

Dr hab. Augustyna Burlita, prof. US  
Katedra Marketingu  
Instytut Zarządzania i Marketingu  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

Szczecin, 14.08.2019r.

## RECENZJA

**rozprawy doktorskiej mgr. Artura Gnata  
pt. „Komunikacja rynkowa w realizacji zadań jednostki  
samorządu terytorialnego”  
napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Igi Rudawskiej**

### **1. Ocena wyboru tematu, celu i hipotez badawczych przyjętych w rozprawie oraz postępowania badawczego**

Jednym z rezultatów zmian społeczno-ekonomicznych zachodzących w ostatnich dziesięcioleciach było wprowadzenie do funkcjonowania administracji publicznej, w tym jednostek samorządu terytorialnego, mechanizmów ekonomicznych, reguł rynkowych i konkurencji wraz ze stosownymi narzędziami. Zaowocowało to m. in. koniecznością skoncentrowania się przez JST na potrzebach i oczekiwaniach odbiorców usług publicznych oraz komunikowania się z nimi. Dlatego też bardzo pozytywnie oceniam podjęcie przez Autora problematyki badawczej odnoszącej się do komunikacji jako narzędzia, które ma istotny wpływ na skuteczność realizacji zadań własnych JST w warunkach konkurencji, w tym przyczynia się do wzrostu kapitału społecznego. Jest to problematyka aktualna, ważna i – z uwagi na zmiany zachodzące w otoczeniu JST- wymagająca systematycznych badań, a jednocześnie trudna i rozległa, wymagająca uwzględnienia wielu ilościowych i jakościowych aspektów w ocenie skuteczności komunikacji oraz zróżnicowanych metod pomiaru. Stawia więc wiele wyzwań przed badaczem.

Głównym celem rozprawy była *„odpowiedź na pytanie, czy komunikacja rynkowa jest narzędziem, które może wpłynąć na skuteczność realizacji zadań własnych JST w warunkach konkurencji”*. Cel zasadniczo został sformułowany poprawnie, koresponduje z tytułem rozprawy, a w harmonii z nimi pozostają zarysowane pytania badawcze oraz postawiona hipoteza główna i hipotezy pomocnicze. Mam jednak drobne uwagi do sposobu ich sformułowania.

Pierwsza uwaga dotyczy używania sformułowania: "komunikacja rynkowa", ponieważ w dalszej części pracy Autor omawia istotę komunikacji, w tym komunikacji rynkowej, ale wskazuje też na społeczny charakter procesu komunikacji JST z interesariuszami, nawiązuje do komunikacji w kontekście marketingu terytorialnego, a wymieniając narzędzia komunikacji m. in. wymienia instrumenty promocji mix, czyli komunikacji w ujęciu marketingowym, odnosi też procesy komunikacji do marki i wizerunku JST, które to kategorie mają kontekst marketingowy. Wprowadza to pewien bałagan terminologiczny, ponieważ marketing i rynek to dwie powiązane ze sobą ale odrębne kategorie. Uwzględniając treść rozprawy oraz specyfikę funkcjonowania JST jako organizacji publicznej, w mojej opinii wystarczyłoby sformułowanie: „komunikacja”, zarówno w temacie rozprawy, jak i przyjętym celu i hipotezach, ponieważ procesy komunikacji JST z interesariuszami mogą realizować cele, które (uwzględniając zadania własne i zlecone JST) można rozpatrywać zarówno w ujęciu rynkowym, marketingu terytorialnego, jak i w ujęciu społecznym i nie zawsze da się precyzyjnie rozdzielić kontekst komunikacji.

