

Wrocław, 17.12.2021 r.

dr hab. Witold Kowal, prof. UEW
Katedra Zarządzania Marketingowego
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław

Recenzja
osiągnięć naukowych Pana dr. Piotra Hadriana w związku z postępowaniem
habilitacyjnym

Przygotowana recenzja zawiera ocenę osiągnięć naukowych Pana dr. Piotra Hadriana. Zawarte w recenzji opinie podzielone zostały na pięć części, które dotyczą podstawy formalnej recenzji, oceny monografii wskazanej jako osiągnięcia naukowe, będącej podstawą postępowania habilitacyjnego, oceny aktywności naukowej oraz innych osiągnięć naukowych, uwag w odniesieniu do pozostałego dorobku oraz konkluzji.

Podstawa formalna

Podstawę formalną opracowania recenzji stanowią:

- pismo Pana Prof. dr hab. Pawła Lulę, Prorektora ds. Nauki Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 25.10.2021 r. informujące o powołaniu w charakterze recenzenta w skład Komisji habilitacyjnej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego dr. Piotrowi Hadrianowi oraz o przygotowanie recenzji osiągnięć naukowych i aktywności naukowej dr. Piotra Hadriana;
- pismo Pana Prof. dr hab. Adama Sagana, Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 21.10.2021 r. o powołaniu przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie Komisji habilitacyjnej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego dr. Piotrowi Hadrianowi w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, wszczętym w dniu 8 czerwca 2021 r.;
- pismo Pana prof. dr hab. Bronisława Sitka, Sekretarza Rady Doskonałości Naukowej z dnia 11.10.2021 r. w sprawie wyznaczenia części składu komisji habilitacyjnej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego dr. Piotrowi Hadrianowi w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, wszczętym w dniu 8 czerwca 2021 r.;
- Uchwała Senatu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 50/2020 z dnia 23 listopada 2020 r. zmieniająca Uchwałę Senatu nr 54/2019 z dnia 23 września 2019 r. w sprawie zasad postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie;

W. Kowal

- Uchwała Senatu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 54/2019 z dnia 23 września 2019 r. w sprawie zasad postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, wraz z załącznikiem do tej Uchwały;
- Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku (Dz. U. z 2021 r., poz. 478 z późn. zmianami).

Zgodnie z art. 219 ust.1 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku stopień doktora habilitowanego nadaje się osobie, która:

- 1) posiada stopień doktora;
- 2) posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny, w tym co najmniej:
 - a) 1 monografię naukową wydaną przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a, lub
 - b) 1 cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopismach naukowych lub w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, które w roku opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. b, lub
 - c) 1 zrealizowane oryginalne osiągnięcie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne lub artystyczne;
- 3) wykazuje się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

Za podstawę do dokonania oceny osiągnięć naukowych dr. Piotra Hadriana posłużyła mi dokumentacja obejmująca osiągnięcia naukowe oraz pozostały dorobek Habilitanta. Dokumentacja ta obejmowała:

- Wniosek z dnia 7.06.2021 r. o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości;
- Dane wnioskodawcy (załącznik 1);
- Kopię dyplomu o nadaniu Piotrowi Hadrianowi, przez Radę Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, stopnia doktora nauk ekonomicznych, z dnia 24 września 1998 r. (załącznik 2);
- Autoreferat na temat dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej, sporządzony dla celów postępowania habilitacyjnego (załącznik 3);
- Wykaz osiągnięć naukowych, stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny (załącznik 4);
- Dokumenty dodatkowe, potwierdzające wykształcenie Habilitanta, jego współpracę naukowo-badawczą, uzyskane nagrody, aktywność społeczną i organizacyjną;
- Monografię naukową pt. *Audyt marketingu – strategiczne narzędzia kontroli marketingu. Studium teoretyczno-metodyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020, s. 334, wskazaną jako osiągnięcie naukowe Habilitanta;

Wskowal

- 84 publikacje Habilitanta opublikowanych po uzyskaniu stopnia doktora;
- Cytowania publikacyjne dr. Piotra Hadriana według stanu na dzień 7.06.2021 r.

Na podstawie analizy wyżej wymienionych materiałów mogę stwierdzić, iż zakres udostępnionych do recenzji dokumentów jest zgodny z wymaganiami zawartymi w art. 220 pkt. 2 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku oraz art. 2 pkt.2 Uchwała Senatu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 54/2019 z dnia 23 września 2019 r. w sprawie zasad postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Warto zwrócić uwagę, iż Habilitant w sposób bardzo wyczerpujący przedstawił opis swojej kariery zawodowej, uzupełniając go o liczną dokumentację dodatkową.

Ocena monografii naukowej wskazanej jako osiągnięcia naukowe, będącej podstawą postępowania habilitacyjnego

Pan dr Piotr Hadrian we wniosku o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego wskazał jako główne osiągnięcie naukowe monografią pt. *Audyt marketingu – strategiczne narzędzia kontroli marketingu. Studium teoretyczno-metodyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020, s. 334, której recenzentami wydawniczymi byli Prof. dr hab. Bogdan Greogor oraz Dr hab. Jarosław Woźniczka, prof. UEW. Publikacja ta lokuje się w obszarze badawczym Habilitanta. Na dokonaną poniżej ocenę monografii wskazanej jako osiągnięcia naukowego składać się będzie analiza sposobu sformułowania problemu, struktury monografii, zastosowanych metod badawczych oraz uzyskane wyniki badań.

Monografia pt. *Audyt marketingu – strategiczne narzędzia kontroli marketingu. Studium teoretyczno-metodyczne* poświęcona jest przede wszystkim *audytowi marketingowemu jako narzędziu strategicznej kontroli marketingowej*, który to problem został ujęty w bardzo szerokim kontekście, tzn. na tle rozwoju koncepcji zarządzania, kontroli jako funkcji zarządzania oraz samej kontroli marketingowej. W ocenianej monografii, kluczowa dla niej kategoria, tj. audyt marketingu, została przedstawiona *zarówno w ujęciu interpretacyjnym (...), jak i metodycznym poprzez przedstawienie autorskiej propozycji modelu audytu*. Tytuł monografii został sformułowany spójnie i lokuje ją w dyscyplinie naukowej wskazanej we wniosku.

Intencją Habilitanta jest przynajmniej *częściowe domknięcie* trzech luk badawczych, tj. luki teoretycznej, empirycznej i metodycznej (patrz zał. 3, s. 9). W warstwie teoretycznej luka ta polega na *ograniczonym wymiarze pogłębionych opracowań na temat audytu marketingu (...)*. Na gruncie empirycznym luka polega na *niedostatecznym (fragmentarycznym) wymiarze rozpoznania implementacji audytu marketingu*. W ostatnim wymiarze (metodycznym) luka polega na *braku rozwiązań modelowych, które objaśniałyby od strony koncepcyjnej i proceduralnej narzędzie audytu marketingu oraz skonkretyzowały go w aspekcie strukturalnym*. W naszej literaturze przedmiotu w zasadzie brakuje publikacji, które podejmowałyby problematykę audytu marketingowego. Najczęściej problematyka ta jest rozpatrywana w ramach zagadnień bardziej ogólnych, tj. zarządzania marketingowego lub

Wskował

kontroli marketingowej. Również w dorobku literatury światowej problem ten jest podejmowany stosunkowo rzadko.

