



Prof. zw. Dr hab. inż. Zbigniew **M A L A R A**
POLITECHNIKA WROCLAWSKA

UNIwersytet Szczeciński
ul. Cukrowa 8
PUNKT KANCELARYJNY NR 9

05. 10. 2023

W P Ł Y N Ę Ł O

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr. Thomasa **NAPRAWSKIEGO**, zatytułowanej

Modele strategii zarządzania serwisem internetowym,

której promotorem jest prof. dr hab. Zygmunt **DRAŻEK**

oraz promotor pomocniczy dr Tomasz **KOMOROWSKI**

Podstawa oceny¹

Podstawą opracowania oceny jest prośba o recenzję Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 13 lipca 2023 roku, dr hab. Wojciecha **DROŻDŻA**², profesora Uniwersytetu Szczecińskiego, umowa o dzieło sporządzona pomiędzy stronami: Uniwersytetem Szczecińskim, reprezentowanym przez prof. dr hab. Andrzeja **SKRENDE** – prorektora ds. nauki przy kontrasygnacie mgr. Andrzeja **KUCIŃSKIEGO**, kwestora uczelni, a sporządzającym recenzję, niżej podpisanym, prof. dr hab. inż. Zbigniewem **MALARA**, profesorem zwyczajnym – Politechnika Wroclawska oraz załączony do dokumentów egzemplarz rozprawy.

Uwagi wstępne

Serwisy internetowe na stałe wpisały się w krajobraz społeczno – gospodarczy współczesnego świata. Zmiany, a w tym zmiany techniczne i technologiczne powodują, że zmienia

¹ Niniejszą ocenę sporządzono w oparciu o kryteria wynikające z zapisów Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dziennik Ustaw z 2017 roku, pozycja 1789) oraz wydanego na jej podstawie Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 roku w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w postępowaniu doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz.U. 2018, poz. 261).

² Pismo wraz z dokumentacją dotarło do recenzenta w dniu 7 sierpnia 2023 roku.

się zakres i jakość świadczonych przez nie usług, a ponadto, lawinowo narastają zamieszczane w nich treści. Wymaga to od otoczenia (twórców kreujących krajobraz cyfrowy) podejmowania wysiłku na rzecz dostosowywania produktów/usług do zmieniających się dynamicznie obowiązujących trendów i oczekiwań (potrzeb) rynku (użytkowników). Słowem, złożoność, zmienność i niepredyktywność uwarunkowań odpowiedzialnych za wyłaniający się stan rzeczy, zmierza do konieczności uporządkowanego zarządzania serwisem internetowym w sposób uwzględniający jego efektywne, sprawne i skuteczne funkcjonowanie (użytkowanie).

Z perspektywy pojedynczego podmiotu (przedsiębiorstwa) oznacza to wymóg opracowania serwisu internetowego (strony internetowej, witryny) z uwzględnieniem funkcji wpisanych w proces zarządzania uwzględniającego: długookresowy (strategiczny) horyzont obecności na rynku; organizowania działań polegających na opracowaniu, utrzymaniu i rozwijaniu wirtualnej obecności w sposób zgodny z normami, przepisami prawa i wymaganiami rynku (użytkowników); wpływania uwzględniającego dostosowywanie serwisu (ów) do standardów obowiązujących na rynku w oparciu o posiadany (kontrolowany) potencjał i możliwości; kontrolę zabezpieczającą poprawność (jakość) funkcjonowania witryny w rozumieniu technicznym i/lub technologicznym (np. dostępność i niezawodność).

Przymus podejmowania szeroko pojętych działań zarządczych w gruncie rzeczy przekłada się na konieczność opracowania i zastosowania, sprawdzającej się w praktyce organizacyjnej, strategii wyłonionej ze złożonych (wielowymiarowych) modeli (koncepcji), odpowiedzialnych za osiągnięcie wiązki (wielorakich) celów organizacji, przy równoczesnym zaspokajaniu potrzeb rynku (grupy docelowej odbiorców). Na ten aspekt problemu zwrócił słuszną uwagę Doktorant, mgr Thomas Naprawski, upatrując w tym szansę na eksplorację tego obszaru zagadnień, dostrzegając ponadto możliwość zastosowania (opracowania i wykorzystania) w tym procesie wyrafinowanych narzędzi IT (modeli opartych na *technologii wysokiej szansy*), z zamiarem uzyskania elastycznej strategii zarządzania serwisem internetowym, to jest takiej, która będzie w sposób ciągły reagowała na dynamiczne zmiany i wyzwania w bliższym i dalszym otoczeniu w organizacji i na rynku.

Dysertabilność problematyki rozprawy oraz ogólna ocena pracy

W odniesieniu do zgłoszonego problemu **Autor rozprawy nakreślił cel, którym jest opracowanie modelu strategii zarządzania serwisem internetowym, uwzględniającego jego wielowymiarowe ujęcie oraz możliwość aktualizowania (dostosowywania) w czasie**



rzeczywistym i spełniającego zmieniające się oczekiwania użytkowników. Zamiar ten obudowano 4. celami cząstkowymi wpisanymi w cel główny pracy (s. 7). Mają one znaczenie (zadanie) poznawcze i utylitarne, a ich osiągnięcie, wedle Autora, powinno - w oparciu o przyjęty schemat działań (postępowanie badawcze) – zapewnić możliwość opracowania modelu referencyjnego (modeli) oraz pozwolić na identyfikację i rozpoznanie charakteru powiązań między interesariuszami (podmiotami) w danym środowisku w celu wypracowania sposobów (standardów) wspierających ich działalność.

