

RECENZJA

pracy doktorskiej mgr **Michała Medowskiego**

pt. „**Zarządzanie portfelem marek według Byrona Sharpa
w świetle koncepcji STP**”

napisanej pod kierunkiem naukowym prof. Uł dr hab. Roberta Kozielskiego
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Niniejsza recenzja sporządzona została na zlecenie Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, wyrażone w piśmie Pani Prodzikan, prof. dr hab. Ewy Walińskiej z dnia 12 września br.

W przygotowaniu niniejszej recenzji posłużono się wytycznymi jednolitego tekstu ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 27.09.2017 r): „Rozprawa doktorska (...) powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (...), oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej (...) oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej...”.

W recenzji uwzględniono zatem następujące elementy oceny: uzasadnienie wyboru tematu i problematyki badawczej, poprawność formułowania celów i hipotez, ocenę struktury rozprawy i jej zawartości merytorycznej, uwagi formalne oraz wynikającą z wyżej sformułowanych kryteriów ostateczną konkluzję.

Uzasadnienie wyboru tematu

Recenzowana rozprawa koncentruje się na problemie zarządzania portfelem marek. Marka od lat traktowana jest jako kluczowy składnik aktywów, jakimi zarządza przedsiębiorstwo oraz ważny składnik jego przewagi nad konkurentami. Problem zarządzania marką nabiera nowego wymiaru kiedy analizuje się go z perspektywy nie jednej, ale portfela marek, a (jak pokazują badania) zdecydowana większość przedsiębiorstw zarządza co najmniej kilkoma (niekiedy ponad setką) marek.

Autor rozprawy zdiagnozował wyraźną lukę badawczą – w wyniku dogłębnych studiów literaturowych stwierdził bowiem brak opracowań porównujących efekty stosowania tradycyjnego podejścia do zarządzania markami, wykorzystującego koncepcję STP (skrót od: segmentacja-targetowanie-pozycjonowanie) propagowaną przez większość podręczników z marketingu, z

modelem wzrostu marki opartym na koncepcji "evidence-based marketing", proponowanym przez Byrona Sharpa, a uznającym prymat penetracji nad budowaniem lojalności; dostępności mentalnej marki nad jej wizerunkiem; zasięgu komunikacji nad jej częstotliwością. Zgodnie z filozofią tego podejścia marki rosną dzięki skutecznemu pozyskiwaniu nowych klientów (wzrostowi penetracji), a nie dzięki zwiększaniu sprzedaży już pozyskanym, wybranym grupom nabywców (segmentów), co jest głównym założeniem koncepcji STP.

Odpowiedź na pytanie które z tych podejść (STP czy model wzrostu marki Sharpa) jest częściej stosowane, a zwłaszcza które daje lepsze efekty stanowi bezdyskusyjnie ważki, aktualny i nierozstrzygnięty problem naukowy, mający daleko idące implikacje praktyczne.

Poprawność formułowania celów i hipotez

W pracy zdefiniowano w sposób klarowny i jednoznaczny:

- problem badawczy ("... ocena możliwości poprawy rezultatów zarządzania portfelem marek poprzez porównanie podejścia opartego na koncepcji STP z rekomendacjami Sharpa.")
- cel ("... wskazanie modelu zarządzania portfelem marek (STP lub Sharpa), który odznacza się korzystniejszymi rezultatami, zaś ocena rezultatów dokonana została poprzez określenie dwóch wymiarów: wyników rynkowych oraz skuteczności działań rynkowych.")
- hipotezę główną ("...organizacje zarządzające portfelem marek opierające się na koncepcji Sharpa osiągają korzystniejsze rezultaty niż organizacje stosujące podejście oparte na STP")
- trzy hipotezy pomocnicze ("H1: Zarządzanie portfelem marek w badanych organizacjach jest w większości oparte na tradycyjnym modelu STP. H2: Organizacje zarządzające portfelem marek, bazując na koncepcji Sharpa, osiągają wyższe deklarowane wyniki rynkowe (przychody, zyski, udziały rynkowe i siłę marek) niż organizacje opierające się na podejściu STP. H3: Zarządzanie portfelem marek oparte na koncepcji Sharpa przynosi (w stosunku do zarządzania opartego na STP) wyższą deklarowaną skuteczność działań rynkowych w obszarach związanych z zarządzaniem portfelem marek.").

