

Zielona Góra, dnia 29.03.2026 r.

Dr hab. inż. Sebastian Saniuk, prof. UZ  
Katedra Inżynierii Zarządzania i Systemów Logistycznych  
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Uniwersytet Zielonogórski

**Recenzja rozprawy doktorskiej Pani mgr Lilianny Stańczak na temat:  
„Model marketingu wspierający komercjalizację wyników prac B+R w instytucie  
badawczym”  
napisanej pod kierunkiem naukowym  
Pani prof. dr hab. Izabeli Jonek-Kowalskiej  
i opiekuna pomocniczego dra inż. Macieja Wolnego**

**Wstęp**

Podstawą recenzji jest pismo (ROZ-RD: 512.6.2025.1) Pani Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej dr hab. inż. Lilli Knop, prof. PŚ z dnia 4 lutego 2026 r. informujące o podjęciu w dniu 28.01.2026 roku uchwały nr 05/2026 w sprawie wyznaczenia mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej pt. „Model marketingu wspierający komercjalizację wyników prac B+R w instytucie badawczym”, której autorem jest Pani mgr Lilianna Stańczak.

Zgodnie z art.187 (pkt 1 i 2) ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, rozprawa doktorska jest oceniana pod względem spełnienia następujących punktów:

1. Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.
2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej.

Rozprawa doktorska na mocy podjętej przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej uchwały nr 03/2026 z dnia 28 stycznia 2026 roku otrzymała status „utajniona” na czas nieokreślony.

### **Aktualność i znaczenie obszaru problemowego rozprawy**

Podjęty w rozprawie problem badawczy należy uznać za aktualny i istotny zarówno w wymiarze poznawczym, jak i aplikacyjnym. Autorka trafnie lokuje swoje rozważania w kontekście współczesnych przemian gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach, w szczególności w odniesieniu do rosnącej roli komercjalizacji wyników badań oraz presji na ich praktyczne wykorzystanie.

W ostatnich latach obserwuje się rosnące znaczenie zaawansowanych form komercjalizacji, takich jak spin-offy, licencjonowanie czy partnerstwa z przedsiębiorstwami, co odzwierciedla przejście od modelu „publish & patent” do modelu „research & impact”. Współczesne ujęcia wskazują, że komercjalizacja ma charakter wieloetapowy i obejmuje m.in. identyfikację potrzeb interesariuszy, ocenę potencjału technologii, projektowanie modeli biznesowych, zarządzanie własnością intelektualną oraz rozwój relacji z otoczeniem gospodarczym.

Autorka słusznie zauważa, że we współczesnych systemach innowacji kluczową rolę odgrywają publiczne jednostki badawczo-rozwojowe, pełniące funkcję pomostu między nauką a gospodarką. W warunkach umiarkowanej innowacyjności gospodarek Europy Środkowo-Wschodniej znaczenie instytutów badawczych jako podmiotów wspierających zdolności wdrożeniowe jest szczególnie istotne. Niestety, działalność instytutów badawczych musi się mierzyć z wieloma trudnościami związanymi z transferem wyników badań do gospodarki. Do głównych barier można zaliczyć: brak systemowego podejścia do budowania oferty, ograniczoną orientację rynkową, niedostateczną komunikację wartości dla interesariuszy oraz niską spójność działań marketingowych. Doktorantka podkreśla dodatkowo problem dualnej tożsamości instytutów badawczych, tj. naukowej i usługowej, co utrudnia powstanie efektywnych modeli współpracy z biznesem. W mojej ocenie bardzo wartościowe jest ujęcie marketingu jako procesu, a nie jako funkcji pomocniczej. Na uwagę zasługuje wprowadzenie kierunku integracyjnego: marketing – komercjalizacja – zarządzanie innowacjami.

Na uznanie zasługuje identyfikacja luki badawczej odnoszącej się do braku zintegrowanych, empirycznie weryfikowanych modeli marketingowych wspierających proces komercjalizacji w instytutach naukowo-badawczych. Autorka zasadnie przyjmuje perspektywę marketingu jako procesu zarządczego, co stanowi właściwy kierunek konceptualizacji analizowanego problemu.

