

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr. Mateusza Dulewskiego pt. „System marketingu analitycznego jako narzędzie wspierające realizację strategii instytutu badawczego” napisanej pod kierunkiem
dr hab. Izabeli Jonek-Kowalskiej, prof. PŚ

Problem podjęty w rozprawie ma duże znaczenie zarówno z punktu widzenia potrzeb badań naukowych, jak i potrzeb praktyki zarządzania instytucjami badawczymi. Zasoby wiedzy dotyczącej problemu będącego przedmiotem rozprawy są jeszcze skromne w stosunku do rangi i złożoności tematu. Cenne jest przedstawienie w dysertacji teoretycznych i metodycznych aspektów zarządzania instytucjami badawczymi. Autor słusznie dostrzega, że organizacje te stoją przed koniecznością poprawy sprawności ich funkcjonowania. Od tego zależy realizacja zadań instytutów związanych z transferem wiedzy do otoczenia społeczno-gospodarczego, a w efekcie zwiększenie innowacyjności polskiej gospodarki.

Dokonany przez Autora wybór problemu naukowego spełnia zatem oczekiwania i wymogi stawiane dysertacjom doktorskim. Nie ulega wątpliwości, że wybrana przez mgr. Mateusza Dulewskiego problematyka jest interesująca i ważna z poznawczego oraz naukowego punktu widzenia. Przedmiotem rozprawy jest ważny problem naukowo-badawczy, którego rozwiązanie może być podstawą do uzyskania stopnia naukowego doktora.

Recenzowana rozprawa wzbogaca w istotny sposób zasoby dotychczasowej wiedzy w przedmiocie badań. Ma również walor użyteczności dla praktyki zarządzania w sektorze publicznym. Praca zawiera wiele wartościowych, oryginalnych i mających znamiona nowości elementów o istotnej wadze zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania.

Za szczególnie istotne wyróżniki dysertacji można uznać:

- wieloaspektowy charakter procesu badawczego wyznaczony zakresem obszarów mających wpływ na funkcjonowanie instytutów badawczych;
- sprawną prezentację wiedzy z szerokiego spectrum obszarów składających się na badaną problematykę,

- usystematyzowane podejście do badania procesów wykorzystywania instrumentów marketingowych w zarządzaniu instytutem badawczym.

Rozprawa doktorska stanowi oryginalne studium teoretyczno-empiryczne oparte na właściwie dobranej literaturze polskiej i zagranicznej z zakresu nauk o zarządzaniu. W pracy wykorzystano także informacje pochodzące ze źródeł wtórnych.

Głównym celem pracy jest opracowanie systemu marketingu analitycznego wspomagającego realizację strategii w instytucie badawczym. Na jego realizację składają się trzy cele poznawcze i sześć celów użytkowych.

Cele poznawcze:

- C1: Przedstawienie koncepcji marketingu analitycznego, w tym narzędzi i mierników wykorzystywanych w jej praktycznym zastosowaniu.
- C2: Identyfikacja kluczowych obszarów i celów strategii instytutów badawczych oraz zasad ich oceny.
- C3: Charakterystyka działalności instytucji naukowo-badawczych w Polsce i wybranych państwach Unii Europejskiej.

Cele użytkowe:

- C4: Diagnoza stanu wykorzystania narzędzi marketingowych i strategicznych w działalności instytutów badawczych w Polsce.
- C5: Identyfikacja barier i potrzeb w zakresie wdrażania narzędzi marketingowych w instytutach badawczych w Polsce.
- C6: Określenie możliwości i zakresu wykorzystania marketingu analitycznego w działalności badawczej.
- C7: Zdefiniowanie źródeł i sposobów pozyskiwania, przetwarzania i interpretowania danych na potrzeby marketingu analitycznego w instytucie badawczym.
- C8: Zaprojektowanie i zintegrowanie systemu marketingu analitycznego z celami i działaniami zawartymi w strategii organizacji.
- C9: Zweryfikowanie działania systemu marketingu analitycznego w wybranym instytucie badawczym (Główny Instytut Górnictwa).