Cel główny monografii został określony jako *sformułowanie zasadniczych założeń teoretycznych i praktycznych audytu jako narzędzia kontroli marketingu oraz budowa jego modelu*. Analizując cel główny należy stwierdzić, iż został on sformułowany poprawnie.

Przyjęty w monografii cel główny posłużyło do dalszego rozwinięcia jej problemu badawczego, co zostało dokonane poprzez sformułowanie celów szczegółowych, pytań badawczych oraz hipotez.

Habilitant rozwinął 8 celów szczegółowych o charakterze poznawczym i aplikacyjnym. W warstwie poznawczej sformułował 6 celów szczegółowych:

- *wskazanie powiązań pomiędzy wyodrębnianymi koncepcjami, szkołami czy ujęciami zarządzania a kontrolą, w tym audytem jako jej specyficznym narzędziem,*
- *rozeznanie czynników determinujących sposoby kontroli marketingu,*
- *określenie specyficznych cech audytu jako sposobu kontroli procesów zarządczych,*
- *rozeznanie struktury i narzędzi kontroli marketingu,*
- *określenie tożsamości audytu marketingu jako strategicznej formy kontroli,*
- *rozpoznanie stopnia implementacji audytu marketingu w praktyce gospodarczej i związanych z tym ograniczeń.*

W warstwie aplikacyjnej sformułował 2 cele szczegółowe:

- *dostarczenia badaczom i podmiotom zarządzającym wiedzy na temat uwarunkowań i istoty implementacji audytu w procesie kontroli działalności marketingowej,*
- *budowy i opisu modelu audytu, umożliwiającego sprawne zastosowanie tego narzędzia w praktyce kontroli marketingu.*

Na podstawie analizy tak sformułowanych celów mogę stwierdzić, iż zarówno cele poznawcze i cele aplikacyjne lokują się w zakresie pracy wyznaczonym jej tytułem oraz celem głównym. W warstwie poznawczej cele szczegółowe koncentrują się na rozpoznaniu licznych aspektów dorobku naukowego nie tylko w odniesieniu do audytu marketingu, ale także kontroli i kontroli marketingowej. W warstwie aplikacyjnej cele szczegółowe odnoszą się bezpośrednio do celu głównego pracy. W ocenie ogólnej należy uznać, iż Habilitant poprawnie rozwinął cele szczegółowe, które są adekwatne do przyjętego celu głównego.

W ramach definiowania swojego problemu badawczego Habilitant rozwinął 9 pytań badawczych (s. 9-10). Analiza pytań badawczych pozwala zauważyć, iż korespondują one z celami szczegółowymi (przynajmniej jedno pytanie badawcze odnosi się do konkretnego celu szczegółowego). W tym zakresie daje się zauważyć poprawne rozwinięcie celów badawczych i pytań badawczych.

Dla oceny osiągnięcia naukowego istotna jest nie tylko ocena problemu badawczego przez pryzmat postawionych celów i pytań badawczych, ale także z perspektywy „zdań naukowych”, mających stanowić efekt przeprowadzonych badań. W przypadku ocenianej monografii stanowią je 3 hipotezy. Habilitant sformułował następujące hipotezy:

- H1. Audyt, mimo swego ugruntowania w ramach prowadzonych w naukach o zarządzaniu rozważań, na temat funkcji kontroli, nie znalazł jednoznacznego teoretycznego uformowania w nauce o marketingu.*



H2. Zakres przedmiotowy audytu marketingu nie jest czynnikiem determinującym strategiczną tożsamość tego narzędzia kontroli.

H3. Teoretycznie opisane możliwości zastosowania audytu w kontroli marketingu nie znajdują szerokiego odzwierciedlenia w praktyce gospodarczej.

Wszystkie z sformułowanych hipotez odnoszą się do audytu jako kontroli marketingowej. Warto natomiast zwrócić uwagę, iż sposób ich sformułowania jest jednoznacznie krytyczny w odniesieniu do dorobku teoretycznego, związanego z audytem marketingu.

Oceniana monografia składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, zakończenia oraz wymaganych spisów (literatury, spis tabel i spis rysunków). Cztery pierwsze rozdziały mają charakter studiów teoretycznych, rozdział piąty obejmuje analizy wyników badań empirycznych, a ostatni zawiera autorską propozycję modelu audytu marketingu. Przyjęta zatem struktura monografii jest poprawna. Analiza bibliografii pozwala zauważyć, iż monografia została przygotowana w oparciu o 652 pozycje bibliograficzne, z licznym udziałem publikacji anglojęzycznych (tj. 249 pozycji bibliograficznych). Analiza szczegółowa wykorzystanych publikacji pozwala stwierdzić, iż w przygotowaniu monografii wykorzystano wszystkie znaczące publikacje z zakresu kontroli marketingowej i audytu marketingowego. Udział publikacji z innych obszarów zarządzania oraz marketingu jest również bardzo wysoki, co wskazuje na dobre rozpoznanie kontekstu dorobku teoretycznego problematyki pracy.

W rozdziale pierwszym (pt. *Kontrola w koncepcji zarządzania organizacją*) Habilitant dokonał analizy istoty kategorii kontrola jako funkcji zarządzania. W sposób bardzo syntetyczny dokonał charakterystyki rozwoju koncepcji zarządzania, a w następnym etapie charakterystyki rozwoju form kontroli w ramach koncepcji zarządzania. Znaczenie tej części pracy jest związane z realizacją pierwszego celu szczegółowego pracy o charakterze poznawczym. Sam zakres studiów jest uzasadniony tym, iż dorobek marketingu, jak również poszczególnych jego funkcji (w tym kontroli), jest silnie poddawany wpływowi zarządzania. Efektem tej części studiów jest wskazanie szerokiego *traktowania kontroli w koncepcjach zarządzania zarówno jako elementu systemu, funkcji, jak i narzędzia*. Ta konkluzja jest o tyle istotna, iż stanowi ona przesłankę do dalszej oceny zakresu studiów i interpretacji kontroli marketingu. To właśnie dorobek ogólny kontroli, traktowanej jako funkcja zarządzania, stwarzał pole dla możliwych interpretacji kontroli marketingu.

