

Gdańsk, dnia 10 kwietnia 2015 r.

Dr hab. inż. Dariusz Dąbrowski, prof. nadzw. PG
Katedra Marketingu
Wydział Zarządzania i Ekonomii
Politechnika Gdańska

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgra Macieja Wiktorowskiego

pt. "Strategie zarządzania rozbudową portfeli produktowych w obliczu zmiany technologicznej na rynku polskich mediów – przełom pierwszej i drugiej dekady XXI wieku", napisanej pod kierunkiem dr hab. Teresy Sasińskiej-Klas na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego

1. Uwagi wstępne

Przedmiotem rozprawy jest problematyka poszerzenia oferty przedsiębiorstw medialnych o produkty dostępne na urządzeniach mobilnych. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Jej zasadnicza treść zwarta jest na 384 stronach i składa się z siedmiu rozdziałów, przy czym pierwszy z nich jest wstępem, zaś ostatni zakończeniem. W rozdziale drugim zaprezentowano metodykę pracy, w tym problem, cel i hipotezy badawcze. W rozdziale trzecim przedstawiono sytuację na rynku mediów w Polsce na przełomie I i II dekady XXI wieku, zaś w czwartym – studia literatury dotyczące kształtowania portfela produktów i strategii przedsiębiorstw w tym zakresie. W rozdziale piątym zawarto studia przypadków przedsiębiorstw medialnych, natomiast w szóstym – strategie przedsiębiorstw medialnych stosowane przy poszerzeniu oferty o produkty dostępne na urządzeniach mobilnych. Część uzupełniającą pracy stanowią: bibliografia, spis tabel i ilustracji oraz aneks zawierający transkrypcję wywiadów niestandardyzowanych. Łączna objętość pracy wynosi 538 stron.

2. Tematyka rozprawy, problem i cel badawczy

Autor koncentruje się na tematyce poszerzenia oferty przedsiębiorstw medialnych o produkty dostępne na urządzeniach mobilnych, poprzez które w rozprawie rozumie się smartphone'y i tablety (s. 5). Już we wstępie Autor zaznacza, że jest to istotna kwestia w

światle dynamicznych zmian zachodzących w zakresie technologii informacyjnych. W analizowanym przez Autora okresie (od czerwca 2006 do czerwca 2014) za szczególnie ważny należy uznać rozwój technologiczny w zakresie urządzeń mobilnych, poprzez które konsumenci uzyskiwali, i nadal uzyskują, coraz łatwiejszy dostęp do różnego rodzaju informacji. W związku z tym obserwujemy coraz powszechniejsze korzystanie z urządzeń mobilnych przez konsumentów mediów. Te zmiany w zakresie zachowań użytkowników urządzeń elektronicznych pociągają za sobą zmiany w ofercie przedsiębiorstw medialnych, które kształtują swoje produkty tak, aby zapewnić możliwość korzystania z nich przy pomocy urządzeń mobilnych. Analiza i diagnoza zachowań przedsiębiorstw medialnych w tym obszarze jest przedmiotem niniejszej rozprawy. Ustalenie sposobów postępowania krajowych przedsiębiorstw medialnych w obliczu zachodzących zmian na rynku mediów jest zagadnieniem nowym, dlatego też obserwacja i analiza tego zjawiska jest jak najbardziej pożądana.

Biorąc pod uwagę powyższe, wybór tematyki rozprawy należy uznać za właściwy, ważny i potrzebny. Podjęta tematyka rozprawy jest też oryginalna na co wpływa specyfika funkcjonowania krajowych przedsiębiorstw medialnych i rynku mediów. Wnioski i konkluzje z badań w tym zakresie mogą posłużyć do lepszego zrozumienia zjawiska kształtowania oferty rynkowej przedsiębiorstw medialnych, jak i przedsiębiorstw o innym rodzaju działalności, gdy na rynku mamy do czynienia z dynamicznymi zmianami.