W oparciu o cele (główny i cząstkowe) sformułowano hipotezę badawczą przyjmującą, że opracowanie holistycznego modelu strategii zarządzania serwisem internetowym umożliwi tworzenie submodeli (modeli częściowych), dedykowanych do konkretnego użytkownika, zależnie od jego potrzeb, i stanowiącym odrębny model zarządzania [serwisem internetowym].

Można mieć wprawdzie wątpliwości, co do liczby celów rozprawy, ich kompletności i komplementarności, jak również skromnej liczby hipotez (jedna!), nie mniej, jako recenzent uważam, że podjęte wyzwanie to, odważne i - zasadne podejście do postawionego w rozprawie zagadnienia, zwłaszcza z punktu widzenia oczekiwań praktyki. Wyraźnie bowiem widać potrzebę sformułowania propozycji, zawierającej rozwiązanie problemów zarządczych adresowanych do zarządzania serwisem internetowym – obszarem stale rozwijającym się, aktualnym i – co ważne złożonym, bo wieloaspektowym. **Przyjęty zamiar uznaję za zasadny, zarówno z punktu widzenia uwzględnienia potrzeb teorii, jak i oczekiwań praktyki, a to przesądza o dysertabilności podjętej w rozprawie tematyce.**

Na użytek osiągnięcia celów pracy i weryfikacji hipotezy badawczej (jej potwierdzenie, bądź niepotwierdzenie) przeprowadzono postępowanie teoretyczne (poznawcze) i empiryczne (uitylitarne). Tym samym, przeprowadzono kwerendę literaturową, uwzględniającą przegląd i analizę polskich i zagranicznych publikacji naukowych: książek i artykułów oraz źródeł internetowych obejmujących problematykę podjętą w rozprawie. Badania empiryczne zaś, przeprowadzone w okresie 2022 – 2023, uwzględniały dwie części: (1) przegląd, analizę i diagnozę wybranych studiów przypadków oraz (2) badania kwestionariuszowe (dobrych nielosowo respondentów).

Wyniki badań pozwoliły na wyłonienie czynników istotnych (rekomendowanych) w zarządzaniu serwisem internetowym, z uwzględnieniem ich znaczenia hierarchicznego (rang), a w celu identyfikacji podobieństw i grupowania serwisów [internetowych] na podstawie ich cech, w pracy wykorzystano (wedle deklaracji Doktoranta – wróć jeszcze do tego wątku) z



metody analizy skupień. Do potrzeb analizy zebranych w badaniach wyników, skorzystano z arkusza kalkulacyjnego Excel oraz programu Statistica.

Strukturę pracy podporządkowano celom i przyjętej hipotezie. Składają się na nią 2. części, złożone z 6.rozdziałów. **Rozdziały 1-3 to rozdziały teoretyczne**, wprowadzające, zawierające przegląd koncepcji i definicji dotyczących zarządzania serwisem internetowym i obejmujące omówienie pojęć związanych z kontekstem jego funkcjonowania. Omówiono tu także główne obszary i charakterystyki obejmujące zarządzanie serwisem internetowym oraz wskazano kluczowe problemy z tym związane. Przybliżono aspekty techniczne i technologiczne oraz ekonomiczno-zarządcze, determinujące wybory [strategiczne] odnośnie do zarządzania serwisem internetowym. Przy tej okazji omówiono także (wskazano) rozmaite miary i wskaźniki służące do pomiaru efektywności serwisów [internetowych] oraz dokonano przeglądu instrumentów wykorzystywanych do badania (analizy i diagnozy) serwisów internetowych z uwzględnieniem ich wielowymiarowej natury.

Rozdziały empiryczne to rozdziały 4-6. W tej części dokonano przeglądu i analizy studiów przypadku pochodzących z różnych branż. Wyniki ustaleń stanowiły podstawę do analizy i oceny wpływu czynników przesądzających o decyzji przy wyborze serwisów [internetowych] oraz opracowania postulatów (rekomendacji). Przedstawiono tu także (skrótowo) przebieg i wyniki badań ankietowych. W oparciu o ustalenia z badań wyłoniono kluczowe kryteria, przesądzające o dobroci (przydatności z uwagi na skuteczność, efektywność i sprawność) serwisów internetowych. Ze względu na te kryteria oraz przypisane im wagi (obietuję wrócić jeszcze do tego aspektu w dalszej części recenzji), przeprowadzono postępowanie umożliwiające klasyfikację serwisów [internetowych]. W tej części pokazano również wielowymiarowy, autorski model strategii zarządzania serwisem internetowym, dostosowany do rodzaju serwisu (kategorii). Propozycję Doktorant zaopatrzył w podsumowanie oraz wskazał kierunki dalszych prac nad modelem z uwzględnieniem poziomu dokonanych w rozprawie ustaleń.

Należy podkreślić wielowymiarowość (złożoność) modelu, który z natury rzeczy, uwzględnia rozmaite czynniki (mieralne i niemieralne) oraz uwarunkowania odpowiedzialne za jego szeroko pojętą funkcjonalność, a które wydają się kluczowe na potrzeby zarządzania serwisem internetowym w wymiarze strategicznym. Jest to ważna uwaga, ze względu bowiem na rozległość zagadnienia, problem ten może sprawiać - sprawia - trudność dla badacza. Tym bardziej więc, **należy docenić podjęty wysiłek zwłaszcza, że jest on nakierowany na grupę zagadnień wpisujących się w nurt aktualnych, ważnych poznawczo i praktycznie zagadnień, obejmujących problem opracowania modelu strategii zarządzania serwisem**



internetowym. Z tych powodów, zmierzenie się Doktoranta z tym problemem wydaje się zarówno trafne, co zasadne a - widziane z perspektywy badacza - kuszące i atrakcyjne i niełatwe.

