

Szczecin, dn. 14.06.2023 r.

prof. dr hab. Ewa Frąckiewicz
Instytut Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

Recenzja

pracy doktorskiej Grzegorza Szczuki

pt. *Model systemu komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego w świetle koncepcji marketingu 4.0*
Sopot 2022.

Podstawa sporządzenia recenzji

Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego dr. hab. Pawła Antonowicza z dnia 9 maja 2023 roku w sprawie powierzenia mi oceny rozprawy doktorskiej mgr. Grzegorza Szczuki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, maszynopis pracy doktorskiej p. Grzegorza Szczuki oraz Ustawa o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku oraz Ustawy z dnia 3 lipca 2018 roku – przepisy wprowadzające ustawę - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

Dysertacja nt. *Model systemu komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego w świetle koncepcji marketingu 4.0* została przygotowana pod opieką promotora dr. hab. Roberta Bębna, prof. uczelni oraz promotora pomocniczego dr Małgorzaty Szymańskiej-Brąłkowskiej. Ma charakter teoretyczno-empiryczny.

Tematyka rozprawy i metodyka badań

Miejsca, tj. kraje, regiony i miasta, konkurują między sobą na wielu polach starając się zainteresować swoją ofertą trzy główne grupy interesariuszy: mieszkańców, inwestorów i turystów. W konsekwencji należy oczekiwać, że zarządzający danym terenem, w tym



jednostkami samorządu terytorialnego (JST), będą wykorzystywać wiedzę z zakresu marketingu i umiejętnie stosować właściwe mu narzędzia, aby skutecznie przekazywać informacje o posiadanych zasobach i walorach, a także prowadzić dialog ze swoimi odbiorcami. Marketing ze swojej natury zmienia się w czasie ewoluując właśnie w kierunku interaktywnej i spersonalizowanej komunikacji, czego wyrazem jest koncepcja marketingu 4.0. Jak słusznie we Wstępie podkreśla Autor, można zakładać, że interesariusze JST oczekują nowych form i standardów komunikacji, przy czym jej system tworzy wiele podmiotów.

Złożoność procesu zarządzania jednostkami publicznymi i jego specyfika znalazła swoje odzwierciedlenie w pracach z obszaru zarządzania publicznego oraz jego nowych idei – *New Public Management* (NPM) oraz *Public Governance* (PG), do których odwołuje się Doktorant. O ile jednak należy się zgodzić, że celem organizacji typu JST jest zaspokajanie ważnych potrzeb społecznych, to możliwości wdrożenia NPM i PG są często krytykowane. Ich założenia polegają bowiem na wprowadzeniu do JST reguł właściwych dla zarządzania biznesem w obszarze ustalania celów, podziału funkcji, współpracy, kontroli wyników i in. Stąd też podjęcie tematu łączącego nowy sposób zarządzania jednostkami publicznymi tj. JST z nowym podejściem reprezentowanym przez ideę marketingu 4.0 oceniam jako wartościowe dla pracy doktorskiej. W moim przekonaniu właściwszym byłoby zatem zastąpienie w tytule pracy terminu *model systemu* określeniem *model zarządzania*.

Pan Grzegorz Szczuka sformułował podstawowe pytanie badawcze: *Jak należy kształtować działania z zakresu komunikacji marketingowej w jednostkach samorządu terytorialnego, aby wykorzystać potencjał społeczny oraz nowoczesne narzędzia i kanały komunikacji*. Odnosi się ono z jednej strony do nowoczesnych narzędzi i kanałów komunikacji a z drugiej do kapitału społecznego, który jest istotny w przypadku wdrażania marketingu 4.0. We Wstępie zostało ono wsparte 4 pytaniami, ale w różnych częściach pracy występuje ich 7, częściowo odmiennych. W mojej opinii pożądane byłoby ich zaprezentowanie w całości we Wstępie pracy, a także uporządkowanie (np. według obszarów badawczych, kategorii respondentów) i wskazanie związków między danym pytaniem/pytaniami a zagadnieniami poruszonymi w części analizy literaturowej oraz pierwszym i drugim etapem empirycznym.

Doktorant wskazał dwa cele:

1. teoriopoznawczy: *poznanie aktualnych narzędzi i uwarunkowań procesu komunikacji marketingowej w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia,*



Zdiagnozowanie danego stanu jest dobrym celem dla dysertacji, zabrakło tu jednak odniesieni się do koncepcji marketingu 4.0 i JST.

