

Prof. zw. dr hab. Elżbieta Skrzypek  
Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą  
UMCS Lublin

**Recenzja pracy doktorskiej mgr Marcina Chrzęścika nt. „Model strategii promocji w zarządzaniu wizerunkiem regionu Warmii i Mazur”. Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska. Promotor dr hab. S. Jarosław Kardas, prof. UPH w Siedlcach, stron 369.**

### **1. Uzasadnienie podjęcia pracy**

Podjęty w pracy doktorskiej problem jest ważny zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. Odnosi się do czynników umożliwiających wzrost skuteczności stosowanej strategii promocji przez jednostki terytorialne, wchodzące w skład regionu Warmii i Mazur. Sformułowany problem badawczy jest problemem naukowym i ma charakter dysertabilny.

### **2. Cele pracy, hipoteza, metody badawcze**

Celem głównym pracy jest opracowanie modelu strategii promocji w zarządzaniu wizerunkiem regionu Warmii i Mazur. Cele szczegółowe;

- identyfikacja strategicznych determinant skuteczności strategii promocji, wynikających ze współpracy organizacyjnych jednostek terytorialnych, funkcjonujących w strukturze administracyjnej województwa warmińsko-mazurskiego
- zdefiniowanie relacji zachodzących pomiędzy strategicznymi determinantami a skutecznością działań promocyjnych,
- identyfikacja instrumentów promocji oraz ich ocena, a także powiązanie tych instrumentów z grupami adresatów działań promocyjnych,

Celem metodycznym jest określenie zmiennych pierwotnych będących podstawą narzędzia badawczego (operacjonalizacja wyników). Celem praktycznym jest weryfikacja opracowanego modelu w aktualnej rzeczywistości gospodarczej,.

Zakres przestrzenny pracy obejmuje terytorium woj. warmińsko-mazurskiego



Zakres podmiotowy obejmuje kadre kierowniczą i pracowników organizacji samorządowych, którzy biorą udział w procesie zarządzania wizerunkiem regionu Warmii i Mazur, na szczeblu administracyjnym oraz turystów, którzy w ostatnich latach odwiedzili region Warmii i Mazur oraz przedstawicieli otoczenia woj. Warmińsko-mazurskiego, którzy nigdy nie odwiedzili tego regionu.

Zakresem przedmiotowym jest sfera relacji, jaka zachodzi pomiędzy efektywnym wykorzystaniem instrumentów promocji a postrzeganiem wizerunku turystycznego Warmii i Mazur. Zakres czasowy obejmuje lata 2004-20014.

Pytanie badawcze sformułowane w pracy ma następującą postać: Jakie czynniki można uznać za strategiczne w aspekcie skuteczności realizacji strategii promocji poprzez jednostki terytorialne funkcjonujące w strukturze administracyjnej woj. warmińsko-mazurskiego.

W pracy sformułowano następujące problemy badawcze:

- jakie są zależności przyczynowo - skutkowe pomiędzy strategicznymi determinantami a skutecznością realizowanej strategii promocji,
- w jakim stopniu strategia promocji stosowana w zakresie zarządzania wizerunkiem regionu wpływa na stan wiedzy o regionie, satysfakcję użytkowników regionu, lojalność użytkowników regionu, preferencję dotyczącą wyboru regionu do poszczególnych działań, zaufanie w stosunku do regionu.

**Metody badawcze:** studia literaturowe i badanie ilościowe i jakościowe. Opracowano model konceptualny, który stanowił podstawę dla modelu badawczego. Model badawczy ukazuje zależności pomiędzy potencjalnymi czynnikami o charakterze strategicznym a skutecznością stosowanej strategii promocji wdrożonej w regionie badawczym. W pracy zastosowano analizę, syntezę, porównanie i wnioskowanie. Stosowano też analizę systemową. Wykorzystano także opinie ekspertów publikowane w czasopismach i Internecie. Wykorzystano także metodę empiryczną w postaci sondażu diagnostycznego w wykorzystaniem techniki ankiety i narzędzia kwestionariusza ankiety. Wykorzystano metody i techniki statystyczne, w tym eksploracyjna analiza czynnikowa (EFA), która pozwala na wyodrębnienie skorelowanych ze sobą grup potencjalnych czynników strategicznych wpływających na skuteczność realizowanej strategii promocji. Zastosowano metodę modelowania

równań strukturalnych (SEM), test chi kwadrat oraz model regresji logistycznej. Ostatecznie opracowano model strategii promocji w zarządzaniu wizerunkiem regionu. Implementacja tego modelu umożliwiła:

- uzyskanie strategicznego podejścia do budowania wizerunku regionu Warmii i Mazur, określenie strategicznych determinantów wpływających na skuteczność realizowanej strategii promocji, ograniczenie przypadkowych i nieskutecznych działań promocyjnych wśród jednostek samorządowych Warmii i Mazur, zwiększenie liczby osób odwiedzających region Warmii i Mazur oraz potencjalne zwiększenie inwestycji w regionie Warmii i Mazur.

### **3. Hipotezy badawcze**

1. Możliwe jest określenie relacji przyczynowo - skutkowych i siły związku między strategicznymi determinantami a skutecznością strategii promocji, przy wykorzystaniu modelowania równań strukturalnych (SEM-Structural Equation Modeling).
2. Stosowane instrumenty promocji wykorzystywane w strategii mogą znacznie wpływać na lojalność, satysfakcję i zaufanie adresatów działań wizerunkowych w stosunku do regionu.

### **4. Ocena merytoryczna pracy.**

Praca składa się z sześciu rozdziałów zawartych w dwóch częściach teoretycznej i empirycznej. Obydwie części pracy wzajemnie się uzupełniają tworząc logiczną całość. We wstępie autor pokazuje istotę marketingu terytorialnego, cele działań marketingowych. Podkreśla, że marketing terytorialny to ważny element w kreowaniu wizerunku jednostek terytorialnych.

Rozdział pierwszy zawiera istotę, cele marketingu terytorialnego, rys historyczny, czynniki rozwoju marketingu terytorialnego, jego sfery wewnętrzną i zewnętrzną. Autor omawia poziomy marketingu terytorialnego, narzędzia, rynki docelowe i adresatów marketingu terytorialnego. Analizuje segmenty docelowe marketingu terytorialnego, omawia i ocenia strategie promocji w ujęciu marketingu terytorialnego. Odnosi się do marketingu własnego i obcego jednostki terytorialnej. Omawia narzędzia marketingu mix w odniesieniu do jednostki terytorialnej. (produkt, miejsce, promocja, personel), świadectwo materialne, proces.

Pokazuje ponadto w jaki sposób marketing terytorialny wpływa na kształtowanie świadomości marki terytorialnej. Rozdział oparty jest na 139 przypisach.

Rozdział II zawiera analizę i ocenę wybranych aspektów zarządzania wizerunkiem regionu. Przybliża on w nim istotę wizerunku jednostki terytorialnej. Autor pracy pokazuje różne typologie wizerunku (pozytywny negatywny, obojętny, sprzeczny, indywidualny, zbiorowy, pierwotny, inspirowany, silny, słaby, otwarty, zamknięty, wewnętrzny, zewnętrzny). Omawia funkcje wizerunku jednostki terytorialnej, w tym: upraszczającą, porządkującą, minimalizacji ryzyka, orientacyjną. Wskazuje na nierozzerwalność wizerunku i tożsamość. Przedstawia kreatorów wizerunku jednostki terytorialnej, wskazuje na rolę samorządowców, organizatorów imprez, honorowych obywateli, artystów, inwestorów, mediów oraz organizacji pozarządowych. Dowodzi, że kształtowanie wizerunku jednostki terytorialnej to ważny cel marketingowy. Wskazuje na efekty synergiczne związane ze stosowaniem marketingu. Analizuje etapy kształtowania wizerunku jednostki terytorialnej. Odnosi się do bardzo ważnego problemu jakim są kampanie reklamowe i ich rola w kreowaniu wizerunku jednostki terytorialnej. Podkreśla rolę misji, rynku docelowego, form przekazu, mediów, finansowania kampanii reklamowych i pomiarów skuteczności reklamy. Odnosi się do powiązań pomiędzy turystyką a wizerunkiem regionu. Podkreśla rolę motywacji w procesie usprawniania różnych form turystyki. Analizuje ważny problem, jakim jest segmentacja produktów turystycznych (turystka wodna, aktywna, specjalistyczna, uzdrowiskowa, wiejska, agroturystyka i ekoturystyka, przyrodniczo-krajoznawcza, edukacyjno-rekreacyjna, kulturalno-etniczna. Przybliża i analizuje elementy kształtujące wizerunek turystyczny jednostki terytorialnej. Wskazuje, że pomiędzy wizerunkiem a lojalnością znajduje się oczekiwanie turysty. Pokazał model powiązań satysfakcji, lojalności i utrzymania klienta. Podkreśla, że rozpoznawalność wizerunku to zasadniczy cel podejmowanych działań wizerunkowych. Wskazuje i omawia metody wdrażania zmian wizerunkowych. Przedstawia teorię marki regionalnej wskazując na istotę i proces budowania marki oraz pozycjonowanie marki. Ukazuje wybrane definicje marki regionalnej i wskazuje na proces jej budowania. Omawia funkcje marki regionalnej (identyfikująca, informacyjna, gwarancyjna, promocyjna, ochronna). Podkreśla także, że w wizerunku marki regionalnej jest ważne, by był on realny, wiarygodny, prosty, zachęcający, atrakcyjny, wyróżniający, utrzymujący stałą pozycję w regionie. Wskazuje elementy systemu identyfikacji wizualnej marki