W odpowiedzi na zidentyfikowaną lukę badawczą sformułowano problem badawczy rozprawy, który dotyczy odpowiedzi na pytanie „w jaki sposób działania marketingowe mogą

realnie wspierać proces komercjalizacji wyników prac B+R w instytucie badawczym oraz jakie elementy powinien obejmować model marketingowy dostosowany do specyfiki takiej organizacji". Przyjęto założenie, że marketing powinien być traktowany jako zintegrowany proces zarządczy, a nie zbiór działań promocyjnych. Celem głównym rozprawy jest opracowanie oraz weryfikacja modelu marketingu wspierającego komercjalizację wyników prac B+R w instytucie badawczym. Dla realizacji tego celu określono cele szczegółowe obejmujące: identyfikację stanu badań, diagnozę praktyk komercjalizacji wyników badań, ocenę przydatności i skuteczności istniejących narzędzi marketingowych, wdrożenie modelu marketingu oraz jego weryfikację i ewaluację w wybranym instytucie badawczym.

Przyjęta przez Autorkę metoda badań ma charakter wielowymiarowy i integruje podejścia teoretyczne, empiryczne oraz aplikacyjne. Obejmuje przegląd literatury, badania ankietowe wśród instytutów i przedsiębiorstw, analizę danych wtórnych oraz studium przypadku wdrożenia modelu w instytucie badawczym. Takie ujęcie umożliwia zarówno pogłębione rozpoznanie badanego zjawiska, jak i jego praktyczną weryfikację.

Reasumując, znaczenie podjętego problemu badawczego oceniam na bardzo istotne zarówno w wymiarze naukowym, jak i szczególnie w wymiarze praktycznym, gdyż odnosi się do realnych wyzwań funkcjonowania instytutów badawczych. Zaproponowane w pracy podejście, zakładające traktowanie marketingu jako procesu zarządczego wspierającego komercjalizację, stanowi wartościowy kierunek badawczy i aplikacyjny. Wybór tematu rozprawy należy uznać za trafny, uzasadniony oraz odpowiadający aktualnym potrzebom rozwoju nauki i gospodarki.

#### **Kompozycja rozprawy i ocena merytoryczna**

Treść pracy została przedstawiona na 223 stronach wraz z załącznikami. W pracy łatwo wyróżnić część teoretyczną i część empiryczną. Struktura rozprawy jest poprawna i odpowiada standardom prac doktorskich. Układ treści jest logiczny, a kolejne części pracy tworzą spójny ciąg analityczny prowadzący od rozważań teoretycznych do wniosków aplikacyjnych.

Spis literatury zawiera 166 pozycji bibliograficznych, 4 akty prawne, 21 źródeł internetowych/raportów online. Doktorantka jest autorem/współautorem 10 z nich. Dobór literatury należy ocenić jako właściwy i aktualny. Autorka wykazuje dobrą orientację w analizowanej problematyce oraz umiejętność syntetyzowania dorobku naukowego. Jednocześnie należy zauważyć, że w części teoretycznej widoczna jest skłonność do nadmiernej deskryptywności kosztem pogłębionej analizy krytycznej.

Dysertacja rozpoczyna się 7-stronicowym wprowadzeniem, które stanowi doskonałe uzasadnienie podjętych w pracy rozważań. Autorka wskazuje na rosnące znaczenie komercjalizacji wyników badań oraz rolę instytutów badawczych w transferze wiedzy do gospodarki, przy jednoczesnych trudnościach wdrożeniowych. Podkreśliła znaczenie marketingu jako procesu wspierającego komercjalizację oraz zidentyfikowała lukę badawczą w zakresie zintegrowanych modeli marketingowych. W mojej ocenie Autorka poprawnie uzasadnia podjęcie próby odpowiedzi na postawione w dysertacji pytanie: „w jaki sposób działania marketingowe mogą realnie wspierać proces komercjalizacji wyników prac B+R w instytucie badawczym oraz jakie elementy powinien obejmować model marketingowy dostosowany do specyfiki takiej organizacji”? Ponadto przedstawiła poprawnie dobrane cele rozprawy oraz zarys przyjętej metodyki badawczej integrującej trzy perspektywy badawcze oraz wykorzystującej zróżnicowane metody analityczne. Na końcu w sposób syntetyczny przedstawiła zawartość poszczególnych rozdziałów dysertacji oraz krótko omówiła wkład rozprawy zarówno do praktyki zarządzania instytutami badawczymi, jak i do badań nad marketingiem w sektorze nauki.

