiej z dnia 28 stycznia 2026 r. w sprawie
utajnienia treści rozprawy doktorskiej na czas nieokreślony**

1. Podstawa prawna

Podstawą przygotowania recenzji jest pismo dr hab. inż. Lilli Knop, prof. PŚ, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości Politechniki Śląskiej z dnia 04. lutego 2026 r. (znak: ROZ-RD-512.6.2025.1) z informacją o powierzeniu mi decyzją Rady Dyscypliny (Uchwała Rady nr 5/2026 z dn. 28.01.2026 r.) opracowania recenzji rozprawy doktorskiej o przywołanym tytule oraz przesłany egzemplarz pracy. Dodatkowo w recenzji uwzględniono zastrzeżenia płynące z treści §1 Uchwały nr 3/2026 Rady Dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości Politechniki Śląskiej z dnia 28 stycznia 2026 r. w sprawie utajnienia treści rozprawy doktorskiej na czas nieokreślony (Monitor Prawny PŚ z 2026 r. poz. 81).

Punkt odniesienia w opracowanej recenzji stanowi Ustawa z dnia 20. lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, w szczególności art. 187 ust. ust. 1, 2 (Dz.U. z 2024 r. poz. 1571 z późn. zm.).



2. Ocena problematyki rozpatrywanej w pracy

Większość istniejących modeli komercjalizacji wiedzy¹ powstała z myślą o uczelniach wyższych (spin-offy akademickie, transfer technologii przez biura CTT) lub dużych przedsiębiorstwach prowadzących działalność badawczo-rozwojową. Instytuty badawcze stanowią specyficzny typ organizacji – hybrydę między nauką a przemysłem – dla której brakuje dedykowanych ram teoretycznych i empirycznie weryfikowanych modeli. Podjęcie tematyki modeli marketingu wspierających komercjalizację wyników B+R w instytutach badawczych wpisuje się więc w realnie występującą lukę poznawczą.

Instytuty badawcze różnią się strukturalnie od uczelni i przedsiębiorstw pod względem misji (badania stosowane z obowiązkiem wdrożeń), finansowania (dotacja statutowa oraz realizowane projekty i usługi), kultury organizacyjnej oraz relacji z otoczeniem przemysłowym. Zrozumienie, jak te cechy warunkują skuteczność komercjalizacji, wymaga odrębnego wysiłku teoretycznego – nie można bowiem w tym przypadku przenosić bezpośrednio modeli zbudowanych dla innych typów podmiotów zajmujących się działalnością komercjalizacyjną. Komercjalizacja wyników B+R jest procesem wieloetapowym i wielowymiarowym, angażującym licznych uczestników i obejmującym wycenę własności intelektualnej, zarządzanie ryzykiem technologicznym, negocjacje licencyjne, tworzenie spółek celowych i off-owych czy transfer know-how. Budowanie modeli – w szczególności marketingowych, wspierających te procesy – pozwala na redukcję ich złożoności do postaci umożliwiającej analizę porównawczą, prognozowanie i optymalizację.

Z tego powodu badanie komercjalizacji w instytutach badawczych dostarcza materiału empirycznego do weryfikacji i rozbudowy szerszych teorii: teorii zasobowej w odniesieniu do zasobów intelektualnych, teorii otwartych innowacji, rozwoju koncepcji potrójnej helisy Henrego Etzkowitza i Loeta Leydesdorffa², czy np. teorii sieci wartości. Każde empirycznie zakorzenione modelowanie wzbogaca te nurty o nowe dane i argumenty.

Choć uzasadnienie poznawcze jest pierwotne wobec aplikacyjnego, warto zauważyć, że w naukach o zarządzaniu wartość poznawcza modelu rośnie, gdy jest on zdolny do operacjonalizacji

. Model komercjalizacji, który można zastosować diagnostycznie lub projektowo w rzeczywistym instytucie, podlega weryfikacji empirycznej w sposób nieporównanie bardziej rygorystyczny niż czysto spekulatywna teoria, co podnosi epistemiczną wiarygodność modelu. Z tego powodu uznaję, że tematyka recenzowanej rozprawy jest aktualna i ważna poznawczo, teoriiotwórczo oraz potencjalnie użyteczna z punktu widzenia potrzeb ponad sześćdziesięciu instytutów funkcjonujących w Polsce.

W dalszej części recenzji, odwołując się do wymogów stawianych ustawowo rozprawom doktorskim, dokonano oceny merytorycznej pracy. W szczególności obejmowała ona ocenę: problemu badawczego, celów pracy, wykorzystanych metod badawczych i źródeł informacji, struktury oraz strony formalnej pracy. Ocenę uzupełniono sformułowaniem pytań i zagadnień dyskusyjnych, skierowanych do Autorki rozprawy.

