

*dr hab. Jan Kreft*

*Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej*

*Uniwersytet Jagielloński*

**Recenzja pracy doktorskiej mgr Macieja Wiktorowskiego pt.**

**Strategie zarządzania rozbudową portfeli produktowych w obliczu zmiany technologicznej na rynku polskich mediów - przełom pierwszej i drugiej dekady XXI wieku.**

**napisanej na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej**

**Uniwersytetu Jagiellońskiego**

**Pod kierunkiem dr hab. Teresy Sasińskiej - Klas**

Przedłożona do recenzji praca doktorska została przygotowana pod opieką naukową dr. hab. Teresy Sasińskiej – Klas na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Przedmiotem recenzji jest szczegółowa ocena, czy rozprawa spełnia warunki zawarte w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2003 r. Nr 65, poz. 595; z późn.zm.) określanej dalej ustawą.

Wymogiem ustawowym art. 13 jest oryginalność rozwiązania problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne. Ponadto rozprawa winna stanowić dowód na wykazanie się przez jest Autora ogólną wiedzą teoretyczną w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej, a także umiejętność prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. Zważywszy na te właśnie wymagania przygotowano niniejszą recenzję.

**Struktura formalna**

Obszerna, by nie rzec monumentalna, rozprawa mgr Macieja Wiktorowskiego obejmuje 538 stron tekstu. Zawiera 63 rysunki, bibliografię składającą się z 52 pozycji zwartych, 15 artykułów naukowych, 43 raportów oraz netografii (503 pozycji), badań rynkowych udostępnionych autorowi (2 pozycje), a także aktów prawnych (4 pozycje). W

pracy znajdują się spisy tabel i grafik oraz 12 aneksów obejmujących kwestionariusz badania jakościowego i 11 wywiadów z przedstawicielami spółek medialnych.

### **Omówienie i ocena problematyki badawczej**

Podjęty przez Autora problem badawczy wpisuje się w tradycję badań nad zarządzaniem mediami, jest jednak głosem oryginalnym zważywszy na podjętą perspektywę badawczą.

Zadać można pytanie, dlaczego w obliczu niemal powszechnego (uwzględniając na wykluczenie cyfrowego) korzystania z produktów medialnych, do tak nielicznych należą prace naukowe poświęcone zarządzaniu nimi? Odpowiedzi na to pytanie szukać należy, jak sądzę, w relatywnej nowości zarządzania mediami jako dyscypliny naukowej o kształtującym się dopiero aparacie badawczym. Popularności produktów medialnych nie towarzyszy zatem, generalnie, naukowa refleksja, natomiast dynamicznie rozwijający się rynek obfituje w opracowania biznesowe, analizy marketingowe itp.

Mamy do czynienia ze stosowaniem na medialnym rynku ogólnych teoretycznych dyscyplin z dziedziny zarządzania przy uwzględnieniu jednak specyfiki mediów. Badania związane z zarządzaniem mediami podejmowane są na nieprecyzyjnie określonym obszarze przy zastosowaniu wypracowywanych dopiero narzędzi teoretycznych. W konsekwencji literatura naukowa dotycząca zarządzania mediami jest uboga, zwłaszcza na polskim gruncie badawczym, a wymiarze światowym pierwsze czasopisma naukowe - „The International Journal of Media Business” i „The Journal of Media Business Studies” - powstały dopiero począwszy od 1998 r.

W tej sytuacji prace dotyczące zarządzania mediami nawiązują przede wszystkim do teoretycznych podstaw nauk macierzystych: medioznawstwa i ekonomii mediów i ekonomii oraz komunikowania. Taki interdyscyplinarny porządek można także odczytać w recenzowanej dysertacji, której Autor – kilkakrotnie to podkreślając – lokuje ją w naukach humanistycznych. Twierdzenie takie zobowiązuje jednak do konsekwencji w podejmowanych badaniach.

