

dr hab. Marcin Gębarowski, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Procesowego

Łosy

**Recenzja rozprawy doktorskiej
mgr Sandry Rafałko
pt. „Strategia omnichannel w zarządzaniu sprzedażą w przedsiębiorstwach”
napisanej pod kierunkiem naukowym
promotora dra hab. Marka Szajta, prof. PCz**

Podstawa opracowania recenzji

Niniejsza recenzja rozprawy doktorskiej została sporządzona w odpowiedzi na pismo z dnia 23.02.2022 r., które zostało przesłane przez Panią Kierownik dyscypliny naukowej *Nauki o zarządzaniu i jakości* z Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej – dr hab. Agatę Mesjasz-Lech, prof. PCz. Pismo to stanowi podstawę formalną zaopiniowania dysertacji. Z kolei podstawa prawna recenzji wynika z art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2017 r. poz. 1789).

Temat rozprawy doktorskiej i znaczenie problematyki badawczej

Opracowanie, autorstwa mgr Sandry Rafałko, dotyczy aspektów zarządczych wszechkanałowości (powszechnie określanej w literaturze przedmiotu również jako *omnichannel*) w obszarze sprzedaży. Odnosząc się do tytułu rozprawy należy zauważyć, że wyeksponowane w nim słowo „strategia” nie do końca znalazło odzwierciedlenie w treści opracowania (zbyt mało miejsca poświęcono zagadnieniom strategicznym w ramach zarządzania sprzedażą wszechkanałową).

Ze względu na zmiany w postawach współczesnych klientów, którzy coraz częściej chcą poznawać i nabywać produkty zarówno w dotychczasowy sposób, jak i ten nowoczesny (z wykorzystaniem stron internetowych oraz aplikacji mobilnych), jak również postępującą konwergencją tradycyjnych oraz elektronicznych kanałów sprzedaży, podjęte przez Autorkę zagadnienie badawcze jest trafne, ważne i aktualne. Zasluguje ono zatem na naukową eksplorację. Należy zauważyć, że – pomimo pojawiania się współcześnie wielu prac naukowych poświęconych wszechkanałowości – nadal istnieją jej słabo zbadane obszary (zwłaszcza w krajowym piśmiennictwie), wymagające naukowego poznania, jak również wskazywania implikacji praktycznych. Takim obszarem jest wymiar zarządczy (w tym również strategiczny) wszechkanałowości. Treść recenzowanej pracy doktorskiej dotyczy zatem relatywnie nowatorskiej problematyki i mieści się w dyscyplinie *Nauki o zarządzaniu i jakości*.

Struktura pracy i zawartość merytoryczna rozdziałów

Przekazana do recenzji praca doktorska jest studium teoretyczno-empirycznym, liczącym 242 strony. Na opracowanie składają się: strona tytułowa, spis treści, wstęp, pięć roz-

działów, zakończenie, słowniczek pojęć, wykaz pozycji bibliograficznych, spisy rzeczy, załącznik z kwestionariuszem ankiety, streszczenie w j. angielskim.

Wstęp zawiera wszystkie elementy, które powinny stanowić część wprowadzającą do dysertacji doktorskiej. Autorka wskazała złożoność i znaczenie podjętego tematu, przybliżyła cele rozprawy (zamierzenie główne i cele szczegółowe), przedstawiła hipotezy badawcze, jak również krótko opisała zawartość poszczególnych rozdziałów.

Pierwsze trzy rozdziały stanowią część teoretyczną pracy. W pierwszym z nich Autorka przeszła od rozwoju teorii zarządzania do uwarunkowań i wyzwań prowadzenia aktywności gospodarczej, determinowanych rozwojem nowych technologii. Ta część opracowania ujmuje kluczowe aspekty dla przedmiotu dalszych rozważań. Drugi rozdział poświęcono wszechkanaowości – jej pojęciu, ewolucji, wybranym aspektom zarządzania sprzedażą realizowaną jako *omnichannel*. Pewne zastrzeżenia wywołuje tytuł tego rozdziału, brzmiący: „Próba definicji strategii omnichannel”. Takie sformułowanie nie powinno odnosić się do całego rozdziału, tylko do węższej partii opracowania. W trzeciej części dysertacji Autorka w swoich opisach poprawnie połączyła działalność marketingową podmiotów rynkowych z handlem realizowanym wszechkanałowo. Dostrzeżono tu jednak dwa mankamenty. Tytułów przypisanych do podrozdziałów 3.2.1, 3.2.2 i 3.2.3 nie powinno się określać mianem modeli zarządzania marketingiem (a tak uczyniono w tytule nadrzędnym), ale współczesnymi przejawami aktywności marketingowej. Z kolei w tytule podrozdziału 3.4 wystąpiło powtórzenie – dwukrotnie użyto słowa „działań”. Recenzent wyraża wątpliwość, czy zasadne było zamieszczanie w pierwszych trzech rozdziałach rozprawy doktorskiej wyników badań zrealizowanych przez różne instytucje rynkowe, jak również dokonywanie egzemplifikacji przez zamieszczenie zrzutów ekranu z urządzenia mobilnego. W tych fragmentach opracowania Autorka powinna ograniczyć się przede wszystkim do rzetelnego przedstawienia obecnego stanu wiedzy naukowej z zakresu podjętej tematyki i skoncentrować się na zapewnieniu wymaganej od prac doktorskich wartości teoriopoznawczej. Część teoretyczną charakteryzuje jednak trafne rozpoznanie podjętego tematu, bazujące na wykorzystaniu wielu źródeł bibliograficznych. W tej części poprawnie dobrano i opisano kluczowe zagadnienia związane z rozpatrywaną problematyką.