Rozdział drugi (pt. *Kontrola w procesie zarządzania marketingiem*) obejmuje analogiczny w swojej istocie przedmiot studiów, ale w odniesieniu do kategorii kluczowych dla monografii, tj. zarządzania marketingiem i kontroli marketingu. Sama problematyka ewolucji istoty marketingu i koncepcji marketingu była wielokrotnie podejmowana w różnych publikacjach i badaniach naukowych. Istotnym wyróżnikiem tej konkretnie monografii są jednak studia w zakresie kategorii kontrola marketingu. Ta problematyka jest sporadycznie podejmowana w publikacjach i badaniach naukowych w Polsce. W dalszej części monografii ten zakres badań kategorii kontrola marketingu jest ilustrowany szczegółowo (patrz rozdz. V). W kontekście postawionych zadań badawczych, ta część monografii odnosi się bezpośrednio do większości celów poznawczych pracy (a w szczególności do celu drugiego, czwartego i piątego). Istotnym efektem poznawczym tej części pracy jest scharakteryzowanie wpływu rekonceptualizacji marketingu na kontrolę marketingu. Oceny tego wpływu dokonano na podstawie analizy dorobku teoretycznego tak kluczowych koncepcji

W. Kowal 5

marketingu jak marketing tradycyjny, marketing strategiczny, marketing relacji i marketing wartości. W dalszej części tego rozdziału dokonano charakterystyki struktury kontroli marketingu, z wyraźnym oznaczeniem miejsca audytu marketingu w tej kontroli. Audyt marketingu, jako narzędzie kontroli strategicznej, ulokowany został w określonej grupie problemów menedżerskich i z tej perspektyw powinien być badany zarówno w wymiarze teoretycznym i empirycznym. Habilitant wykazał się pełną świadomością tych uwarunkowań funkcjonowania audytu marketingu i dopiero po rozpoznaniu tego kontekstu, podjął bardziej szczegółowe studia tego narzędzia kontroli.

Kolejne części monografii skoncentrowane zostały na wielorakich aspektach audytu marketingu i z tego już tylko powodu w sposób istotny wypełniają lukę w naszym piśmiennictwie naukowym. Rozdział trzeci (pt. *Teoretyczne ujęcie audytu w kontroli marketingu*) skoncentrowany jest na analizie teoretycznego dorobku audytu marketingu. Ten rozdział dzieli się na dwie części. W pierwszej dokonano studium samego audytu jako narzędzia kontroli, a w drugiej przeprowadzono studium zmian w interpretacji tego audytu. Analiza ta stanowi studium interesującej nas kategorii przede wszystkim w wymiarze historycznym, z wyraźnym uwypukleniem kluczowych etapów rozwoju jej interpretacji. Inną wartością tych studiów teoretycznych jest zaprezentowanie możliwych klasyfikacji audytu i kryteriów stanowiących podstawę dla tych klasyfikacji. W dalszej części rozdziału dokonano charakterystyki ewolucji audyt wewnętrzny. W zakresie drugiej części rozdziału dokonano prezentacji zmian w rozwoju audytu marketingu z wyraźnym podziałem na okresy formowania i poszerzania znaczenia audytu marketingu. Dokonana w tym miejscu analiza wielu interpretacji audytu marketingu posłużyła do zidentyfikowania możliwych zakresów wykorzystania tej kategorii oraz obszarów badań związanych z audytem marketingu (patrz s. 129). Pozwoliło to wykazać uniwersalność audytu w kontroli, a w konsekwencji na sformułowanie postulatu na rzecz *pogłębiania jego istoty oraz poszukiwania sposobów praktycznej implementacji, ugruntowania założeń i przygotowania dalszych rozwiązań metodycznych.*

Rozdział czwarty (pt. *Metodyczne aspekty audytu marketingu*) stanowi studium struktury przedmiotowej audytu marketingu, kategorii strategii marketingowej jako jego zasadniczego kontekstu stosowania oraz integralności audytu z systemem kontroli marketingu. Wyniki dokonanych studiów doprowadziły Habilitanta do wniosku, iż *w zależności od przyjętego (...) podejścia określającego istotę strategii marketingowej zakres problemów ocenianych w ramach audytu strategii marketingowej powinien być odmienny* (s. 151). Cennym efektem przeprowadzonych w tej części studiów jest analiza różnych zakresów audytu marketingu (patrz tab. 4.1) oraz pytań dotyczących problemów stanowiących przedmiot audytu strategicznego (patrz tab. 4.5 i 4.6). Istotnym efektem tego rozdziału pracy jest sformułowanie celów (zadań) audytu marketingu. Na podstawie oceny miejsca audytu w systemie kontroli, Habilitant sformułował 19 zadań dotyczących audytu marketingu (s. 159).

Rozdział piąty (pt. *Wykorzystanie audytu w praktyce zarządzania marketingiem*) stanowi bogate studium wyników przeprowadzonych badań empirycznych związanych bezpośrednio lub pośrednio z audytem marketingu oraz stanowi prezentację wyników badań własnych Habilitanta. W tej bardzo obszernej części monografii Habilitant dokonał prezentacji rezultatów 11 badań zrealizowanych za granicą i w kraju, w latach 1978-2017.

 6

Analiza wyników tych badań posłużyła do sformułowania dwóch zasadniczych wniosków (s. 195):

- *audyt nie ma istotnego znaczenia jako narzędzie strategicznej kontroli marketingowej*
- *stopień wykorzystania audytu marketingu w praktyce gospodarczej, niezależnie od badanego rynku, rodzaju badanych podmiotów, czasu i metodyki badania należy ocenić jako ograniczony.*

Te konkluzje uzupełnione zostały jeszcze innym wnioskiem, iż *podmioty działające na polskim rynku nie osiągnęły jeszcze dostatecznego poziomu dojrzałości marketingowej, który skłoniłby je do uporządkowanych, ustrukturyzowanych działań kontrolnych na poziomie strategicznym* (s. 195). Wszystkie te wnioski wraz z zaobserwowaną cechą wcześniejszych badań, polegającą na ich ilościowym charakterze, stały się przyczynkiem *do jakościowego zaobserwowania sytuacji w zakresie stanu wykorzystania audytu marketingu* (s. 204). W tym względzie Habilitant wykazał się bardzo trafną refleksją nad stanem efektów dotychczasowych badań audytu marketingu.

W ostatniej części piątego rozdziału Habilitant zaprezentował wyniki badań własnych, które zrealizował w latach 2016-2017. W jego realizacji oparł się na metodzie studium przypadku (*case study*). Problem badawczy sformułował jako *określenie znaczenia i poziomu wykorzystania audytu marketingu przez przedsiębiorstwa działające w Polsce* (s. 206). Tak postawiony problem został rozwinięty w trzy hipotezy:

H1: Audyt marketingu postrzegany jest przez podmioty gospodarcze działające na polskim rynku jako istotny instrument kontroli strategicznej działalności marketingowej;

H2: Pomimo względnie dobrze opisanego w literaturze marketingu znaczenia oraz charakteru audytu marketingu oraz pozytywnego postrzegania tego narzędzia, występuje słaby poziom jego wykorzystania przez podmioty działające na polskim rynku;

H3: Podmioty wykorzystujące audyt marketingowy realizują go zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami, co potwierdza spójną koncentrację metod audytu marketingu.