2. *użyteczny: zobrazowanie postulowanego optymalnego przebiegu procesu zintegrowanej komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego na tle wieloelementowego systemu tworzonego przez JST i jej interesariuszy, co miałyby wspomagać zarządy i pracowników samorządów w realizacji założonych celów, dzięki prowadzeniu skoordynowanej i skutecznej komunikacji z odpowiednio wyselekcjonowanymi interesariuszami.*

Tak sformułowany cel jest skomplikowany, powtarza się jego główna myśl, a opracowany w dysertacji model nie rozróżnia grup wewnętrznych JST ani też różnych interesariuszy zewnętrznych.

Struktura pracy i źródła informacji

Dysertacja liczy 364 strony, na którą składają się: wstęp, pięć rozdziałów, spis literatury, spisy rysunków, tabel i wykresów oraz załączniki zawierające 26 tabel z odpowiedziami respondentów-przedstawicieli JST i mieszkańców Gdańska oraz cztery kody QR z kwestionariuszami ankiet. Przyjęty układ pracy jest spójny i logiczny.

Trzy pierwsze rozdziały zawierają charakterystykę komunikacji marketingowej, zarządzania publicznego, w tym w jednostkach samorządu terytorialnego, oraz szczegółowy opis narzędzi komunikacji marketingowej pod kątem możliwości ich wykorzystania w JST z podziałem na: instrumenty tradycyjne i nowoczesne. Na tym tle w kolejnym rozdziale pracy Doktorant przedstawił podejście metodyczne do badań własnych i ich wyniki odnosząc się do respondentów-przedstawicieli JST oraz do respondentów-mieszkańców Gdańska. Zastanawia jednak, dlaczego Doktorant nie wziął pod uwagę pozostałych grup interesariuszy? Ze względu na objętość rozdziału czwartego, a przede wszystkim na rodzaj przeprowadzonych badań, ta część mogłaby zostać podzielona np. według etapów badań lub na część odnoszącą się do komunikacji marketingowej JST i partycypacji mieszkańców. Ostatni, piąty rozdział dysertacji zawiera charakterystykę autorskiego modelu komunikacji marketingowej JST i jego elementów.

W bibliografii pan Grzegorz Szczuka wskazał niemal 320 pozycji literaturowych polskich i zagranicznych autorów (tj. ponad 30 książek i artykułów w jęz. angielskim oraz niemieckim) głównie z zakresu marketingu, marketingu terytorialnego, komunikacji



społecznej, komunikacji marketingowej i promocji oraz zarządzania publicznego. Biorąc pod uwagę cel pracy, taki dobór jest właściwy. W przypadku kilkunastu pozycji zadziwia zastosowanie zapisu *brak daty* w miejsce podania roku wydania, ponieważ z jednej strony jest to stosunkowo proste do ustalenia, a z drugiej, ważniejszej – skoro Doktorant korzystał z tych źródeł, z pewnością mógł zadbać o pełny opis bibliograficzny. Pan Grzegorz Szczuka korzystał także ze źródeł internetowych (ponad 50), przy czym sposób ich zapisu nie pozwala na ich jednoznaczną ocenę i utrudnia identyfikację tych źródeł w treści pracy. Doktorant zastosował opis w postaci: data dostępu oraz adres danej strony, bez wskazania np. tytułu raportu, artykułu czy autora/autorów, jeśli występowali. Tymczasem najważniejszą informacją jest określenie właśnie tych elementów.

Zawartość dysertacji

Pracę rozpoczyna Wstęp, który przedstawia kluczowe dla dysertacji elementy tj. uzasadnienie wyboru tematu, główny problem badawczy wraz z czterema pytaniami dodatkowymi oraz cel teoriopoznawczy i użyteczny pracy. Zabrakło tu hipotezy oraz podstawowych informacji o opracowanej metodyce badań. Autor w syntetyczny sposób opisał zawartość poszczególnych rozdziałów.