Problem badawczy rozprawy został sformułowany następująco: "[...] ustalenie, z perspektywy humanistycznej, jak przedsiębiorstwa medialne zarządzają rozbudową portfela produktowego (oferty) w obliczu zmiany technologicznej, w postaci wzrostu popularności nowego typu urządzeń umożliwiających odbiór treści" (s. 13). W świetle tego, co już powiedziano w odniesieniu do tematyki rozprawy, sformułowany problem badawczy należy uznać za zasadny i aktualny. Również przyjęcie perspektywy humanistycznej jest właściwe, gdyż nowe produkty są tworzone przez człowieka i dla człowieka, bezpośrednio lub pośrednio. Jednakże biorąc pod uwagę postawione hipotezy badawcze i zasadniczą treść rozprawy należy uznać, że jest on sformułowany zbyt szeroko, gdyż mowa w nim jest o zarządzaniu ofertą organizacji. Zgodnie z klasycznym ujęciem, zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje, to znaczy planowanie, organizowanie, motywowanie (przywództwo) i kontrolowanie. Zatem przy tak sformułowanym problemie badawczym należałoby w zakresie hipotez badawczych, struktury i treści pracy odnieść się do tego, jak przedsiębiorstwa medialne planują, organizują, motywują pracowników i kontrolują kształtowanie swojej oferty. Praca dotyczy przede wszystkim planowania, gdyż to w jego zakresie mamy do

czynienia ze strategiami, w tym dotyczącymi kształtowania nowych produktów. W pewnym stopniu Autor odnosi się w pracy do kwestii organizowania, co ma głównie miejsce w zakresie przeprowadzonych wywiadów i przy omawianiu ich wyników (np. pytania 13 i 14, s. 421), jednak jest to zagadnienie drugorzędne wobec strategii i nie występujące ani w hipotezach, ani też w strukturze pracy. Pozostałe funkcje są w zasadzie pominięte, gdyż na przykład o motywowaniu Autor wspomina jako o przyszłym obszarze badań (s. 379).

Pozytywy i negatywy związane z problemem badawczym odnoszą się również do celu pracy, gdyż brzmi on następująco: „Głównym celem badawczym pracy jest opis zarządzania ofertą przedsiębiorstwa z perspektywy humanistycznej poprzez wskazanie pozaekonomicznych wartości zawodowych wyznawanych przez menedżerów produktów w przedsiębiorstwach medialnych w procesie kreowania nowych produktów” (s. 13). Podobnie – jak w przypadku problemu badawczego – opis zarządzania ofertą wymagałby szerszej perspektywy niż ta zaprezentowana w pracy.

Konkludując, wybór problematyki badawczej jest prawidłowy. Tematyka rozprawy jest oryginalna, aktualna i słabo opisana w literaturze. Problem i cel badawczy są poprawne, jednak zbyt szeroko sformułowane w stosunku do zawartości pracy.

3. Hipotezy badawcze i metodyka badania

Doktorant sformułował łącznie siedem hipotez badawczych. Trzy z nich, postawione na początku i oznaczone jako H1-H3 są najprawdopodobniej hipotezami głównymi, gdyż pozostałe hipotezy określono jako pomocnicze. Autor jednakże nie nazywa hipotez H1-H3 głównymi. Cztery kolejne są nazwane przez Autora hipotezami pomocniczymi i oznaczane są jako HP1-HP4. Dwie pierwsze z nich odniesiono do hipotezy H3, zaś co do dwóch kolejnych nie podano ich bezpośredniego powiązania z którąkolwiek z hipotez głównych, co stanowi pewną niespójność w postępowaniu Autora. Hipotezy badawcze mają formę stwierdzeń i mieszczą się w zakresie przyjętej problematyki badawczej, co jest właściwe. Uwagi recenzenta dotyczą hipotez H1, H3, HP3 i HP4.