Ostatnie dwa rozdziały złożyły się na część empiryczną dysertacji. Rozdział czwarty to opis metodyki eksploracji i założeń badawczych. Z kolei rozdział piąty zawiera prezentację i analizę wyników badania własnego Autorki. Za właściwe należy uznać rozdzielenie zagadnień teoretycznych od treści metodycznych i empirycznych. Ocenę zastosowanej procedury badawczej oraz uzyskanych rezultatów i sposobów ich interpretacji recenzent przedstawił w kolejnym punkcie niniejszej opinii.

Dopełnienie wymienionych wcześniej części pracy doktorskiej stanowi zakończenie. Doktorantka dokonała w nim syntetycznego podsumowania treści opracowania i odniosła się do prawdziwości hipotez. Należy zaznaczyć, że w zakończeniu Autorka mogła jeszcze zidentyfikować ograniczenia zrealizowanego przez nią badania i wskazać możliwe kierunki dalszych eksploracji. Ograniczeniem badania jest m.in. odnośnienie się w nim tylko do produktów ogółem. Przyszła eksploracja zatem, bazująca na badaniu własnym Doktorantki, powinna uwzględniać zróżnicowane grupy produktów.

Warto podkreślić, iż w strukturę opracowania włączono słowniczek pojęć, co rzadko czynią doktoranci w swoich pracach. Słownik zawiera objaśnienia 73 terminów użytych przez Autorkę. W wypadku tematyki recenzowanej dysertacji – dotyczącej internetu oraz nowoczesnych technologii, dynamicznie rozwijających się i opisywanych z wykorzystaniem wielu, nadal nowych pojęć – zamieszczenie glosariusza okazało się jak najbardziej zasadne.

Dokonując konkluzywnej oceny układu recenzowanej pracy doktorskiej oraz jej treści, należy stwierdzić, że są one – poza wskazanymi uchybieniami – właściwe. Autorka zreali-

zowała własne zamierzenia naukowe. Następujące po sobie rozdziały i podrozdziały tworzą kompletną oraz jasną koncepcyjnie całość. Wywody i eksplikacje Doktorantki są w większości spójne.

Metodyka badawcza, uzyskane wyniki i ich interpretacja

Generalnie zastosowaną procedurę badawczą należy ocenić pozytywnie. Na potrzeby dysertacji Autorka zaprojektowała i zrealizowała badanie pierwotne (badanie ilościowe) z zastosowaniem ankiety internetowej. Doktorantka zadeklarowała, że proces badawczy trwał 3 lata, a sam etap gromadzenia danych zajął 6 miesięcy. Narzędzie pomiarowe (kwestionariusz ankiety) nie budzi poważnych zastrzeżeń, a próba badawcza była wystarczająco liczna, aby przeprowadzić analizę statystyczną. Oparto się na dwóch testach: chi-kwadrat i U Manna-Whitneya. Uzyskane rezultaty przedstawiono w formach opisowej, jak również graficznej (z wykorzystaniem tabel i wykresów). Można zatem stwierdzić, że Doktorantka właściwie pozyskała dane empiryczne, które zagregowała i przetworzyła. Następnie należy przedstawiła otrzymane wyniki i zinterpretowała je.

Należy zauważyć, że problem badawczy nie został sformułowany w postaci pytania badawczego. Ponadto pewne wątpliwości budzą niektóre z postawionych hipotez. Hipoteza główna brzmi bowiem: „przedsiębiorstwa stosujące rozwiniętą strategię omnichannel są lepiej postrzegane przez konsumentów niż firmy jednokanałowe”. Nie wiadomo jednak, co to znaczy „rozwinięta strategia” i „lepiej postrzegane”? Z kolei jedna z hipotez pomocniczych przyjęła postać sformułowania: „rozpoznawalności marki jest w coraz większym stopniu zdeterminowana pojawiającym się trendem w obrębie social mediów”. Rodzi się pytanie: jakim konkretnie trendem?