Zarządzanie humanistyczne nie traktuje odbiorcy ani pracownika mediów, jako „zasobu” i „konsumenta”, niekiedy „podmiotu zarządzania”. Cele organizacji nie są jedynie definiowane w kategoriach finansowych. Kwestie te korespondują ze specyfiką organizacji medialnych i ich produktów (zwłaszcza informacji). Należałoby zatem oczekiwać, że będą one poruszone w dysertacji.

Podjęcie badań nad zarządzaniem portfelem produktów medialnych uznać należy za tyleż oryginalne, co trafne, zważywszy na społeczne i gospodarcze znaczenie organizacji medialnych i zmianę w kanałach dystrybucji medialnych produktów oraz w zachowaniach odbiorców i użytkowników mediów. Zwłaszcza, że badania dotyczą pracy menedżera „rozpiętej” pomiędzy dążeniem do maksymalizacji wydajności przedsiębiorstwa, a kreatywną dbałością o jakość produktu (także postrzeganą jego nowoczesność) rozumianą jako – w ujęciu Autora – zawartość merytoryczna, wartości estetyczne lub artystyczne. Obranie takiej tematyki badań uznać należy za wysoce pożądane.

### **Krytyczne omówienie merytorycznej zawartości**

Autor określa cel pracy następująco: „Opis procesu 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). Cel ten przedstawia także we Wstępie pracy w następujący sposób: „ustalenie, jak z perspektywy humanistycznej przedsiębiorstwa medialne zarządzały procesem rozbudowy portfela produktowego w obliczu zmian rynkowych. W szczególności zaś przedstawienie humanistycznych aspektów uczestnictwa menedżerów produktów procesie rozbudowy portfela produktowego produkty mobilne” (s. 6).

O ile w oddzielnym podrozdziale pt. „Problemy badawcze i założenia metodologiczne” cel pracy jest klarownie przedstawiony, on tyle we Wstępie nie jest jednoznaczny i towarzyszy mu wywód na temat znaczenia menedżerów produktów w organizacji. Autor wskazuje jednocześnie, że „praktyka godzenia (...) sprzecznych interesów odniesieniu do humanocentrycznej orientacji menedżerów produktów na odbiorcach ich produktów jest główną osią tematyczną rozprawy”. Odnosi się tym samym do określonej sprzeczności towarzyszącej pracy menedżera produktów, a mianowicie: „pogodzenia dążeń do dbałości o warstwę merytoryczną i kreowania wartości produktów dla użytkownika z obowiązkiem dbania o rachunek ekonomiczny przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni”.

Autor dodaje przy tym, wyprzedzając wyniki badań, że „menedżerowie produktów, z jednej strony reagowali na zmieniające się wzorce zachowań odbiorców treści kreując nowe produkty generujące koszty, a z drugiej strony musieli wziąć pod uwagę spowolnienie gospodarcze, które wymagało wprowadzenia bardziej restrykcyjnej polityki kosztowej w przedsiębiorstwach”.

Obszerny wywód autora poprzedza sformułowanie hipotez badawczych (s.14-15):

1. Przy rozbudowie portfela produktów medialnych o produkty wykorzystujące innowacyjne kanały dotarcia do odbiorcy, w pracy menedżera produktu medialnego imperatyw menedżerski przegrywa z imperatywem kreatywnym
2. Menedżerowie produktów medialnych traktują produkty medialne w innowacyjnych obszarach w większym stopniu jako środek utrzymania relacji z odbiorcami mediów, niż wyłącznie jako kanał dystrybucji treści.
3. 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.

Trzeciej hipotezie towarzyszą hipotezy pomocnicze:

- Przedsiębiorstwa medialne, których podstawę działalność stanowi cyfrowa dystrybucja treści medialnych oparta o produkty wymagające kompetencji teleinformatycznych będą wykazywały większą skłonność do inwestowania w innowacyjne, pod kątem technologicznym, kanały dystrybucji, będą realizować strategię rozbudowy portfela o produkty mobilne charakteryzujące się zdecydowanymi i ciągłymi inwestycjami przez większość analizowanego okresu.
- Skłonność do podejmowania ryzyka inwestycyjnego w innowacyjne kanały dystrybucji treści medialnych jest bezpośrednio powiązana z formą własności przedsiębiorstwa.