Pierwsza hipoteza badawcza zakłada – cytuję – że „przy rozbudowie portfela produktów medialnych o produkty wykorzystujące innowacyjne kanały dotarcia do odbiorcy, w pracy menedżera produktu medialnego imperatyw menedżerski przegrywa z imperatywem kreatywnym” (s. 14). Jest to dość zaskakujące, iż w obszarze kreowania nowych produktów przeciwstawia się kreatywność chęci osiągnięcia sukcesu wdrażanego produktu. Zdaniem recenzenta kreatywność twórców nowego produktu sprzyja jego sukcesowi, w tym

ekonomicznemu. Znajduje to potwierdzenie w dotychczasowych badaniach empirycznych, gdyż poziom kreatywności w zakresie produktu i programu marketingowego pozytywnie koreluje z różnymi aspektami sukcesu produktu, w tym rynkowym i finansowym wynikiem (np. Im i Workman 2004; Im, Montoya i Workman 2013). Inną kwestią jest fakt, że nie wszystkie wprowadzone na rynek nowe produkty są sukcesami, co jest naturalne.

Trzecia hipoteza badawcza została sformułowana następująco: „charakter działalności i kultura spółki, w której pracuje menedżer produktu, warunkuje możliwości menedżera produktu medialnego w zakresie kreowania przez niego strategii rozbudowy portfela produktowego o produkty w innowacyjnych obszarach” (s. 14). Hipoteza ta ma dualny charakter, gdyż z jednej strony dotyczy charakteru działalności przedsiębiorstwa, z drugiej zaś jego kultury. Pierwszy z tych aspektów znajduje odzwierciedlenie w hipotezie pomocniczej HP1, natomiast drugiego nie ujęto ani w HP1, ani też w HP2. W treści HP2 (s. 15) Autor podaje, że to struktura własności – a nie kultura przedsiębiorstwa medialnego – determinuje skłonność do podejmowania ryzyka w zakresie tworzenia nowych produktów. Konsekwentnie w przeprowadzonym badaniu weryfikowany jest związek właśnie pomiędzy strukturą własności a skłonnością do ryzyka.

Z kolei trzecia hipoteza pomocnicza HP3 sformułowana została następująco: „Strategie rozbudowy portfeli produktowych o produkty mobilne wśród analizowanych przedsiębiorstw wraz z rozwojem rynku produktów mobilnych będą wykraczały poza działalność medialną, oferując produkty, których głównym celem *Unique Selling Proposition*, nie będzie dystrybucja treści medialnych” (s. 15). Tak postawiona hipoteza badawcza dotyczy przyszłości i tego rodzaju hipotezy mogą być zweryfikowane w czasie przyszłym. Jednakże w badaniu empirycznym w trakcie testowania tej hipotezy okazało się, że większość badanych przedsiębiorstw medialnych już wcześniej – niektóre nawet kilka lat temu – oferowały produktu nie mieszczące się w ramach działalności medialnej. Najprawdopodobniej fakt ten był znany Autorowi, gdyż w przeciwnym przypadku nie postawiłby takiej hipotezy. Zatem użycie formy czasu przyszłego nie było właściwe w przypadku HP3.

Osobną kwestią jest w zasadzie brak przesłanek, na podstawie których postawione zostały hipotezy badawcze. Jedynie w przypadku hipotezy H1 można znaleźć w pracy odwołanie do literatury w celu uzasadnienia co do jej takiego, a nie innego sformułowania. Pozostałe hipotezy zostały przez Autora autorytarnie postawione, co nie powinno mieć miejsca w pracy naukowej.

Zdaniem recenzenta złą praktyką jest formułowanie tej samej hipotezy kilkakrotnie w mniej lub bardziej odmiennym brzmieniu. Z taką sytuacją mamy do czynienia na przykład w

przypadku hipotez HP2 i HP4. Praktyka ta kłóci się z zasadą jasnego i prostego sformułowania hipotez, rodzi też problemy co do sprawdzalności hipotez. Język naukowy powinien być precyzyjny.

Pomimo zgłoszonych uwag ogólna ocena postawionych hipotez badawczych jest pozytywna.

