

Poznań, 2024-09-11

prof. dr hab. inż. Alina Matuszak-Flejszman

Katedra Zarządzania Jakością

Instytut Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## RECENZJA

**rozprawy doktorskiej Pana magistra inż. Huberta Wojciechowskiego  
pt. *Metoda diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta,*  
wykonanej pod kierunkiem naukowym Pana dra hab. inż. Łukasza Hadasia, prof. PP  
oraz Pana dra inż. Rafała Mierzwiaka**

### 1. Podstawa opracowania oceny rozprawy doktorskiej

Pismo od Dziekan Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej – Pani dr hab. Hanny Włodarkiewicz-Klimek, prof. PP – z dnia 15 lipca 2024 roku informujące o podjętej przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Poznańskiej na posiedzeniu w dniu 12 lipca 2024 roku decyzji powołującej mnie na recenzentkę rozprawy doktorskiej Pana magistra inż. Huberta Wojciechowskiego.

Niniejsza recenzja ma charakter oceny, której celem jest odpowiedź na pytanie, czy rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2017, poz. 1789, z późn. zm.) w związku z ustawą z dnia 3 lipca 2018 roku *Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. 2018, poz. 1668 z późn. zm.) oraz czy uzasadnia dopuszczenie Pana magistra inżyniera Huberta Wojciechowskiego do publicznej obrony.

Ocena rozprawy doktorskiej została dokonana przez pryzmat spełnienia wymagań merytorycznych i formalnych stawianych pracom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, takich jak: zasadność podjętej problematyki, umiejętność prowadzenia naukowego wywodu (w tym stawianie celów, pytań badawczych i hipotez badawczych), dobór metod i technik badawczych,

zawartość merytoryczna pracy, układ i struktura pracy oraz strona formalna i edytorska. Stanowi ona element postępowania o nadanie Panu magistrowi inżynierowi Hubertowi Wojciechowskiemu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

## 2. Ocena rozprawy doktorskiej

### 2.1. Zasadność podjętej problematyki badawczej

Tematyka badawcza wybrana przez Doktoranta należy do ważnych, w szczególności ze względu na kwestie dotyczące kanałów obsługi klienta z uwzględnieniem koncepcji omnichannel. Doktorant podjął interesujący, aktualny i ważny problem, jakim jest opracowanie metody, która byłaby w stanie zarówno ocenić obecny stan integracji kanałów obsługi klienta, jak i wskazać kierunki działań mających na celu zwiększenie poziomu integracji kanałów obsługi klienta. W kontekście powyższego, wybór tematu rozprawy doktorskiej uznać należy za trafny i właściwy zarówno w wymiarze poznawczym, jak i aplikacyjnym – wyniki badań Doktoranta mogą stanowić cenną wskazówkę dla dalszych badań naukowych, a także dla menedżerów z różnych branż łatwiejszy dostęp i korzystanie z tej metody, co przyczyniłoby się do lepszych wyników w obszarze obsługi klienta i podejmowanych decyzji biznesowych. Zatem podkreślić należy, że recenzowana rozprawa jest wartościowym opracowaniem, wypełniającym lukę badawczą w zakresie wykorzystania w praktyce metody diagnozy i doskonalenia kanałów obsługi klienta. Nie ma wątpliwości, że praca mieści się w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. Autor w przekonujący sposób uzasadnił wybór tematu pracy oraz trafnie zidentyfikował problem badawczy oraz wskazał lukę badawczą.

Uważam, że podjęta przez magistra inżyniera Huberta Wojciechowskiego problematyka jest aktualna oraz istotna.

### 2.2. Tytuł rozprawy, cel, zadania oraz hipotezy badawcze

Tytuł rozprawy doktorskiej „*Metoda diagnozy i doskonalenia kanałów obsługi klienta*” został sformułowany poprawnie, gdyż precyzyjnie opisuje treść opiniowanego opracowania.

Treść rozprawy jest ułożona tak, aby zachować równowagę treści poznawczych oraz treści aplikacyjnych.

Wstęp do rozprawy spełnia wszystkie wymogi tej części pracy. Zawarte w nim są:

- uzasadnienie wyboru tematu rozprawy,
- wskazanie luki badawczej oraz sformułowanie problemu badawczego,

- wskazanie celu, zadań, pytań badawczych oraz założeń badawczych,
- przedstawienie procesu badawczego uwzględniającego metody badawcze,
- przedstawienie przedmiotu badań,
- przedstawienie struktury pracy z podziałem na fazę poznawczą, fazę badań poznawczych, fazę projektową i weryfikacyjną oraz fazę podsumowującą.

