

Kraków, 2.01.2026 r.

dr hab. Marcin Gębarowski, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Instytut Nauk o Jakości i Zarządzania Produktem

Recenzja rozprawy doktorskiej
mgr Anny Matwiejczyk
pt. „Zarządzanie marką miejskich obszarów funkcjonalnych”
napisanej pod kierunkiem naukowym
promotor dr hab. Ewy Glińskiej, prof. PB
i promotor pomocniczej dr Ewy Rollnik-Sadowskiej

Podstawa opracowania recenzji

Niniejsza recenzja została sporządzona w związku z uchwałą nr 6/11/2025 Rady Naukowej Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej z dnia 19 listopada 2025 r., wskazującą moją osobę jako recenzenta rozprawy doktorskiej w postępowaniu w sprawie nadania stopnia doktora mgr Annie Matwiejczyk w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Temat rozprawy doktorskiej i znaczenie problematyki badawczej

Współcześnie jednostki terytorialne intensywnie konkurują między sobą. W takich realiach zabiegają o pożądane odzwierciedlenie swojej tożsamości w świadomości zróżnicowanych grup potencjalnych i obecnych „nabywców” ich ofert – mieszkańców, inwestorów, studentów, polityków, dziennikarzy, przedstawicieli organizacji pozarządowych, turystów. W dobie zwiększającej się mobilności przestrzennej różnych grup interesariuszy decyzje o wyborze miejsca – do życia, nauki, pracy, lokowania kapitału – coraz częściej zapadają z uwzględnieniem całego obszaru funkcjonalnego, a nie tylko jego miasta-rdzenia. Ponadto, zachodzący w wielu ośrodkach – w tym również w Polsce – proces suburbanizacji („rozlewania się”) ośrodków miejskich powoduje, iż dotychczasowe podejścia do brandingu, odnoszącego się do granic administracyjnych miast, stają się niewystarczające. Kształtowanie pożądanego wizerunku jednostek terytorialnych w takich warunkach dokonuje się zatem wielopłaszczyznowo i zależy od licznych czynników. Konstatacja ta dotyczy w szczególności miejskich obszarów funkcjonalnych (MOF-ów), które są układami policentrycznymi, wykazującymi znaczną specyfikę – na tle innych podmiotów będących przedmiotem zainteresowania marketingu terytorialnego. Obserwuje się jednak brak klarownych modeli zarządzania marką MOF-ów, co wywołuje potrzebę opracowywania nowych podejść teoretycznych i praktycznych.

Potrzebę tę dostrzegła mgr Anna Matwiejczyk przygotowując dysertację pt. „Zarządzanie marką miejskich obszarów funkcjonalnych”, starając się wypełnić trafnie zidentyfikowaną przez siebie lukę badawczą i wskazując na konieczności zaproponowania modelu skutecznego zarządzania marką na poziomie MOF-ów. Zasadne są wywody Autorki opracowania wskazujące na to, że wybrana problematyka zasługuje na pogłębioną eksplorację naukową. Podjęta przez Doktorantkę tematyka stanowi bowiem ważny, aczkolwiek nadal słabo rozpo-

znany obszar badań, co stwarza istotny potencjał poznawczy dla rozwoju dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Struktura pracy i poprawność merytoryczna rozdziałów

Przekazane do recenzji opracowanie ma charakter studium teoretyczno-empirycznego o objętości 304 stron (wraz z załącznikami). Na dysertację składają się: strona tytułowa, spis treści, wstęp, pięć rozdziałów, podsumowanie, spis literatury i innych źródeł, wykaz załączników, spisy rzeczy (tabel, rysunków, równań), streszczenia w językach polskim i angielskim. Układ opracowania nie jest rozbudowany, należy go jednak uznać za właściwy dla pracy doktorskiej. Następujące po sobie części stanowią kompletną, logiczną i koherentną całość.

Wstęp zawiera wszystkie elementy, które powinny rozpoczynać poprawnie napisaną pracę doktorską. W tej części Doktorantka dokonała eksplikacji znaczenia i złożoności podjętej problematyki (odwołując się do licznych pozycji literaturowych); wskazała lukę badawczą i problem badawczy; przybliżyła prymarny cel rozprawy i cele szczegółowe (wraz z wynikającymi z nich zadaniami badawczymi); przedstawiła tezę, którą uzasadnić miały poczynione rozważania; odniosła się do zastosowanych metod eksploracji, jak również lapidarnie opisała zawartość poszczególnych części dysertacji.