Autor wykorzystał w pracy zróżnicowane metody badawcze, które syntetycznie omówił w podrozdziale 2.2. Zwarte i całościowe przedstawienie metodyki rozprawy w jednym podrozdziale należy ocenić pozytywnie. Wiodące metody badawcze użyte do osiągnięcia celu rozprawy i sprawdzenia postawionych hipotez polegały na analizie studiów przypadków oraz przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych. W sytuacji nowego i słabo rozpoznanego problemu badawczego dobór tych metod jest uzasadniony.

Studia przypadków przeprowadzono w odniesieniu do czternastu jednostek, które reprezentowały przedsiębiorstwa medialne prowadzące portale internetowe, nadawców telewizyjnych, wydawców prasowych i nadawców radiowych. To zróżnicowanie badanych jednostek pod względem rodzaju działalności jest właściwym podejściem.

Analiza studiów przypadków posłużyła Autorowi głównie do identyfikacji strategii poszerzenia oferty przedsiębiorstw medialnych o produkty dostępne na urządzeniach mobilnych oraz weryfikacji hipotez pomocniczych HP1-HP4. Strategie udostępniania produktów medialnych na urządzeniach mobilnych ustalono głównie na podstawie czasu pojawienia się tych produktów na rynku, z jednoczesnym uwzględnieniem ciągłości działań danego przedsiębiorstwa w tym zakresie (s. 292-293). Analizując rozpatrywane przypadki Autor zdołał w sposób udany wyodrębnić cztery rodzaje następujących strategii: ekspansywna, reaktywna, dostosowawcza i stagnacyjna – zostały one opisane w podrozdziale 6.2. Wyłączenie tych czterech podejść jest w dużym stopniu zgodne z opisanymi już w literaturze przedmiotu strategiami co do czasu wejścia na rynek z nowymi produktami, o których mówiono już w latach osiemdziesiątych minionego wieku (por. np. Schnaars 1985, Lambkin 1988), i które były przedmiotem dalszych badań (np. Barczak 1995). Strategie te to strategia „pioniera” (pierwszego wchodzącego), „szybkiego naśladowcy”, i „później wchodzącego”. Z jednej strony dokonania Autora w tym zakresie należy ocenić pozytywnie, gdyż są one zgodne z wcześniejszymi ustaleniami i wskazują na uniwersalność tego rozwiązania. Z drugiej jednak strony szkoda, że Autor nie zwrócił uwagi na tego rodzaju strategię w literaturze przedmiotu i badania im poświęcone.

Weryfikacja hipotez pomocniczych polegała na sprawdzeniu, czy dana hipoteza mogła być pozytywnie czy też negatywnie zweryfikowana w odniesieniu do każdego z przypadków.

O przyjęciu lub odrzuceniu hipotezy decydowano na podstawie kategorii dominującej – pozytywnej weryfikacji wobec negatywnej – w zakresie czternastu przypadków. Podejście to należy uznać za właściwe. Doprowadziło ono Autora do pozytywnego zweryfikowania wszystkich czterech hipotez pomocniczych (HP1-HP4), co w sposób syntetyczny przedstawiono w tabeli 41 (s. 291). Należy pochwalić uporządkowane podejście Autora w tym zakresie.

Dodatkowo w podrozdziale 6.3 Autor podjął próbę opisu postępowania poszczególnych grup przedsiębiorstw medialnych – tzn. prowadzących portale, nadawców telewizyjnych, wydawców prasowych, nadawców radiowych – w zakresie udostępniania produktów medialnych na urządzeniach mobilnych. Jest to chęć uchwycenia specyfiki poszczególnych grup podmiotów w zakresie rozpatrywanej tematyki, którą do pewnego stopnia można uznać za udaną. Jednakże liczba podmiotów w każdej z grup jest niewielka (3-4 podmioty) i wnioski z tych analiz należy traktować z dużą ostrożnością.