Zarówno sformułowanie celów, jak i hipotez badawczych jest poprawne i nie budzi zastrzeżeń, a przy tym jest spójne ze zdiagnozowanym problemem naukowym.

Ocena struktury rozprawy i zawartości merytorycznej

Rozprawa autorstwa mgr Medowskiego poświęcona jest rozwiązaniu ważkiego bez wątpienia problemu naukowego, mającego też wymiar praktyczny. Pytanie jednak, czy rozwiązanie zasygnalizowanego we wstępie problemu (czy organizacje zarządzające portfelem marek opierające się na koncepcji Sharpa osiągają korzystniejsze rezultaty niż organizacje stosujące podejście oparte na STP) powinno znaleźć odzwierciedlenie w zaproponowanym przez Autora tytule rozprawy („Zarządzanie portfelem marek według Byrona w świetle koncepcji STP”) czy może jednak tytuł powinien zostać zmodyfikowany. Wątpliwości recenzenta wywołuje kilka kwestii.

Po pierwsze, samo sformułowanie celu i hipotez wskazuje, że rozprawa jest raczej porównaniem skuteczności zarządzania portfelem marek zgodnie z koncepcją STP oraz podejścia bazującego na "evidence-based marketing", a zatem nie koncentruje się na zarządzaniu portfelem marek wg. Sharpa, co zdaje się sugerować tytuł.

Po drugie, Byron Sharp nie zbudował modelu zarządzania portfelem marek – jego rozważania koncentrują się na modelu wzrostu pojedynczej marki (co nie przekreśla możliwości wyciągnięcia z publikacji Sharpa i współpracowników wniosków odnośnie do zarządzania całym portfelem).

Po trzecie wreszcie, czy nie lepiej byłoby posługiwać się określeniem nazwy koncepcji czy podejścia, a nie nazwiskiem jego autora? A więc tutaj, raczej "model wzrostu marki oparty na evidence-based marketing", a nie „według Byrona Sharpa”?

Oczywiście aktualne sformułowanie tytułu rozprawy nie przesądza o jej wartości, a powyższe uwagi nie mają charakteru jakichś fundamentalnych zastrzeżeń, które dyskwalifikowałyby rozprawę. Przedstawione powyżej sugestie mają raczej skłonić Autora (w kontekście jego dalszego rozwoju naukowego) do refleksji nad formułowaniem tytułów publikacji.

Sama praca składa się z czterech rozdziałów, wprowadzenia i zakończenia.

W rozdziale pierwszym omówiono teoretyczne podstawy zarządzania portfelem marek. Wychodząc od pojęcia marki i jej roli we współczesnym marketingu, Autor dokonał omówienia zagadnień związanych z kształtowaniem portfela marek; wskazał główne kierunki i strategie związane z restrukturyzacją portfela oraz decyzje z nimi związane, a także ich uwarunkowania, kryteria oraz rezultaty.

W rozdziale drugim dokonano analizy koncepcji STP i jej roli w zarządzaniu portfelem marek; omówiono genezę, ewolucję i strategiczny kontekst STP, po czym szczegółowo przeanalizowano każdy z etapów (segmentację, targetowanie, pozycjonowanie). Rozdział ten kończy obszernie zestawienie głosów krytycznych wobec koncepcji segmentacji. Autor używa w tym miejscu argumentu "STP jest spójną teorią, lecz próba zastosowania jej w praktyce często kończy się porażką. Dowodów na udane, skuteczne i stabilne wdrożenie segmentacji jest mało...", jednak nie tłumaczy czy winna jest sama koncepcja czy też jej nieudane wdrożenie przez biznes (dodajmy jednak, że kluczowy zarzut wobec segmentacji wypowiedziany został wprost w r. 3, ustami Byrona Sharpa - ze względu na niestabilność segmentów nie powinny one być podstawą strategii marketingowych firmy).

W rozdziale trzecim przedstawiona została alternatywna dla STP koncepcja wzrostu marek, proponowana przez Byrona Sharpa. Omówiono nurt marketingu opartego na dowodach (ang. evidence-based marketing) jako podstawę twórczości naukowej Sharpa. Przeanalizowane zostały główne tezy, czyli tzw. empiryczne generalizacje, a następnie przedyskutowany został oparty na nich model wzrostu marek proponowany przez Sharpa. Omówiono również implikacje modelu Sharpa dla zarządzania portfelem marek.