Poza nimi Habilitant sformułował 14 pytań szczegółowych, które miały umożliwić weryfikację hipotez. Analiza sformułowanego problemu badawczego nie budzi zastrzeżeń. Warto jednak zwrócić uwagę, iż problem badawczy i hipotezy zostały sformułowane w odniesieniu do *podmiotów gospodarczych działających na polskim rynku*, a populację badaną dla tego projektu stanowiły przedsiębiorstwa, których macierzyste siedziby zlokalizowane zostały w południowej Polsce. Do próby zostało wyselekcjonowanych 36 takich przedsiębiorstw, ale ostatecznie możliwe okazało się przygotowanie pięciu studiów przypadków. Próba ta została uzupełniona o trzy studia przypadków zagranicznych (z Ukrainy, Słowacji i Czech). Mając na względzie to, iż cele badania sformułowane zostały w odniesieniu do podmiotów gospodarczych działających na polskim rynku, należy zauważyć, iż tylko jeden z tych trzech podmiotów zagranicznych spełniał ten wymóg.

Analiza uzyskanych wyników badania dostarczyła interesującej wiedzy, która w stosunku do badań przeprowadzonych wcześniej, ma charakter jakościowy. Z punktu widzenia przedmiotu zainteresowania monografii, tj. audytu marketingu jako narzędzia kontroli strategicznej, przedstawione zostały różnorodne przypadki wykorzystania tego narzędzia. Mimo, że menedżerowie *potwierdzali potrzebę prowadzenia działań kontrolnych marketingu*, okazało się, iż jedynie część z badanych przedsiębiorstw stosuje audyt marketingu. W wielu przypadkach to narzędzie nie jest wykorzystywane, tak samo jak

W. Kowalski 7

kontrola strategiczna. Zasadniczą wartością przeprowadzonego badania okazało się zdiagnozowanie przyczyn tego stanu rzeczy. W świetle przeprowadzonych wywiadów przyczynami nierealizowania działań kontrolnych był (s. 254):

- *brak realizacji działań marketingowych, wobec czego nie było podstawy do przeprowadzenia kontroli,*
- *brak potrzeby prowadzenia działań kontrolnych wyrażanym przez właściciela podmiotu, co uniemożliwia formalne ich przeprowadzenia,*
- *brak stosownych narzędzi, kompetentnych ludzi, środków finansowych, czasu (ograniczenie dostępu do zasobów wymaganych do prowadzenia działań kontrolnych),*
- *dobra kondycja rynkowa i finansowa firmy, nieskładająca do kontroli poszczególnych obszarów jej działań, w tym marketingowych.*

Ważną konkluzją Habilitanta z pogłębionej analizy wskazanych przypadków jest to, iż *niski stopień faktycznego wykorzystania audytu jako sposobu kontroli marketingowej (...), nie jest wynikiem braku wiedzy na jego temat, złego postrzegania, trudności w przygotowaniu i realizacji, tzn. ogólnie nie wynika z przyczyn leżących po stronie samego audytu, a jest konsekwencją przyjmowanych na poziomie zarządzania organizacją poglądów na temat znaczenia oraz zakresu funkcji marketingu (s. 254).* Jest to ważna konkluzja, która ma istotne znaczenie dla oceny propozycji przedstawionej w ramach ostatniego rozdziału.

Analiza wyników badań pozwoliła na pozytywne zweryfikowanie hipotez *H1* i *H2*. W tym zakresie wnioski z tego badania potwierdzają te z badań wcześniejszych, ale istotnym efektem badań Habilitanta jest uzasadnienie takich zachowania (co zostało przedstawione powyżej). W świetle uzyskanych wyników badań Habilitant negatywnie zweryfikował hipotezę *H3*, W swojej konkluzji odnośnie tej hipotezy zwrócił uwagę, iż *podmioty wykorzystujące audyt marketingowy realizują go zgodnie z formalnie przyjętymi zasadami audytu wewnętrznego (...), a nie opisywanymi w teorii przedmiotu zasadami audytu marketingu (s. 255).* Ta diagnoza to kolejna refleksja, stanowiącą wartość dodaną dla dotychczasowych obserwacji związanych z realizacją kontroli strategicznej (audytem) w marketingu.

Z punktu widzenia sformułowanego celu głównego monografii najważniejsze efekty badań zostały przedstawione w rozdziale szóstym (pt. *Model audytu marketingu i warunki jego wykorzystania*). W ramach tej części pracy podjęto próbę realizacji celów aplikacyjnych, polegających na sformułowaniu autorskiego modelu audytu marketingu. Propozycja ta została scharakteryzowana poprzez wskazanie usytuowania strategicznej kontroli marketingu i audytu marketingu (patrz rys. 6.1 i 6.2), przedstawienie koncepcyjnego modelu audytu marketingu (patrz rys. 6.4) oraz jego opisu w ujęciu procesowym (patrz rys. 6.5). Punktem wyjścia charakterystyki autorskiego modelu audytu marketingu było przyjęcie założeń. Sformułowanych zostało 6 takich założeń (patrz s. 259), przy czym większość z nich koresponduje z założeniami przedstawianymi w literaturze przedmiotu. Niektóre z nich odzwierciedlają jednak wcześniejsze refleksje Habilitanta, co szczególnie dotyczy założenia nr 4 (które zakłada, iż *struktura obszarów audytu nie wyznacza jego istoty ...*).

W ramach sformułowanych poziomów strategicznej kontroli marketingu (patrz rys. 6.1), za punkt wyjścia kontroli marketingu na poziomie strategicznym *przyjęto ocenę poziomu zorientowania marketingowego organizacji (s. 260), która nie może być utożsamiana jedynie z identyfikacją orientacji marketingowej, ale z identyfikacją stopnia wdrożenia jej zasad.*

Dopiero na drugim poziomie kontroli strategicznej ma miejsce *ocena doskonałości marketingu*, czyli ocena zakresu i rezultatów działań marketingowych organizacji. Strategicznym kontekstem dla audytu marketingu są decyzje strategiczne (patrz rys. 6.2), a ich brak uniemożliwia dokonanie takiej kontroli (co zostało zaobserwowane w przedstawionych studiach przypadków).

