

Łódź, 15.07. 2022

Prof. dr hab. Maciej Urbaniak  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytetu Łódzkiego

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

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Pani Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej z dnia lipca 2022 r. informujące o wyznaczeniu mnie przez Radę Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości na recenzenta rozprawy doktorskiej autorstwa Pana Mgra Mateusza Dulewskiego pt. „System marketingu analitycznego jako narzędzie wspierające realizację strategii instytutu badawczego” napisanej pod kierunkiem naukowym Pani dr hab. Izabeli Jonek-Kowalskiej, prof. PŚ

Rozprawa doktorska autorstwa Pana Mgra Mateusza Dulewskiego pt. „System marketingu analitycznego jako narzędzie wspierające realizację strategii instytutu badawczego” napisana pod kierunkiem naukowym Pani dr hab. Izabeli Jonek-Kowalskiej, prof. PŚ jest wnikliwym studium opisowo-analitycznym, składającym się z sześciu rozdziałów, poprzedzonych wstępem oraz z zakończenia. Opracowanie to obejmuje 254 strony (w tym 1 załącznik, 17 tabel, 20 rysunków, 40 wykresów, 6 schematów i ponad 300 cytowanych pozycji [książkowych, artykułowych, raportów aktów prawnych źródeł internetowych]). W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno-opisową (pierwsze dwa rozdziały) oraz część analityczno-badawczą (kolejne rozdziały).

L. dr. 48/2021/2022  
21.07.2022 *Maniul*

## **OCENA TRAFNOŚCI WYBORU TEMATU ROZPRAWY I OBSZARU BADAWCZEGO**

Podjęta przez Pana Mgra Mateusza Dulewskiego problematyka pracy dotycząca systemu marketingu analitycznego jako narzędzia wspierającego realizację strategii instytutu badawczego jest ciągle relatywnie rzadko spotykana, zarówno w międzynarodowych, jak i krajowych opracowaniach (monografiach oraz czasopiśmiennictwie naukowym), a także w pracach awansowych na stopnie naukowe w dziedzinie nauk społecznych (w tym w również w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości).

Z pełnym przekonaniem mogę jednak stwierdzić, iż tematyka poruszona w rozprawie przez Doktoranta jest nadal ciągle ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki funkcjonowania instytucji badawczych i będzie stanowić z pewnością obszar dalszych eksploracji naukowych. Z tego też względu wybór problematyki opracowania uważam za trafny i bardzo aktualny.

Oceniając konstrukcję formalno-merytoryczną rozprawy należy uznać, iż budowa pracy jest przemyślana, logiczna, spójna i w wysokim stopniu podporządkowana przyjętym założeniom rozprawy.

## **OCENA ZAŁOŻEŃ BADAWCZYCH DYSERTACJI**

Określając przesłanki wyboru tematu dysertacji Mgr Mateusz Dulewski słusznie wskazał na:

-znaczenie działalności naukowo-badawczej dla gospodarki, w tym przede wszystkim jej innowacyjności;

-potrzebę prowadzenia badań w zakresie marketingu w sektorze publicznym, wynikającą z ich niewielkiego zakresu oraz ograniczenia do tradycyjnego instrumentarium marketingowego oraz

-konieczność doskonalenia działań marketingowych w jednostkach naukowo-badawczych.

Autor dysertacji wskazał także na lukę badawczą, która odnosi się do niedostosowania narzędzi marketingowych, w tym również z obszaru marketingu analitycznego do potrzeb i specyfiki instytucji naukowo-badawczych działających w sektorze publicznym.

Na tle tej luki sformułował problem badawczy w formie pytania: „W jaki sposób opracować system marketingu analitycznego wspierający realizację strategii instytutu badawczego oraz ocenić rezultaty podjętych w tym zakresie działań (skuteczność działania systemu)?”

Doktorant określił ambitny cel główny rozprawy jakim było opracowanie systemu marketingu analitycznego wspomagającego realizację strategii w instytucie badawczym.