Hipotezy H1 i H2 weryfikowane były głównie na podstawie odpowiedzi udzielonych w wywiadach pogłębionych. Autor przeprowadził 11 wywiadów z menedżerami zajmującymi się udostępnianiem produktów medialnych na urządzeniach mobilnych. Wywiady te oparte były na wcześniej przygotowanym zestawie pytań (aneks nr 1) i dotyczyły różnych aspektów specyfiki pracy menedżera odpowiedzialnego za nowe produkty. Wyniki tych wywiadów należy uznać za niezmiernie wartościowe, gdyż ujawniają one istotne informacje związane zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio z tematyką rozprawy. Transkrypcja tych wywiadów zawarta w aneksie liczącym 150 stron świadczy o rzetelności Autora pracy. Dzięki tym wywiadam Autorowi udało się pozytywnie zweryfikować hipotezy H1 i H2 oraz zebrać wiele innych cennych informacji dotyczących tak pracy menedżera produktów medialnych, jak i zmian zachodzących na rynku mediów w badanym okresie.

Za swego rodzaju mankament związany zarówno ze studiami przypadków, jak i wywiadami można uznać brak uzasadnienia co do liczebności badanych jednostek oraz wyraźnego ustalenia kryteriów kwalifikowania jednostek do badania.

Podsumowując, postawione hipotezy badawcze zostały pozytywnie zweryfikowane. Sposób prezentacji uzyskanych wyników jest logiczny i wnioskowanie prawidłowe. Ogólna ocena podejścia i zastosowanej metody badawczej jest pozytywna. Warto zauważyć, że na podstawie informacji zebranych w wywiadach udało się Autorowi sformułować kilka kolejnych hipotez badawczych, które mogą być przedmiotem następnych badań. Takie postępowanie jest właściwe, gdyż jednym z celów badań jakościowych jest formułowanie problemów, w tym hipotez, do dalszych badań.

Pomimo zgłoszonych uwag można stwierdzić, że cel pracy został osiągnięty i postawione hipotezy badawcze poprawnie zweryfikowane. Metodyka pracy jest poprawna, zaś sposób prezentacji uzyskanych wyników jest logiczny i wnioskowanie prawidłowe. Ogólna ocena podejścia i zastosowanej metodyki badawczej jest pozytywna.

3. Układ pracy i treść

Układ pracy, na który składa się dziewięć rozdziałów jest przejrzysty i logiczny.

Rozdział pierwszy jest wstępem do rozprawy. Rozdział drugi pracy poświęcony jest problemowi badawczemu, celowi pracy, hipotezom badawczym i metodyce pracy. Jest niewątpliwie potrzebny, gdyż Autor w zwarty sposób omawia w nim swoje naukowe podejście przyjęte w pracy. Po zapoznaniu się z nim czytelnik otrzymuje ogłęd naukowy pracy, co do podjętej problematyki i warsztatu badawczego Doktoranta. Rozdział kończy się podaniem ograniczeń przeprowadzonych badań.

W rozdziale trzecim zaprezentowano sytuację panującą na rynku mediów w Polsce na przełomie I i II dekady XXI wieku. Jest on potrzebny, gdyż opisano w nim sytuację i zmiany na rynku, na którym działały i realizowały swoje strategie przedsiębiorstwa medialne. Jednakże, zdaniem recenzenta, Autor zbyt szczegółowo analizuje sytuację na rozpatrywanym rynku, gdyż większość informacji zawarta w tym rozdziale nie zostaje użyta do osiągnięcia celu pracy i zweryfikowania postawionych hipotez badawczych. W efekcie rozdział trzeci jest dość obszernym, gdyż liczącym prawie 50 stron, swego rodzaju „raportem dotyczącym rynku krajowych mediów”, co byłoby potrzebne przy opracowywaniu strategii określonego przedsiębiorstwa medialnego, a nie to jest celem pracy. W rozdziale tym Autor wyciąga błędny wniosek z tabeli krzyżowej (tabela 16) przedstawionej na stronie 67. Na podstawie rozkładów procentowych zawartych w tej tabeli Autor twierdzi, że „zdecydowana większość użytkowników smartphone’ów czytających informacje na swoich smartphone’ach jednocześnie korzysta z aplikacji” (s. 67). Jednak z tabeli tej należy wyciągnąć przeciwny wniosek, który mówi, że wśród osób czytających informacje na smartphone’ach aż 72% nie korzysta z aplikacji, zaś tylko 28% korzysta z nich. Natomiast wśród tych, którzy nie czytają informacji na smartphone’ach tylko 37,7% nie korzysta z aplikacji, zaś aż 62,3% korzysta z nich. Wniosek jest dość zaskakujący, jednak „tak mówią liczby”.

