



в приложено дате

25.08.2021r.

Prof. dr hab. Szymon Cyfert  
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Aleksandry Ścibich-Kopiec  
pt. *Budowanie lojalności klientów instytucjonalnych interaktywnych centrów nauki*,  
napisanej pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Justyny Łapińskiej, prof. UMK  
oraz promotora pomocniczego dr Iwony Escher,  
na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu

### 1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Podstawą koncepcji pracy doktorskiej mgr Aleksandry Ścibich-Kopiec są ważne, z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania, pytania o instrumenty i mechanizmy budowania lojalności klientów. Wskazuje to na pragmatyzm podejścia Doktorantki, co jest niewątpliwie zasadniczym walorem pracy, jakkolwiek orientując się na efekty praktyczne, Doktorantka nie abstrahuje od celów o charakterze teoretycznym i metodycznym, lecz zakłada, że udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze wymaga dogłębnej, systemowej podbudowy teoretycznej, a na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego formułuje zalecenia odnoszące do dobrych praktyk w budowaniu lojalności klientów instytucjonalnych interaktywnych centrów nauki.

Po zapoznaniu się z treścią rozprawy *Budowanie lojalności klientów instytucjonalnych interaktywnych centrów nauki* z pełnym przekonaniem stwierdzam, że dokonany przez Doktorantkę wybór problemu naukowego spełnia oczekiwania i wymogi stawiane dysertacjom doktorskim. Nie ulega wątpliwości, że wybrana przez mgr Aleksandrę Ścibich-Kopiec problematyka jest interesująca i ważna z poznawczego oraz naukowego punktu widzenia. Przedmiotem rozprawy jest istotny problem naukowo-badawczy z obszaru dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, którego rozwiązanie może stanowić podstawę do uzyskania stopnia naukowego doktora.

Mając na uwadze powyższe spostrzeżenia, wybór problematyki, tematu i celu badawczego dysertacji doktorskiej należy uznać za właściwy, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania, co dobrze świadczy o rozeznaniu Doktorantki w kluczowych wyzwaniach stojących przed naukami o zarządzaniu i jakości.

## 2. Ocena systemu celów i pytań badawczych

Dążąc do realizacji celu głównego – oceny zależności pomiędzy elementami marketingu-mix wykorzystywanymi przez działające na polskim rynku interaktywne centra nauki do budowania lojalności klientów instytucjonalnych a zachowaniami lojalnościowymi klientów instytucjonalnych – mgr Aleksandra Ścibich-Kopiec skonstruowała system dziesięciu celów szczegółowych, które przypisała do dwóch grup – (1) celów teoretycznych, obejmujących: (a) wyjaśnienie istoty lojalności klientów wraz z zaprezentowaniem typologii klientów lojalnych, (b) zaprezentowanie teoretycznych uwarunkowań zjawiska lojalności klientów, nawiązujących do podejść afektywnych i behawioralnych, (c) przegląd i systematyzację endogenicznych i egzogenicznych czynników determinujących lojalność, (d) przedstawienie zarysu metodyki pomiaru lojalności klientów, a w szczególności miar oceny lojalności stosowanych najczęściej w badaniach empirycznych oraz (2) celów empirycznych, obejmujących: (a) identyfikację i analizę działań podejmowanych przez działające na polskim rynku interaktywne centra nauki w zakresie wykorzystania poszczególnych elementów marketingu-mix w budowaniu lojalności klientów instytucjonalnych, (b) identyfikację działań i instrumentów marketingowych stosowanych przez interaktywne centra nauki, kluczowych na poszczególnych etapach budowania lojalności klientów instytucjonalnych, (c) skonstruowanie instrumentu pomiarowego umożliwiającego ocenę zależności pomiędzy elementami marketingu-mix wykorzystywanymi przez interaktywne centra nauki do budowania lojalności klientów instytucjonalnych a zachowaniami lojalnościowymi takich klientów, (d) ocenę rzetelności skonstruowanego instrumentu pomiarowego, (e) syntetyczną ocenę (za pomocą miar agregatowych) znaczenia poszczególnych elementów marketingu-mix w budowaniu lojalności klientów instytucjonalnych interaktywnych centrów nauki, (f) identyfikację dobrych praktyk wspierających budowanie lojalności klientów instytucjonalnych w wybranych, działających na polskim rynku, interaktywnych centrach nauki.