Na jego realizację składają się trzy cele poznawcze i sześć celów użytkowych.

Celami poznawczymi były:

- przedstawienie koncepcji marketingu analitycznego, w tym narzędzi i mierników wykorzystywanych w jej praktycznym zastosowaniu;
- identyfikacja kluczowych obszarów i celów strategii instytutów badawczych oraz zasad ich oceny;
- charakterystyka działalności instytucji naukowo-badawczych w Polsce i wybranych państwach Unii Europejskiej.

Z kolei cele użyteczne koncentrowały się na:

- diagnozie stanu wykorzystania narzędzi marketingowych i strategicznych w działalności instytutów badawczych w Polsce;
- identyfikacji barier i potrzeb w zakresie wdrażania narzędzi marketingowych w instytutach badawczych w Polsce;
- określeniu możliwości i zakresu wykorzystania marketingu analitycznego w działalności badawczej;
- zdefiniowaniu źródeł i sposobów pozyskiwania, przetwarzania i interpretowania danych na potrzeby marketingu analitycznego w instytucie badawczym;
- zaprojektowaniu i zintegrowaniu systemu marketingu analitycznego z celami i działaniami zawartymi w strategii organizacji;
- zweryfikowaniu działania systemu marketingu analitycznego w wybranym instytucie badawczym (Główny Instytut Górnictwa).

Mgr Mateusz Dulewski postawił także dwie badawcze:

**Teza :** 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 wykorzystane w procesie oceny skuteczności realizacji celów strategicznych oraz marketingowych.

W odniesieniu do części empirycznej rozprawy sformułował On trzy hipotezy:

**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.

**Tak sformułowane hipotezy należy raczej uznać za tezy (stwierdzenia, wnioski), gdyż nie określają one badanych relacji, czy zależności.**

Chcąc osiągnąć założone cele i założenia badawcze ujęte w tezach Doktorant dokonał bardzo intensywnej kwerendy literatury tak krajowej, jak i zagranicznej (angielskojęzycznej) a także zrealizował badania empiryczne zarówno ilościowe oraz jakościowe.

**Należy uznać, iż opisana we wprowadzeniu metodyka badawcza nie budzi zastrzeżeń. Należy stwierdzić, iż została ona podporządkowana celom i przyjętym założeniom badawczym przez Autora dysertacji.**

## **OCENA MERYTORYCZNA POSZCZEGÓLNYCH ROZDZIAŁÓW DYSERTACJI**

W rozdziale pierwszym Mgr Mateusz Dulewski opierając się na przeglądzie literatury przedmiotu przedstawił uwarunkowania dotyczące roli marketingu w realizacji strategii organizacji. Swoje rozważania rozpoczął On od przedstawienia istoty strategii jako eksplikacji długoterminowych celów organizacji. Następnie w interesującym ujęciu starał się określić funkcje i znaczenie marketingu w realizacji celów strategicznych. Szczególną uwagę Doktorant poświęcił roli danych w rozwoju tradycyjnej koncepcji marketingowej.

Tę część rozprawy kończy bardzo wartościowy z punktu widzenia poznawczego i analitycznego syntetyczny przegląd narzędzi marketingu analitycznego ujęty w tabeli 1 oraz porównanie dashboardu menedżerskiego i dashboardu analitycznego (który jest jego uszczegółowieniem).

W kolejnym rozdziale Mgr Mateusz Dulewski w interesującym ujęciu scharakteryzował istotę działalności instytutu badawczego będącego podmiotem badań. W swoich rozważaniach wyeksponował specyfikę działalności oraz celów strategicznych instytutów badawczych. Na podstawie zapisów ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych (Dz. U. z 2019 r., poz. 1350, 2227, z 2020 r. poz. 284) wyraźnie wskazał, iż do podstawowej działalności instytutów należy: prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych, przystosowywanie wyników badań naukowych i prac rozwojowych do potrzeb praktyki oraz wdrażanie wyników badań naukowych i prac rozwojowych. Instytut może także, w związku z prowadzoną działalnością podstawową, realizować zadania dodatkowe takie jak m.in. upowszechnianie wyników badań naukowych i prac rozwojowych; wykonywanie badań i analiz; prowadzenie działalności normalizacyjnej, certyfikacyjnej i aprobacyjnej; wytwarzanie w związku z prowadzonymi badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi aparatury, urządzeń i