Autor sformułował 8 pytań badawczych, które są skorelowane z przyjętym tematem i celem pracy. Nakreślają one dość szeroki obszar badawczy, część tych pytań odnosi problemy do zadań własnych JST realizowanych wobec różnych grup interesariuszy, część do zadań realizowanych tylko wobec mieszkańców danej JST, jako najważniejszej grupy interesariuszy. Pytania badawcze są sformułowane poprawnie, jedynie pytanie badawcze oznaczone literą „g”: „*Czy komunikacja rynkowa może być traktowana jako wiodące narzędzie w procesie informowania mieszkańców o celach rozwojowych?*”, uważam za zbędne, ponieważ każdy proces informowania mieszkańców jest procesem komunikacji, każde narzędzie wykorzystane w procesie przepływu informacji będzie narzędziem komunikacji (tu pozostaje do rozważenia jedynie wskazana wyżej kwestia ujmowania komunikacji JST jako komunikacji rynkowej i tego czy Autor rozdziela komunikację rynkową od komunikacji marketingowej i komunikacji społecznej – z treści rozprawy wynika, że nie; przykładowo – w części empirycznej pisze o strategii promocji marki, kampaniach promocyjnych czy działaniach Public Relations).

Hipoteza główna stanowi twierdzenie, że „*komunikacja rynkowa jest narzędziem skutecznie wspierającym realizację zadań JST w warunkach konkurencji*”. Doktorant przyjął także aż sześć hipotez szczegółowych powiązanych z postawionymi pytaniami badawczymi. Powyższe hipotezy wskazują, iż Autor postawił przed sobą zadania przede wszystkim o dużej użyteczności praktycznej uzyskanych wyników, w mniejszym zaś stopniu są one skierowane

na cele naukowe. Hipotezy zasadniczo są poprawnie sformułowane, mam jedynie drobne uwagi do dwóch hipotez szczegółowych:

- Hipotezy H4: „*Komunikacja rynkowa oddziałuje pozytywnie na inne czynniki wpływające na realizację zadań własnych JST*” – jakie inne czynniki Autor miał na myśli?

- Hipotezy H 6: „*Komunikacja rynkowa wpływa na wzrost rozwoju JST*” – poza niefortunnym sformułowaniem: „wzrost rozwoju”, brakuje informacji o jaki rozwój chodzi, (można jedynie domniemywać, że o rozwój społeczno-ekonomiczny). Uwzględniając cel główny rozprawy moim zdaniem wpływ komunikacji należałoby odnieść raczej do konkurencyjności JST.

Podstawę realizacji przyjętych w rozprawie celów oraz weryfikacji hipotez stanowiły zrealizowane przez Doktoranta badania wtórne i pierwotne. Proces badawczy zaplanowany przez Autora oceniam pozytywnie. Dobór źródeł informacji oraz technik i metod badawczych jest odpowiedni dla poruszanej problematyki. Na źródła informacji wtórnych, z których korzystał Autor rozprawy, składa się ponad 300 pozycji: literatura przedmiotu i artykuły w fachowych czasopismach (170, w tym 30 to pozycje obcojęzyczne), aktów prawnych (9), dokumentów archiwalnych (16) i ponad 100 pozycji z zasobów Internetu. Stanowiły one podstawę opracowania teoretycznej części rozprawy, jak również były pomocne w weryfikacji przyjętych hipotez badawczych. Badania pierwotne Autor oparł głównie na jakościowych metodach badań, w tym wielokrotnym studium przypadku, które uzupełniono wywiadami indywidualnymi przeprowadzonymi wśród pracowników JST oraz wywiadami grupowymi przeprowadzonymi wśród działaczy organizacji pozarządowych działających w ramach danej JST i wśród mieszkańców, a także badaniami ilościowymi - ankietowymi mieszkańców analizowanych JST. Autor jako praktyk gospodarczy wykorzystał w procesie gromadzenia i analizowania materiału empirycznego również własne obserwacje i doświadczenia zawodowe, co oceniam pozytywnie. Zakres przestrzenny badań obejmował trzy celowo dobrane JST, spełniające określone przez Autora kryteria odnoszące się do realizacji działań w zakresie komunikacji, tj. Miasto Stargard, Miasto i Gminę Barlinek oraz Gminę Tarnowo Podgórne. Jeśli chodzi o zakres czasowy badań, Autor przyjął cenzurę 7-10 lat, który to okres pozwala na diagnozę analizowanego problemu.