Autorski model audytu marketingu został przedstawiony w ujęciu koncepcyjnym i procesowym. W ujęciu koncepcyjnym opisujące go zmienne zostały podzielone na trzy grupy (patrz rys. 6.4), tj. wejście, proces i wyjście. Zmienne wejścia korespondują z przyjętymi założeniami kontroli strategicznej, a zmienne wyjścia obejmują nie tylko postulaty odnoszące się do strategii marketingowej, ale także rekomendacje odnoszące się do orientacji marketingowej oraz interpretacji doskonałości marketingu. Całe ujęcie koncepcyjne jest oryginalną propozycją Habilitanta. Ta sama uwaga odnosi się do propozycji modelu audytu marketingu w ujęciu procesowym (patrz rys. 6.5). W dalszej części rozdziału dokonano charakterystyki audytu w perspektywie jego celów, przedmiotu audytu, podmiotu audytującego oraz procedur kontrolnych. Habilitant wyróżnił 4 główne cele audytu marketingu (patrz s. 273). W ramach tych celów uwzględnione zostały elementy wyróżnione w opisie modelu, tj. zorientowanie marketingowe. Opisując swój model audytu marketingu Habilitant wyróżnił dwa rodzaje audytu, przyjmując za kryterium charakter podmiotu zlecającego oraz wykonawczego (patrz rys. 6.7). Oceniając całościowo autorską propozycję modelu audytu marketingu należy uznać, iż jest ona logiczna i spójna. Stanowi inne podejście do sposobu charakterystyki tej kategorii, wyróżniając się na tle dotychczasowych tym, iż definiuje audyt nie z perspektywy listy zagadnień czy też pytań, ale z perspektywy jego celów i kontekstu realizacji. W efekcie powstała propozycja bardziej elastycznego modelu kontroli strategicznej, która nie jest „usztyniona” zamkniętymi listami pytań. Warto jeszcze podkreślić, iż w sformułowanej propozycji modelu audytu daje się zauważyć bezpośredni wpływ wyników badań jakościowych, które przeprowadził Habilitant.

W studiach teoretycznych i empirycznych Habilitant oparł się różnych metodach badawczych. W części poświęconej studiom teoretycznym wykorzystał metodę studiów literaturowych oraz analizę krytyczną zawartych w tych źródłach teorii, stanowisk, poglądów czy systematyk. Zakres tych studiów był bardzo szeroki, o czym świadczy liczba publikacji, która została wykorzystana w monografii. W części empirycznej Habilitant posłużył się metodą studium przypadku (*case study*), w celu bezpośredniej identyfikacji praktyk w zakresie wykorzystania audytu marketingu. Jej wybór, jak również jakościowy charakter badań empirycznych, był podyktowany niedostatkami wcześniejszych badań kontroli marketingowej (w tym kontroli strategicznej). Ponadto przyjęty cel główny monografii uzasadniał wykorzystanie badań jakościowych. W ocenie całościowej zakresu i sposobu wykorzystania metod badawczych należy uznać, iż zostały one dobrane i przeprowadzone poprawnie.

W *Zakończeniu* Habilitant sformułował wnioski, które odniesione zostały do celów badawczych oraz hipotez. W swojej ostatecznej konkluzji sformułował 8 wniosków (s. 283-285), z których trzy odnoszą się ogólnie do kontroli jako takiej i stanowią efekt studiów teoretycznych (wniosek nr 1, 2 i 3), kolejne dwa odnoszą się do audytu marketingu i również stanowią efekt studiów teoretycznych Habilitanta (wniosek nr 4 i 5), jeden odnosi się również do audytu ale stanowi efekt badań przeprowadzonych w ramach części empirycznej (wniosek

nr 6), a ostatnie dwa stanowią podstawę koncepcyjną do przedstawionej propozycji modelu audytu marketingu (wnioski nr 7 i 8). Wszystkie z tych wniosków zostały sformułowane właściwie i mają oparcie w wynikach przeprowadzonych badań.

Z punktu widzenia przyjętej tematyki monografii warto zwrócić uwagę na kilka konkluzji (wniosków), istotnych dla dotychczasowego dorobku teoretycznego. Analizując problem różnic interpretacyjnych audytu marketingu Habilitant zwrócił uwagę na *dualne postrzeganie funkcji audytu jako narzędzia analizy, (...) oraz niejednoznaczne rozwiązania proceduralne* (s. 284). W efekcie tych ustaleń jednoznacznie opowiedział się za audytem jako elementem kontroli strategicznej oraz scharakteryzował swój model audytu marketingu w tym kontekście. Przyczyn braku powszechnej znajomości i wykorzystania koncepcji audytu marketingu dopatruje się w płaszczyźnie (s. 284): *koncepcyjnej (wskazującej na niestosowanie audytu w procesach kontroli marketingu, wskutek innego zorientowania przedsiębiorstw), edukacyjnej (niedostatecznego i/lub nieskutecznego uświadomienia możliwości i korzyści wynikających z wykorzystania audytu), organizacyjnej (tj. braku wystarczających finansowych, ludzkich i technicznych zasobów umożliwiających przeprowadzenie audytu) oraz psychologiczno-społecznej (przejawiającej się obawami przed konsekwencjami wdrożenia wyniku audytu)*. W związku z tym zaproponowany przez Habilitanta model audytu marketingu *próbuje wskazać determinanty właściwego rozumienia i zastosowania audytu marketingu, nie uzurpując sobie prawa do rozwiązania pragmatycznego*. W jego ocenie ów model *powinien stanowić punkt wyjścia i inspirację do tworzenia rozwiązań aplikacyjnych, praktycznych, właściwych dla konkretnych uwarunkowań rynkowych* (s. 285). Tak sformułowany model audytu marketingu staje się koncepcją elastyczną, dającą możliwość jego właściwego dostosowania do konkretnego zastosowania praktycznego.

W ramach Zakończenia monografii Habilitant dokonał pozytywnej weryfikacji wszystkich trzech hipotez. W uzasadnieniu weryfikacji hipotezy *H1* zwrócił uwagę, iż najistotniejsze *rozbieżności w postrzeganiu zarówno jego istoty, roli, funkcji i znaczenia w systemie kontroli marketingu (...) wynikają z sytuowania audytu w ramach funkcji (etapu) analizy lub kontroli procesu zarządzania, różnego odniesienia do kwestii strategii marketingowej oraz zróżnicowanego określania zakresu przedmiotowego audytu*. (s. 286). W zakresie weryfikacji tej hipotezy mam najwięcej wątpliwości. Wszystko zależy od perspektywy, z jakiej dokonamy oceny dorobku audytu marketingu. Jeżeli przyjmiemy perspektywę najbardziej ogólną, w ramach której uwzględnimy wszystkie koncepcje i postulaty, opatrzone nazwą audyt marketingowy, to w pełni przyznaję rację argumentacji Habilitanta. Audyt marketingu rozpatrywany zarówno z perspektywy funkcji analizy i funkcji kontroli *nie znalazł jednoznacznego uformowania (...) w nauce marketingu*. Zdecydowanie inaczej musi być rozpatrywana struktura audytu marketingu z perspektywy analizy i kontroli (patrz propozycja L. Tvede'a i P. Ohnemusa vs. propozycja Ph. Koylera, W.T. Gregora i W.H. Rodgersa). Natomiast interpretacja audytu jako narzędzia kontroli strategicznej w mojej ocenie została bardziej *uformowana*. Oczywiście, daje się zauważyć wiele różnych propozycji struktury audytu, które z reguły rozwijane były w rozbudowane zestawy pytań, ale taki kierunek rozwoju jest charakterystyczny także dla innych obszarów badań naukowych. Natomiast zgadzam się z konkluzjami Habilitanta, iż w dotychczasowych interpretacjach



audytu brakowało zdefiniowania relacji między poszczególnymi obszarami przedmiotowymi audytu.