W odniesieniu do koncepcyjnej części rozprawy sformułowano dwie tezy badawcze w następującym brzmieniu:

Teza 1: Istnieje możliwość opracowania systemu marketingu analitycznego dla instytutów badawczych wspierającego realizację celów strategicznych.

Teza 2: Efekty systemu marketingu analitycznego mogą przyjmować postać: danych wskaźników, informacji oraz systemu marketingu analitycznego i mogą być wykorzystywane w procesie oceny skuteczności realizacji celów strategicznych oraz marketingowych.

W przypadku części empirycznej będącej rezultatem badań ankietowych postawiono następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza 1: W działalności instytutów badawczych dominują tradycyjne narzędzia marketingowe.

Hipoteza 2: W działalności instytutów badawczych nie wykorzystuje się w pełni możliwości oferowanych przez nowoczesne narzędzia marketingowe (marketing internetowy, marketing analityczny).

Hipoteza 3: Główną barierą w doskonaleniu działań marketingowych w instytutach badawczych jest brak środków finansowych.

Liczba celów jest moim zdaniem zbyt rozbudowana. Utrudnia to Autorowi zachowanie logiki postępowania badawczego. Cele nie są rozłączne i ich obszary merytoryczne nakładają się, np. relacja celu głównego (w istocie o charakterze projektowym) a C8. Dlaczego np. C2 to cel poznawczy a C4 utylitarny. W efekcie trudne jest określenie układu logicznego: cel główny, cele pośrednie, cele uboczne. Jaka jest np. relacja C9 z celem głównym? C9 wskazuje, iż system marketingu analitycznego został już zaprojektowany. Szkoda, że Autor nie sformułował hipotezy głównej dysertacji i hipotez cząstkowych. Z treści hipotez wynika, iż głównym problemem doskonalenia działań marketingowych jest brak środków finansowych. A brak „wykwalifikowanych pracowników marketingowych”? (s. 219). Tymczasem teza 2 stwierdza, iż „efekty systemu marketingu analitycznego mogą przyjmować postać ... systemu marketingu analitycznego” (s. 7).

Pomimo powyższych uwag stwierdzam, że tytuł rozprawy pozostaje w zbieżności zarówno z celem, jak i hipotezami. Oceniając spójność celu rozprawy ze zbiorem sformułowanych przez Doktoranta hipotez badawczych, należy stwierdzić, że cel główny w dostatecznym stopniu koresponduje z postawionymi hipotezami badawczymi.

Podjęte w rozprawie badania odnoszą się do analizy danych empirycznych uzyskanych metodą ankietową i metodą wywiadu. Obiektem badań były instytuty badawcze PAN, instytuty resortowe i Centrum Łukasiewicza. Ankietę odesłały 53 instytuty. Metodę wywiadu wykorzystano w badaniu funkcjonowania Głównego Instytutu Górniczego (case

study). Wywiadem objęto 12 pracowników Instytutu. Głównym źródłem danych była opracowana przez Autora ankieta obejmująca 23 pytania.

Dokonując ogólnej oceny zastosowanych w rozprawie metod badawczych uważam, że stworzyły one Autorowi możliwość weryfikacji hipotez badawczych, jak również zrealizowania celów rozprawy.

Autor prezentuje bogatą literaturę wykorzystaną w rozprawie (295 pozycji).

Sposób przejęcia przez Autora dotychczasowego opublikowanego piśmiennictwa dotyczącego tematyki rozprawy doktorskiej należy uznać za prawidłowy. Należy podkreślić umiejętność Doktoranta łączenia wątków teoretycznych z analizą konkretnego obszaru badawczego.