Rozdział czwarty zawiera teoretyczne aspekty dotyczące portfeli produktów, kształtowania oferty przedsiębiorstw medialnych i prezentację strategii związanych ze zmianami asortymentu przedsiębiorstw (np. startegie wynikające z macierzy Ansoffa). Jest

oparty na studiach literatury i nakreśla ramy teoretyczne pracy. Jest bezwzględnie potrzebny w pracy i zdaniem recenzenta powinien być uzupełniony o pełniejsze studia literatury w zakresie kształtowania nowych produktów w przedsiębiorstwach. Jednym z klasycznych tekstów w tym zakresie jest podręcznik akademicki autorstwa C. M. Crawforda i C. A. Di Benedetto pod tytułem „New Products Management”, którego już jedenaste wydanie ukazało się w 2014 roku. W tym rozdziale można znaleźć dość kontrowersyjny pogląd – oparty na źródłach literaturowych – na temat portfela produktów. Doktorant twierdzi, że portfel produktów przedsiębiorstwa jest pojęciem szerszym niż jego oferta – tak wynika z dyskusji przedstawionej na stronach 77 i 78 w tym względzie. Jednak zgodnie ze słownikiem opracowanym przez światowe towarzystwo „Product Development and Management Association” – podając w oryginalnym anglojęzycznym brzmieniu – rozumienie tego pojęcia jest następujące „product portfolio – the set of products and product lines the firms has placed in the market”¹. Zatem proszę o wyjaśnienie, czym portfel produktów różni się od oferty produktów danego przedsiębiorstwa.

W rozdziale piątym zaprezentowano studia przypadków czternastu krajowych przedsiębiorstw medialnych, które posłużyły do weryfikacji hipotez pomocniczych HP1-HP4. W związku z tym jest to największy rozdział, liczący 182 strony, i jednocześnie ważny, gdyż w jego zakresie Autor wykazuje się umiejętnością samodzielnego prowadzenia badania naukowego. Niestety w rozdziale tym występują liczne rażące błędy (s. 191, 192, 193, 202, 203, 213, 214, 215) dotyczące komentarzy i wniosków podawanych w odniesieniu do prezentowanych rysunków. Na przykład na rys. 37 (s. 215) zaprezentowano zmiany w czasie wskaźnika „odslony mobilne (%)” – zgodnie z opisem i wartościami podanymi na osi pionowej wykresu na tym rysunku. Jednakże komentując ten rysunek, Autor omawia przebieg wskaźnika „liczba odsłon mobilnych/liczba cookie mobilnych” na podstawie informacji pochodzących z tegoż rysunku i wyciąga wnioski. Są one niestety błędne, gdyż wyciągane są co do wskaźnika „liczba odsłon mobilnych/liczba cookie mobilnych” na podstawie zmian w czasie wartości wskaźnika „odslony mobilne (%)”. Z tego rodzaju lub podobnym błędem mamy do czynienia aż w ośmiu przypadkach, co stanowi około ośmiu stron pracy. Sytuacja ta kładzie się cieniem na przekazaną do recenzji pracę.