¹ Zob. np. Trzmielak, D., (2013), *Komercjalizacja wiedzy i technologii-determinanty i strategie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

² Leydesdorff, L., Etzkowitz, H., (1998), *Triple Helix of innovation: introduction*, Science and Public Policy, 25(6), 358-364.

3. Uwagi szczegółowe. Ocena merytoryczna zawartości rozprawy

3.1. Problem badawczy, temat i zakres rozprawy

Umiejętność wyboru problemu badawczego jest jednym z najistotniejszych elementów pracy naukowej, tym ważniejszym, że problem badawczy należy ulokować w aktualnej tematyce badawczej, dającej perspektywy rozwoju naukowego i wniesienia autorskiego wkładu w rozwój danej dyscypliny naukowej.

Doktorantka umiejętnie uzasadniła wybór tematu i obszaru badań odnosząc się do wyników własnych analiz literaturowych oraz badań empirycznych. Sposób sformułowania problemu badawczego uzasadnia późniejsze wykorzystanie przez Autorkę metod i narzędzi badawczych przedstawionych w rozprawie.

Tytuł rozprawy: „*Model marketingu wspierający komercjalizację wyników prac B+R w instytucie badawczym*”, został sformułowany poprawnie, zwiera wyraźne odwołania do przedmiotu i podmiotu badań, a także nawiązuje bezpośrednio do określonego w pracy problemu badawczego, którego rozwiązania podjęła się Kandydatka. Zakres merytoryczny przedstawionych przez Doktorantkę badań i analiz odpowiada brzmieniu tak sformułowanego tytułu, a badania literaturowe tworzą płaszczyznę odniesienia i podstawę badań empirycznych, skoncentrowanych na bezpośrednich zachowaniach wybranej grupy podmiotów naukowych.

Zakres merytoryczny rozprawy jest aktualny poznawczo i potwierdza umiejętność skoncentrowania się Doktorantki na aktualnych problemach badawczych. Można uznać, że zarówno wybór problemu badawczego, zastosowana metodyka badawcza, jak i zaprezentowana przez Autorkę wiedza dziedzinowa, spełniają wymogi ustawowe stawiane dysertacjom doktorskim, a sposób rozwiązania postawionego problemu badawczego posiada istotne elementy nowości i dostarcza nowej wiedzy w obszarze nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności w kontekście zarządzania specyficzną działalnością badawczo-rozwojową, jaka jest przedmiotem aktywności instytutów badawczych.

3.2. Cele rozprawy oraz zamierzenia badawcze i proces badawczy

Doktorantka, wykorzystując badania literaturowe i własne analizy praktyczne, określiła i precyzyjnie sformułowała:

a) obszar teoretyczny występowania luki badawczej, opisanej stwierdzeniem:

[Redacted text block]

b) cele szczegółowe rozprawy (C1-C5, s. 7), którymi są:

- C1: Identyfikacja stanu badań nad marketingiem w instytucjach naukowo-badawczych;
- C2: Diagnoza zakresu i efektów komercjalizacji wyników prac B+R w instytutach badawczych;

- analizę krajowej i zagranicznej literatury naukowej oraz treści stron internetowych;
- metody badań empirycznych z wykorzystaniem kwestionariuszy ankietowych;
- metody analizy statystycznej danych oraz graficznej prezentacji wyników obliczeń.

Wykorzystane metody i techniki badawcze realizują cele przyjęte w dysertacji i zostały odpowiednio dobrane i użyte. Przyjęte metody i techniki badawcze są charakterystyczne dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

3.4. *Struktura pracy*

Recenzowana rozprawa o całkowitej objętości 222 stron (w tym ok. 190 stron zasadniczego tekstu) ma przejrzystą i poprawną strukturę. Otwiera ją wprowadzenie do problematyki badawczej (7 stron), w którym zamieszczono m.in.: uzasadnienie podjęcia tematu, postawiono problem badawczy, zasygnalizowano cel główny i określono cele badawcze dysertacji oraz określono metody i narzędzia badawcze. Dysertację rozpoczyna także ogólna charakterystyka jej struktury. Zasadniczą treść rozprawy podzielono na pięć rozdziałów, z których trzy mają charakter teoretyczny i metodyczny (rozdziały 1-3 – łącznie 73 strony), w rozdziale czwartym (57 stron) przedstawiono analizę wyników badań własnych Kandydatki (ankietowych i efektywnościowych), obejmujących kontekst współpracy instytutów badawczych i przedsiębiorstw w procesie komercjalizacji wyników B+R. Rozdział piaty dysertacji (48 stron) poświęcono charakterystyce, elementom i zasadom budowy autorskiego modelu marketingu wspierającego komercjalizację wyników prac B+R w instytucie badawczym. Całość zamykają: podsumowanie (3 strony) oraz wykaz literatury, tabel, rysunków i załączniki (łącznie 10 stron).