Struktura pracy oraz ocena zawartości rozdziałów rozprawy

Przypomnijmy, że **celem rozprawy** jest, na bazie teorii (kwerendy literatury przedmiotu) i empirii (badań właściwych) oraz wnioskowania (model będący pochodną ustaleń z badań), **opracowanie całościowego modelu strategii zarządzania serwisem internetowym, który dopasowując się specyfiki serwisu internetowego, umożliwia generowanie modeli (real time) odpowiadających aktualnym potrzebom użytkownika.**

Oznacza to, że rozprawa ma charakter teoretyczno – empiryczny. Obejmuje ona scenariusz badawczy uwzględniający: (1) definiowanie i eksplorację problemu badawczego oraz zagadnień z nim związanych, (2) sformułowanie celu i pytań badawczych oraz hipotezy, (3) wybór narzędzi badawczych, (4) podmiot badań oraz (5) badania właściwe. Następnie, działania przewidują (6) analizę i ocenę uzyskanych wyników i weryfikację hipotezy, a w konsekwencji (7) formułowanie postulatów i uzupełnień (propozycja autorskiego modelu) o charakterze postulatów metodycznych. Tym samym, struktura pracy odpowiada trzem warstwom: teoretycznej, empirycznej oraz metodycznej, w którą odpowiednio wpisano rozdziały rozprawy. Poprzedzono je Wstępem i zwieńczono Zakończeniem.

Wszystkie części są semi-autonomiczne, co oznacza, że zachowują odrębność a równocześnie są ściśle ze sobą powiązane, przy czym liczba rozdziałów wynika wprost z koncepcji rozwiązania postawionego problemu. Tym samym, **akcenty, wpisane w układ pracy, uznaję za rozłożone właściwie, co oznacza, że przyjęto odpowiednie proporcje.**

Jako całość rozprawa jest opracowaniem liczącym 225 stron, obejmującym znaczący kontekst omawianej problematyki. Uwzględnia różnojęzyczną (polską, angielską, niemiecką, rosyjską) bibliografię złożoną z 275 pozycji (opracowania zwarte, czasopisma, raporty, dokumenty organizacyjne, akty prawne), a także spis³ tabel (26) i rysunków (22), wykresów (13)

³ Zamieszczone w rozprawie tabele oraz rysunki są omówione, ulokowane w odpowiednich miejscach pracy i petyfikują sformułowane poglądy, przez to czynią je przekonującymi w odniesieniu do rzeczywistego stanu rzeczy oraz lokują je bliżej rzeczywistości organizacyjnej. Przy tej okazji pozwalam sobie zwrócić uwagę na lapsusy występujące pod niektórymi tabelami. Np. w sformułowaniu *Opracowanie własne na podstawie* (podpis pod tabelą na s. 64 oraz wielu innych miejscach – ss. 42, 67, 89, 93, 101....) popełniono błąd. Z uwagi na logikę jest to niepoprawne, bowiem Autor łączy dwa możliwe warianty: *opracowanie własne* (oryginalne) oraz *opracowanie na podstawie*. Uznaję to za niewłaściwe, bowiem wybór wariantu może być tylko jeden.



oraz załączników (2) zawierających: scenariusz badawczy uwzględniający 9 bloków tematycznych oraz ankiety.

Taką strukturę rozprawy uznaję za prawidłową i odpowiadającą potrzebom i nakreślonym w pracy potrzebom.

Rozdział 1.⁴, zatytułowany *Koncepcje i definicje zarządzania serwisem internetowym* ma charakter wprowadzenia do problematyki serwisów internetowych. Wyjaśnia istotę związanych z tym obszarem zagadnień, począwszy od definicji, a skończywszy na ich interpretacji. Przybliży strukturę serwisów internetowych z omówieniem ich składowych (warstw) i architektury, zwracając uwagę na wymagania (dostosowanie i dopasowanie) odnośnie do uwarunkowań rynkowych (norm i standardów) i oczekiwań (potrzeb) użytkowników. Prezentuje spotykane w praktyce kategorie serwisów, z uwzględnieniem kryteriów użytkowych (11 kategorii) oraz sposoby ich powstawania (projektowanie, tworzenie i funkcjonowanie). W oparciu o rys historyczny tego obszaru IT prześlędono ewolucję i rozwój serwisów internetowych,

Skupiono się również na przeglądzie rozmaitych definicji dotyczących zarządzania serwisem internetowym. Uczyniono to starannie i potrzebnie w oparciu o przyjęte kryteria i kontekst (wyodrębniono 10 obszarów), a w ich ramach zasygnalizowano kryteria istotne (mające wpływ i znaczenie) w zarządzaniu serwisem internetowym.

Rozdział ten zamyka syntetyczny zapis spotykanych problemów wynikających z nieodpowiedniego zarządzania – Autor wymienia tu 5 głównych przyczyn niedoskonałości.

Zawarte tu treści oparto na uwzględnieniu szerokiego przeglądu literatury przedmiotu. Dodam, że aktualnej, co wynika z istoty rzeczy - wszak serwisy internetowe to obszar nowy i wciąż się rozwijający. **Zapisy tu pomieszczone są niewątpliwie przydatne** zwłaszcza, że są niejako wstępem do treści rozdziału 2.