Jak już zauważono, w ramach pracy doktorskiej przeprowadzono tylko badania ilościowe. Jeżeli Doktorantka chciałaby kontynuować swoje badania, to recenzent sugeruje rozszerzenie eksploracji o badania jakościowe (np. indywidualne wywiady pogłębione lub/i zogniskowane wywiady grupowe). Wówczas, za sprawą zastosowania podejścia badawczego opartego na triangulacji metod, możliwe będzie głębsze wniknięcie w istotę rozpatrywanych zjawisk.

Dokonując oceny części empirycznej pracy doktorskiej należy zwrócić uwagę na to, że w kilku miejscach Autorka użyła sformułowania: „badanie zostało przeprowadzone przy użyciu narzędzia kwestionariusza w postaci ankiety”. Jest to błędne sformułowanie, gdyż słowo „ankieta” przypisuje się ilościowej metodzie badawczej, zaś – w wypadku jej zastosowania – narzędzie pomiarowe stanowi kwestionariusz ankiety (ankieta zatem nie jest postacią kwestionariusza).

Pozytywnie należy ocenić to, że autorka uzupełniła ostatnią część dysertacji o podrozdział z rekomendacjami dla podmiotów rynkowych. Wskazanie implikacji menedżerskich, płynących z badania własnego Autorki, świadczy o tym, iż jej zamiarem było nadanie dysertacji wartości aplikacyjnej. Jednak pewne zaskoczenie budzi odwołanie się w tym podrozdziale do *design thinking*. Autorka bowiem nigdzie wcześniej w pracy – zarówno rozdziałach teoretycznych, jak i części empirycznej – nie odniosła się do tej koncepcji myślenia projektowego.

Wykorzystana literatura

Źródła literaturowe zostały właściwie dobrane i wykorzystane zarówno pod względem adekwatności (były merytorycznie istotne dla rozważań prowadzonych w poszczególnych częściach pracy), jak i aktualności (w większości można je zaliczyć do najnowszej literatury przedmiotu). Podkreślić należy sięgnięcie przez Autorkę do licznych pozycji bibliograficz-

nych, w tym wykorzystanie wielu źródeł zagranicznych – opublikowanych w j. angielskim (wykorzystano także źródła w j. niemieckim). Uwzględnienie przez Autorkę wielu opracowań z dorobku światowego jest istotne w kontekście internacjonalizacji nauki. Ogółem Doktorantka przedstawiła w spisie bibliografii: 147 opracowań zwartych i artykułów, 3 akty prawne, 45 publikacji internetowych.

O ile dobór pozycji literaturowych przez Autorkę był właściwy, to wielu mankamentów dopatrzono się w referencjach. W niektórych miejscach przypisy są niepełne lub sporządzono je w odmiennej konwencji (mają różną strukturę). Ponadto Autorka nie zastosowała – wszędzie tam, gdzie powinna – powszechnie stosowanych w przypisach określeń *ibidem* (ewentualnie tamże) oraz *op. cit.* (dz. cyt.).

Strona formalna – poziom edytorski i język pracy

Dokonując oceny poprawności językowej tekstu rozprawy doktorskiej należy wskazać na wiele niedopatrzeń. Zaobserwowano liczne błędy literowe i stylistyczne (np. występują powtórzenia tych samych słów w zdaniach), jak również nieliczne błędy ortograficzne (m.in. rozpoczynanie z małych liter nazw własnych). Powszechnie występują uchybienia interpunkcyjne. Nabiera się przekonania, że Autorka nie poświęciła wystarczającej uwagi na właściwą korektę tekstu.

Odnosząc się do języka opracowania należy dodatkowo wskazać na nie do końca poprawne posługiwanie się terminem „nowoczesny klient”. Bardziej adekwatne byłoby wspomnianie o współczesnym kliencie. Podobną uwagę można zgłosić do wykorzystywania przez Autorkę sformułowania „klient digitalny”. Wprawdzie spotyka się w pojedynczych publikacjach naukowych użycie tego określenia, to jednak jest ono enigmatyczne. Zdaniem recenzenta zasadne byłoby posługiwanie się popularnym już w piśmiennictwie pojęciem „cyfrowi tubylcy”. Ponadto w pracy często występują anglicyzmy, właściwe dla języka branżowego, a nie dla prac naukowych – należy tu wskazać takie słowa, jak: *target*, *lead*, *marketer*, *content*, *gamefication* (to słowo powinno zostać zastąpione określeniami „grywalizacja” lub „gamifikacja”). Ten ostatni mankament językowy, czyli zastosowanie anglicyzmów, w dużym stopniu niweluje zamieszczony słownik pojęć.