Takie postępowanie badawcze jest wartościowe, uzasadnione, uwagę zwraca bardzo szeroki zakres badań. Podkreślić również należy, iż badania jakościowe są trudniejsze w realizacji, trudniejsza jest również analiza wyników takich badań w stosunku do badań ilościowych, z którymi to problemami Autor sobie bardzo dobrze poradził. Potwierdza to jego duże umiejętności prowadzenia badań własnych. Pewien niedosyt budzi brak informacji na

temat metod doboru próby w badaniach zrealizowanych za pomocą wywiadów grupowych oraz w badaniach mieszkańców z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, stąd trudno np. ocenić, czy badana próba mieszkańców danej JST miała charakter reprezentatywny. Jedyne części informacji w tym zakresie Autor umieścił dopiero w aneksie załączonym do rozprawy (ale nie powoływał się na niego pierwszych podrozdziałach w części empirycznej).

Podsumowując ocenę postępowania badawczego – w mojej opinii zastosowane przez Autora metody badawcze oraz treść rozprawy pozwalają na stwierdzenie, że założony cel główny został zrealizowany, uzyskano odpowiedzi na postawione pytania badawcze, a hipoteza główna i hipotezy pomocnicze zostały pozytywnie zweryfikowane.

## **2. Ocena układu, treści oraz formalnej strony rozprawy**

Przedłożona rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów podzielonych na dwie części: teoretyczno-metodologiczną (rozdziały 1-3) i empiryczną (rozdziały 4-6), wniosków końcowych, zakończenia, streszczenia pracy w j. angielskim, niezbędnych spisów (literatury, rysunków, tabel, wykresów) oraz aneksu załączonego na płycie CD. Łącznie liczy 495 stron (bez załączonego aneksu).

Struktura rozprawy jest podporządkowana tematowi, przyjętemu celom, pytaniom badawczym oraz hipotezom, generalnie jest logiczna, spójna i odpowiednia dla poruszanej problematyki.

We wstępie Autor scharakteryzował przesłanki wyboru tematu rozprawy i jej cel, sformułował pytania badawcze, hipotezę główną i hipotezy szczegółowe, przedstawił ogólnie metodykę badań własnych oraz strukturę pracy i treść poszczególnych rozdziałów. Podkreślił również aplikacyjne walory rozprawy.

Rozdział pierwszy przedstawia istotę i zakres komunikacji rynkowej, które to zagadnienia Autor rozpatruje w odniesieniu do koncepcji kapitału społecznego. Taka perspektywa analizy procesu komunikacji JST jest interesująca, ponieważ – jak Doktorant słusznie podkreśla – istnieje związek pomiędzy procesem komunikacji a poziomem kapitału społecznego, który jest jednym z istotnych czynników rozwoju JST. W dalszej części rozdziału Doktorant charakteryzuje cele i instrumenty komunikacji w jednostkach samorządu terytorialnego oraz słusznie podkreśla rolę marki w procesie komunikacji JST z otoczeniem. Moja główna uwaga dotyczy wskazanego wyżej problemu ujmowania procesów komunikacji JST i pewnej niekonsekwencji terminologicznej, ponieważ Autor używając sformułowania: „komunikacja rynkowa” wskazuje także na społeczne aspekty tej komunikacji i znaczną część zagadnień rozpatruje w kontekście marketingu terytorialnego i komunikacji marketingowej.

Przykładem może być opracowana przez Doktoranta i pozytywnie przeze mnie oceniona (pomimo „zamieszania” terminologicznego) koncepcja modelu Skutecznej Komunikacji Marketingowej oparta na procesie decyzyjnym nabywcy. Dlatego też w mojej opinii – jak już wskazałam wyżej – zasadne byłoby bardziej ogólne ujęcie, tj. „komunikacja JST”, uwzględniając zadania JST i zróżnicowany kontekst realizowanej przez nie komunikacji.