Pozytywną weryfikację hipotezy *H2* Habilitant uzasadnił tym, iż w przypadku większości istniejących propozycji audytu marketingu *trudno dostrzec kontrolę strategii oraz dopasowania wynikających z niej elementów działań marketingowych organizacji, (...) powoduje to rozmycie jego istoty i zacieranie się różnic między kontrolą na poziomie strategicznym i operacyjnym* (s. 286). Weryfikacja tej hipotezy nie budzi zastrzeżeń. W dotychczasowych koncepcjach audytu marketingu, zabrakło jednoznacznego zdefiniowania wspomnianych powyżej relacji między poszczególnymi obszarami przedmiotowymi audytu, a w szczególności pomiędzy jego strategicznym i operacyjnym poziomem kontroli, co skutkuje *rozmyciem jego istoty*. Innym skutkiem tego niedostatku dorobku teoretycznego są zaobserwowane przez Habilitanta przykłady zawężania audytu do kontroli operacyjnej.

Weryfikacja hipotezy *H3* została dokonana na podstawie analizy licznych badań (w tym badań własnych przeprowadzonych metodą *case study*). W świetle tych wyników Habilitant nie dostrzega *jednoznacznych i wyraźnych sygnałów, które potwierdziłyby traktowanie audytu marketingu jako narzędzia kontroli strategicznej*. Zwraca natomiast uwagę, iż *poddawanie kontroli i ocenie wybranych fragmentów działań marketingowych samych w sobie, stosowanie metod i technik kontroli operacyjnej, dużą częstotliwość badań kontrolnych należy odczytywać jako nadawanie audytowi charakteru operacyjnego* (s. 287). Weryfikacja hipotezy *H3* również nie budzi zastrzeżeń. Wyniki przeprowadzonych badań metodą studium przypadku dostarczyły dowodów na potwierdzenie tej hipotezy.

Dokonując oceny ogólnej monografii (całości przeprowadzonego postępowania badawczego) należy zwrócić uwagę, iż praca jest oryginalnym opracowaniem naukowym, wypełniającym lukę badawczą w zakresie audytu marketingu. Na dodatek jest to jedna z nielicznych monografii poświęconych audytowi jako takiemu. Całość opracowania jest spójna w zakresie tematyki, celu głównego, celów szczegółowych oraz sformułowanych hipotez. Z tej perspektywy zostały dokonane studia teoretyczne oraz badania empiryczne, które dzięki zastosowanej metodzie stanowią istotne uzupełnienie wyników dotychczasowych badań nad zagadnieniami związanymi ze strategiczną kontrolą marketingu.

Dokonując oceny monografii z perspektywy kryteriów sformułowanych w art. 219 ust.1 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku, należy stwierdzić, iż osiągnięciami naukowymi, które można rozpatrywać w kategoriach wkładu w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości są:

- rozpoznanie całościowe dorobku teoretycznego związanego z audytem marketingu, rozpatrywanym jako narzędzie strategicznej kontroli marketingu;
- identyfikacja na gruncie teoretycznym podstawowych różnic interpretacyjnych odnośnie audytu marketingu, które utrudniają jego aplikacje praktyczne;
- uzasadnienie przyczyn słabego wykorzystywania koncepcji audytu marketingu;
- zestawienie i analiza dorobku empirycznego związanego ze strategiczną kontrolą marketingu i audytem marketingu;
- sformułowanie uwarunkowań wykorzystania audytu w procesie strategicznej kontroli marketingu;



- opracowanie autorskiego modelu audytu marketingu, który został opisany zarówno w ujęciu koncepcyjnym, jak również w ujęciu procesowym.

Większość ze wskazanych powyżej osiągnięć odnosi się do sformułowanych celów badawczych. W naszym piśmiennictwie brakuje opracowań, które w tak wszechstronny sposób podejmowałyby problematykę nie tylko audytu marketingu, ale także strategicznej kontroli marketingowej. Warto także zwrócić uwagę, iż dokonana identyfikacja różnic interpretacyjnych odnośnie audytu marketingu jest również rzadko podejmowana. W ramach swoich rozważań Habilitant dokonał oceny kategorii z perspektywy narzędzia kontroli i w tym wymiarze zidentyfikował różnice interpretacyjnej audytu marketingu. Zawarte w monografii studia pozwoliły zidentyfikować z teoretycznego punktu widzenia przyczyny słabego wykorzystywania koncepcji audytu marketingu, co znalazło potwierdzenie w wynikach przeprowadzonych badań empirycznych. W swoich badaniach Habilitant zastosował inne podejście badawcze, co dało nowe spojrzenie na problem aplikacji audytu marketingu w praktyce biznesowej. Efektem wymienionych powyżej studiów teoretycznych i badań empirycznych jest sformułowanie autorskiego modelu audytu marketingu, jako narzędzia kontroli strategicznej.

Ocena aktywności naukowej oraz innych osiągnięć naukowych Habilitanta

Ocena aktywności naukowej Habilitanta dokonana została na podstawie analizy jego dorobku publikacyjnego, udziału w konferencjach naukowych, projektach badawczych, współpracy międzynarodowej oraz aktywności naukowej w innych jednostkach naukowych.

Na dorobek publikacyjny Habilitanta, po uzyskaniu stopnia doktora, składają się 97 publikacji, w tym 1 monografia, 3 redakcje monografii naukowych, 45 rozdziałów w monografiach naukowych, 10 też w zbiorze konferencyjnym oraz 38 publikacji w czasopiśmie (w tym publikacja w czasopiśmie posiadającym *Impact Factor*, indeksowanym przez *Web of Science*). W większości są to opracowania samodzielne. W tym zestawieniu jest 12 publikacji współautorskich. W dorobku naukowym Habilitanta znajduje się 28 publikacji przygotowanych w języku obcym, w tym 24 w języku angielskim. Analiza powyższych danych ilościowych pozwala uznać, iż Habilitant w okresie po uzyskaniu stopnia doktora wykazał się dużą aktywnością publikacyjną (w ujęciu ilościowym), która obejmuje m.in. publikacje obcojęzyczne.