Dokonując oceny systemu celów pracy należy podkreślić, że po pierwsze, **główny cel rozprawy dobrze koresponduje zarówno z celami szczegółowymi, jak i sformułowanymi problemami badawczymi** (jakkolwiek został nieco rozszerzony w stosunku do tytułu dysertacji, który odnosi się do budowania lojalności klientów, jakkolwiek mam świadomość, że pełne ujęcie celu w tytule dysertacji mogłoby być trochę kłopotliwe), **po drugie cel cechuje istotność poznawcza, po trzecie w ramach przeprowadzonego w rozprawie postępowania badawczego możliwe jest odniesienie się do treści przyjętych celów.**

Dokonując oceny sformułowanych przez Doktorantkę trzech pytań badawczych pragnę pochwalić dojrzałą postawę badawczą Doktorantki, która będąc świadoma trudności z definiowaniem hipotez,

postanowiła ograniczyć się do postawienia trzech pytań badawczych, stanowiących substytut hipotez, dobrze zakreślających obszar badawczy dysertacji. Pomimo pozytywnej oceny pytań badawczych, zmuszony jestem podnieść uwagę odnoszącą się do drugiego pytania badawczego, w przypadku którego Doktorantka nie wyjaśniła precyzyjnie dlaczego w postępowaniu badawczym postanowiła uwzględnić tylko dwa (z czterech?) etapy budowania lojalności klientów.

Podsumowując ocenę sposobu sformułowania systemu celów oraz pytań badawczych rozprawy pragnę stwierdzić, że praca doktorska mgr Aleksandry Ścibich-Kopiec charakteryzuje się wysokim poziomem dojrzałości naukowej.

### **3. Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych**

Przyjęty system celów oraz sformułowane problemy badawcze powodują, że przedmiotem rozważań w rozprawie staje się zagadnienie budowania lojalności. Doprecyzowując można wskazać, że:

- zakres przedmiotowy stanowi zagadnienie budowania lojalności;
- zakres podmiotowy stanowią zarówno interaktywne centra nauki, jak i klienci instytucjonalni korzystający z usług tychże centów;
- zakres przestrzenny wyznaczają granice Polski;
- zakres czasowy obejmuje w warstwie teoretycznej okres od pojawienia się w literaturze przedmiotu rozważań poświęconych zagadnieniu lojalności aż po współczesność, natomiast w warstwie empirycznej rok 2021.

Tak zdefiniowany zakres pracy, z punktu odniesienia postawionego celu należy uznać za prawidłowy.

W teoretycznej warstwie rozprawy mgr Aleksandra Ścibich-Kopiec umiejętnie wykorzystwała obszerną bibliografię i netografię obejmującą niemalże blisko 350 pozycji, ze szczególnym uwzględnieniem publikacji odnoszących się do problematyki lojalności i marketingu. Dokonując oceny wykorzystania literatury w aspekcie jakościowym należy zwrócić uwagę na bardzo dobrą znajomość Doktorantki dorobku z zakresu omawianych zagadnień, jak również umiejętność właściwego jej przywoływania. Wyrażam jedno przekonanie, że Doktorantka powinna dokonać różnicowania wykorzystywanych pozycji wskazując odrębnie na bibliografii i netografii (która niekoniecznie ma charakter naukowy).

Realizacja celu rozprawy wymagała przeprowadzenia badań empirycznych, nakierowanych na udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Doktorantka zastosowała procedurę badawczą opartą na właściwie dobranych metodach jakościowych (w odniesieniu do interaktywnych centrów nauki) oraz metodach ilościowych (w odniesieniu do instytucjonalnych klientów interaktywnych centrów nauki), którą oceniam jako właściwie dobraną do przyjętych założeń badawczych.

Konkludując ocenę zakresu rozprawy, źródeł informacji oraz metod badawczych należy podkreślić, że Doktorantka wykazała się dojrzałą postawą badawczą przeprowadzając rozbudowane badania empiryczne, stanowiące niewątpliwie silną stronę rozprawy, w przypadku których tok rozumowania, argumentacji i wyciągania wniosków jest poprawny.