Drobniejsze uwagi dotyczą kilku rozważań, w odniesieniu do których można mieć wątpliwości co do prawidłowości używania i właściwej interpretacji przez Autora niektórych pojęć. Przykładowo - na s. 56-57 Autor analizując problem skuteczności komunikacji podkreśla „konieczność uwzględniania właściwych proporcji pomiędzy kosztami działań a efektami” oraz wskazuje, że „*tym, co wyróżnia komunikację marketingową jest jej efektywność*”. Podobnie na s. 117 Doktorant wskazuje na pomiar efektywności zadań JST jako ostatni etap opisywanego procesu realizacji zadań JST i powołuje się na rys. 27 (s. 118), na którym na osi Y jest ocena skuteczności. W związku z tym proszę Doktoranta o wyjaśnienie: *Jak należy rozumieć/czym różnią się skuteczność i efektywność procesów komunikacji?*

Na s. 74 Autor pisze, iż na szczególną uwagę zasługuje „*koncepcja 7P, która powstała z myślą o programowaniu komunikacji rynkowej w odniesieniu do usług i uzupełnia model 4P...*” – koncepcja 7P jest koncepcją narzędzi marketingowych, do których należy także promocja. Twierdzenie, iż koncepcja ta powstała z myślą o programowaniu komunikacji marketingowej nie jest uzasadnione. Z kolei na s. 87 Autor podkreślił, iż zamiennie używa się pojęć wizerunek marki i wizerunek produktu /miejsca – marka i produkt to nie są pojęcia tożsame. Można przypuszczać, iż wynika to z faktu, że Autor jest praktykiem i to praktyczne podejście przy tak szerokim kontekście rozważań czasami przekłada się drobne zamieszanie terminologiczne i uproszczenia.

Ostatnia uwaga dotyczy wielokrotnego odnoszenia mawianych problemów do przedsiębiorstw, zamiast do JST, których działalność jako podmiotów sektora publicznego ma swoją określoną specyfikę, która powinna być bardziej uwzględniona w rozważaniach teoretycznych.

Rozdział drugi koncentruje się na problematyce zadań jednostek samorządu terytorialnego. Doktorant najpierw przedstawia poszczególne grupy interesariuszy w systemie zadań JST, następnie charakteryzuje te zadania i warunkujące je czynniki endogeniczne i egzogeniczne. Szczególną wagę Autor słusznie przykładą do potrzeb interesariuszy, w tym zwłaszcza mieszkańców, co koresponduje z przyjętą w rozprawie perspektywą kapitału społecznego oraz koncepcją nowego zarządzania publicznego kładącą nacisk m. in. na

zaspokajanie potrzeb klientów oraz rezultaty działań, jako podstawy oceny skuteczności zarządzania JST. Uwzględniając temat i cel rozprawy pozytywnie oceniam opracowane przez Autora w tabeli 14 na s. 124-125 zestawienie możliwych efektów komunikacji realizowanej przez JST w odniesieniu do czynników endogenicznych wpływających na realizację zadań JST. W ostatnim podrozdziale Doktorant omawia wyznaczniki skuteczności realizacji zadań JST słusznie podkreślając, że mogą to być mierniki zarówno ilościowe, jak i jakościowe oraz, że można je analizować w perspektywie finansowej, klienta, procesów zewnętrznych i rozwoju danej JST.

Także i w tej części rozprawy Autor nie ustrzegł się drobnych błędów i niekonsekwencji terminologicznej. Chociaż w tytule podrozdziału 2.5 jest mowa o wyznacznikach skuteczności działań JST, to Autor charakteryzuje w tym podrozdziale strategiczną kartę wyników jako jedną z metod analizy efektywności działań organizacji, zaś na s. 155 ponownie powołuje się na strategiczną kartę wyników w odniesieniu do oceny skuteczności realizacji zadań JST.