materiałów, prowadzenie działalności wydawniczej związanej z prowadzonymi badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi. Ponadto instytut może prowadzić studia podyplomowe i doktoranckie związane z prowadzonymi przez instytut badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi (jeżeli posiada uprawnienia do nadawania stopni naukowych oraz odpowiednie zaplecze i warunki materialno-techniczne) oraz inne formy kształcenia, w tym szkolenia i kursy dokształcające.

Autor dysertacji wyróżnił trzy główne kierunki transferu technologii z instytutów badawczych do praktyki gospodarczej. Pierwszy z nich zakłada minimalne zaangażowanie instytutu, minimalne ryzyko mające związek z komercjalizacją, ale w konsekwencji najmniejsze korzyści finansowe. Jego zdaniem kierunkiem optymalnym jest z kolei przyznanie licencji na technologię, która umożliwi zachowanie kontroli nad rezultatem prac rozwojowych i partycypację w przyszłych zyskach. Ostatnim wskazanym przez Niego pożądanym kierunkiem jest wniesienie efektów prac rozwojowych do spółki komercjalizującej.

Doktorant przeprowadził także interesującą analizę uregulowań prawnych odnoszących się do funkcjonowania jednostek naukowo-badawczych w Polsce i w dwóch wybranych krajach Unii Europejskiej (Francja, Niemcy).

Tę część rozprawy kończą rozważania na temat przesłanek reorientacji działań instytutów badawczych w Polsce. Zdaniem autora w odniesieniu do instytucji sfery nauki (instytutów badawczych) najważniejszymi przesłankami ożywienia na rynku badań naukowych jest:

- przygotowanie ze strony instytucji regulacji rynku stosownych zachęt celem aktywności na rynku badań naukowych;
- pojawienie się mocnych bodźców obligujących do aktywnych poszukiwań w długim okresie korzyści z komercjalizacji badań;
- zagwarantowanie dużego stopnia wolności organizacyjnej i intelektualnej;
- występowanie silnych pobudek do zainteresowania finansowego komercjalizacją.

**W rozdziale trzecim** Mgr Mateusz Dulewski w prawidłowym ujęciu zaprezentował metodykę badawczą opisując poszczególne jej etapy i uzasadniając dobór metod badawczych.

**Zastanawiające jest dlaczego Autor rozprawy powtórzył w tej części pracy treści odnoszące się do identyfikacji luki badawczej przesłanek wyboru tematu, celów tez i hipotez, które zawarł już we wstępie.**

**W rozdziale następnym** Doktorant zaprezentował wyniki diagnozy stanu i potrzeb w zakresie wykorzystania narzędzi strategicznych i marketingowych w polskich instytutach badawczych.

Badania diagnostyczne zostały przeprowadzone w wybranych polskich instytutach badawczych (PAN i resortowych) oraz w Centrum Łukasiewicza na reprezentatywnej próbie 53 instytutów spośród 119 instytutów badawczych funkcjonujących w Polsce, przy błędzie maksymalnym 10% i 95% poziomie ufności.

Dla potrzeb realizacji niniejszej pracy Autor dysertacji skonstruował kwestionariusz ankietowy, który posłużył jako narzędzie diagnozy stanu i potrzeb w zakresie wykorzystania narzędzi strategicznych i marketingowych w polskich instytutach badawczych.

Badanie zostało przeprowadzone przy użyciu kwestionariuszy ankiet wspomaganych komputerowo przy zastosowaniu techniki *CAPI (Computer Assisted Personal Interview)*.