Nawiązując natomiast do poziomu edytorskiego opracowania można wyrazić opinię, że jest on poprawny. Zdarzyły się jednak drobne błędy w formacie tekstu – takie, jak dzielenie tabel między strony czy obszerne akapity (poruszające zbyt wiele wątków).

Podsumowując ocenę poprawności tekstu i strony edytorskiej recenzowanej rozprawy należy stwierdzić, że – pomimo zidentyfikowania wymienionych mankamentów – opracowanie spełnia wymogi formalne stawiane pracom doktorskim.

Uwagi i pytania do Doktorantki

Czytając dysertację recenzent zwrócił uwagę na kilka kwestii, które nie są dla niego klarowne i wymagają uzupełnienia. W związku z tym wskazano je poniżej, prosząc Doktorantkę o udzielenie wyjaśnień podczas publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

Są to następujące kwestie i pytania:

- w opracowaniu w wielu miejscach zauważa się zamienne używanie słów „efektywność”, „skuteczność” i „rentowność”; można zatem nabrać przekonania, że Autorka nie do końca rozumie różnicę w znaczeniach tych pojęć – prosi się zatem o wyjaśnienie różnic między nimi;
- w całej pracy kilkakrotnie posłużono się potocznym rozumieniem słowa „promocja”; Autorka stosowała to pojęcie w potocznym pojmowaniu, jako czasową obniżkę cen

produktów; prosi się o przedstawienie, jak ten termin rozumiany jest w ujęciu naukowym – w teorii marketingu;

- w ramach badania własnego dane empiryczne gromadzono przez 6 miesięcy – w okresie od 30 grudnia 2020 r. do 20 czerwca 2021 r.; był to czas pandemii COVID-19; jak – zdaniem Doktorantki – ten specyficzny czas funkcjonowania handlu mógł wpłynąć na rezultaty badania?
- w podrozdziale 2.3 (zatytułowanym „Specyfika zarządzania strategią omnichannel”) Autorka opisała proces mapowania ścieżki zakupowej, wspominając o doświadczeniach nabywców i tzw. punktach styku; zasadne zatem byłoby odniesienie się w tym fragmencie opracowania do zintegrowanego podejścia, jakim jest koncepcja zarządzania doświadczeniem klienta (CEM – *Customer Experience Management*) – zarówno jej istoty i znaczenia, jak również dorobku naukowego, który poświęcono tej koncepcji; jak zatem Autorka wpisuje swoje rozważania w koncepcję CEM?;
- w dysertacji pominięto potrzebę dostarczania klientom tzw. „bezszwowych” (*seamless*) doświadczeń zakupowych, co w anglojęzycznej literaturze przedmiotu z zakresu *omnichannel* postrzega się jako niezwykle ważną kwestię; współcześni nabywcy oczekują bowiem niezakłóconego „przemieszczania” się pomiędzy różnymi kanałami sprzedaży i komunikacji marketingowej; jakie Autorka pracy widziałaby powiązanie kwestii oferowania „bezszwowych” doświadczeń ze strategicznym podchodzeniem do zarządzania wszechkanałowością w sprzedaży?

Konkluzja

Zdaniem recenzenta wybór przez Doktorantkę problematyki dla jej studiów teoretycznych i badania empirycznego był zasadny. Tematyka wszechkanałowości w sprzedaży jest niezwykle aktualna i ulega nieustannemu rozwojowi. Podjęte w pracy zagadnienia są interesujące poznawczo oraz nadal w niewielkim stopniu rozpoznane w krajowym piśmiennictwie naukowym, a przez to warte rozpoznawania w pracach akademickich.

Za prymarny walor opiniowanej pracy doktorskiej, przesądzający o jej wartości naukowej, recenzent uznaje rzetelnie zrealizowane badanie własne oraz rozszerzoną analizę statystyczną zgromadzonego, obszernego materiału empirycznego. Istotnym atutem dysertacji jest także sięgnięcie przez Autorkę do licznych, ważnych pozycji literaturowych, w tym wielu zagranicznych. Ponadto pozytywnym wyróżnikiem pracy jest włączenie w nią słownika pojęć, co sprawia, że rozważania teoretyczne, wyniki badania empirycznego, jak również płynące z niego konstatacje, będą zrozumiałe dla szerokiego grona odbiorców (zarówno naukowców, jak i praktyków).

Reasumując wszystkie wnioski i uwagi przedstawione w niniejszej recenzji stwierdzam, że opracowanie autorstwa Pani mgr Sandry Rafałko ma charakter dysertabilny i spełnia w wystarczającym stopniu wymogi stawiane pracom doktorskim, jakie zawarto w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2017 r. poz. 1789). Mając to na uwadze, wnoszę do Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o dopuszczenie Pani mgr Sandry Rafałko do kolejnych etapów przewodu doktorskiego.

Marcin Gębowalski