W rozdziale pierwszym nt. „*Komercjalizacja wyników badań naukowych*” Doktorantka przedstawiła uwarunkowania i znaczenie komercjalizacji wyników badań naukowych, ze szczególnym uwzględnieniem roli instytutów badawczych w systemie innowacji. Omówiła proces komercjalizacji, jego etapy oraz bariery, a także wskazała na rosnące znaczenie podejścia rynkowego i marketingowego w transferze wiedzy do gospodarki. Interesujące jest wskazanie różnic między przedstawicielami nauki a biznesu w identyfikacji problemów badawczych, sposobach budowania relacji biznes-nauka czy choćby sposobie wykorzystania wyników badań. Doktorantka zaprezentowała różne modele komercjalizacji wyników badań naukowych i w konsekwencji przyjęła koncepcję modelu marketingowego, odzwierciedlającą logikę sprzężenia nauki i rynku. Koncepcja ta zakłada aktywną rolę instytutów nie tylko jako dostawców wiedzy, lecz także jako podmiotów zdolnych do zarządzania relacjami, komunikacją i strategicznym pozycjonowaniem wyników badań w otoczeniu gospodarczym.

Doktorantka wprowadza czytelnika w problematykę komercjalizacji, co stanowi solidną podstawę dla dalszych analiz. Należy podkreślić, że Autorka bardzo dobrze orientuje się w problematyce pracy, buduje narrację problemową i stopniowo zawęża pole analizy. Prezentowane w pracy podejście ma charakter systemowy i uporządkowany, co oceniam bardzo pozytywnie. Moim zdaniem miejscami wywód jest jednak zbyt rozbudowany i opisowy, szczególnie w fragmentach definicyjnych. Można by również mocniej wzmocnić najważniejsze wnioski w ogólnym podsumowaniu całego rozdziału. Dobór zbyt małych wielkości niektórych

czcionek oraz ich koloru na rysunkach, np. rys. 4, rys. 8 i rys. 9, utrudnia szybkie zapoznanie się z ich zawartością.

W rozdziale drugim nt. „*Marketing i jego instrumenty tradycyjne i internetowe*” Doktorantka przedstawiła ewolucję koncepcji marketingu – od ujęć tradycyjnych do współczesnych, holistycznych i cyfrowych – ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów marketingowych oraz zintegrowanej komunikacji. Następnie omówiła specyfikę marketingu w sektorze nauki i B+R, wskazując na konieczność jego integracji z procesem komercjalizacji, potrzebę orientacji rynkowej instytutów badawczych oraz znaczenie nowoczesnych narzędzi i relacji z interesariuszami. W rozdziale zawarto także interesujący przegląd badań i przykładów wdrożeń strategii marketingowych w instytucjach naukowych.

Należy wysoko ocenić osadzenie rozważań w realiach funkcjonowania instytutów badawczych oraz wykorzystanie przykładów praktycznych. Świadczy to o znakomitej wiedzy i doświadczeniu Autorki wynikających z bliskiej współpracy z instytutami badawczymi. O dobrej znajomości problematyki świadczy również umiejętne powiązanie teorii marketingu z sektorem nauki B+R. Interesujące jest podkreślenie potrzeby budowania relacji nauka – biznes oraz odejście od klasycznego modelu 4P na rzecz wdrożenia strategii partycypacyjnych, opartych na współtworzeniu wartości z klientem i dialogu z interesariuszami.