Analiza wyników badań pozwoliła Doktorantowi na sformułowanie ważnych i interesujących spostrzeżeń wskazujących na stan w zakresie wykorzystania narzędzi strategicznych i marketingowych w polskich instytutach badawczych. Na podstawie analizy wyników można stwierdzić, że zdecydowana większość badanych instytutów:

- zdefiniowała misję;
- opracowuje się i wdraża strategię rozwoju w myśl zasad zarządzania strategicznego;
- sformułowała cele strategiczne;
- uwzględnia w procesie tworzenia strategii otoczenie bliższe, co pozwala dostosować cele strategiczne do wyzwań rynkowych i uwarunkowań konkurencyjnych oraz ułatwia proces dostosowywania się do zmian zachodzących w tym otoczeniu;
- wykorzystuje instrumenty marketingu internetowego (takie jak strona internetowa oraz media społecznościowe) oraz formy kontaktu bezpośredniego (jak targi i konferencje).

Wyniki badań wskazują także, iż w procesie wdrożenia systemu marketingu analitycznego istotne znaczenie mają zasoby instytutów, zwłaszcza środki finansowe oraz odpowiednie kwalifikacje pracowników.

**W rozdziale ostatnim** Mgr Mateusz Dulewski zaprezentował oryginalną, autorską koncepcję uniwersalnego systemu marketingu analitycznego wspierającego realizację strategii w instytucie badawczym. Koncepcja ta została ujęta w pięciu blokach, które obejmują:

- zdefiniowanie misji i wizji instytutu badawczego,
- formułowanie strategii,
- opis realizacji strategii instytutu badawczego przy wsparciu marketingu analitycznego,
- dostosowanie strategii – odbiorca informacji (przepływ informacji w instytucie badawczym oraz
- realizacja strategii.



Ponadto Autor dysertacji zaproponował kluczowe narzędzia marketingowe dedykowane instytutom badawczym w systemie marketingu analitycznego, do których zaliczył: media społecznościowe, stronę internetową, SEO (*Search Engine Optimization*),<sup>1</sup> SEM (*Search Engine Marketing*)<sup>2</sup>, Marketing Automation<sup>3</sup>, targi i konferencje, CRM, e-miał marketing oraz blog.

**Przedstawione przez Doktoranta propozycje zarówno koncepcji uniwersalnego systemu marketingu analitycznego wspierającego realizację strategii w instytucie badawczym oraz kluczowych narzędzi marketingowych dedykowanych instytutom badawczym w systemie marketingu analitycznego należy uznać za autorskie i oryginalne .**

W dalszej części tego rozdziału Mgr Mateusz Dulewski w interesującym ujęciu przedstawił:  
- misję, wizję i strategiczne zamierzenia Głównego Instytutu Górnictwa;  
- dane, informacje i wskaźniki w systemie marketingu analitycznego Głównego Instytutu Górnictwa oraz  
- ocenę skuteczności wykorzystania systemu marketingu analitycznego w Głównym Instytucie Górnictwa.

## **POZOSTAŁE UWAGI**

Wątpliwości jednak budzi stosowanie nieprawidłowej nomenklatury przez Autora dysertacji.

Doktorant w odniesieniu do kwestionariusza ankiety używa potocznego określenia „ankieta” (np. strona 79).

W tabeli 3 na stronach 132 i 133 Autor dysertacji prezentuje propozycje narzędzi oceny wdrożenia marketingu analitycznego uwzględnione w systemie marketingu analitycznego instytutu badawczego określając je „wskaźnikami”, zamiast „miernikami”.

Ta sama uwaga dotyczy także użytego przez Doktoranta określenia „wskaźniki pomiaru” w tabelach na stronach 165-174, zamiast „mierniki oceny”.