#### **4. Ocena układu pracy i ocena merytoryczna pracy**

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisów tabel, rysunków, fotografii i wykresów. Całość obejmuje 273 strony (w tym 212 stron tekstu), co oznacza, że mamy do czynienia z opracowaniem, które mieści się w objętości zwyczajowo przyjętej dla rozpraw doktorskich, jakkolwiek w mojej ocenie (na co wskazuję w dalszej części recenzji), niektóre fragmenty rozprawy mogłyby zostać usunięte bez uszczerbku dla jakości prowadzonych rozważań.

We **wstępie pracy**, którego konstrukcja i treść odpowiadają wymaganiom warsztatowym, Doktorantka wskazała na przesłanki uzasadniające podjęcie badań, zarysowała problemy badawcze, zdefiniowała system celów dysertacji, przedstawiła pytania badawcze, scharakteryzowała zastosowane metody badawcze oraz przedstawiła logikę konstrukcji poszczególnych rozdziałów rozprawy.

**Podkreślając pozytywną ocenę merytoryczną recenzowanej rozprawy, chciałbym skoncentrować się na tych elementach, które budzą moje uwagi i wątpliwości.**

Dwa pierwsze rozdziały recenzowanej rozprawy mają znaczenie teoriopoznawcze, w tym przede wszystkim systematyzujące, odnoszą się bowiem do podstawowych zagadnień związanych z zagadnieniem lojalności klientów oraz funkcjonowaniem interaktywnych centrów nauki.

**Punktem wyjścia w rozdziale pierwszym** Doktorantka uczyniła przeprowadzenie dyskusji nad konstruktem lojalności klienta. Pogłębiony przegląd literatury przedmiotu pozwolił mgr Aleksandrze Ścibich-Kopiec na zdefiniowanie pojęcia lojalności klienta, co stanowiło podstawę do przedstawienia typologii lojalności klientów, poziomów lojalności klienta, czynników determinujących lojalność klientów, zagadnień związanych z pomiarem lojalności, instrumentów marketingowych wykorzystywanych w budowaniu lojalności klientów oraz zagadnień związanych z lojalnością klientów instytucjonalnych. Zawartość merytoryczną rozdziału oceniam pozytywnie, jakkolwiek uważam, że pewne fragmenty rozdziału mogłyby zostać usunięte bez straty dla prowadzonej dyskusji, ponieważ nie odnoszą się wprost do analizowanych w części empirycznej zagadnień (np. cały podrozdział 1.3 czy podrozdział 1.5). Ponadto w rozdziale pierwszym zabrakło szczegółowo opisanego procesu budowania lojalności klientów, który jest istotny z punktu widzenia podjętej tematyki (bo de facto mgr Aleksandra Ścibich-Kopiec w

części empirycznej odnosi się do procesu budowy lojalności klientów). Co prawda w dysertacji Doktorantka przedstawiła model R. L. Oliviera obrazujący etapy pogłębiania relacji klient–dostawca w kontekście budowania lojalności klienta (i to dwukrotnie na s.18 i s.32, jakkolwiek za każdym razem trochę inaczej), ale opis ten trudno uznać za pogłębiony. Co więcej nie jestem pewien, czy jest to model, do którego Doktorantka odnosi się w drugim pytaniu badawczym („mowa tu o dwóch etapach: etap początkowy, tj. kreowanie/inicjowanie lojalności i kolejny etap – wzmacnianie lojalności”), ponieważ prezentując model R. L. Oliviera przyjęła inne nazewnictwo etapów.

**Przedmiot zainteresowań rozdziału drugiego stanowią interaktywne centra nauki.** Po przeprowadzeniu dyskusji nad istotą interaktywnych centrów nauki mgr Aleksandra Ścibich-Kopiec podjęła próbę przedstawienia klasyfikacji interaktywnych centrów nauki, a następnie scharakteryzowała interaktywne centra nauki na świecie i w Polsce. Rozważania poświęcone wymienionym powyżej zagadnieniom są bardzo interesujące i wskazują na wysoki poziom erudycji Doktorantki, szczególnie wysoko oceniam interesującą autorską propozycję interaktywnego centrum nauki.