Podobnie pozytywnie oceniam dokonany szeroki przegląd narzędzi i koncepcji marketingu (zintegrowana komunikacja marketingowa (ZKM), marketing relacji, marketing automation itd.). Mankamentem tej części rozprawy jest jej nadmierna objętość, miejscami brak syntetyczności. W mojej ocenie praca zyskałaby na redukcji rozbudowanych fragmentów definicyjnych i przeglądowych na rzecz dokładniejszej analizy krytycznej i wyraźniejszego eksponowania wniosków częściowych. Ponieważ rozdział jest merytorycznie bogaty, gromadzący wiele koncepcji, zyskałby na krótkim podsumowaniu zawartości wraz z prezentacją najważniejszych wniosków z przeprowadzonych rozważań Autorki.

W rozdziale trzecim nt. „*Metodyka badań*” Doktorantka zaprezentowała charakterystykę instytutu badawczego jako obiektu badań, wskazując na potrzebę ujęcia interdyscyplinarnego, które uwzględni zarówno aspekty strukturalno-prawne, jak i praktyki operacyjne związane z komunikacją, współpracą i promocją wyników badań. Doktorantka dość szczegółowo przedstawiła funkcjonowanie instytutów badawczych w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów wspierających komercjalizację. Doktorantka w kolejnej części rozdziału identyfikuje lukę badawczą, która odnosi się do integracji działań marketingowych z procesem komercjalizacji wyników B+R. Następnie podkreśla, że brakuje kompleksowych modeli, które uwzględniałyby zarówno czynniki wewnętrzne (organizacyjne), jak i zewnętrzne

(rynkowe), wpływające na efektywność komercjalizacji w kontekście współpracy instytutów badawczych z przedsiębiorstwami.

Istotnie badania dotyczące instytutów badawczych, szczególnie w zakresie stosowania strategii marketingowych i badania ich wpływu na skuteczność komercjalizacji, wymagają szczególnego zainteresowania współczesnych badaczy. Autorka zauważa brak wyraźnych modeli marketingowych dostosowanych do specyfiki instytutów badawczych, szczególnie podkreślając niedobór badań dotyczących specyficznych metod promocji wyników prac badawczo-rozwojowych. Na podstawie zidentyfikowanej luki badawczej sformułowała następujący problem badawczy: „W jaki sposób działania marketingowe mogą realnie wspierać proces komercjalizacji wyników prac B+R w instytucie badawczym oraz jakie elementy powinien obejmować model marketingowy dostosowany do specyfiki takiej organizacji?“, a następnie definiuje pięć następujących pytań badawczych:

1. „Jakie potrzeby, oczekiwania i bariery komercjalizacji identyfikują instytuty badawcze oraz przedsiębiorstwa?”
2. Jakie działania i narzędzia marketingowe są obecnie stosowane przez instytuty i jaka jest ich ocena z perspektywy obu stron?”
3. Które elementy marketingu mogą w największym stopniu wspierać poszczególne etapy procesu komercjalizacji wyników B+R?”
4. Jak powinien być zbudowany model marketingowy dedykowany instytutowi badawczemu, aby odpowiadał na zidentyfikowane potrzeby i ograniczenia?”
5. Jakie zmiany w efektywności działań komercjalizacyjnych można zaobserwować w wyniku wdrożenia modelu marketingowego w praktyce instytutu badawczego?”

Doktorantka jako główny cel dysertacji przyjmuje opracowanie modelu marketingu wspierającego komercjalizację wyników prac B+R w instytucie badawczym. Cel główny dekomponuje na następujące cele szczegółowe:

- C1: „Identyfikację stanu badań nad marketingiem w instytucjach naukowo-badawczych;
- C2: Diagnozę zakresu i efektów komercjalizacji wyników prac B+R w instytutach badawczych;
- C3: Ocenę przydatności i skuteczności istniejących narzędzi marketingowych w komercjalizacji wyników prac B+R;
- C4: Wdrożenie modelu marketingu w wybranym instytucie badawczym;
- C5: Weryfikację i ocenę modelu marketingu w wybranym instytucie badawczym.”