Struktura dysertacji zaproponowana przez Doktorantkę jest spójna z celami rozprawy, przedstawia pełny cykl badawczy oraz przejrzyste prezentuje wnioski z badań, choć konstrukcja struktury pracy w kontekście sposobu prezentacji metodyki badawczej i schematu postępowania badawczego zmusza czytelnika do poszukiwania pewnych elementów metodycznych (np. cel główny rozprawy) w różnych częściach treści rozprawy. Może to budzić pewne zastrzeżenia co do sposobu zapisu i przejrzystości oraz łatwości komunikacji z czytelnikiem, jednak uznaję, że z punktu widzenia metodyki rozprawy – nie wpływa to na obniżenie jej wartości empirycznej, metodycznej i użytecznej. Po części taki układ pracy jest także skutkiem przyjętego w niej podejścia praktycznego, zmierzającego do weryfikacji w praktyce działalności instytutu autorskiego modelu marketingu wspierającego komercjalizację wyników B+R w instytucie badawczym.

3.5. *Strona formalna pracy*

Autorka rozprawy posługuje się zrozumiałymi konstrukcjami, dobrą stylistyką, a poziom jakości terminologii, składu tekstu, interpunkcji i doboru narzędzi wizualizacyjnych można uznać za wzorcowy. Autorka posługuje się też odpowiednio wykorzystaną literaturą, właściwie ją przywołuje, a cytowane prace i sposób odwołań do ich zawartości w treści rozprawy nie sprawia wrażenia powierzchowności, co jest częstą usterką w pracach awansowych. W przypadku analizowanej pracy – czytelnik nie odnosi wrażenia, że Autorka cytuje jakieś pozycje dlatego, że powinna, ale cytuje je dlatego, że ich przywołanie wzbogaca treść prowadzonych rozważań i jest zasadne z punktu widzenia przyjętej metodyki badań.

Pewne zastrzeżenia można sformułować do przejrzystości i czytelności niektórych elementów graficznych dysertacji (zob. np. rys. 8, s. 38; rys. 9, s. 40, czy rysunki 43-45 na stronie 164), ale

uwaga ta dotyczy wyłącznie wersji drukowanej rozprawy. W wersji elektronicznej, po odpowiednim powiększeniu obiektów są one wystarczająco czytelne.

3.6. Pytania i kwestie dyskusyjne

Analiza treści rozprawy nasuwa kilka uwag polemicznych i pytań:

- a) Pytanie odwołujące się do sposobu sformułowania tytułu rozprawy („*Model marketingu wspierający komercjalizację wyników prac B+R w instytucie badawczym*”) – czy na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego i uzyskanych wyników badań empirycznych możliwe jest uogólnienie wniosków badawczych na inne podmioty, kwalifikujące się do grupy małych i średnich przedsiębiorstw, które nie są instytutami badawczymi, ale prowadzą własne prace B+R? Jeśli tak – to w jaki sposób, a jeśli nie – to dlaczego?
- b) Model badawczy (rys. 37, s. 146) – jaki charakter ma przedstawiony model? W jaki sposób Doktorantka mogłaby określić jego postać?
- c) Model badawczy (rys. 37, s. 146) – czy możliwe jest przedstawienie parametrycznej postaci modelu? Jeśli tak, to czy Doktorantka mogłaby przedstawić graficznie sparametryzowany model badawczy, z jednoznacznymi relacjami czynników i realizowanych celów badawczych pracy, a także z określeniem wielkości parametrów modelu (skali, ew. przedziałów), które mogłyby opisywać model?
- d) Model badawczy (rys. 38, s. 147) – czy zależności funkcjonalne [redacted] [redacted] [redacted] można przedstawić w postaci hipotez badawczych? Jak mogłyby brzmieć te hipotezy?
- e) Brakuje w moim przekonaniu kompleksowego przedstawienia zaproponowanych w rozprawie: wskaźników, celów strategicznych [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] [redacted]. Innymi słowy brakuje propozycji narzędzia mierzącego jakość, skuteczność, adekwatność kierunków itd. działań marketingowych Instytutu, objętych zbudowanym modelem; narzędzia, które po uzupełnieniu stosownymi danymi pozwoliłoby na jednoznaczną i szybką ocenę czy Instytut w swoich działaniach zmierza w kierunku realizacji przyjętych celów strategicznych, a jeśli nie, to w jakich obszarach wymagane jest dokonanie stosownych korekt i jaki jest ich niezbędnych zakres. Czy Doktorantka mogłaby przedstawić koncepcję takiego narzędzia?
- f) Jakie są ograniczenia badawcze zrealizowanych przez Doktorantkę badań?
- g) Jakie mogą być kierunki przyszłych badań, rozwijających wnioski przedstawione w pracy?