**Kształt pierwszych dwóch rozdziałów jest funkcją zarówno ugruntowanej wiedzy mgr Aleksandry Ścibich-Kopiec, jak właściwie wykorzystanej literatury przedmiotu, jakkolwiek najbardziej wartościową część ocenianej dysertacji stanowią omówione w rozdziale czwartym i piątym wyniki postępowania badawczego.**

**W rozdziale trzecim, o charakterze metodycznym, Doktorantka omówiła metodykę zastosowanego podejścia badawczego.** Dokonując oceny zawartości rozdziału chciałbym wysoko ocenić przyjętą procedurę badawczą, która charakteryzuje się przejrzystością i adekwatnością do założonego celu i sformułowanych problemów badawczych. Owa wysoka ocena nie oznacza jednak, że w odniesieniu do omawianych w rozdziale trzecim treści nie pojawiły się żadne wątpliwości. Po zapoznaniu się z treścią rozdziału, stwierdzam, że nie rozumiem przesłanek zastosowania w procedurze badawczej skali 0-10 (a nie klasycznej skali Likerta), tym bardziej, że omawiając wyniki postępowania badawczego Doktorantka przekształca zastosowaną skalę na skalę 1-5.

**W rozdziale czwartym Doktorantka odnosząc się do wyników badań o charakterze jakościowym (indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzone z przedstawicielami sześciu interaktywnych centrów nauki) podjęła próbę odpowiedzi na pierwsze i drugie pytania badawcze.** Jako niezwykle wartościowe, z punktu widzenia praktyki i teorii zarządzania, oceniam przedstawione propozycje dobrych praktyk w budowaniu lojalności klientów instytucjonalnych interaktywnych centrów nauki. O ile nie zgłaszam zastrzeżeń odnośnie samej procedury badawczej (ponieważ badania zostały przeprowadzone we właściwy sposób), o tyle mam uwagę dotyczącą drugiego pytania badawczego,

ponieważ Doktorantka opisując instrumenty i działania wykorzystywane przez interaktywne centra nauki w procesie budowania lojalności klientów instytucjonalnych nie zawsze odnosiła się do etapów budowania lojalności klientów instytucjonalnych.

Rozdział piąty zawiera omówienie wyników postępowania badawczego nad instrumentami i działaniami marketingowymi wykorzystywanymi w budowaniu lojalności. Wyniki badania ilościowego prowadzonego na klientach instytucjonalnych interaktywnych centrów nauki, odnoszące się do trzeciego pytania badawczego, oceniam jako poznawczo interesujące i mające dużą wartość dla teorii i praktyki zarządzania. Niemniej jednak wyrażam żal, że Doktorantka prezentując wyniki badań skoncentrowała się bardziej na prezentacji stanu istniejącego („jak jest”), nie podjęła natomiast próby wyjaśnienia „dlaczego tak jest” (być może ze względu na próbę dążenia do ograniczenia objętości dysertacji). Uważam także, że Doktorantka, dysponując tak obszerną bazą danych, mogła podjąć próbę wyjścia poza proste statystyki opisowe.

Pozytywnie należy ocenić ostatni fragment rozprawy doktorskiej, który stanowi podsumowanie. Doktorantka dokonała w nim rekapitulacji dociekań i wskazała na kierunki dalszych badań nad procesami budowania lojalności klientów instytucjonalnych interaktywnych centrów nauki. Zawarte w podsumowaniu wnioski oceniam jako należycie umotywowane oraz ostrożnie i jednocześnie trafnie sformułowane.

## **5. Ocena merytoryczna pracy**

---

W moim przekonaniu rezultaty, osiągnięte w teoretycznej i metodycznej warstwie recenzowanej rozprawy, stanowią podstawę do nadania mgr Aleksandrze Ścibich-Kopiec stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Doktorantce na osiągnięciu zarówno głównego celu rozprawy, celów szczegółowych, jak i udzielenie odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze. Cele zostały osiągnięte w wyniku przeprowadzenia postępowania badawczego, osadzonego na właściwie opisanych i ugruntowanych podstawach teoretycznych.