W trzecim rozdziale scharakteryzowane zostały metodologiczne problemy badania wpływu komunikacji na realizację zadań JST. Autor przedstawił podejście zarówno ilościowe, jak i jakościowe do badania analizowanych problemów, co oceniam pozytywnie. Niepotrzebne jest natomiast powtórzenie celu rozprawy, pytań badawczych i hipotez, które zostały już ujęte we wstępie. W dalszej części rozdziału Autor scharakteryzował badania własne. Ich wartości i pozytywnej oceny (przedstawionej w pierwszej części recenzji) nie umniejsza to, że i w tym rozdziale Autor nie ustrzegł się drobnych nieścisłości i błędów terminologicznych. Rys. 44, s. 178 został zatytułowany: *Źródła dowodów w procesie gromadzenia danych*. Przedstawione na nim wywiady i obserwacja to techniki gromadzenia informacji, zaś dokumentacja i materiały archiwalne to źródła informacji wtórnych. Podobnych sformułowań Autor użył w tabeli 20 na s. 185. Na rys. 45 s. 181 Autor wymienił wywiady grupowe i indywidualne jako metody badań, z których korzystał, ale nie ujął tu badań ankietowych, o których pisze w podrozdziale 3.2 i 3.3, jako badaniach zrealizowanych wśród mieszkańców JST (m. in. na s. 191 jest informacja o badaniach reprezentacyjnej grupy mieszkańców JST). *Prosiłabym o wyjaśnienie jak oszacowana została wartość informacyjna uczestników badań (oś Y na rysunku 45) oraz dlaczego jest ona tak niska w przypadku mieszkańców (co symbolizuje czarne kółko na rysunku).*

Podrozdział 3.4 zatytułowany: *Podsumowanie* uważam za niepotrzebny, ponieważ Autor charakteryzuje w nim treść rozdziałów 1-3, co wcześniej ujęte zostało we wstępie.

Kolejne trzy rozdziały mają charakter empiryczny i każdy z nich to analiza studium przypadku konkretnej JST, uzupełniona o analizę źródeł wtórnych oraz wyniki przeprowadzonych badań pierwotnych (z wykorzystaniem obserwacji, wywiadów i kwestionariusza ankiety) związanych z celem rozprawy i pozwalających na weryfikację postawionych hipotez. Zauważyć należy, iż sama część empiryczna ma objętość blisko 300 stron, co wynika z szerokiego kontekstu i zakresu badań i analiz zrealizowanych przez Autora. Pozytywnie oceniam, iż każdy z rozdziałów ma taką samą strukturę, co porządkuje rozważania i pozwala na porównania. I tak – rozdział czwarty ocenia wpływ komunikacji na realizację zadań JST na przykładzie Miasta Stargard, rozdział piąty charakteryzuje ten problem na przykładzie Miasta i Gminy Barlinek, zaś rozdział szósty - na przykładzie Gminy Tarnowo. Każda z celowo dobranych do analizy JST charakteryzuje się odmienną sytuacją społeczno-ekonomiczną i poziomem rozwoju, co w mojej opinii pozwala na lepsze zobrazowanie analizowanych w rozprawie problemów odnoszących się do roli komunikacji JST i jej skuteczności rozpatrywanej w różnych kontekstach.

Uwagę w części empirycznej zwraca wielość informacji zgromadzonych i przeanalizowanych przez Autora zarówno ze źródeł wtórnych, jak i pierwotnych. Na początku każdego rozdziału Doktorant określa wstępne założenia dla analizy danej JST, charakteryzuje uwarunkowania podjęcia przez daną JST celowej komunikacji, m. in. w odniesieniu do warunków ekonomicznych, demograficznych, jakości życia mieszkańców, dostępności wybranych usług i infrastruktury, problemów społecznych. Na tym tle przedstawia założenia i sposób realizacji strategii komunikacji w danej JST w odniesieniu do różnych grup interesariuszy, w tym szczególnie mieszkańców, w mniejszym zakresie wobec turystów czy inwestorów. Podkreśla też rolę marki w procesie komunikacji oraz przedstawia założenia co do marek analizowanych JST. Dalej ocenia skuteczność realizowanej komunikacji z punktu widzenia jej wpływu na kapitał społeczny (w kontekście m. in. uczestnictwa w organizacjach i współdziałania, zaufania i solidarności, integracji i inkluzji, społecznej, podmiotowości obywatelskiej), zaspokojenie potrzeb mieszkańców, rozwój turystyki na danym obszarze oraz realizację zadań JST.