Ponadto w rozprawie określono także następujące cele użytkowe:

- U1: „Opracowanie praktycznych rekomendacji wspierających proces komercjalizacji wyników B+R w instytutach badawczych, uwzględniających potrzeby instytutów i sektora przemysłowego.
- U2: Opracowanie narzędzia badawczego pozwalającego na analizę poziomu komercjalizacji wyników B+R w instytutach badawczych (kwestionariusz diagnostyczny).
- U3: Opracowanie narzędzia badawczego weryfikującego wpływ współpracy instytutów badawczych z przedsiębiorstwami na skuteczność komercjalizacji (kwestionariusz diagnostyczny).”

W dalszej części rozdziału zaprezentowano model procesu badawczego w zakresie budowy modelu marketingu wspierającego komercjalizację prac B+R w instytucie badawczym (rys. 19) oraz omówiono zastosowane metody badawcze w trychotomicznej perspektywie badawczej: teoretycznej, empirycznej i praktyczno-aplikacyjnej. Na uwagę zasługuje czytelne zaprezentowanie relacji między etapami procesu badawczego, pytaniami badawczymi, celami oraz wykorzystanymi metodami badawczymi (rys. 20).

W rozdziale czwartym nt. *„Komercjalizacja wyników badań w świetle badań ankietowych i efektywnościowych”* Autorka analizuje współpracę między instytutami badawczymi a przedsiębiorstwami w trzech wymiarach: podmiotowym, ofertowym i relacyjnym. Analiza obejmuje identyfikację czynników współpracy, barier i szans komercjalizacji, stosowanych metod, form współpracy, sposobów finansowania oraz ocenę skuteczności działań wspierających komercjalizację. W tej części wykorzystano m.in. nieparametryczny test Manna-Whitneya do porównania ocen obu grup.

Doktorantka zauważa, że instytuty naukowo-badawcze są wysoko oceniane pod względem wiedzy i kompetencji, doświadczenia i rzetelności. Ich słabości upatruje w obszarze innowacyjności i rozpoznawalności rynkowej. Ponadto wskazuje, że oferta B+R jest dobrze oceniana (jakość, dopasowanie), ale problemy dotyczą promocji, cen i procedur. Poprawy wymaga również komunikacja między instytutami badawczymi a przedsiębiorstwami. W dalszej części rozdziału w zakresie identyfikacji barier i szans komercjalizacji podkreślono rosnące zapotrzebowanie na innowacje i jednocześnie niską znajomość rynku, brak kompetencji w zakresie transferu technologii, a także niedopasowanie oferty B+R do potrzeb przemysłu. W odniesieniu do metod komercjalizacji wskazuje się na przewagę sprzedaży wyników nad organizacją spin-offów. Wnioskiem ogólnym jest potrzeba bardziej systemowego i marketingowego podejścia do komercjalizacji, integrującego różne aspekty współpracy.

W ocenie tej części pracy należy podkreślić uwzględnienie w analizie wielu wymiarów, takich jak podmiotowy, ofertowy, relacyjny, finansowy, organizacyjny, przy wykorzystaniu solidnej podstawy empirycznej, wykorzystującej badania ankietowe i analizę statystyczną. Na szczególną uwagę zasługują praktyczne wnioski dotyczące obszarów wymagających poprawy w procesie komercjalizacji badań, takich jak marketing, procedury administracyjne i komunikacja.

Pewien niedosyt budzi brak odniesienia wyników badań własnych do rezultatów uzyskiwanych przez innych autorów, co mogłoby istotnie wzmocnić zarówno ich wartość poznawczą, jak i osadzenie pracy w szerszym dyskursie naukowym. Momentami widoczna jest także pewna schematyczność interpretacji wyników statystycznych. Ponadto zastosowanie bardziej pogłębionej analizy zależności między zmiennymi przy wykorzystaniu zaawansowanych narzędzi analitycznych pozwoliłoby na identyfikację kluczowych determinant efektywności komercjalizacji.