Praca napisana jest generalnie poprawnym językiem, aczkolwiek Autor nie ustrzegł się wielu błędów stylistycznych, które niekiedy rażą czytelnika.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów merytorycznych, podsumowania: wnioski i rekomendacje, spisu literatury, rysunków, tabel, wykresów i schematów oraz z załączników. Całość obejmuje 252 strony, w tym 223 strony tekstu.

Na wstępie pracy, którego konstrukcja i treść odpowiadają wymogom warsztatowym, Doktorant zaprezentował właściwie uargumentowane uzasadnienie wyboru przedmiotu rozprawy, cele i hipotezy badawcze oraz opisał główne etapy badawcze.

Realizacja celów rozprawy nastąpiła w rozważaniach podzielonych na sześć rozdziałów.

Rozdział pierwszy poświęcony jest przedstawieniu ogólnych zagadnień dotyczących strategii oraz działań marketingowych w organizacji.

W podrozdziale 1.1. Autor przedstawia zaczerpnięte z literatury różne podejścia do procesu formułowania strategii, np. rys. 1, 2 i 3. (za A. Pomykałskim i R. W. Griffinem). Następnie za R. Kaplanem i D. Nortonem przedstawia „cztery bariery procesu wdrażania strategii” (rys. 4) i nie korespondujący z rys. 1, 2, 3, „system zarządzania wdrażaniem strategii” (rys. 5). Następnie (rys. 6) prezentuje „perspektywę zrównoważonej karty wyników”. Nie komentując tego manewru przedstawia Autor (rys. 7) „wpływ perspektyw na wynik finansowy w zrównoważonej karcie wyników”. Podrozdział 1.1. zdominowany jest zatem przez rozważania Autora dotyczące strategicznej karty wyników. Obejmuje ona 6 stron, spośród 11 stron podrozdziału. Niestety nie można dowiedzieć się z treści

podrozdziału, jakich to długoterminowych celów organizacji jest strategia „eksplikacją”. Trzeba także nadmienić, że we współczesnym zarządzaniu strategicznym „długoterminowość” celów organizacji nie jest już podstawowym atrybutem ich strategicznego charakteru.

Podrozdział 1.2. nosi tytuł: „Funkcje i znaczenie marketingu w realizacji celów strategicznych”. Autor przedstawia tutaj zaczerpnięte z literatury definicje strategii, koncepcji marketingowej, orientacji marketingowej. Dochodzi do wniosku, iż „marketing stanowi zestaw procesów i działań ukierunkowanych na zaspokojenie wymagań i potrzeb odbiorców w sposób zabezpieczający organizacji wykonanie celów oraz gwarantujący jej utrzymanie i wzrost konkurencyjności” (s. 25). Podrozdział kończą obszernie rozważania dotyczące planu marketingowego. Główną rolę odgrywa tutaj rys. 11: „procedura opracowania planu marketingowego w organizacji”. W procedurze tej „zespół zadaniowy kierowany przez szefa marketingu” formułuje misję i cele firmy, „komórka marketingu” dokonuje analizy strategicznej organizacji, a także budżetowania. Rozważania kończy wyliczenie pięciu „głównych korzyści płynących z planowania strategicznego”. Mamy tutaj stwierdzenie „planowanie zawsze obarczone jest błędem” czy „planowanie marketingu zaradza złożoności ewaluacji obecnych rynków, określenia podłoża zachodzących zmian i zdefiniowania oczekiwanej rentowności” (s. 32).