Nowe kanały dystrybucji treści medialnych są testowane bardziej agresywnie przez spółki kapitałowe o zróżnicowanym składzie akcjonariuszy. Bardziej bezpieczne strategie będą charakteryzowały podmioty należące do wąskiego grona akcjonariuszy i właścicieli prywatnych.

Podobnie, jak w przypadku celu pracy główne hipotezy zostały wcześniej sformułowane we Wstępie pracy, gdzie na przykład pierwsza hipoteza przybiera postać: „Menedżerowie produktów tworząc produkty oparte o innowacyjne kanały dystrybucji treści w większym stopniu kładą nacisk na kreowanie wartości produktu niż jego opłacalność”.

Zabieg taki uważam za niezbyt szczęśliwy, albowiem „przystępny” opis celu i hipotez we Wstępie towarzyszy bardziej precyzyjnym sformułowaniom w podrozdziale dotyczącym hipotez badawczych; na marginesie należy podkreślić zasadność przedstawienia w

oddzielnym podrozdziale problemu badawczego i przyjętej metodologii pracy – to istotny jej walor.

By osiągnąć zamierzony cel Autor przeprowadził badania, jak to określił, „rzeczywistości organizacyjnej i rynkowej (...) oraz praktyk zarządczych”. Są one podzielone zostały na dwa obszerne etapy: studiów przypadku rozbudowy portfela produktowego produkty mobilne w 14 przedsiębiorstwach medialnych oraz wywiady z 11 menedżerami odpowiedzialnymi za ofertę.

Prezentację wyników tych badań poprzedza Wstęp oraz Rozdział 2, pt. Problemy badawcze i założenia metodologiczne. Autor trafnie dobrał w nim badawcze metody jakościowe i ilościowe, które pozwalają na poznanie rozwoju mobilnego kanału dystrybucji produktów medialnych oraz kontekstu zarządzania portfela tych produktów. Widoczna staranność metodologiczna, logika doboru prób oraz danych źródłowych (z nielicznymi błędami wyliczeń) uwiarygadniają zebrany i interpretowany materiał badawczy.

Zasadne jest także wskazanie przez Autora ograniczeń badań (s. 20-22), wnioski ze studiów przypadków nie pozwalają bowiem na formułowanie uniwersalnych wniosków – temu winny służyć badania na większej próbie, choć dyskusyjna nadal pozostawałaby jej reprezentatywność.

Rozdział 3. poświęcony jest rynkowi mediów w Polsce na przełomie I i II dekady XX wieku. Analizowana jest specyfika produktów medialnych, z uwzględnieniem rynku reklamowego. Autor wskazuje na malejące znaczenie sektora medialnego z punktu widzenia gospodarki, choć wniosek ten wysuwa na podstawie wpływów reklamowych do nominalnego PKB, a nie uwzględnia innych źródeł przychodów organizacji medialnych.

Autor dokonuje podziału na rynek mediów i rynek reklamy, choć równie zasadne jest traktowanie tego drugiego, jako elementu pierwszego. Analogiczny problem dotyczy tego, co autor rozumie przez media. Oto bowiem rozdział 3. rozpoczyna się, jak wspomniano, od słów „Rynek mediów...”, w jego skład wchodzi podpunkt „Rynek telekomunikacji ruchomej”, a kolejny podtytuł nosi nazwę „Rynek mediów w Polsce”. Brakuje ponadto sprecyzowania, co Autor rozumie przez „media”? Tradycyjnie bowiem sektor telekomunikacyjny do nich się nie zalicza, choć konwergencja wpływa na erozję granic obu sektorów (medialnego i telekomunikacyjnego).

Ważny jest w tym kontekście podpunkt 3.4.5. w którym, z dużą znajomością przedmiotu analizy, Autor przedstawia rynek medialnych produktów mobilnych.