Ilościowe zestawienie cytowań dorobku publikacyjnego Habilitanta (bez autocytowań, stan na dzień 7.06.2021 r.), według UEK wynosi 81 i odnosi się do 25 publikacji. W zależności od uwzględnianej bazy indeksacyjnej, liczba tych cytowań jest inna. Dla bazy BazaEkon wynosi 45 (dotyczy 20 publikacji), bazy *Web of Science B* wynosi 2 (odnosi się do 2 publikacji), a dla bazy *Scopus B* wynosi 1 (dotyczy 1 publikacji). Zidentyfikowany indeks Hirscha według BazaEkon wynosi 3. Najczęściej cytowaną publikacją Habilitanta jest artykuł *Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza*, *Przegląd Organizacji* (2008), który był cytowany w 11 publikacjach (wg bazy BazaEkon, bez uwzględnienia autocytowań). W przypadku pozostałych publikacji (głównie polskojęzycznych), częstotliwość cytowań waha się od 1 do 6. Na tej podstawie należy uznać, iż dorobek publikacyjny Habilitanta jest zauważalny w środowisku naukowym.

W. Kowal

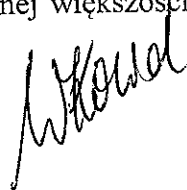
Dokonując merytorycznej oceny dorobku publikacyjnego należy na wstępie zwrócić uwagę, iż Habilitant sytuuje go w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W ujęciu przedmiotowym dorobek ten koncentruje się na *zagadnieniach szerzej postrzeganych problemów zarządzania przedsiębiorstwem*. Analiza tematyki publikacji pozwala ulokować ten dorobek w szeroko ujmowanej problematyce marketingu. Habilitant swoje efekty publikacyjne lokuje w trzech obszarach badawczych, które określił jako (patrz zał. 3, p. 4.3):

- Obszar badawczy I: *Metodyka marketingu (metoda portfelowa, metoda refleksji strategicznej, audyt marketingu)*,
- Obszar badawczy II: *Praktyka marketingu (zarządzanie marketingiem polskich przedsiębiorstw)*,
- Obszar badawczy III: *Teoria marketingu (problemy marketingu w przestrzeni międzynarodowej, przyczynki do rozwoju naukowo-badawczego)*.

W ramach każdego z tych obszarów Habilitant wyróżnia jeszcze nury badawcze. Dla zilustrowania swoich osiągnięć naukowych w zakresie każdego z tych obszarów badawczych Habilitant załączył 84 swoje publikacje, jakie przygotował w okresie po nadaniu stopnia doktora.

W obrębie pierwszego obszaru (pt. *Metodyka marketingu*) Habilitant wyróżnia trzy nury badawcze, tj. *metoda portfelowa, metoda refleksji strategicznej, audyt marketingu*. W ramach nurtu 1. (pt. *Metoda portfelowa – problemy metodyczne i aplikacyjne*) koncentruje się na zagadnieniach istoty, założeń i metodyki analizy portfelowej i jej wykorzystania w zarządzaniu marketingiem. Efektem tego kierunku badań jest 15 samodzielnych publikacji (wydanych w latach 1998-2006), w tym 1 publikacja anglojęzyczna. Do nurtu 2. (pt. *Metodyka i problemy aplikacyjne metody refleksji strategicznej*) zalicza 8 współautorskich publikacji (z w lata 2002-2009), w tym 1 publikacja anglojęzyczna. Część z tych publikacji wykracza poza obszar marketingu. Ostatnim nurtem badań, a zarazem jednym z najliczniej reprezentowanych od strony efektów publikacyjnych jest nurt 3. (pt. *Audyt jako narzędzie kontroli marketingu – problemy metodyczne i aplikacyjne*). Ten nurt związany jest z monografią wskazaną jako osiągnięcie naukowe w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego. Efektem tego nurtu badań są 23 publikacje (z lat 2005-2020), w tym 12 obcojęzycznych (9 anglojęzycznych i 3 rosyjskojęzycznych). W tym zestawieniu znajduje się wiele publikacji o zasięgu międzynarodowym. W ramach tej aktywności Habilitant publikował swoje artykuły w zagranicznych czasopiśmie (w tym czasopiśmie indeksowanym w bazach Scopus i Web of Science, posiadającym *Impact Factors*) oraz na konferencjach zagranicznych. Uwzględniając całość dorobku Habilitanta zaklasyfikowanego do obszaru pierwszego, warto zwrócić uwagę, iż obejmuje on łącznie 46 publikacji, w tym 14 publikacji obcojęzycznych (tj. 11 anglojęzycznych i 3 rosyjskojęzyczne). Zdecydowana większość z nich, to publikacje indywidualne.

W ramach drugiego obszaru badawczego Habilitant wyróżnił jeden nurt badawczy (tj. nurt 4. pt. *Zarządzanie marketingiem (marketingowe) – decyzje i działania marketingowe polskich przedsiębiorstw w kolejnych dekadach transformacji rynkowej*), którego problematyka związana była z zachowaniami polskich przedsiębiorstw pod wpływem zmian zachodzących w sytuacji gospodarczej, politycznej i społecznej. Efektem tego nurtu jest 35 publikacji (z lat 1999-2020), w tym 11 obcojęzycznych (w zdecydowanej większości są to



publikacje anglojęzyczne). Cztery z tych publikacji to opracowania współautorskie. W zakresie tego nurtu również daje się zauważyć międzynarodowy wymiar aktywności Habilitanta. Większość publikacji anglojęzycznych została opublikowana w zagranicznych czasopismach lub jako materiały konferencyjne.

W obrębie trzeciego obszaru badawczego (pt. *Teoria marketingu*) wyznaczone zostały dwa nurty badawcze (tj. *problemy marketingu w przestrzeni międzynarodowej, przyczynki do rozwoju naukowo-badawczego*). Przedstawiony jako nurt 5. (pt. *Problemy marketingu w przestrzeni międzynarodowej*) obejmuje 6 publikacji (z lat 1998-2012), w tym 3 anglojęzyczne. Ostatni, nurt 6. (pt. *Przyczynki do rozwoju naukowo-badawczego*) obejmuje 3 publikacje (z lat 2004-2006).

Do innych aktywności naukowych Habilitanta należy zaliczyć udział w konferencjach naukowych. W okresie po uzyskaniu stopnia doktora, Habilitant wziął udział w 88 konferencjach, w tym 13 zagranicznych. Na te konferencje przygotował 50 referatów (w tym 12 na konferencje zagraniczne), z których większość wygłosił w czasie konferencji (46). W latach 1997-2017 Habilitant brał również udział w komitetach organizacyjnych i naukowych 11 konferencji (w tym 9 międzynarodowych). Poza tym jest członkiem 2 towarzystw naukowych (w tym 1 zagranicznego).