Podrozdziały numer 10 w rozdziałach 4-6 są moim zdaniem niepotrzebne, ponieważ zawarte w nich treści są częściowo przedstawione we wcześniejszych podrozdziałach i ich powtarzanie nie jest uzasadnione, zaś część wniosków z tego podrozdziału można umieścić w podsumowaniu do każdego rozdziału tj. podrozdziale 11. Pozytywnie oceniam, iż w podsumowaniu do każdego rozdziału empirycznego Autor odnosi się do postawionych w

rozprawie hipotez. Za istotne uznaję, iż wskazał także bariery i problemy, jakie pojawiły się w procesach komunikacji realizowanych przez badane JST

Również do tej części rozprawy mam drobne uwagi. Autor na początku każdego rozdziału empirycznego charakteryzuje w formie tabelarycznej kogo badał, jaka była liczebność próby i jaką techniką i metodą były gromadzone informacje, wskazując m. in. na wywiady kwestionariuszowe zrealizowane wśród mieszkańców danej JST. Natomiast w dalszej części rozdziałów powołuje się na badania ankietowe (s. 244, 245, 357, 358, 429), na które powoływał się także w rozdziale 3. Wywiady i ankiety to dwie odrębne techniki gromadzenia informacji, nawet jeśli w obu badaniach korzysta się z kwestionariusza z pytaniami. Za tym, że zrealizowane badania mieszkańców JST miały charakter badań ankietowych przemawia m. in. zamieszczenie w aneksie badawczym kwestionariuszy ankiet. Druga uwaga dotyczy wskazywanego już wcześniej problemu - ujmowania komunikacji raz jako komunikacji rynkowej, raz jako marketingowej, np. w tytule każdego rozdziału empirycznego oraz podrozdziału 3 jest mowa o komunikacji rynkowej, zaś w podrozdziale 4.3 Autor na s. 214 pisze o Strategii Komunikacji Marketingowej.

Trzecia uwaga dotyczy braku uzasadnienia dla przedstawienia opinii na temat postrzegania Stargardu uzyskanych w wywiadzie grupowym zrealizowanym wśród mieszkańców Poznania (s. 212). Moim zdaniem bardziej uzasadnione byłoby zebranie opinii w tym zakresie wśród turystów przebywających w Stargardzie.

Ostatnia uwaga dotyczy zasadności umieszczania w rozprawie trzech identycznych rysunków z takimi samymi tytułami – rys. 73 na s. 274, rys. 95 na s. 362 i rys. 112 na s. 433.

Pomimo wskazanych drobnych błędów terminologicznych i uwag polemicznych - wyniki badań przedstawionych w empirycznej części rozprawy uważam za bardzo interesujące, wartościowe i mające duży walor aplikacyjny.

Kolejną część rozprawy stanowią *Wnioski końcowe*. Pozytywnie oceniam scharakteryzowane w nich: zdiagnozowane przez Autora główne problemy rozwoju badanych JST istotne z punktu widzenia skuteczności realizacji zadań; zestawienie w tab. 97 (s. 447-449) oraz tab. 98 (s. 450) informacji wskazujących na pozytywną weryfikację hipotezy głównej (a nie na prawdziwość hipotezy – jak to Autor ujął) i hipotez pomocniczych oraz realizację celu rozprawy. Za niepotrzebne uznaję powtórzenie w tej części charakterystyki zrealizowanych badań (m. in. tab. 93-94), ponieważ informacje te nie przedstawiają (zgodnie z tytułem tej części) wniosków z badań, ponadto badania były scharakteryzowane w poprzednich rozdziałach. Moim zdaniem można było połączyć tę część z *Zakończeniem*, w



którym Autor poza najważniejszymi wnioskami niepotrzebnie (po raz trzeci) przedstawił treść poszczególnych rozdziałów.

Pozytywnie oceniam, że Autor załączył do rozprawy aneks w wersji elektronicznej, w którym zawarte są dodatkowe informacje na temat badań pierwotnych, w tym struktury badanych prób mieszkańców analizowanych JST oraz zamieszczone są kwestionariusze ankiet i scenariusze wywiadów indywidualnych. Ponieważ Autor powoływał się w części empirycznej także na wywiady grupowe, szkoda, iż nie zamieścił także ich scenariuszy. W aneksie Autor zestawiał również w układzie chronologicznym informacje na temat wybranych zdarzeń w badanych JST w odniesieniu do realizowanych procesów komunikacji i zadań JST.