Rozdział 2., nosi tytuł *Miary efektywności w procesie zarządzania serwisem internetowym jako determinanty [wyboru – wtrącenie recenzenta] strategii zarządzania serwisem internetowym*. Jest on wprost rozwinięciem treści zapisanych w rozdziale 1., a mianowicie skupia się na miarach i wskaźnikach efektywności zarządzania [serwisem internetowym]. **Skupienie się na tym aspekcie zarządzania uważam za ze wszech miar słuszne**, wszak zarządzanie,

⁴ Uwaga o charakterze edycyjnym. Po tytule rozdziału w treści rozprawy z reguły pojawia się (nie w każdym przypadku) tytuł podrozdziału. Uznaję to za niewłaściwe. Otóż zasadą jest, aby przestrzeń pomiędzy tytułem a podrozdziałem została wypełniona akapitem o charakterze wprowadzenia do rozdziału. W rozprawie tej zasady nie uwzględniono. I druga uwaga, zasadą jest, aby w przypadku powołania autora po raz pierwszy, podawać pełne brzmienie jego nazwiska oraz imienia. Doktorant tego w rozprawie nie przestrzega (por. np. s. 71 – Wright oraz Pigou).



bez względu na poziom ogólności (szczegółowości) wymaga korzystania z szeregu rozmaitych (jakościowych i ilościowych) wskaźników monitorujących jego efektywność (oraz sprawność i skuteczność). W konsekwencji, w oparciu o dorobek literatury przedmiotu, Autor podaje rozmaite miary: technologiczne, w obrębie których wymienia 14 wskaźników, i ekonomiczne, w tym makroekonomiczne.

Interesującą częścią tego rozdziału są rozważania, w których Doktorant zwraca uwagę na (1) efekty (bezpośrednie i pośrednie), którym powinny służyć przyjęte (zastosowane) wskaźniki (mieralne, np. zysk, jak i trudno mieralne, czy zgoła niemierzalne, np. konkurencyjność) i przysparzać korzyści (operatorom serwisów i ich biznesowym konkurentom i partnerom) oraz (2) sposoby ochrony wartości przed zawłaszczaniem przychodów z ich strony z wykorzystaniem podanych przez Doktoranta przykładowych strategii zabezpieczających przychody serwisów internetowych (3). Wpisują się one w zadanie opracowania odpowiedniej (właściwej) strategii (najczęściej nie jedynej i nie danej na zawsze), umożliwiającej osiągnięcie powodzenia (sukcesu) w tym względzie. **To trafna uwaga, bo uzasadnia potrzebę dalszego mierzenia się z tym problemem przez badaczy.**

W rozdziale 3., noszącym tytuł *Narzędzia i metody badania strategii w procesie zarządzania serwisem internetowym*, dokonano przeglądu instrumentarium wykorzystywanego do potrzeb badania strategii. **Istotną konstatacją jest wniosek, iż owe instrumenty (narzędzia) z założenia powinny (muszą) być wykorzystywane w sposób ciągły, czyli być na stałe wpisane w proces monitorowania strategii, zależnie od opracowanego i implementowanego modelu biznesu⁵ i miejsca (znaczenia) serwisu internetowego w tym modelu.**

Wiele miejsca (zasadnie) poświęcono w tym rozdziale idei zarządzania serwisem internetowym i działaniom temu przypisanym, omawiając przy tej okazji szczegółowo modele (filozofie, koncepcje) spotykane w literaturze przedmiotu (model C. Harrison, model zrównoważonego rozwoju wielu interesariuszy, model Jacoby, model Diffily), przybliżając obszary i sposoby ich wykorzystywania zależnie od, m.in. wielkości i potencjału przedsiębiorstwa, jego pozycji rynkowej oraz celów i potrzeb oraz specyficznych cech danego podmiotu.

Następnie omówiono metody wykorzystywane do badania strategii zarządzania serwisów internetowych. Autor uczynił to oszczędnie (syntetycznie), wykorzystując do tego celu wnioski wywodzące się z przeglądu literatury przedmiotu (ss. 103-105). Służą one do analizy zarządzania stronami internetowymi i pomieszczonymi na nich (w nich) treściami (do oceny tzw.

⁵ A nie, jak pisze na s. 87. Autor modelu biznesowego. Obowiązuje wszak forma rzeczownikowa, a nie przymiotnikowa tego pojęcia.



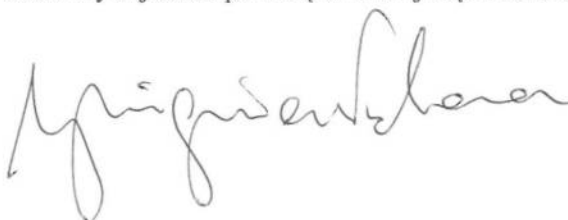
strategii treści). W konsekwencji, do najbardziej odpowiednich do tego celu metod Autor rozprawy, w następstwie subiektywnej analizy możliwości ich zastosowania i znaczenia uzyskanych wyników, uznał: badania ankietowe, wywiady i studia przypadków oraz metody uogólnione (holistyczne metody badawcze).

Doktorant świadom, że każda z nich ma zalety, ale i obarczona jest wadami, poddał je analizie SWOT celem wyboru metod z zamiarem ich wykorzystania w badaniach. Wynik przeprowadzonej analizy (ss. 106 - 107) przesądził o wyborze do potrzeb badań holistycznej metody badawczej⁶. Obejmuje ona różne metody (z tego względu może należałoby je nazwać, posługując się określeniem *metodyka, a nie metoda*), które wzajem się dopełniają, a w konsekwencji - w przekonaniu Doktoranta - umożliwiają uzyskanie rzetelnego i wiarygodnego materiału badawczego, użytecznego do celów opracowania modelu strategii zarządzania [stronami internetowymi]. Należy podkreślić, że Doktorant zamierza to uczynić, umiejętnie łącząc wyniki analizy obowiązujących (funkcjonujących) strategii serwisów internetowych z ich skutecznością, w oparciu o uzyskane opinie klientów (użytkowników) serwisów, z zamiarem identyfikacji tych czynników, które przesądzą o wyborze (opracowaniu) strategii wraz z rekomendacjami zapewniającymi warunki poprawnego ich funkcjonowania.