Podrozdział 1.3 nosi tytuł: „Marketing oparty na danych jako współczesny etap rozwoju tradycyjnej koncepcji marketingu”. Autor stwierdza na wstępie, iż marketing oparty na danych to „tzw. marketing analityczny” (s. 33). A także, iż „Marketing analityczny – będący rozwinięciem klasycznej koncepcji marketingu – dotyczy przetwarzania i analizy danych” oraz; „marketing analityczny jest rodzajem marketingu, który stosując pomiary i wskaźniki pomaga zwiększyć skuteczność i efektywność podejmowanych decyzji” (s. 34). W rozdziale Autor przedstawia swój „model kształtowania marketingu opartego na danych”. Nie określa niestety związku tego modelu z modelem formułowania i realizacji lub choćby przedstawioną w 1.2. „procedurą opracowania planu marketingowego w organizacji”. Model kształtowania strategii marketingu opartego na danych składa się z 6 elementów. Jednym z nich jest np. „Marketing oparty na danych”. W końcowej części podrozdziału Autor wylicza 8 „korzyści z wykorzystania marketingu opartego na danych w kampaniach marketingowych” (s. 36) – tylko. Podrozdział kończy obszerne przedstawienie, na podstawie literatury,

„przeszkód utrudniających prowadzenie marketingu opartego na danych” – już nie tylko w kampaniach reklamowych (s. 37-39).

Ostatni podrozdział rozdziału I nosi tytuł: „Syntetyczny przegląd narzędzi marketingu analitycznego”. W niewielkim podrozdziale (8 stron), 5 stron zajmuje tabela 1 „Perspektywy i odpowiadające im wskaźniki”. Pozostałą część tekstu obejmują rozważania Autora dotyczące „opracowania dashboardu marketingowego (kokpitu)”. Jest to podrozdział o dużej zawartości informacyjnej. Niestety ciekawa Tabela 1 nie została odpowiednio wykorzystana w rozdziale V dotyczącym funkcjonowania systemu marketingu analitycznego w instytucie badawczym.

Rozdział II poświęcony jest przedstawieniu „działalności instytucji badawczych w kontekście aktualnych wyzwań rynkowych”.

W podrozdziale 2.1. prezentuje Autor podstawy działalności instytutów badawczych w Polsce i podstawowy zakres tej działalności. W podsumowaniu podrozdziału Autor stwierdza, iż „instytucje badawcze odznaczają się kompletnie odmiennymi celami niż organizacje z sektora prywatnego, w odniesieniu do zdefiniowanych grup interesariuszy i prowadzonych działań marketingowych” (s. 55). Wobec ustaleń badawczych samego Autora stwierdzenie to budzi wątpliwości. Co więcej Autor stwierdza, iż „powinno się na nowo zdefiniować zagadnienia odnoszące się do marketingu przedsiębiorstw (orientacja marketingowa, produkt, cykl życia produktu czy przewaga konkurencyjna)” (s. 55). Jeżeli tak to czy nie należało tego dokonać przed „opracowaniem systemu marketingu analitycznego instytutu badawczego”?

Podrozdział 2.2. prezentuje ciekawe informacje na temat instytutów badawczych w Unii Europejskiej.

W podrozdziale 2.3. Autor przedstawia „przesłanki reorientacji działania instytutów badawczych w Polsce”. Postuluje tutaj „szersze wykorzystanie marketingu i dokonanie restrukturyzacji w trzech głównych obszarach:

- przekształcenie rynkowe Instytutu badawczego,
- reorientacja produktowa w kontekście prowadzonych prac badawczo-rozwojowych,
- implementacja narzędzi marketingu-mix w ramach sprzedaży produktów i usług B+R” (s. 63).

Rozdział III zawiera metodykę badawczą wykorzystaną w pracy.

W 3.1. przedstawia Autor przesłanki podjęcia badań. W 3.2. przypomina cele, tezy i hipotezy pracy, a w 3.3. proces badawczy.

Rozdział IV dysertacji nosi tytuł: „Diagnoza stanu i potrzeb w zakresie wykorzystania narzędzi strategicznych i marketingowych w polskich instytutach badawczych”. Jest to podstawowa część badawcza opracowania przedstawiająca wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez Autora.