Rozdział pierwszy zawiera charakterystykę komunikacji marketingowej stosowaną w podmiotach biznesowych w porównaniu z jednostki publicznymi. W jego pierwszej części Autor przedstawił samo pojęcie komunikacji, w tym zintegrowanej komunikacji marketingowej, następnie roli, jaką odgrywa w zarządzaniu i marketingu oraz jej klasycznych modeli. Kolejny punkt poświęcono rozwojowi marketingu i powstaniu koncepcji marketingu terytorialnego, co jest w pełni uzasadnione celem pracy. Na tym tle w ostatnim punkcie rozdziału pierwszego zostały przedstawione uwarunkowania prowadzenia działań komunikacyjnych w JST z uwypukleniem różnych potrzeb informacyjnych jej odbiorców. Ponieważ Autor podkreślił tu wagę NPM dla zarządzania jednostkami samorządowymi, pojawia się pytanie o związek między zarządzaniem publicznym a nowym zarządzaniem publicznym z perspektywy marketingowej. W rozdziale dominują cytaty, które choć umiejętnie połączone, nie dają czytelnikowi pełnej satysfakcji z poznania wiedzy Doktoranta z tego obszaru. Własne zdanie jest wyrażane stosunkowo rzadko, jak np. pojęcie komunikacji



stosowane w dalszej części pracy (s. 22) czy też zwrócenie uwagi na różnorodność i współwystępowanie interesariuszy JST (s. 53). Na tle zaprezentowanej bogatej literatury można było także oczekiwać pogłębienia wiedzy z zakresu systematyki uwarunkowań komunikacji JST zaprezentowanej w tab. 2 (s. 49).

Rozdział drugi koncentruje się na zagadnieniach zarządzania publicznego, począwszy od jej trzech szkół po specyfikę zarządzania JST w ogóle i w odniesieniu do polskich uwarunkowań. Podobnie jak w poprzednim rozdziale, sposób wypowiedzi Doktoranta głównie polega na cytowaniu pozycji literaturowych w miejsce ich umiejętnego parafrazowania, porządkowania i wartościowania. Chciałabym np. poznać opinię Doktoranta czy i w jakich warunkach możliwe jest zatrudnianie w JST wysokokwalifikowanych menedżerów (s. 68), skoro istotą zarządzania publicznego są m.in. jego ścisłe związki z polityką (s. 75), a cechą częste zmiany o charakterze fragmentarycznym i chaotycznym (s. 85). Ponieważ poruszana problematyka jest złożona, jako wartościowe oceniam dokonane przez Doktoranta podsumowanie rozdziału (s. 89-90), gdzie wymienił cztery kluczowe uwarunkowania procesów zarządczych w JST: politykę, prawo, różnorodność odbiorców-obywateli i ich rosnące oczekiwania w zakresie komunikacji marketingowej.

W rozdziale trzecim Doktorant skoncentrował swoje rozważania na narzędziach komunikacji marketingowej, które następnie odniósł do możliwości ich zastosowania przez JST. To słuszne podejście, skoro w efekcie miał powstać model systemu komunikacji uwzględniający różne kanały przekazu treści do różnych interesariuszy. Autor uwypukla np. *city placement*, telewizję stramingową, media społecznościowe, PR w samorządach, marketing mobilny i gry miejskie, podkreślając ich związek z realizacją idei marketingu 4.0. Pan Grzegorz Szczuka wspiera prezentowane treści stosownymi wynikami badań np. na temat popularności źródeł informacji i komunikacji. Treść tego rozdziału skłania do postawienia pytań np. na temat związku między poziomem rozwoju e-administracji samorządowej a formami obligatoryjnymi i fakultatywnymi komunikacji JST, pomiaru skuteczności i efektywności poszczególnych narzędzi komunikacji marketingowej, czy też możliwości wykorzystania funkcji edukacyjnej promocji, w tym reklamy. Jest to najobszerniejsza część pracy i w mojej ocenie opis poszczególnych środków przekazu i form komunikacji jest zbyt szczegółowy, momentami podręcznikowy, a niektóre jej fragmenty się powtarzają.