4. Wniosek końcowy

Rozprawa doktorska powinna być potwierdzeniem dostrzeżenia przez Doktorantkę problemu badawczego i umiejętności jego rozwiązania z wykorzystaniem odpowiednich dla dyscypliny metod badawczych. Pani mgr Lilianna Stańczak sprawnie posługuje się metodami i narzędziami typowymi dla nauk o zarządzaniu i jakości, a przedstawiona do oceny praca o zaproponowanej tematyce może być przedmiotem przewodu doktorskiego w jednostce naukowej posiadającej uprawnienia naukowe w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Doktorantka zaproponowała autorską koncepcję postępowania badawczego i zbudowała model [REDAKTOWANE] przeprowadziła poprawne metodycznie badania literaturowe i zrealizowała badania empiryczne służące praktycznemu sprawdzeniu czynników marketingowych, wspierających komercjalizację wyników prac badawczych w instytucie badawczym. Ponadto Doktorantka wykonała adekwatne analizy i zrealizowała proces wnioskowania, zmierzające do realizacji przyjętych celów dysertacji. W konsekwencji występują przesłanki do tego, by uznać, że:

- praca pod względem metodycznym została napisana w sposób poprawny,
- w prowadzonych badaniach Autorka posłużyła się odpowiednio dobranymi danymi empirycznymi pochodzącymi z badań własnych, umiejscowiła prowadzone badania w szerszej perspektywie dostępnych informacji krajowych i międzynarodowych oraz stworzyła własny model [REDAKTOWANE].

Ponadto umiejętnie wykorzystwała dostępną literaturę krajową i międzynarodową i posłużyła się metodami analizy danych statystycznych, wykazując się tym samym wymaganą samodzielnością badawczą oraz umiejętnościami warsztatowymi, wymaganymi od kandydatów i kandydatek do stopnia naukowego doktora;

- treść dysertacji, a w szczególności rozbudowany przegląd literatury i sposób wykorzystania cytowanych pozycji literatury krajowej i zagranicznej świadczą o wysokim poziomie wiedzy Autorki w zakresie merytorycznym rozprawy oraz o bardzo dobrej znajomości literatury przedmiotu, na którą Autorka się powołuje;
- ponieważ opisywane procesy marketingowe wiążą działalność operacyjną instytutów badawczych i przedsiębiorstw m.in. z czynnikami [REDAKTOWANE], należy uznać, że prowadzone w dysertacji rozważania przyjmują postać typową dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, a Doktorantka – koncentrując się na funkcjonowaniu i modelowaniu procesów marketingu wspierającego komercjalizację wyników prac B+R w instytucie badawczym – wykazała się wiedzą i umiejętnościami warsztatowymi typowymi dla nauk o zarządzaniu i jakości;
- dysertacja zawiera elementy oryginalne, będące wkładem Doktorantki w rozwój wiedzy na temat procesów marketingowych i procesów komercjalizacyjnych, mogących znaleźć zastosowanie zarówno w badaniach empirycznych, jak i w praktyce działalności instytutów badawczych i polskich przedsiębiorstw w tym obszarze, a tym samym wpisują tematykę pracy w sferę nauk o zarządzaniu i jakości.

Tym samym stwierdzam, że Doktorantka **spełniła wymagania art. 187 ust. 1** obowiązującej Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r. poz. 1751 z późn. zm.), tj. zaprezentowała ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Uwzględniając powyższe uznaję, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Lilianny Stańczak **spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w art. 187, ust. 2** Ustawy, w szczególności **stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego**, jakim było zaproponowanie konstrukcji modelu marketingu wspierającego komercjalizację wyników prac B+R w instytucie

badawczym

Recenzowana rozprawa wykazuje istotną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Dlatego wnioskuję do Wysokiej Rady Dyscypliny Naukowej Nauk o zarządzaniu i jakości Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej o **przyjęcie rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony**.

Zbigniew
Pastuszak

Lublin, 23 marca 2026 r.