Podrozdział 4.1. „Charakterystyka zakresu podmiotowego i przedmiotowego badań ankietowych” zawiera ogólne informacje na temat badanych instytutów: liczba zatrudnionych, organ nadzorujący, wynik finansowy, kategoria naukowa, liczba pracowników wykonujących zadania z zakresu marketingu. Ankietyzacją objęto polskie instytuty badawcze. Niestety informacja dotycząca badanych instytutów jest bardzo ogólna. Nie wiadomo także kto wypełnił ankietę badawczą. Tymczasem, jak podaje Autor, 43% badanych instytutów nie posiadało w swojej strukturze komórki odpowiedzialnej za działania marketingowe, a 21% nie zatrudniało pracowników „wykonujących zadania z zakresu marketingu” (s. 82).

Podrozdział 4.2. nosi tytuł: „diagnoza stanu i potrzeb w zakresie wykorzystania narzędzi strategicznych w polskich instytutach badawczych”. W podrozdziale przedstawiono wyniki ankietyzacji. Ankieta obejmowała 23 pytania. 15 pytań odnosiło się do zarządzania strategicznego w instytucie badawczym, a 8 do narzędzi marketingowych wykorzystywanych w instytucie badawczym. Pytania ankiety dotyczyły takich zagadnień jak: definiowanie misji, opracowanie strategii rozwoju, określenie celów strategicznych, proces formułowania strategii (uwzględnianie procesów wewnętrznych i otoczenia, uczestnictwa przedstawicieli pracowników), mierniki realizacji strategii i jej monitorowanie, informacje dotyczące konkurentów i klientów. Jedyne pytanie, które można by zaliczyć do pytań dotyczących „narzędzi strategicznych” dotyczyło wykorzystania Strategicznej Karty Wyników do „wyznaczania celów strategicznych w instytucie badawczym”. Należy przy tym zaznaczyć, że w rozdziale następnym zalicza Autor SKW do elementów „uniwersalnego systemu marketingu analitycznego wspierającego realizację strategii w instytucie badawczym” (s. 120). Ogólnie dane przedstawione w podrozdziale 4.2. są bardzo ciekawe, lecz niestety bardzo ogólne i w niewielkim stopniu pozwalają na dokonanie zapowiadanej „diagnozy stanu zarządzania strategicznego” (s. 94).

Podrozdział 4.3. „diagnoza stanu i potrzeb w zakresie wykorzystania narzędzi marketingowych w polskich instytutach badawczych” prezentuje wyniki drugiej części kwestionariusza ankietowego. Dotyczą one następujących kwestii:

- wykorzystania przez instytuty instrumentów marketingu tradycyjnego oraz internetowego,
- skuteczności narzędzi marketingowych,
- gromadzenia danych na temat efektów marketingowych dla kierownictwa jednostki,
- zakresu wykorzystania analitycznych narzędzi marketingowych przez instytuty,
- posiadania własnej infrastruktury do zarządzania danymi marketingowymi lub zlecenia prowadzenia marketingowej bazy danych firmie zewnętrznej,
- barier utrudniających doskonalenie działań marketingowych.

Prezentowane informacje są bardzo ciekawe i przedstawione w sposób czytelny. Respondenci dosyć nisko ocenili skuteczność większości tradycyjnych narzędzi marketingowych. Zdecydowanie lepiej wypadła ocena narzędzi internetowych. Lepiej w ogólnej ocenie, lecz niestety nie w ocenie ich wykorzystania, szczególnie narzędzi analitycznych. Co więcej Autor wykazuje, że „aż 30% badanych nie posiadało własnej infrastruktury do zarządzania danymi marketingowymi i nie zlecało prowadzenia marketingowej bazy danych firmie zewnętrznej”. (s. 111). W końcowej części podrozdziału Autor odnosi się do ostatniego pytania ankiety dotyczącego barier „utrudniających doskonalenie działań marketingowych”. Stwierdza, iż główne bariery to brak środków finansowych oraz brak wykwalifikowanej kadry.