W pracy sformułowano cel główny (s. 11), za który uznano opracowanie metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta. Doktorant sformułowała również 5 zadań służących realizacji powyższego celu:

- 1) Wyznaczenie czynników charakteryzujących integrację kanałów obsługi klienta.
- 2) Określenie relacji między czynnikami.
- 3) Określenie preferencji klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników integracji kanałów obsługi klienta.
- 4) Opracowanie założeń do metody pozwalającej diagnozować i doskonalić stan integracji kanałów obsługi klienta.
- 5) Zastosowanie studium przypadku do weryfikacji metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta w przedsiębiorstwie handlowym.

Powyższe zadania zostały odpowiednio sformułowane, ponieważ cechują się wysokim poziomem konkretności, zostały logicznie powiązane z celem głównym i stanowią odpowiedź na lukę badawczą w obszarze stworzenia metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta. Zostały one ambitnie postawione przez Doktoranta oraz odpowiadają tematyce i zakresowi przedmiotowemu pracy, a ich realizacja przyczyni się do osiągnięcia celu pracy doktorskiej.

W celu zrealizowania celu głównego pracy Doktorant przedstawił trzy pytania badawcze:

1. Jakie są czynniki charakteryzujące integrację kanałów obsługi klienta?
2. Jakie są relacje między czynnikami integracji kanałów obsługi klienta?
3. Jakie są preferencje klientów w zakresie wyboru kanałów obsługi klienta oraz czynników integracji kanałów obsługi klienta?

Na potrzeby realizacji celu pracy Doktorant przyjął następujące założenia:

1. Badane przedsiębiorstwa są sklasyfikowane w PKD jako prowadzące handel detaliczny w wyspecjalizowanych sklepach.
2. Populacja klientów została ograniczona do pełnoletnich reprezentantów pokolenia Y w Polsce.

3. Eksperti powołani do udziału w badaniu zostali wyłonieni spośród pracowników przedsiębiorstw prowadzących handel detaliczny w wyspecjalizowanych sklepach.
4. Klienci realizowali proces zakupowy w co najmniej trzech z badanych przedsiębiorstw
5. Nie wykorzystuje się w tej pracy danych poufnych z badanych przedsiębiorstw.

Założenia jakie przyjął Doktorant są odpowiednie i pozwoliły na skuteczne zrealizowanie celu pracy i zadań z niej wynikających. Chociaż nasuwa się pytanie: Dlaczego tylko do pełnoletnich reprezentantów pokolenia Y została ograniczona populacja klientów?

Zarówno cel pracy jak i zadania oraz pytania badawcze są ze sobą ściśle powiązane i zostały odpowiednio sformułowane.

### **2.3. Ocena wykorzystanych źródeł informacji**

W rozprawie wyróżnić można dwie części, tj. teoretyczną oraz empiryczną, które wzajemnie się uzupełniają, tworząc logiczną całość. Pierwsza z nich stanowiąca pierwszy rozdział oparta została na wnikliwym przeglądzie literatury krajowej oraz zagranicznej. Doktorant dokonał wnikliwej analizy literatury w obszarze dotyczącym problematyki integracji kanałów obsługi klienta. Przeprowadził wnikliwą analizę terminologiczną pojęć związanych z integracją kanałów obsługi klienta, takich jak: integracja, diagnoza, doskonalenia, metoda oraz obsługa klienta. Następnie przedstawił ewolucję obsługi klienta oraz genezę rozwoju omnichannel, a także szczegółowo opisał kanały zakupowe i etapy procesu zakupowego. Wskazał również logistyczny i marketingowy punkt widzenia przedsiębiorstw wobec klientów w aspekcie różnych czynników i różnej perspektywy. W rozdziale tym Doktorant przedstawił również kwestie dotyczące czynników wpływających na preferencje zakupowe klienta. Uwieńczeniem rozdziału teoretycznego są kwestie dotyczące integracji kanałów obsługi klienta w aspekcie koncepcji omnichannel.

Należy podkreślić, że Doktorant wykazał się dużą erudycją w zakresie analizy źródeł literaturowych (269 pozycji literaturowych). Załączył również opis systematycznego przeglądu literatury przeprowadzonego w celu wykazania luki badawczej. Opisał szczegółowo cały proces analizy literatury poczynając od określenia celu badania poprzez wyłonienie podstawowej literatury, selekcję publikacji do opracowania bazy danych publikacji i przeprowadzenia analizy bibliometrycznej. W tym celu wykorzystał 89 pozycji literaturowych.