<sup>1</sup> optymalizacja strony www pod kątem wyszukiwarek internetowych, co przekłada się na poprawę widoczności witryny w rezultatach wyszukiwania

<sup>2</sup> grupa działań promocyjnych, takich jak przeprowadzanie kampanii linków sponsorowanych, optymalizacja stron internetowych i pozycjonowanie, których celem jest osiągnięcie widoczności danego serwisu czy strony internetowej w wynikach wyszukiwania

<sup>3</sup> jest nowoczesnym, zaawansowanym rozwiązaniem technologicznym, którego celem jest usprawnienie procesów marketingowych i szersze wykorzystanie danych o rynku i klientach

## SZCZEGÓLNE WALORY RECENZOWANEJ ROZPRAWY

Jak już zaznaczyłem na początku recenzji, praca ma w dużej mierze układ logiczny oraz spójną budowę. Poszczególne jej części są ściśle powiązane, zaś tok rozważań jest konsekwentnie podporządkowany założeniom i celom rozprawy.

Należy także podkreślić, iż praca ma niewątpliwie wartości metodyczne, poznawcze oraz pragmatyczne.

Prezentowane w dysertacji wyniki badań zostały oparte na gruntownie przeprowadzonych analizach. Osiągnięte rezultaty badań tak literaturowych, jak i empirycznych są wartościowe z punktu spełnienia założeń rozprawy. Wnioski, do jakich dochodzi Autor są niewątpliwie interesujące.

Jak już zaznaczono poczynione przez recenzenta uwagi w niczym nie naruszają podstawowych wartości pracy.

Rekapitulując należy wyraźnie podkreślić, iż rozprawa ma znaczenie poznawcze wzbogacające wiedzę z zakresu wdrażania system marketingu analitycznego jako narzędzia wspierające realizację strategii instytutu badawczego.

Należy stwierdzić, iż efektem końcowym rozważań i badań podjętych w niniejszej rozprawie są:

- wyniki badań diagnostycznych w zakresie stanu aktualnego, barier i potrzeb wykorzystania narzędzi marketingowych w instytutach badawczych w Polsce.
- system marketingu analitycznego wspierający realizację strategii instytutu badawczego.
- wyniki weryfikacji systemu marketingu analitycznego wspierającego realizację strategii instytutu badawczego na przykładzie GIG (studium przypadku).

Wyżej wymienione rezultaty stanowią wkład w rozwój badań nad wykorzystaniem marketingu w sektorze publicznym w celu uskutecznienia działalności instytutów badawczych i uzupełniają zidentyfikowaną w tym zakresie lukę badawczą. W szczególności realizacja niniejszej dysertacji umożliwiła uzupełnienie wiedzy i wyników badań z zakresu zarządzania strategicznego i marketingu w sektorze publicznym o informacje odnoszące się do:

- kluczowych obszarów i celów strategii instytutów badawczych oraz zasad ich oceny,
- analizy porównawczej działalności instytucji naukowo-badawczych w Polsce i wybranych państwach Unii Europejskiej,
- diagnozy stanu wykorzystania narzędzi marketingowych i strategicznych w działalności instytutów badawczych w Polsce,
- barier i potrzeb w zakresie wdrażania narzędzi marketingowych w instytutach badawczych w Polsce,



- możliwości i zakresu wykorzystania marketingu analitycznego w działalności badawczej,
- źródeł i sposobów pozyskiwania, przetwarzania i interpretowania danych na potrzeby marketingu analitycznego w instytucie badawczym,
- zasad projektowania i zintegrowania systemu marketingu analitycznego z celami i działaniami zawartymi w strategii instytutu badawczego,
- wytycznych w zakresie weryfikacji działania systemu marketingu analitycznego w instytucie badawczym.

Istotnym wkładem Doktoranta w rozwój dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości są wyniki badań empirycznych oraz oryginalna, autorska koncepcja uniwersalnego systemu marketingu analitycznego wspierającego realizację strategii w instytucie badawczym.

Rozprawa prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Przedmiotem rozprawy jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Jest to oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej.

## KONKLUZJE

Rekapitulując z pełnym przekonaniem wyrażam pogląd, iż praca odpowiada ustawowym wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich i wnoszę o dopuszczenie Autora niniejszej dysertacji do dalszych etapów przewodu doktorskiego, a po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychylam się do wniosku o nadanie Panu Mgr. Mateuszowi Dulewskiemu stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.