Dwa początkowe rozdziały mają wymiar teoretyczny. Charakteryzują się one wnikliwym rozpoznaniem literatury naukowej oraz przedstawieniem aktualnego stanu wiedzy. W pierwszym rozdziale zaprezentowano założenia koncepcji marki miejsca, jej rozwój, jak również opisano aktywność pojmowaną jako branding terytorialny. Zidentyfikowano główne kategorie marek przestrzeni terytorialnych – państwa, regionu, miasta, destynacji turystycznej. Ponadto wskazano newralgicznych interesariuszy marki terytorialnej. Z punktu widzenia dalszych rozważań teoretycznych, jak również zrealizowanych badań empirycznych, kluczowe w tej części pracy było scharakteryzowanie – w oparciu o szczegółowo analizę piśmiennictwa naukowego – wybranych modeli zarządzania marką miejsc. Ważnymi walorami tej części opracowania jest zdefiniowanie podstawowych dla rozprawy pojęć (m.in. zawartość tabel 1.1 i 1.2) oraz pogłębiona refleksja teoretyczna nad adekwatnością klasycznych modeli brandingu terytorialnego. Drugi rozdział ujmuje wyniki przeglądu literatury – zarówno światowej, jak i polskojęzycznej – poświęconej MOF-om. Skupiono się na ich genezie, zasadach funkcjonowania i podejściach do definiowania takich struktur terytorialnych. Tę część pracy uzupełnia rozpoznanie dorobku naukowego odnoszącego się do budowania marki miejsc w kontekście specyfiki MOF-ów. W obu rozdziałach Autorka rozprawy prowadziła narrację w sposób zasadny merytorycznie, jasny i zdyscyplinowany. Pewien niedosyt wywołuje oszczędne wykorzystanie przypisów dygresyjnych, które mogłyby wzbogacić prowadzone wywody o kontekstowe odniesienia, pogłębione polemiki lub jeszcze uzupełnić refleksje teoretyczne. Ponadto pewną wątpliwość budzi podpisanie źródła rysunku 1.4 jako opracowanie własne, skoro treść tego obiektu została jedynie przetłumaczona z przywołanej pozycji bibliograficznej.

Trzeci rozdział poświęcono badaniom empirycznym zrealizowanym przez Doktorantkę. Opisano dokładnie przyjętą metodykę badań, wskazując zastosowane metody eksploracji, dobór próby oraz techniki analizy i interpretacji zgromadzonych danych jakościowych. Ponadto scharakteryzowano MOF-y ośrodków wojewódzkich, których reprezentantów zaproszono do udziału w badaniu. Przedstawiono właściwie wyniki analizy dokumentów strategicznych ujmujących aktywność poszczególnych MOF-ów, a także rezultaty indywidualnych wywiadów pogłębionych. W tej części opracowania pewne wątpliwości budzi użycie stwierdzenia „analiza dokumentów umożliwiła zapewnienie kontekstu teoretycznego” (str. 104);

gdyż raczej pozyskane opracowania nie miały walorów sprzyjających rozpoznaniu i ugruntowaniu teorii. Wkradła się także niespójność w opisie formy wywiadów (spotkania bezpośrednie vs. komunikacja zdalna) – na str. 107 bowiem napisano „wywiady przeprowadzono w biurach ZIT MOF-ów ośrodków wojewódzkich”, zaś na str. 108 „ze względu na panujące wówczas ograniczenia związane z pandemią COVID-19, badanie realizowano zdalnie”. Ponadto na str. 109 raczej wskazane byłoby użycie sformułowania „diada” (ewentualnie „wywiad diadyczny”), zamiast „sparowany wywiad pogłębiony”, co byłoby bardziej zasadne w kontekście metodologii badań jakościowych. Tabelę 3.2, ujmującą profil respondentów, warto było uzupełnić jeszcze o ich wiek i lata doświadczenia pracy na danym stanowisku. Na str. 122 wskazano na zjawisko „nieintencjonalnego kształtowania marki” – raczej, w tym kontekście, zamiast „kształtowanie” powinno użyć się słowa „powstawanie” (gdyż kształtowanie wskazuje właśnie na intencjonalną aktywność). Podobna uwaga dotyczy sformułowania „spontaniczne budowanie marki MOF-u” na str. 123 i 124 (oraz zdania „budowania marki (...) gdy nie podejmuje się żadnych działań” – str. 214).