Rozdział 4. poświęcony jest portfelom i liniom produktowym. Jest to rozdział kompetentnie przedstawiony, w którym Autor nawiązuje do portfeli inwestycyjnych;

produkty są inwestycjami, choć należy podkreślić różnice pomiędzy produktami medialnymi, a inwestycjami finansowymi.

Słusznie Autor zauważa, że traktowanie produktów jako inwestycji pozwala na lepsze zarządzanie ryzykiem i cyklami ich życia, lepszą identyfikację okazji rynkowych. Wpływa, pośrednio, na możliwość dynamicznego zarządzania produktami. Jednocześnie jednak zarządzanie portfelem wpływa na większą złożoność organizacji i koordynowanie procesów decyzyjnych.

Rozdział 5. poświęcony jest studiom przypadków organizacji medialnych. Autor przedstawia w nim portfele produktów mobilnych oraz weryfikuje każdorazowo postawione hipotezy.

W rozdziale 6. przedstawione są strategie zarządzania rozbudową produktowych na rynku mediów w Polsce o produkty dystrybuowane w kanale mobilnym. Rozdział ma charakter analityczny, jest prezentacją rynku. Autor lokuje strategie produktowe w kontekście koncepcji adaptacji innowacji, przedstawia także model strategii rozbudowy portfela produktowego o produkty mobilne stosowany przez portale internetowe, wydawców prasy, nadawców radiowych i telewizyjnych analizując wypowiedzi przedstawicieli spółek medialnych. Wiele uwagi poświęca kreowaniu wartości produktów – także na podstawie zebranego materiału empirycznego.

Cennym elementem rozdziału są wnioski towarzyszące, jak to Autor nieco kolokwialnie zauważa, „uwięzieniu między imperatywem menedżerskim a kreatywności”. Imperatywy te dookreślono wcześniej, choć uważam, że nie jest to terminologia szczęśliwa, albowiem sugeruje, że „menedżerskie” stoi w opozycji do „kreatywnego”. W tym miejscu wolno sugerować raczej ukazanie dychotomii pomiędzy celami finansowymi, a charakterystycznego dla mediów traktowania ich jako przemysł kreatywny i odwołanie się na przykład do koncepcji Richarda Floridy.

Tym niemniej rozdział ten, obszerny i potwierdzający wysokie kompetencje oraz znajomość branży autora, zasługuje na szczególną uwagę ze względu na jego wielowątkowość (nieuniknioną, zważywszy na charakter analizowanej materii) i umiejętność wyciągania wniosków. Autor w konkluzji wymienia podstawowe wyzwania i ograniczenia związane z wdrażaniem strategii rozbudowy portfela. Analizuje jej wpływ na struktury i procesy decyzyjne w organizacjach medialnych. Pozwala mu to na wskazanie determinantów skuteczności strategii. Prowadząc klarowny wywód Autor podkreśla wpływ charakteru działalności i kultury organizacyjnej. Ta część pracy przynosi cenne uwagi dotyczące wpływu



poszczególnych czynników m.in.: pozycji rynkowej, czasu podejmowania decyzji, orientacji na innowacje czy elastyczność kształtowania strategii.

Całość dysertacji wieńczy Zakończenie m.in. porządkujące wcześniejsze cząstkowe wnioski, przede wszystkim o dominacji kreowania wartości produktów i doświadczeń użytkownika, utrzymywania relacji z użytkownikami i uwzględniania technologii. Przeważały one nad – jak wykazano w badaniach – nad dążeniem do uzyskiwania przychodów. Reasumując, zastosowane metody oraz analiza przygotowanego materiału badawczego pozwoliły Autorowi na weryfikację ustalonych na wstępie hipotez.

### **Ocena rozprawy pod kątem wymagań art. 13 Ustawy**

Praca jest oryginalnym wkładem w rozwój badań nad zarządzaniem mediami, ma charakter unikatowy, podejmuje bowiem zagadnienia zarządzania ofertą produktową przedsiębiorstwa medialnego z perspektywy menedżerów produktów, czyli średniego szczebla zarządzania.