W latach 1998-2020 Habilitant uczestniczył w 16 projektach (zespołach) badawczych, realizowanych przez Katedrę Marketingu Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie (wcześniej Akademii Ekonomicznej w Krakowie), w tym dwóch grantach KBN oraz jednym projekcie realizowanym w ramach Programu POTENCJAŁ. Pozostałe projekty były realizowane jako badania statutowe Katedry.

W obszarze współpracy międzynarodowej aktywność Habilitanta po uzyskaniu stopnia doktora polegała na odbyciu staży i wizyt naukowych w 3 ośrodkach uniwersyteckich, dwukrotnie w Narodowym Uniwersytecie „Politechnika Lwowska” we Lwowie (Ukraina, 2014 i 2017), wielokrotnie w Uniwersytecie Śląskim w Opawie (Czechy, 2016-2019) i w Uniwersytecie Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy (Słowacja, 2018). Jedna z tych wizyt miała charakter ściśle naukowy, a reszta miała charakter naukowo-dydaktyczny.

Jeszcze innym obszarem aktywności naukowej Habilitanta jest pełnienie funkcji recenzenta dla 2 czasopism oraz monografii naukowej.

Habilitant swoją aktywność naukową prowadził również poza macierzystą uczelnią, tj. Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie. Poza wymienionymi powyżej udziałami w stażach naukowych, efektami tej aktywności stały się publikacje oraz badania własne. Efektem publikacyjnym są 3 współautorskie publikacje dla czasopism zagranicznych (w tym czasopisma posiadającego *Impact Factor* i indeksowanego w bazach Scopus i Web of Sciences), przygotowane w latach 2020-2021. Jeszcze innym efektem współpracy są studia przypadków przeprowadzone w przedsiębiorstwach z Czech, Słowacji i Ukrainy.

Analiza całości aktywności naukowej pozwala stwierdzić, iż Habilitant wykazał się istotną aktywnością naukową, która na dodatek była zróżnicowana i polegała na publikowaniu opracowań naukowych, udziałach w konferencjach naukowych i projektach badawczych, pełnieniu funkcji członka komitetów organizacyjnych konferencji, recenzowaniu publikacji oraz udziale w stażach naukowych. W większości przypadków zaangażowanie to miało także wymiar międzynarodowy. Ponadto, część z tej aktywności była realizowana w uczelniach zagranicznych.



Pozostały dorobek Habilitanta

Na dorobek dydaktyczny i organizacyjny Pana dr. Piotra Hadriana składają się przede wszystkim aktywności związane z przygotowaniem programów i prowadzeniem zajęć dydaktycznych, przygotowaniem publikacji dydaktycznych, opieką promotorską nad studentami, pełnieniem funkcji w różnych organach uczelnianych oraz opiekuna kierunku studiów.

W świetle danych zawartych w dokumentacji, Habilitant prowadził zajęcia z 16 przedmiotów realizowanych na różnych poziomach studiów macierzystej Uczelni, a dla części z nich przygotował karty przedmiotów. W większości były to zajęcia z zakresu szeroko ujmowanego marketingu. Realizował także zajęcia na studiach podyplomowych i studiach MBA organizowanych przez Krakowską Szkołę Biznesu UEK (wcześniej Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie), jak również studiach podyplomowych Akademii Muzycznej w Krakowie (w latach 2004-2009). Jego aktywność dydaktyczna obejmowała także prowadzenie zajęcia na innych uczelniach krajowych oraz na uczelniach zagranicznych (w ramach wspomnianych powyżej staży badawczych). W latach 2000-2020 prowadził zajęcia w 10 szkołach wyższych (patrz zał. 3, s. 4), w tym w Wyższej Szkole Biznesu w Tarnowie (gdzie w latach 2000-2002 był zatrudniony na etacie starszego wykładowcy), Małopolskiej Wyższej Szkole Ekonomicznej w Tarnowie (w latach 2000-2009), Wyższej Szkole Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej (w latach 2002-2009), czy też Szkole Wyższej im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Wydział Zamiejscowy w Krakowie (gdzie w latach 2003-2016 był zatrudniony na stanowisku dydaktycznym adiunkta). W tej ostatniej szkole prowadził zajęcia z 9 przedmiotów z zakresu marketingu i zarządzania. Jest ponadto autorem publikacji dydaktycznych, tj. 2 monografii i 2 artykułów. Za publikację monografii pt. *Wykorzystanie metod i technik analitycznych w procesie zarządzania marketingiem. Zbiór zadań* (współautor Marek Rawski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016) został wyróżniony Nagrodą zbiorową II stopnia Rektora UEK (2016 r.).

Pan dr Piotr Hadrian sprawował także funkcję promotora ponad 200 prac licencjackich, magisterskich i podyplomowych studentów pięciu ośrodków akademickich.

Jego aktywność organizacyjna polegała m.in. na pełnieniu funkcji członka Senatu Akademii Ekonomicznej w Krakowie (w latach 2002-2005), członka Rady Wydziału Zarządzania tej Uczelni (w latach 1993-2016) oraz członka różnych komisji (m.in. Wydziałowej Komisji ds. Akredytacji, Uczelnianej Komisji Dyscyplinarnej ds. Nauczycieli Akademickich). Od 2020 r. pełni funkcję opiekuna kierunku Marketing i Komunikacja Rynkowa w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie.

Całość wskazanych powyżej aktywności dydaktycznych i organizacyjnych świadczy o jego dużym zaangażowaniu w funkcjonowanie Uczelni. Szczególnie wysoko należy ocenić zaangażowanie organizacyjne Habilitanta.



Konkluzja

Przeгляд wskazanych osiągnięć naukowych Habilitanta oraz jego aktywności naukowej pozwala mi na sformułowanie oceny końcowej. **Moja ocena osiągnięć naukowych Pana dr. Piotra Hadriana jest pozytywna.**

Podstawowym warunkiem uzyskania stopnia naukowego doktora habilitowanego jest, poza stopniem doktora; posiadanie w dorobku osiągnięcia naukowe stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny (...) oraz wykazanie istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej (...), w szczególności zagranicznej. W mojej ocenie Pan dr Piotr Hadrian wykazał się osiągnięciami naukowymi, które należy rozpatrywać w kategoriach wkładu w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. W zakresie oceny całości aktywności naukowej mogę stwierdzić, iż Pan dr Piotr Hadrian wykazał się istotną aktywnością naukową, która na dodatek była różnicowana, a w wielu przypadkach zaangażowanie to miało wymiar międzynarodowy. Ponadto, część z tej aktywności była realizowana w innych uczelniach, w tym w uczelniach zagranicznych.

W świetle dokonanych powyżej ocen osiągnięć naukowych i aktywności naukowej Pana dr. Piotra Hadriana stwierdzam, iż spełnia on warunki wymagane do uzyskania stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości (zgodnie z art. 219 ust.1 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku). Opiniuję pozytywnie wniosek o nadanie Panu dr. Piotrowi Hadrianowi stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