Czwarty rozdział rozpoczynają informacje nt. metodyki badań, a następnie obszernie zaprezentowano wyniki i wnioski z badań własnych. Autorska procedura badawcza składała się z dwóch etapów: badań JST pod kątem posiadanych systemów komunikacji marketingowej (N=95) oraz badań oczekiwanych sposobów komunikacji z JST przez mieszkańców Gdańska (N=527). Badania poprzedzono pilotażem, co jest ważnym etapem procesu gromadzenia danych pierwotnych. Nie jest natomiast jasny sposób doboru JST do badań, stąd pojawia się pytanie o dobór próby (ilość JST i ich rodzaj) wraz ze stanowiskami badanych osób. Taka struktura została natomiast zaprezentowana dla grupy mieszkańców Gdańska. Słusznie, jako pytanie metryczkowe, wprowadzono pytanie o ostatni kontakt respondenta z urzędem, natomiast w części właściwej – o rodzaj obsługiwanej sprawy. Takie cechy respondentów wpływają bowiem na ogólną i szczegółową ocenę jakości pracy JST, w tym sposobów komunikacji i gotowości do partycypacji społecznej. W świetle badań własnych ten aspekt został dobrze przeanalizowany przez Autora w pkt. 4.3.3.

Diagnoza powstała w oparciu o badania obu stron procesu komunikacji jest zasadna, choć wyraźnie brakuje tu badań innych odbiorców niż tylko mieszkańcy. Wcześniej Doktorant także sam podkreślał odmienną potrzebę komunikacyjnych różnych grup interesariuszy.

Opis uzyskanych wyników jest bardzo szeroki, ma charakter enumeratywny według kolejnych pytań kwestionariuszy. Autor stosuje proste podejście prezentujące częstości odpowiedzi, w postaci graficznej i słownej, przy czym ta druga powtarza dane widoczne na wykresach, co uznaję za zbędne. Należałoby tu raczej oczekiwać bardziej pogłębionej refleksji np. w odniesieniu do prezentowanych wcześniej treści teoretycznych (według koncepcji zarządzania publicznego, form komunikacji czy rodzaju adresatów). Badania przeprowadzone w JST i wśród mieszkańców Gdańska obejmują szersze ramy, niż zostało to nakreślone w rozdziałach teoretycznych. Biorąc pod uwagę problem badaczy, pozyskanie informacji w szczególności nt. partycypacji społecznej jest cennym wypełnieniem tej luki.

Doktorant zadał także pytanie o obszary, za które JST nie są odpowiedzialne, wnioskując, że powstałe w ten sposób *obszary deficytowe* stanowiące potencjalne źródło kryzysów zarządczych, powinny być włączone w system zintegrowanej komunikacji. Stąd pojawia się pytanie – o jakim charakterze powinny to być działania? Edukacyjnym ze wskazaniem właściwej organizacji-adresata czy też JST powinny (w wyniku współpracy?) rozwiązywać problemy w ramach posiadanych uprawnień i kompetencji? Z treści tej



części pracy wynika, że Autor utożsamia działania marketingowe z komunikacyjnymi, co nie zostało wyjaśnione, podobnie jak wprowadzenie pojęcia *tożsamości postrzeganej* w miejsce wizerunku. Pojawia się także pytanie o interpretację odpowiedzi na pytanie skierowane do przedstawicieli JST o posiadanie struktur ds. promocji – czy i w jaki sposób potwierdzenie lub zaprzeczenie świadczy o dojrzałości marketingowej danej JST?

Szósty rozdział daje odpowiedź na pytanie o kształt modelowego systemu komunikacji marketingowej JST w warunkach realizacji koncepcji marketingu 4.0. Doktorant, słusznie, formułuje założenia dla jego budowy w postaci: integracji tradycyjnych i nowoczesnych kanałów przekazu, możliwości wykorzystania na różnych poziomach dojrzałości organizacyjnej, oparciu się na koncepcji *New Public Governance*. W konsekwencji dokonał interesującego poznawczo zestawienia cech NPG z koncepcją marketingu 4.0 (tab. 28), lokując interesariuszy w centrum systemu komunikacji marketingowej (rys. 6). Autorskim wkładem Doktoranta są opracowania prostych, a następnie bardziej złożonych modeli komunikacji (rys. 7-11), choć ich opis nie odzwierciedla w pełni ich zawartości (np. nie wiadomo, co oznaczają poszczególne kolory, jakiego rodzaju kanały są wykorzystywane, w jakim miejscu występuje element odpowiadający za integrację komunikacji itd.). Równie cenne są kolejne opracowania powstałe w oparciu o badania własne tj. łączenie form tradycyjnych i nowoczesnych w postaci komunikacji hybrydowej z rozróżnieniem na rodzaj usług JST, cechy zarządzania JST w Polsce, propozycje dla sposobu wdrożenia zintegrowanego systemu komunikacji oraz wdrożenia rozwiązań zmniejszających rozdzźwięk między oczekiwaniami respondentów-mieszkańców a działaniami podejmowanymi przez JST. Elementy modelu opracowanego na s. 303 zostały uszczegółowione na kolejnych rysunkach (17-19) odnoszących się do jego 3 głównych 3 elementów: analityczno-diagnostycznego, planowania i wdrażania oraz kontroli i ewaluacji. Interesująca poznawczo jest macierz przedstawiająca relacje między poszczególnymi koncepcjami zarządzania publicznego a marketingiem od 1.0 do 4.0 (s. 309). Pojawia się tu pytanie o miejsce marketingu 5.0, o którym Autor pisał wcześniej, i o gotowość korzystania z takich rozwiązań zarówno przez zarządzających JST jak i interesariuszy.