W czwartym rozdziale zaprezentowano – opracowany na podstawie rozpoznanego przez Doktorantkę obecnego stanu wiedzy, jak również wyników badań opisanych w poprzedniej części dysertacji – model koncepcyjny zarządzania marką MOF-u. Na tę część opracowania składa się uzasadnienie metodyki, według której stworzono model; rezultaty syntezy dokonanej przez Doktorantkę oraz wizualizacja i opis modelu. Tę część opracowania charakteryzuje jasne powiązanie elementów modelu z materiałem empirycznym. W podrozdziale 4.2 Doktorantka powołała się na kategorię „doświadczenia marki”, stwierdzając, że obejmuje ona bezpośredni kontakt odbiorcy z marką (str. 155, ale również str. 188). Należy jednak zwrócić uwagę na to, że w świetle założeń gospodarki doświadczeń i koncepcji zarządzania doświadczeniem klienta (*Customer Experience Management*) doznania klientów powstają we wszystkich tzw. „punktach styku” z daną marką (zarówno tych z kontaktem bezpośrednim, jak i kontaktem pośrednim).

W ostatnim rozdziale Doktorantka zaproponowała model zarządzania marką MOF-u, (str. 213). Stanowi on kluczowe i finalne osiągnięcie rozprawy. Model poddano walidacji bazując na podejściu heurystycznym – z zastosowaniem metody delfickiej. W tej części pracy ujęto trafnie procedurę badawczą przyjętą dla tej metody, jak również przedstawiono wyniki oceny modelu i jego zweryfikowaną postać. Każdy z elementów modelu został prawidłowo opisany. Treść piątego rozdziału potwierdziła, że założone przez Autorkę dysertacji cele badawcze zostały osiągnięte.

Dopełnieniem zasadniczych części opracowania jest podsumowanie, w którym Doktorantka sformułowała końcowe konstatacje. Oceniono stopień realizacji celów rozprawy oraz odniesiono się do przyjętej tezy. Wskazano walory teoriopoznawcze pracy i implikacje dla praktyków. Ponadto przedstawiono ograniczenia badań własnych oraz kierunki realizowania dalszych eksploracji naukowych.

W ogólnym ujęciu rozprawę cechuje przejrzystość wyводу i posługiwaniem się językiem właściwym dla prac naukowych, co zwiększa jej wartość merytoryczną. Jedynie sporadycznie zauważono słowa lub stwierdzenia, z którymi można polemizować – są to: na str. 17 użycie słowa „światopogląd” w odniesieniu do marki; na str. 50 „im silniejsze skojarzenia, tym silniejsza marka” (przecież skojarzenia mogą być negatywne, a to osłabia marką); na str. 52 „definiowanie i rozwój tożsamości marki miejsca powinny mieć charakter złożony” (raczej mogą, a nie powinny, gdyż to niejako wskazuje na imperatyw komplikowania procesu budowania tożsamości marki, co byłoby nonsensowne). Należy także zauważyć, że – pomimo zdefiniowania podstawowych pojęć – w kilku miejscach pracy można odnieść wrażenie, że Autorka rozprawy nie do końca rozróżnia ważne pojęcia, jakimi są „skuteczność” i „efektyw-

ność” (str. 28, 189). Ponadto łączono bezpośrednio ze sobą terminy, w których jedno zawiera się w drugim (wystąpiły inkluzje pojęć) – dotyczyło to określeń: „marketing”, „komunikacja”, „komunikacja marketingowa”, „działania promocyjne”, „branding”, „public relations” (str. 6, 28, 34, 56, 105, 107, 114, 121, 122, 125), jak również „produkt” i „usługa” (str. 18, 20, 23, 24, 26). Niemniej jednak – pomimo, tych uchybień – wartość merytoryczną rozdziałów należy ocenić wysoko.