Podsumowując, stwierdzam, że Doktorant dokonał prawidłowego doboru pozycji literaturowych, a liczbę uwzględnionych źródeł można uznać za satysfakcjonującą.

#### **2.4. Ocena metod badawczych oraz sposobu prezentacji uzyskanych wyników**

W opiniowanej rozprawie wykorzystano następujące metody badawcze:

- 1) analiza i krytyczna ocena literatury przedmiotu,
- 2) metoda heurystyczna,
- 3) metoda sondażu diagnostycznego,
- 4) studium przypadku.

Poszczególne metody badawcze zostały przypisane do zadań badawczych, a w każdej z metod Doktorant doprecyzował techniki i narzędzia badawcze. Przedstawił to w formie tabelarycznej na stronie 13.

W ramach realizacji poszczególnych zadań Doktorant wykorzystał analizę literatury, burze mózgów, kwestionariusze wywiadu i e-ankiety, analizę danych o preferencjach oraz w przypadku realizacji ostatniego zadania – obserwację uczestniczącą oraz arkusze do zbierania danych opracowanej metody.

Uważam, że te metody są wystarczające do osiągnięcia przyjętych celów badawczych.

#### **2.5. Ocena wartości merytorycznej pracy**

Wartość merytoryczną pracy oceniam pozytywnie. Układ pracy nie budzi zastrzeżeń.

W rozdziale pierwszym, mającym charakter teoretyczny, Doktorant przedstawił problematykę dotyczącą integracji kanałów obsługi klienta. Znajduje się w nim analiza terminologiczna pojęć związanych z integracją kanałów obsługi klienta, ewolucja obsługi klienta oraz geneza rozwoju omnichannel, a także szczegółowo kanały zakupowe i etapy procesu zakupowego. Ponadto rozdział pierwszy zawiera rozważania Doktoranta na temat logistycznego i marketingowego punktu widzenia przedsiębiorstw wobec klientów oraz czynników wpływających na preferencje zakupowe klienta. Na zakończenie Doktorant opisał kwestie dotyczące integracji kanałów obsługi klienta w aspekcie koncepcji omnichannel. Należy wspomnieć, że już we wstępie, opisując przedmiot badań, Doktorant szczegółowo porównał koncepcję multichannel z koncepcją omnichannel.

W części teoretycznej dysertacji Doktorant wykazał się dużą erudycją. Na uwagę zasługuje fakt wnikliwej analizy krajowej i zagranicznej literatury, w wyniku czego

Doktorant potrafił poddać analizie kwestie związane z integracją kanałów obsługi klienta.

Rozdział drugi, zatytułowany *Badanie poznawcze*, zawiera podstawowe informacje dotyczące kluczowych czynników wpływających na poziom integracji kanałów obsługi klienta oraz badania preferencji klientów oraz siły i kierunki wpływu czynników. Jest on stosunkowo krótki, ponieważ liczy zaledwie 31 stron.

Uważam, że rozdział ten mógłby zostać zatytułowany inaczej, co stanowiłoby treść trzech zadań badawczych służących realizacji celu. Przykładowo, mógłby on brzmieć: *Czynniki wpływające na poziom integracji kanałów obsługi klienta*. Należy jednak podkreślić, że Doktorant w bardzo przejrzysty sposób opisał te fazy badań już we wstępie swojej dysertacji.

W dalszej części rozdziału znajdują się informacje dotyczące przeprowadzonych przez Doktoranta badań preferencji klientów oraz siły i kierunku wpływu czynników. Już sam tytuł jest niejasny: „badanie preferencji klientów oraz (badanie) siły i kierunku wpływu czynników”. Nie doprecyzowano, na co mają wpływać te czynniki i po co przeprowadzono badanie kierunku wpływu. Doktorant próbowała zbadać dwa kluczowe zagadnienia, które mają wpływ na skuteczność kanałów obsługi klienta. Proszę o wyjaśnienie, czy „skuteczny system obsługi klienta” (s. 45) jest rozumiany przez Doktoranta jako „skuteczny (...) kanał obsługi klienta” (s. 111).