Rozdziały te (1-3) oceniam jako ważne i niezbędne wprowadzenie obejmujące część poznawczą rozpraw. Rozważania prowadzone są w oparciu o bogatą literaturę (liczną i merytorycznie zgodną z problematyką rozprawy), którą Doktorant umiejętnie wykorzystuje. W tym **podkreślam wysiłek nakierowany na kwerendę literatury przedmiotu oraz jej trafność ze względu na aktualność.** Rozdziały tworzą udaną całość.

Rozdział 4., *Analiza strategii zarządzania serwisami internetowymi – studium przypadku*, to rozdział wpisujący się w część empiryczną rozprawy. W rozdziale tym, w oparciu o scenariusz (schemat działań – s. 109), z zamiarem głębszego rozpoznania mechanizmów i najlepszych praktyk prowadzących do identyfikacji czynników sprzyjających powodzeniu funkcjonowania serwisów internetowych, Autor podejmuje wysiłek przeanalizowania studium przypadku. Scenariusz analizy przewiduje eksplorację 9. grup informacji usystematyzowanych z uwzględnieniem kryteriów wyłonionych i omówionych w części teoretycznej rozprawy (por. rozdział 1.), adresowanych do zróżnicowanych, wybranych kategorii serwisów internetowych

⁶ Z treści wynika, że analiza została przeprowadzona jednoosobowo przez samego Autora, a to oznacza, że zarówno analiza jak i ostateczne wybory dotyczące metod są obarczone subiektywizmem. Uważam, że w celu zapewnienia wiarygodności ustaleń pomieszczonych w tabeli na ss. 106-107, należałoby skorzystać z pomocy ekspertów. Do kwestii mankamentów badawczych jeszcze powrócę w dalszej części recenzji.



(10, s. 110), najpopularniejszych na polskim rynku. Zebrane informacje były podstawą do wyłonienia (identyfikacji) najlepszych praktyk (sposobów) i oceny ich możliwego wpływu na wyłonienie strategii spójnej z aktualnymi oczekiwaniami (potrzebami) i specyfiką danej branży⁷.

Wyniki ustaleń (licznych i złożonych) zapisano na ss. 111-139 rozprawy. **W odniesieniu do sprecyzowanych wniosków Autor pracy formułuje szereg spójnych rekomendacji adresowanych na użytek efektywnego funkcjonowania serwisów internetowych.** W tym celu wykorzystano postępowanie oparte na analizie wpływu czynników odpowiedzialnych za wyniki działalności serwisu⁸. Umożliwiło to, zdaniem Autora, udzielenie odpowiedzi na drugie pytanie badawcze, a nie – jak pisze Autor – zweryfikować drugą hipotezę. Z treści pracy wynika, że hipoteza była jedna (główna i jedyna).

Rozdział 5., *Analiza czynników wpływających na wybór strategii zarządzania serwisem internetowym z punktu widzenia użytkownika.*

Na potrzeby badania (analizy) czynników wpływu decydujących o wyborze strategii zarządzania serwisem internetowym przydatnych z perspektywy użytkownika wykorzystano ankietę (por. załącznik 1 oraz 2), adresowaną do respondentów o dużym doświadczeniu w branży IT, zatrudnionych w sektorze usług informatycznych. Respondenci byli „rekrutowani” z wykorzystaniem efektu *śnieżnej kuli* w drodze doboru nielosowego. Spośród 117 tys. osób pracujących w branży informatycznej (opis tej metody znajduje się na s. 117 rozprawy).

Badania przeprowadzono w okresie roku pomiędzy majem 2022 roku, a kwietniem 2023 roku. Wyłoniono 216 osób na terenie Polski, zaczynając od Szczecina (efekt *kuli śnieżnej*). Uzyskane wyniki poddano analizie spójności i wiarygodności (trafności i rzetelności), wykorzystując do tego celu test Alfa Cronbacha, a osiągnięty efekt uznano za wiarygodny (por. wyniki badań zamieszczone na ss. 149 – 165)⁹. Oprócz danych ogólnych (metrykalnych), zawierających podstawowe informacje o respondentach, uzyskano szereg wyników dotyczących,

⁷ Wprawdzie oznaczało to – z jednej strony- osiągnięcie założonego przez Doktoranta celu rozprawy – z drugiej zaś, pokazało swoisty chaos informacyjny wynikający ze zróżnicowanych (niejednorodnych) środowisk, w których działają serwisy (różne branże, zróżnicowana liczba użytkowników, różne struktury organizacyjne i wielkości oraz potencjały przedsiębiorstw, różne cele, funkcje i zadania, odmienne kultury organizacyjne, zróżnicowana polityka zarządzania zasobami ludzkimi itp.). W praktyce oznacza to mierzenie się badacza *ze światem mgieł i luster*, co nie ułatwia zadania Doktorantowi próbującemu ustalić cechy wspólne (uniwersalne) oraz reguły efektywnego zarządzania serwisami internetowymi, który, mimo to, podjął się tego ambitnego zadania.

⁸ Podobną uwagę zgłaszałem już wcześniej, w treści przypisu 6., a mianowicie: analiza jakościowa przeprowadzona przez Autora miała charakter subiektywny, oparty na wiedzy, intuicji i doświadczeniu badacza, zaś wyniki (rekomendacje) o charakterze postulatów (niezweryfikowanych i niczym nie potwierdzonych) odzwierciedlają jedynie Jego intencje, i - co najwyżej – mogą być podstawą do sformułowania przypuszczeń (hipotez), a nie arbitralnie sformułowanych zaleceń. Zapisane ustalenia są więc mało wiarygodne.

⁹ Odniosę się do tego wątku na dalszych stronach recenzji.

m.in. bezpieczeństwa danych, szybkości działania serwisów internetowych, funkcjonalności, dostępności, możliwości samodzielnego kształtowania treści oraz zakresu usług oferowanych przez serwisy [internetowe].