Rozdział V dysertacji nosi tytuł: „Zasady działania systemu marketingu analitycznego w instytucie badawczym”. W podrozdziale 5.1. Autor przedstawia autorską koncepcję marketingu analitycznego w instytucie badawczym. Rozpoczyna od stwierdzenia, że „tworzenie i realizacja strategii oraz kontrola poziomu jej efektów wymaga wsparcia informacyjnego, obejmującego ogół zagadnień związanych z procesem zarządzania marketingowego”. (s. 116). Przytacza definicję Ph. Kotlera system informacji marketingowej i jej istotę (wg. J. Unolda). W podstawowej części podrozdziału Autor przedstawia swoją „koncepcję uniwersalnego systemu marketingu analitycznego” – rys. 14. Jedynie blok 3 dotyczy tutaj wsparcia realizacji strategii, jego nazwa to: „wsparcie realizacji strategii IB z wykorzystaniem SMA i SKW”. A zatem wsparcie dotyczy nie tylko systemu marketingu analitycznego, jak wskazuje tytuł dysertacji, lecz także strategicznej karty wyników. Autor

pisze: „koncepcja uniwersalnego systemu marketingu analitycznego umiejscowionego i wspierającego realizację strategii w niniejszej pracy opiera się ... , na tzw. pięciu blokach obejmujących: (1) zdefiniowanie misji i wizji instytutu badawczego, (2) formułowanie strategii, (3) wsparcie realizacji strategii z wykorzystaniem narzędzi marketingu analitycznego i SKW, (4) przepływ informacji w IB oraz (5) realizacja strategii (korzyść ze wsparcia SMA). A zatem w koncepcji Autora system marketingu analitycznego zawiera w sobie podstawowe etapy zarządzania strategicznego. Co zatem w tym modelu jest nadrzędne, a co posiada rolę wspierającą? Należy także zauważyć, że wszystkie „bloki” funkcjonują niezależnie, brak jest bowiem jakichkolwiek sprzężeń zwrotnych między nimi. Koncepcja nie posiada zatem waloru systemowości. Pomimo zapowiedzi zawartej w tytule nie znalazłem także w rozdziale „zasad działania systemu marketingu analitycznego”. Miały one znaleźć się w ostatnim, krótkim podrozdziale (niecałe 2 strony) pt. „Zasady oceny skuteczności wykorzystania marketingu analitycznego w instytucie badawczym”. W pracy zatem utożsamiono zasady działania z zasadami oceny skuteczności. W podrozdziale znajdujemy jedynie dwie wytyczne: 1) „pod względem funkcjonalności, system marketingu analitycznego ... powinien charakteryzować się ergonomią (łatwość obsługi i intuicyjność), wspierać i ułatwiać realizację określonych celów strategicznych oraz pozwolić na śledzenie postępów działań użytkowników / pracowników zaangażowanych w procesy marketingowe i strategiczne” (s. 145). 2) „Mając na uwadze przydatność systemu marketingu analitycznego powinien oferować możliwość integracji z innymi programami (np. związanymi z funkcjami marketingowymi, finansowymi), pomagać formułować i realizować strategię z wykorzystaniem działań marketingowych i SKW, a także poprawić organizację pracy (zarządzanie zadaniami do wykonania)” (s. 145).

Ostatni rozdział dysertacji nosi tytuł: „Weryfikacja zasad działania i efektów systemu marketingu analitycznego na przykładzie Głównego Instytutu Górnictwa (GIG)”. Jest to ciekawy i obszerny (70 stron) rozdział zawierający charakterystykę funkcjonowania GIG . Podrozdział 6.1. zawiera podstawowe informacje na temat działalności Instytutu. Podrozdział 6.2. zawiera analizę SWOT Instytutu, jego misję i wizję – a więc elementy procesu formułowania strategii. Podrozdział 6.3. nosi tytuł: „Dane, informacje i wskaźniki w systemie marketingu analitycznego GIG”. W rozdziale, w sposób ciekawy i obszerny przedstawiono proces wspierania realizacji celów strategicznych przez instrumenty marketingowe. Prezentacji dokonano na schematach na stronach 175-183. Ten bogaty

materiał nie został niestety skomentowany. Szkoda, że Autor nie wykorzystał dokonanego case study do weryfikacji swojej koncepcji SMA oraz nie skonfrontował wyników analiz z wynikami ankietyzacji przedstawionymi w rozdziale IV.