Rozdział piąty nt. „Wykorzystanie marketingu na rzecz komercjalizacji wyników B+R w instytucie badawczym” stanowi opis autorskiego modelu M6-R&D-marketing, w szczególności sześciu jego filarów oraz rezultatów wdrożenia modelu w wybranym instytucie badawczym.

Po zapoznaniu się z treścią rozdziału można stwierdzić, że wdrożenie modelu przebiegało zgodnie z zaplanowaną logiką badawczo-wdrożeniową, obejmującą etapy: diagnostyczny, koncepcyjny, wdrożeniowy oraz weryfikacyjno-ewaluacyjny. Autorka przedstawiła i udokumentowała szereg rezultatów wynikających z analizy przypadku, m.in.: zwiększoną rozpoznawalność instytutu w otoczeniu społeczno-gospodarczym, wzmocnienie wizerunku instytutu jako podmiotu transferującego wiedzę i technologie, poprawę komunikacji z partnerami oraz wzrost skuteczności komercjalizacji wyników B+R.

Ograniczeniem proponowanego modelu jest brak jego weryfikacji w zróżnicowanych warunkach organizacyjnych, co utrudnia ocenę jego uniwersalności oraz możliwości szerszej aplikacji. W konsekwencji zasadne jest postawienie pytania o zakres jego transferowalności do innych instytutów badawczych oraz o warunki organizacyjne i rynkowe, jakie musiałyby zostać spełnione, aby umożliwić jego skuteczną szerszą implementację.

Ostatnia część rozprawy zatytułowana „Podsumowanie i wnioski końcowe” stanowi syntetyczne ujęcie luki badawczej, prezentację wyników badań ankietowych i analiz efektywnościowych, opis oraz ewaluację wdrożonego modelu marketingowego, praktyczne rekomendacje oraz krótkie omówienie kierunków dalszych badań. Podsumowanie jest spójne, logiczne i konsekwentnie odnosi się do celów pracy. Autorka w sposób klarowny łączy trzy

perspektywy badawcze: teoretyczną, empiryczną i aplikacyjną, co należy uznać za istotny walor metodologiczny.

### **Oryginalność i waga osiągnięć zaprezentowanych w dysertacji**

Sformułowane cele zostały osiągnięte i uzyskano szereg nowych rezultatów, z których za najważniejsze, stanowiące samodzielny i oryginalny dorobek Autorki, należy uznać:

- opracowanie autorskiego modelu marketingu M6-R&D-marketing dedykowanego instytutom badawczym, integrującego analizę otoczenia, segmentację, narzędzia marketingowe, organizację funkcji marketingowej, zarządzanie relacjami oraz monitoring efektywności;
- empiryczną diagnozę uwarunkowań komercjalizacji wyników B+R w trzech wymiarach (podmiotowym, ofertowym i relacyjnym);
- wdrożenie i praktyczną weryfikację modelu marketingowego w warunkach funkcjonowania rzeczywistego instytutu badawczego (studium przypadku).

### **Uwagi ogólne**

1. Przyjęta struktura pracy jest prawidłowa, a treści poszczególnych rozdziałów układają się w logiczną całość. Rozdziały teoretyczne stanowią solidną podstawę dla dalszych analiz empirycznych. Wywód jest uporządkowany i konsekwentny, jednak miejscami nadmiernie rozbudowany, szczególnie w partiach definicyjnych i przeglądowych. W ocenie recenzenta praca zyskałaby na większej syntetyczności oraz wyraźniejszym eksponowaniu wniosków cząstkowych. Zasadne byłoby również silniejsze akcentowanie wkładu własnego Autorki w analizę prezentowanych koncepcji.
2. Na uwagę zasługuje sposób prezentacji treści wzbogacony o liczne zestawienia tabelaryczne i rysunki (wykresy), które bardzo korzystnie wpływają na czytelność prezentowanych treści. W niektórych przypadkach należałoby jednak rozważyć zwiększenie czcionki na rysunkach oraz użycie bardziej kontrastowych kolorów.
3. Przyjęta metodyka badań ma charakter wielowymiarowy i integruje podejścia teoretyczne, empiryczne oraz aplikacyjne. Należy to uznać za istotny walor pracy. Pozytywnie oceniam logiczne powiązanie celów, pytań badawczych i metod, czytelne przedstawienie procesu badawczego i wykorzystanie zróżnicowanych metod badawczych. Jednocześnie należy wskazać na pewne ograniczenia. Zastosowane metody badawcze mają charakter podstawowy. Brak pogłębionej analizy zależności