Zwzwników analizy wysnuto wniosek, iż: (1) bezpieczeństwo serwisu [internetowego] jest kluczowe (najistotniejsze) w przypadku serwisów bankowych i społecznościowych, a najmniej istotne w przypadku serwisów edukacyjnych; (2) najbardziej ważkimi cechami decydującymi o wyborze serwisu [internetowego] są jego: funkcjonalność, bezpieczeństwo oraz szybkość uzyskiwania dostępu i dostępność (pozycjonowanie) (więcej niż 50 % wskazań) oraz 7 dodatkowych cech (por. s. 157), takich jak: darmowy dostęp, szata graficzna, dobra opinia użytkowników, przyjazne użytkowanie, jakość dostarczanych informacji, sympatyczność w użytkowaniu (przyjazność) oraz popularność. Spośród nich wyodrębniono najbardziej ważące, to jest: jakość informacji, darmowy dostęp oraz łatwość i przyjazność użytkowania.

Na podstawie tak wyłonionych czynników wpływu, w celu ograniczenia (zmitgowania) wpływu czynników subiektywnych, opierających swoje decyzje na intuicji i własnych przekonaniach, sięgnięto - wedle deklaracji Doktoranta – po metodę analizy wielokryterialnej, umożliwiającą uporządkowanie (nadanie rang) czynników wpływu i wykazanie ich istotności przy podejmowaniu decyzji o wyborze serwisów [internetowych]. W ten sposób wyłoniono, w oparciu o wyniki ankiety, wyznaczono 6 kryteriów oraz przyporządkowano im odpowiednią wagę (znaczenie).

Na potrzeby pogrupowania serwisów internetowych. W oparciu o ich podobieństwo, wykorzystano – jak deklaruje Autor rozprawy – metodę taksonomiczną [analizę skupień, której zastosowanie i uzyskane wyniki posłużyły do podzielenia obiektów (serwisów internetowych) na grupy skupiające obiekty o najbardziej zbliżonym podobieństwie, a między grupami, najmniejsze]. **Użycie metody uznają jako zasadne, zwłaszcza, że jest to metoda upowszechniona i uznawana za użyteczną**, a ponadto, nie wymagająca dodatkowych uzasadnień (podawania źródeł i przyczyn wynikających z obowiązującego stanu rzeczy).

Do szczegółowej oceny postępowania badawczego oraz wykorzystanych w badaniach metod, odniosę się w następnej części recenzji.

Przechodząc do **rozdziału 6., Model strategii zarządzania serwisem internetowym** należy podkreślić, że wszelkie zawarte w rozdziale propozycje odnośnie do konstrukcji modelu (modeli) muszą wynikać - wprost - z ustaleń uwzględnionych w postępowaniu badawczym oraz – pośrednio – z narzędzi (instrumentarium) opisanych w części teoretycznej rozprawy. Wypada zatem przypomnieć, że strategia obejmuje plan uwzględniający długookresowy

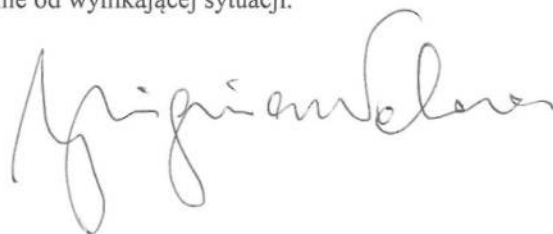


horyzont czasowy (min. 4 lata), realizowana jest w wybranej domenie (serwisy internetowe), zakłada osiągnięcie wiązki celów (uzyskanie przewagi konkurencyjnej), przebiega w określonych warunkach (sposoby realizacji) oraz wymaga potencjału (sił i środków). Gdy rzecz dotyczy modelu strategii (modeli), problem sprowadza się do udzielenia odpowiedzi na pytania o: jak długo, co, gdzie, czym i za ile uda się zrealizować zamiary (strategiczne). Zaproponowany autorski model jest zatem – z jednej strony – celem (zamiarem), jak i – z drugiej strony – środkiem do celu (narzędziem) łączącym zamierzenia z ogólnym postępowaniem do ich osiągnięcia w 5. kluczowych wymiarach, wykorzystującym przy tym 5 submodeli, domyślnie zakładając, że ów model jako całość ma zapewnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwu w domenie oraz, że posiada ono wystarczający potencjał): techniczny, technologiczny, ekonomiczny, finansowy i organizacyjny oraz znajomość metod i technik, które pozwolą na swobodne (elastyczne) działania zapewniające efektywne, sprawne i skuteczne funkcjonowanie (uwzględniono to na rys. 6.1, s. 168).

Opracowana przez Doktoranta propozycja modelu jest adresowana do różnych kategorii serwisów. Zakłada się przy tym, że taki model, respektując specyfikę uwarunkowań serwisu internetowego, generuje w czasie rzeczywistym, informacje odpowiadające aktualnym potrzebom rynku (użytkowników). W praktyce oznacza to dostarczanie (generowanie) serwisów z uwzględnieniem wielowymiarowego (wieloaspektowego) zarządzania serwisem internetowym w drodze ciągłego *zaciągania* danych, ich przetwarzania i aktualizowania (dostosowywania) modeli do wymagań (oczekiwań) odbiorców. Taki serwis obejmuje 4 bloki (moduły), modyfikowane zależnie od potrzeb, w oparciu o działania (strategie) wpisane w 5 obszarów strategicznych: technologiczny; treści i funkcjonalności; optymalizacji; marketingu i komunikacji oraz doświadczenia użytkownika. Działania modelu z uwzględnieniem przebiegających w nim procesów opisano na stronach 169 – 171, począwszy od wyboru domeny (obszaru) do którego dedykowany jest serwis, aż po rekomendacje służące zarządzaniu serwisem w ramach wybranej strategii¹⁰