regionalnej podkreślając, że profesjonalna identyfikacja wizerunku wyróżnia się trzema właściwościami: indywidualnym wizerunkiem, wyróżnieniem się na tle innych przedsiębiorstw oraz zrozumiałymi strategiami komunikowania się firmy z otoczeniem. Wskazuje na korzyści wynikające ze stosowania systemu identyfikacji wizualnej. Omawia istotę i zasady funkcjonowania systemu identyfikacji wizualnej, elementy systemu identyfikacji wizualnej oraz sposoby wspomagania wizerunku jednostek terytorialnych przez SZJ i filozofię TQM.

Doktorant odnosi się do bardzo ważnych problemów, związanych z wdrażaniem SZJ w jednostkach administracji publicznej. Przedstawia SZJ w urzędzie marszałkowskim woj. warmińsko-mazurskiego (certyfikowany w 2006 roku). Ważnym problemem podjętym w pracy jest także efektywność i skuteczność działań kreujących wizerunek jednostki terytorialnej. Rozdział oparty został na dobrych podstawach teoretycznych (na 228 przypisach).

Rozdział trzeci ukazuje przydatność strategii promocji w zarządzaniu wizerunkiem jednostki terytorialnej. Autor odnosi się do strategii promocji od strony teoretycznej oraz w ujęciu marketingu terytorialnego. Podkreśla, że promocja w marketingu terytorialnym to całokształt działań związanych z komunikowaniem się jednostek terytorialnych z otoczeniem i obejmujących informowanie o regionie, przekonywanie o jego atrakcyjności i skłanianie do nabycia lub konsumpcji. Na gruncie zarządzania firmą strategia to proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji, przyjęcie kierunków działania oraz alokacja zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów. Wskazuje, że promocja w marketingu terytorialnym realizuje cztery cele tj. informowanie, przekazywanie, przyciąganie i pozycjonowanie. Omawia cele promocji w ujęciu marketingowym, które obejmuje informację o regionie, przekonywanie o jego atrakcyjności, nakłanianie do nabycia subproduktów terytorialnych, kształtowanie tożsamości i utrwalanie wizerunku regionu.

Analizuje w sposób profesjonalny funkcje promocji w ujęciu marketingu terytorialnego, odnosi się do funkcji informacyjnej, pobudzającej (perswazyjnej) i konkurencyjnej. Wskazuje w jaki sposób można wykorzystać narzędzie promocji w marketingu terytorialnym tj. reklamę, Public Relations, promocję sprzedaży, sprzedaż osobistą. Analizuje i ocenia etapy poszczególnych działań promocyjnych.

Przedstawia region jako megaprodukt z punktu widzenia promocji. Odnosi się do promocji proinwestycyjnej, która jest ważnym narzędziem oddziaływania na potencjalnych przedsiębiorców przez przekazywanie konkretnych informacji.