Teoretyczne, jak i praktyczne znaczenie rozprawy, jest tym poważniejsze, że Autor podjął wysiłek badawczy nie dysponując punktami odniesienia. W takiej sytuacji trudno o pogodzenie precyzji wywodu z syntetycznym prezentowaniem wyników. Dążenie do wyczerpującego opisu problemu prowadzić może wówczas do zachwiania pożądanej równowagi pomiędzy ogółem a szczegółem, nawet jeśli metodyka badań sugeruje określone wybory i skłania ku drobiazgowej prezentacji na przykład stanowisk w cytowanych obszernie wywiadach, czego wszak można uniknąć prezentując kluczowe wnioski. Analogicznie nie są niezbędne szczegółowe (i powszechnie dostępne) prezentacje poszczególnych spółek w ramach analiz przypadków.

### **Krytyczne uwagi**

Na wstępie uwag dotyczących pracy pragnę podkreślić, że uznaję ją za rzetelną, oryginalną pod względem obranego przedmiotu badań, źródło informacji i wiedzy na temat strategii zarządzania w organizacjach medialnych.

Praca jest poprawna z formalnego punktu widzenia. Zadać można jednak pytanie, czy przy jej powstawaniu nie winna towarzyszyć paremia „*Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem*” (Nie należy mnożyć bytów ponad potrzebę). To bowiem, co jest jej zaletą – część empiryczna - może być interpretowane, zważywszy na monumentalizm dysertacji, jako brak umiejętności syntetycznego, zwięzłego prowadzenia wywodu i formułowania konkluzji.

Refleksja ta towarzyszy zwłaszcza przy poszukiwaniach. pośród różnorodnych wątków. dowodów na rzecz udowodnienia przez Autora stawianych hipotez.

Tym uwagom natury ogólnej towarzyszą bardziej szczegółowe.

Analizując ustalony cel, który jak wolno wnosić ma charakter opisowy („jak przedsiębiorstwa ... zarządzały procesem”) oczekiwać należało odniesienia się autora do wielokrotnie pojawiającej się „perspektywy humanistycznej”, poznanie co autor rozumie pod tym terminem, podobnie, co rozumie przez „humanistyczne aspekty uczestnictwa menedżerów produktów w procesie rozbudowy portfela” (s. 6).

Plusem pracy byłoby także precyzyjne wskazanie przez Autora, co rozumie przez „zarządzanie rozbudową portfeli produktowych” oraz doprecyzowanie tytułowego terminu „polskie media”. Ta ostatnia kwestia wydaje się istotna zważywszy na pomocniczą hipotezę nr 2 (o wpływie struktury właścicielskiej na obierane strategie) oraz na dominację amerykańskich korporacji nowomediálních na polskim rynku. Czy zatem polskie media, to media funkcjonujące w polskim systemie medialnym, czy o „polskość” ma związek z dominującym akcjonariatem, czy przewagą głosów na walnym zgromadzeniu?

O ile hipotezy główne uznać należy za trafne, to wątpliwości mogą budzić hipotezy pomocnicze. Formułując bardzo obszernie cel pracy Autor skłania się bowiem do łączenia analizy produktowej z elementami analizy wpływu struktury własnościowej (wspomniana już hipoteza pomocnicza nr 2) na obierane strategie, co siłą rzeczy wpływa na precyzję wyводу. Tak poważne – zważywszy na zakres badawczy – zamierzenie zasługuje raczej na oddzielną publikację.

Uwaga ta rodzi także potrzebę interpretacji wyboru ram czasowych badań. Autor wskazuje na okres 2006 – VI.2014 (s. 18), ale nie wskazuje dlaczego akurat ten okres. Badacz ma pełną swobodę wyboru obiektu badań, takie doprecyzowanie byłoby jednak wskazane, by lepiej zrozumieć kontekst podjętego wysiłku. Zatem tytułowe określenie „przełom pierwszej i drugiej dekady” winno być uzupełnione o wskazanie przyczyn takiego wyboru. Z kontekstu można jedynie wnosić, że Autor kierował się wpływem kryzysu, a raczej recesji gospodarczej po 2008 r. i, w jej konsekwencji, recesji na rynku reklamowym.