Autorska propozycja modelu jest niewątpliwie wartościowym dodatkiem i zwieńczeniem wysiłku włożonego w przygotowanie rozprawy zwłaszcza, że Doktorant składa również propozycję operacjonalizowania modelu (ss. 172 – 178) na bazie tzw. *silnika*

¹⁰ Wprowadzcie Autor modelu uwzględnia realizację krokową (sekwencyjną) przewidzianych procesów w oparciu o działania chronologiczne, lecz, jak się wydaje, z uwagi na założenie wymogu elastyczności modelu, przebieg procesów winien opierać się (opiera się) na obowiązku zachowania logiki zdarzeń (nie koniecznie zgodnych z przypisaną im chronologią), zależnie od wynikającej sytuacji.



*technologicznego*¹¹, który, wykorzystując wyrafinowane technologie (IT) poprawia możliwości modelu wynikające ze zwiększonej szybkości przetwarzania danych, a co za tym idzie – automatyzowania procesów pobierania, przetwarzania i analizowania danych, a w konsekwencji podnoszenia jakości wyników (działania serwisu).

Wziąwszy pod uwagę sformułowane propozycje, uwzględniające – z jednej strony – kompletność architektury modelu, a z drugiej – wymagania oczekiwane przez użytkowników, **opracowany model potwierdza przyjętą hipotezę (potwierdza ją, a nie, jak pisze Autor, weryfikuje pozytywnie).**

Ocena metod i postępowania badawczego

Niektóre uwagi odnoszące się do pracy na rozprawą wyraziłem wcześniej – bądź na wcześniejszych stronach recenzji, bądź w przypisach (3–8) zamieszczonych u dołu strony. **W tym miejscu mam przykry (niestety) obowiązek zwrócenia uwagi na kilka zasadniczych braków, które odnoszą się do zapisów pomieszczonych w rozdziale 5 odnośnie do sposobu przeprowadzonych badań. Mają one kluczowy wpływ na ocenę wiarygodności, rzetelności i prawdziwości ustaleń oraz precyzowanych na ich podstawie wniosków i wpływają wprost z paradygmatu, na którym opiera się wartość (znaczenie) każdego badania.**

Po pierwsze, Autor badań nie przedstawił (opisał) przebiegu wykonywanych obliczeń, ograniczając się jedynie do pokazania ich rezultatów – posłużenie się wynikami przedstawionymi na wykresie uważam za niewystarczające. Powinien to uczynić, o ile nie w treści rozdziału 5., liczącego ledwie 18. stron, to w formie załączników.

Po drugie, nie przybliżono (opisano) sposobów wykorzystania żadnej z zastosowanych metod, o których Autor wspomina (ss. 160 – 165), a powinien to uczynić (*metoda analizy skupień, metoda wielokryterialna*).

Po trzecie, nie opisano sposobu wykorzystania kwestionariusza jako narzędzia badań, ograniczając się jedynie do wzmianki o efekcie *kuli śnieżnej*. Należy rozumieć, że badania przeprowadzono w trybie *on-line*, a dodatkowe wywiady (uzupełniające) przekraczały możliwości organizacyjne badacza. Nie przedstawiono także, co było powodem, dla którego kwestionariusz został poprawiony i na jakiej podstawie zatwierdzony.

¹¹ Użyte określenie zwróciło moją uwagę. Wydaje się, iż bardziej zasadne byłoby użycie określenia *mechanizm modelu*, ale pewnie się mylę; pojęcie wykorzystane przez Autora pracy to typowa kalka językowa (zapóżylenie z innego języka).



Po czwarte, na użytek opracowania rekomendacji i ich wpływu (efektów) w odniesieniu do zarządzania serwisem internetowym, Doktorant (wedle deklaracji na s. 139) przeprowadził (cyt.) *badanie wpływu zmian w jednej lub wielu zmiennych na inne zmienne* (objaśniające i objaśniane). Tu także posłużono się zestawieniami wynikowymi (ss. 140 – 146), nie opisując przebiegu tej analizy (*ścieżki przyczynowo – skutkowej*): kto taką analizę przeprowadził, w jakich warunkach i, z jakich narzędzi korzystano). Bez tego zapisy (wnioski na stronie 165) są niewiarygodne.

Nie muszę podkreślać, że **uzupełnienia**, o których mowa **uważam w rozprawie za niezbędne, ich brak wyklucza bowiem możliwość sformułowania pozytywnej opinii o umiejętności korzystania z narzędzi badawczych przez Doktoranta oraz nie daje szans na uzyskanie powtarzalności wyników w przyszłych badaniach**. Innymi słowy, **bez uzupełnienia rozprawy o wymagania wynikające z powyższych uwag, nie widzę możliwości uznania rozprawy za kompletną i sugerowaną do dalszego procedowania**.

Niezależnie od czterech sformułowanych wyżej uwag (zaleceń) **uważam rozprawę za wartościowy materiał, który po stosownych uzupełnieniach może (powinien) być poddany dalszym procedurom doktoryzowania**.

Kwerenda literatury przedmiotu i badania właściwe skutkują Modelem strategii zarządzania serwisem internetowym, Narzędziami badawczymi był kwestionariusz, a uzyskane wyniki i odpowiedzi na pytania badawcze posłużyły weryfikacji hipotezy.