Metodyka badawcza, uzyskane rezultaty, ich analiza i interpretacja

W ramach realizacji zadań badawczych związanych ze studiami literaturowymi i przeglądem modeli zarządzania marką Doktorantka wskazała na zastosowanie: analizy i krytyki piśmiennictwa, analizy bibliometrycznej, metody elastycznego dopasowywania wzorców. Komponent empiryczny dysertacji opierał się natomiast na triangulacji jakościowych metod pozyskiwania danych. W rozdziale trzecim, w ramach badań pierwotnych i czynności poprzedzających przygotowanie przez Doktorantkę modelu zarządzania marką MOF-ów, wskazano na wykorzystanie rozszerzonego studium przypadku i indywidualnych wywiadów pogłębiionych. Aktywność tę uzupełniono analizą dokumentów dotyczących działań wizerunkowych rozpatrywanych struktur terytorialnych. Z kolei przy ocenie opracowanego modelu, co opisano w rozdziale 5, sięgnięto po metodę delficką. Dane jakościowe, pozyskane tymi metodami, właściwie zagregowano i przetworzono, a następnie należycie zinterpretowano otrzymane wyniki. Rezultaty z analiz przedstawiono czytelnie w formach opisowej, jak również graficznej (z wykorzystaniem tabel i rysunków). Realizując zaplanowany przez siebie proces badawczy Doktorantka wykazała się rzetelnością i poprawnością metodologiczną.

Wykorzystana literatura

Na końcu rozprawy doktorskiej zamieszczono spis zawierający aż 509 pozycji bibliograficznych odnoszących się do tekstu opracowania (wśród tych pozycji wykazano kilkanaście źródeł internetowych). Spis ten uzupełniono o wykaz publikacji, na podstawie których opracowano wybrane tabele i rysunki. Przywołane pozycje literaturowe dobrano i wykorzystano właściwie – zarówno pod względem adekwatności (były istotne merytorycznie dla rozważań prowadzonych przez Doktorantkę), jak i aktualności (większość z nich należy zaliczyć do najnowszej literatury przedmiotu). W pracy zastosowano system przypisów dolnych, a nie styl APA, który jest obecnie najczęściej przyjmowany w publikacjach z zakresu nauk społecznych. W przypisach niepotrzebnie – przy wybranych artykułach – podano numery DOI. Dokonując ogólnej oceny wykorzystania piśmiennictwa naukowego należy skonkludować, że Doktorantka potwierdziła, iż dogłębnie zapoznała się z literaturą przedmiotu – zarówno światową, jak i polskich autorów. Takie działanie było niezbędne ze względu na wnikliwą pracę koncepcyjną, która musiała zostać wykonana, aby rzetelnie opracować model zarządzania marką MOF-ów.

Poziom edytorski i język pracy

Rozprawa doktorska cechuje się wysokimi poziomem edytorskim i językowym. Doktorantka starannie sformatowała tekst oraz posługiwała się poprawną, precyzyjną polszczyzną, bez większych błędów językowych i stylistycznych. Zważono w tym względzie tylko drobne mankamenty – takie, jak stosowanie stopnia wyższego przymiotników bez odniesienia porównawczego (np. „lepiej odpowiadający” – str. 10, „większe” – str. 39, „efektywniejszej” – str. 86 i 88) oraz powtórzenia wyrazów w nielicznych zdaniach. Niemal nie występują błędy literowe i interpunkcyjne.

Uwagi i pytania do Doktorantki

Opiniując dysertację zwrócono uwagę na kilka kwestii, które – zdaniem recenzenta – powinny zostać doprecyzowane. Kwestie te wskazano poniżej, z prośbą o udzielenie wyjaśnień podczas publicznej obrony pracy doktorskiej:

- Doktorantka, w części teoretycznej rozprawy, słusznie zdefiniowała kluczowe dla prowadzonych rozważań pojęcia – m.in. terminy: tożsamość marki, wizerunek marki, branding, etc.; brakuje jednak wyjaśnienia, czym jest reputacja marki/produktu stosowana często w literaturze przedmiotu (zresztą Doktorantka użyła tego określenia na str. 24 i 216); proszę zatem o wyjaśnienie, co należy rozumieć przez reputację marki i jakie są powiązania tego pojęcia (w świetle dostępnych ujęć teoretycznych) z tożsamością i wizerunkiem marki;
- na str. 121 znalazł się fragment: „znaczna część zidentyfikowanych działań w ramach budowania marki obszaru dotyczyła istniejących lub budowanych już marek w obrębie poszczególnych MOF-ów, a nie koncepcji wspólnej marki dla całego obszaru; może to sugerować intencję wykorzystania produktów regionalnych jako kluczowego elementu w procesie kształtowania głównej marki regionu” – proszę o wyjaśnienie, z czego wynika taka sugestia?
- w opracowania dwukrotnie użyto określenia „spacery badawcze” (str. 126 i 162) – proszę o sprecyzowanie, co Doktorantka rozumie przez taką aktywność? czy chodzi o obserwację uczestniczącą?
- indywidulane wywiady pogłębione zrealizowano z przedstawicielami MOF-ów wyodrębnionych w Polsce; z kolei metoda delficka bazowała na ocenie ekspertów wywodzących się również z zagranicznych ośrodków akademickich; z czego wynikał taki dobór uczestników badania?; czy nie ma tu pewnej niespójności? jak Doktorantka uważa – czy rezultaty walidacji modelu przez praktyków mogłyby różnić się od wyników, które uzyskano za sprawą oceny przeprowadzonej przez naukowców?
- w opracowanym modelu zarządzania marką MOF-u (str. 213) pojawia się kategoria „poziom atrakcyjności marki”; czy Doktorantka może wskazać, jak rozpatrywane przez nią jednostki terytorialne mogą mierzyć atrakcyjność swoich marek?

Syntetyczna ocena rozprawy i konkluzja końcowa

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska, napisana w oparciu o pogłębione studia literaturowe, ale także jakościowe badania empiryczne, stanowi potwierdzenie zaawansowanej i ugruntowanej wiedzy mgr Anny Matwiejczyk z zakresu zarządzania marką jednostek terytorialnych. Prezentowane w pracy wywody zostały rzetelnie osadzone w aktualnym dorobku naukowym. Odwołania do piśmiennictwa mają charakter świadomy i merytorycznie uzasadnione. Wykazano się dobrym rozeznaniem literatury oraz zdolnością jej syntetycznego ujęcia. Doktorantka podjęła się zbadania trudnej materii. Wybrana perspektywa analizowania aktywności brandingowej miejskich obszarów funkcjonalnych była zasadna, pozwalając zidentyfikować klarowną lukę badawczą. Za sprawą sformułowanego problemu badawczego, ustalonych celów oraz tezy, a następnie właściwego rozpoznania literatury i prawidłowo przeprowadzonej eksploracji, ta luka została wypełniona. Doktorantka potwierdziła zatem umiejętność samodzielnego realizowania pracy naukowej. Zauważenia wymaga duży nakład pracy, jaki musiał zostać włożony w tak staranne i wnikliwe napisanie dysertacji.

Autorka rozprawy udowodniła, że marki MOF-ów stanowią obecnie ich strategiczny zasób, wymagający naukowej konceptualizacji. Rozważania Doktorantki nad złożonością zarządzania marką MOF-ów – ujęte w zaproponowanym modelu – wnoszą zauważalny wkład

do dyskusji naukowej nad rolą interesariuszy jednostek terytorialnych i procesów współtworzenia przez nich wartości. Uzyskane wnioski dostarczają władzom samorządowym narzędzi wspierających rozwój i skuteczne budowanie przewag konkurencyjnych MOF-ów, zaś naukowcom zajmującym się podjętą problematyką wyznaczają kierunki dalszych badań. Dysertacja przejawia zatem walory zarówno aplikacyjne, jak i naukowe.

Podsumowując niniejszą recenzję stwierdzam, że rozprawa doktorska autorstwa mgr Anny Matwiejczyk jest dysertabilna. Opracowanie to obejmuje ważną i wartościową poznawczo tematykę, stanowiąc oryginalne rozwiązanie wybranego problemu naukowego. Opiniowana dysertacja spełnia wymogi formalne i merytoryczne stawiane pracom doktorskim, jakie zawarto w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r. poz. 1571, z późn. zm.). Mając to na uwadze wnoszę do Rady Naukowej Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej o kontynuowanie postępowania o nadanie mgr Annie Matwiejczyk stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a także o dopuszczenie do publicznej obrony.