W pracy można także odnaleźć elementy determinizmu technologicznego. Wypada w tym kontekście dodać, że w tym okresie nie pojawiły się, stosując terminologię Clayтона Christensena, medialne „przełomowe innowacje”, choć należy należało by także wskazać na konsekwencje uwagi Erica Schmidta, że przez dwa dni (Schmidt sformułował ją w 2010 r.) przybywa w mediach tyle informacji, ile ludzkość „wyprodukowała” po 2003 r.



Ponadto już od 2000 r. na przykład wszystkie większe tradycyjne, papierowe gazety (ponad 10 tys. na całym świecie) były dostępne w wersji cyfrowej i nadal podstawowym pozostaje reklamowy model biznesowy, choć modeli hybrydowych powstało bardzo wiele. Ma to istotne znaczenie na dążenie do maksymalizacji przychodów także w obieraniu strategii mobilnych.

Język pracy jest, generalnie, przyjazny. Zdarzają się jednak mielizny stylistyczne, takie jak na przykład występujące w pierwszym akapicie na s. 64:

*„Ekosystem branży mobilnej w literaturze przedmiotu jest rozumiany, jako podmioty gospodarcze realizujące działalność wykorzystując technologie mobilne, w takich obszarach jak:....(...). Przedsiębiorstwa medialne w naturalny sposób rozpoczęły realizować swoją aktywność podejmując działania w zakresie tworzenia stron mobilnych, dostarczających treści...*

Podobnie na str. 65:

*„W kolejnych latach miały miejsce uruchomienia pierwszych medialnych produktów...”*

Takie przypadki „nowomowy korporacyjnej” – inne można znaleźć na s. 99 - nie są na szczęście częste.

Struktura pracy jest logiczna. Osobliwe są natomiast niektóre rozwiązania formalne. Za takie uznać należy określenie rozdziałami (s. 8) Wstępu, Aneksu, Zakończenia i Wykazu źródeł bibliograficznych (s.10).

Ponadto połączonemu spisowi tabel i ilustracji towarzyszy – co nie jest udanym zabiegiem - ciągła numeracja pozycji zwartych, artykułów w czasopismach naukowych i pozycji internetowych.

## **Wnioski**

Przedłożona rozprawa doktorska jest efektem badań przy zastosowaniu stosownej metody i odpowiedniego, dojrzałego warsztatu, jest studium napisanym na podstawie weryfikowalnych danych źródłowych, prezentującym w sposób oryginalny i wyczerpujący postawiony w tytule problem badawczy. Zauważalna jest łatwość autora w interpretacji złożonych, wielowątkowych danych.

Zważywszy na wymagania stawiane rozprawie doktorskiej pragnę podkreślić, że praca pt. „Strategie zarządzania rozbudowa portfeli produktowych w kontekście zmian na rynku mediów w Polsce” stanowi oryginalne rozwiązanie naukowego problemu oraz potwierdza ogólną wiedzę teoretyczną Autora w dziedzinie nauk humanistycznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Rozprawa doktorska mgr. Macieja Wiktorowskiego stanowi cenny wkład do badań nad zarządzaniem mediami. Podejmuje temat aktualny i istotny z punktu widzenia

poszerzania wiedzy na temat mediów. Mimo mankamentów, podkreślanych w recenzji, uważam, że praca spełnia wszystkie wymogi, jakie powinna prezentować rozprawa doktorska i wyczerpuje z nawiązką wymagania stawiane w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2003 r. Nr 65, poz. 595; z późn. zm).

Wnioskuje zatem z pełnym przekonaniem, o dopuszczenie mgr Macieja Wiktorowskiego do kolejnych postępowań o nadanie stopnia doktora.

Gdańsk/ Kraków, 21.III. 2015 r.

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and strokes, likely belonging to the author of the text.