Rozdział trzeci zawiera projekt metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta. Doktorant przedstawił siedem kluczowych założeń projektowych, które stanowiły pierwszy etap do projektowania metody w sposób zstępujący. Następnie przedstawił ogólny schemat postępowania w metodzie diagnozy i integracji kanałów obsługi klienta. Szczegółowo opisał badania w ramach czterech etapów, które wymagały zaangażowania ekspertów i stanowiły złożony proces. W wyniku tych prac powstała metoda diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta.

Rozdział czwarty zawiera kwestie dotyczące weryfikacji metody diagnozy i doskonalenia integracji kanałów obsługi klienta, która została przeprowadzona w oparciu o studium przypadku. Weryfikację metody zastosowano w przedsiębiorstwie zajmującym się sprzedażą elektroniki i komputerów. W ramach weryfikacji metody Doktorant określił wraz z przedstawicielami badanego przedsiębiorstwa kluczowe czynniki wpływające na poziom integracji obsługi klienta. Następnie zbadano preferencje klientów oraz siły i kierunek wpływu czynników na preferencje klientów, co pozwoliło na przeprowadzenie diagnozy poziomu integracji kanałów obsługi klienta. Przedstawił „znormalizowany ranking relacyjności czynników integracji dla analizowanego studium przypadku”. Nasuwa się pytanie:

Dlaczego Doktorant nazwał ten ranking „znormalizowanym”? W kolejnym etapie Doktorant zaproponował działania doskonalące integrację kanałów obsługi klienta. Czy w celu stwierdzenia, że innowacje technologiczne oraz optymalizacja procesów stanowią podstawę doskonalenia działań (w tym badaniu – doskonalenia procesu integracji kanałów obsługi klienta) trzeba było prowadzić aż tyle badań? Czy Doktorant mógłby odnieść się do stosownej literatury?

Forma prezentowania wyników badań jest poprawna i przejrzysta. Autor przedstawił wyniki badań w różnych formach: wykresy, tabele, analizy. Czuję jednak niedosyt w obszarze dotyczącym dyskusji własnej Doktoranta oraz powoływania się na źródła literaturowe.

## **2.6. Strona formalna i edytorska dysertacji**

Realizacji celu głównego pracy podporządkowana została struktura rozprawy, której treść obejmuje łącznie 297 stron, w tym tekst główny liczy 188 stron, a pozostałe to: bibliografia, spis rysunków, spis tabel, spis załączników oraz załączniki. Praca składa się z czterech rozdziałów, z podziałem na część teoretyczną (pierwszy rozdział) i praktyczną (trzy kolejne rozdziały), o przemyślanej strukturze formalnej i merytorycznej oraz wstępu i zakończenia.

Rozprawa doktorska z formalno-edycyjnego punktu widzenia została przygotowana z dbałością o kwestie formalne i edytorskie. Jednolitość edycyjna pracy, układ stron, czcionka, sposób robienia przypisów oraz oznaczenia części pracy nie budzą zastrzeżeń.

Dużą wartością pracy są tabele, wykresy i rysunki.

W zakresie strony formalno-edycyjnej pracy nie wnoszę uwag.

## **3. Konkluzja końcowa**

Przedstawiona mi do recenzji rozprawa doktorska Pana magistra inż. Huberta Wojciechowskiego oceniona została przeze mnie pozytywnie. Praca dotyczy tematyki, która jest bardzo interesująca i aktualna. Ma ona znaczenie poznawcze, wzbogacające wiedzę i ma praktyczne zastosowanie w obszarze dotyczącym integracji kanałów obsługi klienta. Dlatego też poczynione uwagi, z których znacząca część ma charakter dyskusyjny, marginesowy lub wyłącznie techniczny, nie obniżają jej wartości oraz nie wpływają negatywnie na ocenę końcową.



Należy podkreślić, że rozprawa doktorska Pana magistra inż. Huberta Wojciechowskiego spełniła wymagania stawiane rozprawom doktorskim zgodnie obowiązującymi w tym zakresie przepisami prawnymi, w zakresie wykazania się przez Doktoranta ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, a także stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Uważam, że praca Pana magistra inż. Huberta Wojciechowskiego pt. *„Metoda diagnozy i doskonalenia kanałów obsługi klienta”*, spełnia warunki zawarte w *Ustawie o stopniach naukowych i tytułach naukowych oraz o stopniach i tytułach w zakresie sztuki* i niniejszym wnoszę o dopuszczenie Pana magistra inż. Huberta Wojciechowskiego do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

*Alina Matuszak - Flejszman*

prof. dr hab. inż. Alina Matuszak-Flejszman