Rozdział szósty pracy zawiera opracowane przez Autora strategie poszerzenia oferty przedsiębiorstw medialnych o produkty udostępniane na smartphonach i tabletach oraz weryfikację hipotez H1 i H2, o czym mówiono już w punkcie drugim recenzji. Wyniki

¹ "The PDMA Handbook of New Product Development", ed. K. B. Kahn, 2nd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 603.

zaprezentowane w tym rozdziale pochodzą zarówno ze studiów przypadków, jak i przeprowadzonych wywiadów pogłębionych. Rozdział ten stanowi ukoronowanie prac Autora i należy go ocenić pozytywnie.

Rozdział siódmy pracy jest zakończeniem, ósmy zestawieniem bibliografii, natomiast dziewiąty zawiera spis tabel i rysunków. Ostatnim elementem pracy jest aneks, zawierający zestaw pytań użytych w wywiadach pogłębionych i transkrypcję tych wywiadów.

Podsumowując, treść rozprawy odpowiada tytułom rozdziałów i podrozdziałów, zaś struktura pracy jest podporządkowana tematowi i jest poprawna. Kolejne rozdziały i rozważania wiążą się ze sobą. Układ pracy jest prawidłowy.

Ocena treści pracy jest pozytywna. Doktorant przedstawił niezbędne teoretyczne aspekty wynikające z tematyki rozprawy, przeprowadził badania empiryczne i opracował modele strategii przedsiębiorstw medialnych w zakresie udostępniania produktów na *smartphone'ach* i tabletach. Należy uznać, że został osiągnięty sformułowany cel badawczy i zweryfikowane postawione hipotezy.

4. Źródła literaturowe, terminologia, język i poziom edytorski

Praca jest oparta na stosunkowo obszernej, aktualnej polskiej i obcojęzycznej bibliografii. Składa się na nią 52 opracowania zwarte, 15 artykułów w czasopismach naukowych, 44 raporty i opracowania, 504 źródła wtórne, 2 wyniki badań i 4 akty prawne. Dobór źródeł bibliograficznych jest prawidłowy, chociaż powinien być szerszy w zakresie kształtowania nowych produktów, o czym już mówiono.

Dobrym rozwiązaniem „warsztatowym” Doktoranta jest prezentowanie konkluzji, w szczególności na końcu rozdziałów, stanowiących podsumowanie przeprowadzonych rozważań. Odbiór treści pracy znacznie ułatwia stosowanie różnych form przekazu. Tekst pracy jest uzupełniony zestawieniami tabelarycznymi (63), rysunkami (71). Na końcu pracy został zamieszczony aneks.

Pomimo, że wiedza Doktoranta w zakresie podjętej tematyki problemu jest rozległa, to jednak strona terminologiczna pracy zasługuje na uwagi krytyczne, które są następujące:

a) Doktorant nie zdefiniował niektórych kluczowych terminów dotyczących tematyki pracy.

W szczególności brakuje ustalenia, co rozumie się przez zarządzanie ofertą przedsiębiorstwa i jak ten termin ma się do strategii kształtowania oferty.

b) Autor twierdzi, że terminy *portfel produktów* i *oferta firmy* są różne (s. 77-78), jednak używa ich zamiennie (np. s. 13).

- c) Wywiad pogłębiony nazywa wywiadem kwestionariuszowym (s. 16), podczas gdy są to całkiem odmienne metody. Pierwsza z tych metod jest wywiadem niestandardyzowanym i mieści się w zakresie badań jakościowych, zaś druga cechuje się daleko posuniętą standaryzacją (np. instrumentu pomiarowego, warunków badania) i należy do grupy badań ilościowych.
- d) Na s. 185 Autor stwierdza, że udowodniono hipotezę. Jednakże hipotez w drodze badań empirycznych się nie udowadnia lecz uprawdopodabnia. Na przykład z opisu na s. 355 wynika, że hipoteza HP3 została pozytywnie zweryfikowana w ośmiu przypadkach, zaś w pozostałych pięciu negatywnie. Zatem, czy można mieć stu procentową pewność co do prawdziwości tej hipotezy, innymi słowy ją udowodnić?
- e) Zdaniem recenzenta nie jest zbyt fortunne nazwanie produktami mobilnymi stron WWW i aplikacji do odczytu na smartphone'ach i tabletach, zaś urządzeniami mobilnymi tych ostatnich, gdyż urządzenia mobilne są również produktami mobilnymi.
- f) Dyskusyjne jest uznanie stron WWW i aplikacji do odczytu na urządzeniach mobilnych za nową kategorią produktów tworzącą nowy rynek (np. s. 292 i 294). Zdaniem recenzenta będą to raczej nowe linie produktów w zakresie istniejących już kategorii.