Zakończenie pracy zawiera najważniejsze wnioski płynące z badań literaturowych oraz badań własnych Autora. Odnoszą się one do kategoryzacji interesariuszy JST (w tym zakresie punkty 1 i 2 s. 315 są tożsame), ustalenia wzorców konsumpcji mediów, co ma kluczowe



znaczenie dla wyboru jej kanałów przekazu, oraz wskazania na zapewnienie elastyczności systemowi komunikacji marketingowej, który to postulat ma charakter bardzo uniwersalny. Pan Grzegorz Szczuka powtórzył pytania badawcze oraz cele wykazując się jednak dużą wstrzeźliwością co do oceny, czy i w jakim stopniu je osiągnął. Doktorant następnie zbudował 6 założeń dla modelu komunikacji wynikających z badań własnych oraz wnioski praktyczne dla JST w postaci stworzenia komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za spójność wychodzących komunikatów i wspieranej odpowiednim oprogramowaniem, a w przyszłości zastąpionej sztuczną inteligencją. Precyzyjniejsze rekomendacje znalazły się w rozdziale czwartym.

Strona formalna i edytorska pracy

Stronę formalną pracy oceniam jako poprawną. Doktorant zna i stosuje zasady pisania pracy awansowej, posługuje się dobrym, komunikatywnym językiem, choć stosowanie zdań wielokrotnie złożonych utrudnia lekturę, a wprowadzane nowe terminy są niejasne (np. czy interesariusz JST to konsument JST, samorządowa korporacja, zarządzanie partycypatywne). Autor nie uchronił się także przed drobnymi uchybieniami np. w budowie przypisów, pisowni (np. z nie, policji z wielkiej litery) czy posługiwania się potoczne sformułowaniami (np. lawina innowacji). Praca zawiera wiele opracowań graficznych tj. 19 rysunków, 55 tabel i 52 wykresy, które to obiekty wzbogacają jej treść. Natomiast należałoby oczekiwać ich większej czytelności w postaci dopasowania wielkości czcionki i tła, w szczególności dla modeli (rys. 11 i 12), a także rezygnacji z wykresów kołowych dla 2. serii. Zwracam także uwagę, że praca nie zawiera autorskich kwestionariuszy ankiet, a jedynie kody QR. Ze względu na ich charakter, brak załączników w postaci kwestionariuszy oceniam jako wyraźny mankament. Można jednak wnioskować, że Autor zdaje sobie z tego sprawę, ponieważ w treści pracy umieszcza zarówno pytania jak i kafeterię odpowiedzi. Dołączenie wersji drukowanej pozwoliłoby je pominąć.

Konkluzja

Pan mgr Grzegorz Szczuka w swojej rozprawie doktorskiej wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, a której przedmiotem jest autorskie rozwiązanie problemu związanego z połączeniem zarządzania JST z koncepcją marketingu 4.0 powstałe w oparciu o własne badania empiryczne.



W mojej opinii rozprawa doktorska mgr. Grzegorza Szczuki pt. *Model systemu komunikacji marketingowej jednostek samorządu terytorialnego w świetle koncepcji marketingu 4.0*, przygotowana pod opieką promotora dr. hab. Roberta Bębna, prof. uczelni oraz promotora pomocniczego dr Małgorzaty Szymańskiej-Brałkowskiej spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim wskazane w Ustawie.

Wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr. Grzegorza Szczuki i dopuszczenie do publicznej obrony.

Ewa Frąckiewicz