Drobna uwaga dotyczy informacji na s. 2 na temat doboru próby - Autor wskazał, iż ze względu na „wymóg reprezentatywności badania, zdecydowano się na udziałowy dobór próby. Kryterium wziętym pod uwagę przy konstrukcji próby było zamieszkanie w mieście Stargard oraz gminach Barlinek oraz Tarnowo Podgórne”. Taka informacja świadczy o celowym doborze próby do badań, przy czym logiczne jest, że badaną zbiorowość stanowili mieszkańcy danej JST. Udziałowy, inaczej kwotowy (proporcjonalny) dobór próby do badań oznacza, iż struktura próby ze względu na przyjęte kryteria odpowiada strukturze zbiorowości generalnej. Autor wskazał jedynie, że drugie kryterium doboru stanowił próby wiek mieszkańców badanych JST- 30 lat i więcej. Brakuje informacji czy Autor uwzględnił w strukturze próby także inne cechy, np. płeć i wykształcenie mieszkańców (czy też miały one charakter wynikowy) i na jakiej podstawie określił wielkość prób do badań ankietowych, zwłaszcza, że podane zostały informacje na temat błędu szacunku i poziomu ufności.

Podsumowując ocenę układu i treści rozprawy, podkreślić należy szeroki kontekst rozważań i analiz, co stanowi jeden z walorów rozprawy ale też przekłada się na tak dużą jej objętość, jak również w odniesieniu do niektórych problemów – przedkłada się na wskazane „zamieszanie” terminologiczne.

Formalna strona pracy nie nasuwa poważniejszych zastrzeżeń, mam jedynie następujące drobne uwagi:

1. Przy powoływaniu się na poglądy różnych Autorów Doktorant raz podaje ich imię i nazwisko, innym razem tylko nazwisko.
2. Pozytywnie oceniam, iż Autor omawiając poszczególne zagadnienia wiele z nich ilustruje tabelarycznie lub graficznie padając jako źródło: opracowanie własne. Jednakże część tych rysunków czy tabel przedstawia poglądy i opinie innych Autorów, na których Doktorant powołuje się w tekście rozprawy, stąd jako źródło pod

nimi należało podać: opracowanie własne na podstawie... i tu powołać się na właściwe źródło (przykładem mogą być: tab. 11, tab. 13, rys. 29).

3. W części empirycznej rozprawy Autor przytacza wypowiedzi innych osób i fragmenty dokumentów - nie wystarczy podać źródła, cytaty powinny być ujęte w cudzysłów.

Pozytywnie oceniając dociekania naukowo-badawcze Doktoranta, korzystając z przysługującego recenzentowi prawa zadawania pytań, prosiłabym o wyrażenie opinii - *które z narzędzi komunikacji JST uważa Pan za najbardziej skuteczne w odniesieniu do poszczególnych grup interesariuszy?*

### **3. Konkluzja**

Przedstawione uwagi i opinie nie obniżają mojej ogólnej bardzo pozytywnej oceny recenzowanej rozprawy doktorskiej, która stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Przeprowadzone w pracy studia literaturowe i badania empiryczne, a w ich rezultacie sformułowane propozycje określonych działań dla JST, stanowią potwierdzenie wiedzy Doktoranta w zakresie opisywanych problemów, jego dojrzałości naukowej, dociekliwości badawczej, umiejętności realizacji własnych badań i pogłębionej analizy problemu oraz ogromnego wkładu pracy włożonego w przygotowanie rozprawy doktorskiej.

Do głównych walorów pracy i osiągnięć Doktoranta można zaliczyć:

1. Podjęcie ważnej, aktualnej i wieloaspektowej tematyki badawczej.
2. Opracowanie autorskiej propozycji Modelu Skutecznej Komunikacji Marketingowej dla JST.
3. Bardzo szeroki zakres badań i analiz przeprowadzonych w empirycznej części pracy.
4. Wartość poznawczą i aplikacyjną rozprawy.

W moim przekonaniu rozprawa stanowi oryginalny i wartościowy dorobek naukowy pana mgr Artura Gnata oraz spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim, stąd wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego oraz wyróżnienie rozprawy stosowną nagrodą.

*Augustyna Burdute*