Poziom edytorski pracy pozostawia wiele do życzenia. Uwagi krytyczne recenzenta w tym zakresie są następujące:

- a) Praca zawiera dużo literówek. W rozdziale pierwszym – liczącym sześć i pół strony – jest ich sześć. Niestety w dalszej części pracy pojawiają się one z podobną częstością i nieraz ich wystąpienie skutkuje nieoczekiwanym efektem. Na przykład na s. 219 czytamy: "Po przekształceniach ustrojowych w 2989 roku, ..".
- b) W rozdziale piątym występują błędy świadczące o dość intensywnym korzystaniu przy jego opracowywaniu przez Autora z funkcji klawiszowych Ctrl+C/Ctrl+V. Na przykład ośmiowierszowy akapit na s. 230, będący komentarzem do rysunku 40, jest dokładną kopią akapitu stanowiącego komentarz do rysunku 38 na s. 221 – Autor nie zmienił nawet numeru rysunku. Niestety podobnych efektów jest więcej, na przykład na s. 222 w komentarzu do tabeli 31 Autor odnosi się do Grupy Eurozet, podczas gdy tabela dotyczy Grupy Polskiego Radia.
- c) Powielono w pracy stronę 282 i stronę 380. Każda z nich występuje dwukrotnie.
- d) Na niektórych wykresach brakuje opisu osi (np. rys. 49, s. 254).

Pozytywnie należy ocenić stosowany język. Rozprawa jest napisana komunikatywnym językiem. Pomimo zgłoszonych uwag, Doktorant przestrzega zasad pisania i edycji tekstów naukowych.

5. Konkluzja i rekomendacja

Powyżej przedstawiona ocena pozwala stwierdzić, że przedłożona do recenzji praca doktorska mgra Macieja Wiktorowskiego pod tytułem "Strategie zarządzania rozbudową portfeli produktowych w obliczu zmiany technologicznej na rynku polskich mediów – przełom pierwszej i drugiej dekady XXI wieku", napisana pod kierunkiem dr hab. Teresy Sasińskiej-Klas, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

W przedstawionej rozprawie mgr Maciej Wiktorowski wykazał się rzetelną wiedzą w zakresie tematyki rozprawy, kompetencją badawczą oraz umiejętnościami w zakresie: prawidłowego sformułowania tematu, przeprowadzenia studiów literatury, właściwego zaplanowania celów, metodyki i przeprowadzenia badań empirycznych, opracowania wyników i wyciągania ogólnych wniosków z badań.

Powyższe uprawnia do stwierdzenia, że Doktorant wykazał się umiejętnością do samodzielnego prowadzenia badań naukowych, zaś rozprawa doktorska spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim zgodnie z „Ustawą o stopniach i tytułach naukowych”.

Rekomenduję przyjęcie rozprawy doktorskiej mgra Macieja Wiktorowskiego pod tytułem "Strategie zarządzania rozbudową portfeli produktowych w obliczu zmiany technologicznej na rynku polskich mediów – przełom pierwszej i drugiej dekady XXI wieku", napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Teresy Sasińskiej-Klas, przez Radę Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz dopuszczenie mgra Macieja Wiktorowskiego do publicznej obrony przedłożonej rozprawy doktorskiej.

Domini Dębski