Pokazuje wybrane działania promocyjne jednostek administracyjnych. Omawia metody ustalania budżetu promocji jednostek terytorialnych. Przedstawia działania promocyjne województwa warmińsko-mazurskiego na przykładzie kampanii promocyjnej „Mazury Cud Natury”. Polska Organizacja Turystyczna w 2008 roku zgłosiła Mazury do ogólnoswiatowego konkursu na 7 Nowych Cudów Natury ogłoszonego przez Fundację New 7Wonders. Pokazuje przedsięwzięcia, efekty, koszty, zaangażowanie stron we wskazane przedsięwzięcie. Omawia kolejno (dla celów porównawczych) strategie promocji wybranych jednostek samorządu terytorialnego, wielkopolskiego, dolnośląskiego, małopolskiego, śląskiego oraz Pomorza.

Rozdział IV zawiera analizę podmiotu badawczego. Autor pracy dokonuje w nim charakterystyki regionu Warmii i Mazur. Omawia położenie i podział administracyjny woj. warmińsko-mazurskiego, potencjał demograficzny i zatrudnienie oraz poziom bezrobocia, infrastrukturę i transport. Wskazuje na miejsce turystyki i możliwości jej rozwoju w województwie warmińsko-mazurskim. Wskazuje na kampanię promocyjną walorów turystycznych regionu Warmii i Mazur oraz znaczenie w tej kampanii Projektu Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej (9 przedsięwzięć), wskazał ponadto na działania, które powinny być podjęte w celu promocji atrakcyjności inwestycyjnej. Pokazał walory i wady w rozwoju turystyki w woj. warmińsko-mazurskim w ujęciu strategicznym (tab. 16 i 17) z wykorzystaniem analizy SWOT.

Rozdział V zawiera założenia metodologiczne promocji w zarządzaniu wizerunkiem regionu. Autor pracy przedstawił koncepcję przyczynowo - skutkowego modelu zależności między potencjalnymi czynnikami strategicznymi a skutecznością strategii promocji w ujęciu procesowym. Autor założył, że przedmiotem analizy i oceny będą przyczynowo - skutkowe relacje pomiędzy czynnikami strategicznymi a skutecznością realizowanej strategii promocji. Opracowanie modelu badawczego poprzedziło zaprojektowanie modelu konceptualnego. Założono, że istnieją potencjalne czynniki strategiczne, z których zostaną wyłonione strategiczne determinanty skuteczności realizowanej strategii promocji. Potencjalne czynniki

strategiczne rozumiane są przez Autora pracy jako istotne czynniki wewnętrzne, które pozytywnie wpływają na stopień realizacji strategii promocji w obszarze zarządzania wizerunkiem regionu oraz jego skuteczność.

Zarys modelu konceptualnego w ujęciu procesowym zamieszczono na schemacie 20. Ważnym elementem modelu są strategiczne determinanty skuteczności strategii, które pełnią kluczową rolę w procesie. Skorzystano z literatury światowej i raportów zawierających wyniki badań z zakresu konkurencyjności regionów. Dokonano wyboru następujących czynników: 11 czynników technologicznych, 10 organizacyjnych, 13 zarządczych, 14 kompetencyjnych i 14 odnoszących się do relacji międzyorganizacyjnych.

Autor przedstawił (powtórzył) metodologię badań własnych cel, zakres, problemy badawcze, hipotezy badawcze, metody, techniki i narzędzia badawcze, przebieg badań, sposób doboru próby badawczej, zmienne pierwotne, metody analizy danych empirycznych, metody analizy czynnikowej, metodę modelowania równań strukturalnych, wykorzystanie test chi kwadrat oraz regresji logistycznej. Na schemacie nr 22 pokazał analizę morfologiczną badań, która w sposób przejrzysty obrazuje cały proces badawczy.