Dysertację kończy, Podsumowanie: wnioski i rekomendacje". Podobnie jak tekst opracowania wychodzą one znacznie poza wykorzystanie instrumentów marketingowych w procesie realizacji strategii instytutów badawczych.

Autor stwierdza, iż większość badanych instytutów badawczych formułuje wizję, misję i posiada strategię rozwoju. Opracowuje także strategię na podstawie oceny procesów wewnętrznych, będących podstawą do zidentyfikowania mocnych i słabych stron. Uwzględnia także tutaj uwarunkowania związane z otoczeniem bliższym i dalszym. W podsumowaniu Autor odnosi się także do narzędzi marketingowych. Stwierdza, iż „narzędzia z zakresu marketingu analitycznego nie są w ogóle lub w bardzo niewielkim zakresie wykorzystywane przez badane instytuty badawcze, mimo, że większość z nich deklaruje posiadanie własnej infrastruktury do zarządzania danymi marketingowymi” (s. 218). „Większość badanych instytutów nisko ocenia skuteczność tradycyjnych narzędzi marketingowych. Zdecydowanie wyżej skuteczność internetowych narzędzi marketingowych ... (mimo bardzo niskiego poziomu wykorzystania tego narzędzia)” (s. 218). Ostatnim wnioskiem Autora jest stwierdzenie, iż „większość badanych instytutów badawczych nie wykorzystuje (a być może także nie zna) narzędzi z zakresu marketingu analitycznego, co w połączeniu z brakiem wykwalifikowanych pracowników marketingowych może stanowić przeszkodę we wdrożeniu systemu marketingu analitycznego” (s. 219). Autor przedstawia tutaj także „Komponenty systemu marketingu analitycznego” (rys. 20). Przedstawiony tutaj układ jest odmienny od przedstawionej w rozdziale V „koncepcji systemu marketingu analitycznego”. Wśród przedstawionych na rys. 20 dziesięciu komponentów znajdujemy między innymi „definicja misji i wizji instytutu badawczego”, „narzędzia wspierające budowanie strategii (m.in. SWOT, analiza konkurencji, analiza otoczenia dalszego)”, „ocena skuteczności i efektywności realizacji poszczególnych celów strategicznych”, „Strategiczna Karta Wyników”, jako „narzędzie pozwalające na skoncentrowanie i uporządkowanie celów na kluczowych zasobach i procesach”. Pracę kończą rekomendacje Autora dotyczące doskonalenia zarządzania strategicznego i marketingowego w instytutach badawczych. Korespondują one z badawczymi ustaleniami zawartymi w dysertacji.

KONKLUZJA RECENZJI

Pomimo zgłoszonych uwag ogólna ocena pracy jest jednoznacznie pozytywna. Recenzowana rozprawa doktorska stanowi wartościowe studium badawcze dotyczące zarządzania instytucjami badawczymi. Przedmiotem rozprawy jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego dotyczącego wykorzystania narzędzi marketingowych w zarządzaniu strategicznym instytucją badawczą.

Doktorant zrealizował zakładane cele, dowodząc jednocześnie, że posiada ogólną wiedzę w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W świetle poczynionych ustaleń stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr. Mateusza Dulewskiego pt. „System marketingu analitycznego jako narzędzie wspierające realizację strategii instytucji badawczego” napisana pod kierunkiem prof. Jonek-Kowalskiej spełnia wymagania określone w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. W związku z powyższym występuję z wnioskiem do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej o przyjęcie rozprawy i jej dopuszczenie do publicznej obrony.

Poznań, dnia 1 sierpnia 2022 r.

U