Metodyczna warstwa przeprowadzonego postępowania badawczego nie budzi uwag i zastrzeżeń. Dokonany przez mgr Aleksandrę Ścibich-Kopiec wybór metod, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, został w należyty sposób uargumentowany, zaś same badania zostały przeprowadzone we właściwy sposób. Jedyną uwagę, którą chciałbym podnieść w tym punkcie odnosi się do braku wyraźnego zdefiniowania ograniczeń postępowania badawczego (jakkolwiek w treści Doktorantka, odnosząc się do wyników przeprowadzonych badań, wskazała na dwa ograniczenia). Pragnę podkreślić, że sformułowane

przez Doktorantkę wnioski i spostrzeżenia, wynikające z przeprowadzonych badań posiadają istotną wartość dla rozwoju nauk o zarządzaniu, zarówno w wymiarze teorii, jak i praktyki.

## 6. Ocena zagadnień terminologicznych rozprawy

---

Podstawą każdej rozprawy naukowej jest spójny system pojęć, przy pomocy którego Autor zamierza opisywać badaną rzeczywistość. Zapewnienie spójności bazy pojęciowej ma istotne znaczenie dla oceny jakości naukowej dysertacji doktorskiej. Podstawowymi pojęciami dla recenzowanego opracowania są kategorie „lojalność”, „klient instytucjonalny” oraz „interaktywne centra nauki”, które zostały opisane przez mgr Aleksandrę Ścibich-Kopiec w sposób właściwy.

## 7. Ocena strony formalnej pracy

---

Strona formalna stanowi silną stronę recenzowanej rozprawy. Rozprawa jest napisana klarownym językiem, zaś całe opracowanie jest niezwykle starannie dopracowane pod względem edycyjnym, co powoduje, że dysertację czyta się z przyjemnością. W rozważaniach Doktorantka zachowuje logiczny ciąg wywodów, wykazując się umiejętnością prezentacji zjawisk oraz poprawnością zarówno w odniesieniu do wyprowadzanego wnioskowania, jak i do interpretacji wyników. Starannie, pod względem formalnym, są umieszczone w rozprawie tabele i rysunki.


## 8. Konkluzje recenzji

---

Opiniowana rozprawa doktorska stanowi interesujące poznawczo studium badawcze odnoszące się do problematyki innowacyjności. Przeprowadzona ocena pozwala na sformułowanie wniosku, że rozprawa doktorska autorstwa mgr Aleksandry Ścibich-Kopiec pt. *Budowanie lojalności klientów instytucjonalnych interaktywnych centrów nauki* została oparta na szerokiej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz oryginalnych badaniach empirycznych. Wyprowadzone na podstawie studiów literaturowych oraz przeprowadzonego postępowania badawczego wnioski potwierdzają predyspozycje i umiejętności mgr Aleksandry Ścibich-Kopiec do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a w treści rozprawy przedstawiono oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze społecznej, co pozwala mi uznać pracę za **nowatorskie rozwiązanie istotnego problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości o istotnych walorach teoretycznych, metodycznych i utylitarnych**. Wartość pracy polega na precyzyjnym wyjaśnianiu pojęć z zakresu analizowanego tematu, właściwym doborze metod badawczych dostosowanych do przeanalizowanych

wcześniej problemów teoretycznych i pytań badawczych oraz na przeprowadzeniu pogłębionego postępowania badawczego.

W świetle poczynionych ustaleń stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Aleksandry Ścibich-Kopiec pt *Budowanie lojalności klientów instytucjonalnych interaktywnych centrów nauki*, napisana pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Justyny Łapińskiej, prof. UMK oraz promotora pomocniczego dr Iwony Escher, spełnia wymagania określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, co upoważnia mnie do wystąpienia z wnioskiem do Rady dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony. Jednocześnie mając na uwadze wysoki poziom naukowy rozprawy, pragnę zgłosić wniosek o wyróżnienie jej stosowną nagrodą.



Zakrzewo, dnia 3 sierpnia 2021r.