Rozdział VI zawiera weryfikację autorskiego modelu/ badania jakościowego. W etapie pierwszym Doktorant wykonał siedem indywidualnych wywiadów pogłębionych z dyrektorami departamentów promocji urzędu marszałkowskiego. Umożliwiły one opracowanie autorskiego kwestionariusza ankiety do badań ilościowych. W drugim etapie badań wzięło udział 111 organizacji samorządowych, w tym jeden Urząd Marszałkowski, 16 starostw powiatowych, 13 urzędów miejskich, 81 urzędów gminnych. W badaniu wzięli udział pracownicy działu promocji (kierownicy 20 osób), 71 pracownicy promocji i inni pracownicy oddelegowani przez władze samorządowe. Z badań wynika, że 100% respondentów prowadzi działania promocyjne z tego 95% prowadzi działania krótko i długookresowe. Autor w formie opisowej i graficznej przedstawił wyniki badań własnych. Wyniki badań empirycznych stały się podstawą do modelowania równań strukturalnych. Autor opracował pięć modeli odnoszących się do determinant strategicznych skuteczności strategii (technicznych, organizacyjnych, zarządczych, kompetencyjnych, i dotyczących relacji międzyorganizacyjnych).

Autorski model badawczy (schemat 28) umożliwił wskazanie procesu zarządzania wizerunkiem regionu. Zawiera on 12 strategicznych determinant skuteczności realizowanej strategii promocji i identyfikuje kolejne etapy procesu zarządzania wizerunkiem regionu.

Ostatnim etapem badania była ocena skuteczności strategii promocji regionu Warmii i Mazur w ocenie adresatów działań wizerunkowych. Wykorzystano kwestionariusz ankiety, który został opracowany na bazie poprzedniego kwestionariusza. Badano turystów odwiedzających region Warmii i Mazur oraz tych, którzy nie byli tu nigdy.

Badania obejmowały 6 wskaźników (s. 294) Wyniki badań potwierdzają skuteczność realizowanej strategii promocji. Pracę kończy podsumowanie, wnioski i rekomendacje.

Podstawy teoretyczne pracy: Praca oparta jest na 272 pozycjach literatury, w tym 39, co stanowi 10% stanowi literatura anglojęzyczna. Percepcje treści pracy ułatwiają tabele i rysunki oraz aneksy..

## **6. Pytania i problemy wymagające ustosunkowania się Doktoranta**

Pytanie 1. : W czym wyraża się wpływ procesów na doskonalenie jakości usług

Pytanie 2. Jaki ma wpływ SZJ na wizerunek jednostki terytorialnej, jakie korzyści przyniósł SZJ urzędowi marszałkowskiemu

Pytanie 3. Jakie przesłanki zadecydowały o tym, że spośród 12 czynników wskazał Pan na 5 jako zasadnicze. Model 3 i 5 ma taki sam tytuł, dlaczego?

Pytanie 4. Ile osób objęto badaniem ankietowym w ostatniej fazie badań empirycznych

Pytanie:5. Czy wyniki badań można uogólnić i uznać, że zaproponowane rozwiązanie modelowe może mieć zastosowanie w procesie optymalizacji strategii marketingu terytorialnego w innych regionach turystycznych w Polsce



## **6. Ocena ogólna pracy doktorskiej**

1. Praca spełnia ustawowe wymagania stawiane pracom doktorskim, jest poprawna pod względem formalnym i merytorycznym, posiada oryginalny charakter wyrażający się w sposobie rozwiązania postawionego problemu badawczego.
2. Cele postawione przed pracą zostały osiągnięte a hipotezy pracy zweryfikowane. Umożliwił to poznawczy, metodyczny i praktyczny charakter podjętej rozprawy.
3. Przyjęte i wykorzystane metody badawcze są poprawne i umożliwiły osiągnięcie celów postawionych przed pracą.
4. Praca rozszerza dorobek nauk ekonomicznych w obszarze nauk o zarządzaniu i dowodzi posiadania przez Doktoranta rozwiniętego warsztatu badawczego oraz wystarczającej wiedzy do prowadzenia dalszych badań naukowych w obszarze zarządzania.

## **7. Wniosek końcowy**

Biorąc pod uwagę merytoryczną ocenę pracy doktorskiej stwierdzam, że spełnia ona wymagania stawiane pracom doktorskim, zawarte w Ustawie o tytule i stopniach naukowych i wnoszę do Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej o dopuszczenie do publicznej obrony rozprawy mgr Marcina Chrzęścika „Model strategii promocji w zarządzaniu wizerunkiem regionu Warmii i Mazur”. Przedstawiona do recenzji praca daje podstawę do ubiegania się o stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Lublin, 11.07. 2016.