Zebranie danych, przeprowadzenie postępowania badawczego, uzyskanie wyników oraz sformułowanie wniosków i zaproponowanie odpowiednich rozwiązań, nie byłoby możliwe bez opracowania, przyjęcia i zastosowania odpowiedniego schematu działań uwzględniającego sposób postępowania. **Doktorant**, na różnych etapach, zależnie od wymagania, **korzystał z metod i technik**, które umożliwiły realizację zamierzeń. Czynił to zasadnie (**z zastrzeżeniami, których mowa wcześniej**), co pozwoliło na uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze i weryfikację hipotezy.

Propozycję wykorzystania instrumentarium IT na potrzeby funkcjonowania modelu (ogólną opinię wyraziłem już wcześniej) oceniam jako przydatną do potrzeb poprawy utylitarnego znaczenia modelu, a sam model, w warunkach zapewniających poprawność jego funkcjonowania pozwala przypuszczać, że generowane informacje okażą się nie tylko rzetelne, ale i dostarczane w oczekiwanym czasie i formie, zależnie od potrzeb i możliwości (stawianych warunków).



Jako recenzent **doceniam także powściągliwość Autora rozprawy w ocenie własnych dokonań i skromność nakazującą wskazanie ograniczeń i możliwych dysfunkcji w działaniu modelu.** Wynika to poniekąd z treści rozprawy – wszak nie zweryfikowano funkcjonowania modelu i nie oceniono jego działania w praktyce organizacyjnej. Opracowanie ma – jak dotąd – postać propozycji, stąd Doktorant wymienia (słusznie) szereg niebezpieczeństw, związanych z ryzykiem niepowodzeń, mogących potencjalnie zaistnieć w działaniach modelu, wynikających z niedoskonałości technicznych i technologicznych oraz kontekstu rynkowego. Nie mniej, jako całościowe opracowanie, model jest interesującą propozycją, zwłaszcza dla praktyków zarządzania!

Uwagi końcowe

Rozprawa dotyczy formułowania modeli zarządzania serwisem internetowym. Są to zagadnienia obejmujące istotne dylematy nauki i gospodarki, których rozwiązanie może przyczynić się do systemowego (sprawnego, skutecznego i efektywnego) zarządzania [serwisami internetowymi]. Należy uzupełnić, o czym pisałem już we wprowadzeniu do recenzji, że jest to zagadnienie złożone, a przez to trudne dla badacza, mierzącego się z tą materią. Oznacza to, że **próba rozwiązania tego problemu przez mgr. Thomasa Naprawskiego zasługuje ze wszech miar na uznanie.**

W oparciu o literaturę przedmiotu uporządkowano zagadnienia z obszaru zarządzania i technologii teleinformatycznych, a w drodze empirii osiągnięto cele. Zweryfikowano hipotezę i udzielono odpowiedzi na pytania badawcze.

Muszę jeszcze raz podkreślić, że **zebrany materiał badawczy jako całość, jest cenny i służący zwłaszcza praktykom zarządzania, niezależnie od zastrzeżeń zgłoszonych odnośnie do sposobu jego eksploracji i interpretacji wyników oraz formułowanych wniosków.** Umożliwiło to opracowanie propozycji modeli [strategii], uwzględniających w swej architekturze czynniki odpowiedzialne za zarządzanie serwisami internetowymi, w rozumieniu uwzględniającym holistyczne możliwości modeli i ich ekonomiczność oraz czynienie zadość potrzebom rynku. Modele, pomimo potencjalnych ograniczeń, mogą służyć wspieraniu dalszego doskonalenia zarządzania informacją (wiedzą) i rozwijać instrumentarium użyteczne w zarządzaniu serwisem internetowym i być traktowane jako ważny krok w postępowaniu badawczym służącym dalszemu doskonaleniu narzędzi zarządczych.



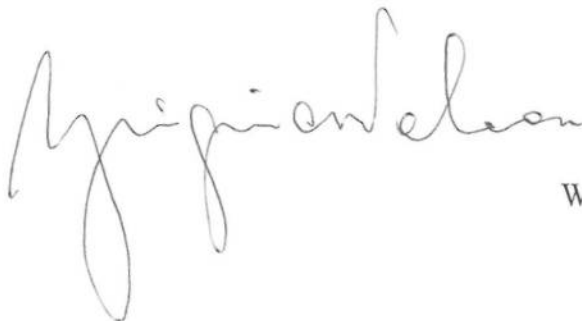
Lektura rozprawy utwierdza w przekonaniu, że jest to opracowanie, które, po uwzględnieniu uwag zgłoszonych w recenzji i wprowadzeniu niezbędnych uzupełnień, zasłuży na pozytywną ocenę.

Biorąc pod uwagę ostatnią konkluzję oraz oceny częściowe dotąd sformułowane, **oznacza to, że będę oczekiwał na efekt wprowadzonych poprawek, po których dokonam rewizji aktualnego stanowiska (opinii). Tymczasem stwierdzam, że rozprawa nie może być poddana dalszemu procedowaniu.**

Konkluzje

Powyższą recenzję sporządzono, wykorzystując postępowanie zgodne z najlepszą intencją, wiedzą i doświadczeniem recenzenta. **Wziąwszy pod uwagę wszelkie uwagi i opinie częściowe (także krytyczne) składające się na ocenę całościową stwierdzam, że praca mgr. Thomasa Naprawskiego nie spełnia w stopniu wystarczającym wymagań określonych w zapisach Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dziennik Ustaw z 2017 roku, pozycja 1789) oraz wydanego na jej podstawie Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 roku w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w postępowaniu doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz.U. 2018, poz. 261).**

Powyższe stwierdzenie oznacza, że **rozprawa w zaproponowanej formie i treści nie może być poddana dalszemu procedowaniu i być przedmiotem publicznej obrony w dziedzinie Nauk Społecznych, dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości.**



Wrocław, Cieplice Zdrój, 25 września 2023 roku