między zmiennymi ogranicza możliwości interpretacyjne wyników. Nie podjęto próby bardziej zaawansowanych narzędzi analitycznych (modele regresji, analiza korelacji czy analiza czynnikowa), które mogłyby umożliwić identyfikację kluczowych determinant efektywności komercjalizacji.

4. Część empiryczna została opracowana rzetelnie i opiera się na szerokim materiale badawczym. Na szczególne podkreślenie zasługuje wielowymiarowe ujęcie problemu komercjalizacji. Wnioski z badań są logiczne i spójne, jednak ich interpretacja miejscami ma charakter schematyczny i nie zawsze wykracza poza poziom bezpośrednich obserwacji danych. Odniesienie wyników do badań innych autorów wzmocniłoby tę część pracy.

#### **Uwagi szczegółowe**

- Nieliczne błędy stylistyczne i uchybienia edytorskie zaznaczyłem na dostarczonym egzemplarzu pracy.

#### **Pytania:**

1. W jaki sposób Doktorantka wyjaśnia rozbieżność pomiędzy wysoką oceną kluczowych czynników współpracy (takich jak wiedza i kompetencje, jakość oferty czy relacje) a relatywnie niskim poziomem komercjalizacji wyników badań i prac rozwojowych?
2. Doktorantka w prezentacji wyników na str. 90 stwierdza, że cyt. „Cena była oceniana wyżej przez instytuty (4,13) niż przez przedsiębiorstwa (3,71), z różnicą wynoszącą -0,42. Wynik ten wskazuje, że przedsiębiorstwa mogą postrzegać koszty współpracy jako relatywnie wysokie w stosunku do wartości otrzymywanych usług”. Czy niższa ocena ceny przez przedsiębiorstwa wynika przede wszystkim z rzeczywiście wysokich kosztów współpracy, czy raczej z niedostatecznego komunikowania wartości i korzyści oferowanych przez instytuty badawcze? Jakie konkretne działania mogłyby podjąć instytuty badawcze, aby zmniejszyć rozbieżność w postrzeganiu ceny przez przedsiębiorstwa?
3. W jakim stopniu wskazane przez Doktorantkę bariery komercjalizacji (np. niedostateczna znajomość rynku) mają charakter pierwotny, a w jakim mogą stanowić konsekwencję innych, głębiej zakorzenionych problemów systemowych?

4. Czy postulowane opracowanie modelu marketingowego wspierającego komercjalizację powinno mieć charakter uniwersalny, czy też wymaga ono dostosowania do specyfiki poszczególnych sektorów lub typów instytucji?

### **Konkluzja**

Podsumowując przeprowadzoną ocenę, należy stwierdzić, że rozprawa doktorska Pani mgr Lilianny Stańczak na temat: „*Model marketingu wspierający komercjalizację wyników prac B+R w instytucie badawczym*” stanowi oryginalne i wartościowe opracowanie naukowe, podejmujące istotny problem komercjalizacji wyników badań naukowych w kontekście zarządzania marketingowego. Doktorantka wykazała się umiejętnością prowadzenia badań naukowych, formułowania wniosków oraz łączenia ujęcia teoretycznego z praktyką gospodarczą. Uzyskane wyniki, w szczególności opracowanie i wdrożenie autorskiego modelu marketingu, stanowią istotny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości oraz mają znaczenie aplikacyjne.

**Uważam, że opiniowana praca odpowiada wymogom stawianym pracom doktorskim w art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce (Dz.U. z 2024 poz. 1571) i powinna być dopuszczona do publicznej obrony.**

dr hab. inż. Sebastian Saniuk, prof. UZ