Rozdział czwarty zawiera opis metodyki oraz omówienie wyników badań, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru, problemu badawczego oraz celów badań; wskazano hipotezy oraz opisano sam proces badawczy, w tym szczególnie konstrukt intelektualny stanowiący

podstawę badania. W rozdziale tym zaprezentowano też metody badawcze, sposób pozyskiwania danych, dobór i strukturę próby, jak również sposoby kodowania i obróbki statystycznej pozyskanych danych. W kolejnych podrozdziałach szczegółowo przeanalizowano wyniki badań w podziale na hipotezy badawcze, a także przedstawiono wnioski, na podstawie których zaproponowano rekomendacje dla przedsiębiorstw odnośnie do zarządzania portfelem marek.

Zamierzeniem badań było wskazanie modelu zarządzania portfelem marek, który odznaczałby się korzystniejszymi rezultatami. Porównywane były dwa alternatywne (choć nie wykluczające się) modele: opierający się na tradycyjnej koncepcji STP oraz na koncepcji wzrostu marek Sharpa. Poszczególne badane podmioty przypisywane były do jednej z grup: realizującej model STP, realizującej model Sharpa, realizującej model określany przez Autora jako intensywny (choć lepszym przymiotnikiem byłby chyba „integrujący”) zachowania charakterystyczne dla obydwu modeli „czystych”, a wreszcie realizującej model ogólny (czy może raczej „generyczny” ?), o niskim poziomie zachowań związanych z zarządzaniem portfelem marek. Ocena rezultatów danego podmiotu bazowała na ocenie deklarowanych wyników rynkowych oraz ocenie deklarowanej skuteczności działań rynkowych.

Stwierdzić należy generalnie bardzo rzetelne przygotowanie projektu badań. Można jednak zgłosić dwie wątpliwości, czy może raczej postawić dwa pytania, do których Autor mógłby się odnieść w trakcie samej obrony:

1. Czy udało się wyeliminować wpływ koniunktury w branży, w jakiej konkurowały analizowane marki na uzyskiwane efekty rynkowe? Być może poszczególne modele zarządzania portfelem marek są charakterystyczne dla pewnych branż, a wtedy koniunktura w danej branży może istotnie rzutować na wnioski odnośnie wpływu zarządzania portfelem na wyniki rynkowe. Czy w związku z powyższym Autor rozważał możliwość zawężenia badań do wybranych branż, a następnie wnioskowania na podstawie porównań wyników rynkowych firm stosujących się do założeń koncepcji STP z tymi, które bazują na modelu wzrostu marki Sharpa? Być może dodatkowo należało by ograniczyć próbę do podmiotów o określonej wielkości - trudno bowiem porównywać efekty rynkowe zarządzania markami mikroprzedsiębiorstwa działającego wyłącznie na lokalnym rynku z wynikami dużych, międzynarodowych koncernów.

2. Respondenci w swoich deklaracjach mieli ocenić m.in. dynamikę udziałów rynkowych - czy wolno założyć, że każdorazowo ich wiedza o realnych wartościach tych udziałów jest dostateczna? Z pewnością, w dużych koncernach systematycznie korzystających np. z audytów Nielsen tak jest, ale czy równie precyzyjny ogląd rynku mają przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw? Czy na tym tle nie mogło dojść do przekłamań wyników?

Niewątpliwie kluczową wartością rozprawy są końcowe wnioski, jakie udało się wysnuć na podstawie zrealizowanych badań. Autor potwierdził, że (między innymi):

1. Model STP jest bardziej popularną podstawą zarządzania portfelem marek niż model Sharpa.
2. Większość firm zarządza portfelem marek w sposób wykazujący cechy charakterystyczne dla jednego lub obydwu analizowanych modeli, choć mniejszość wykazuje spójność w wyborze modelu i realizuje go konsekwentnie. Duża część firm (46%) stosuje strategię ogólną, nie pozwalającą na przypisanie do żadnego modelu zarządzania portfelem marek.

3. Model STP jest popularny zwłaszcza w obszarze wprowadzania nowych marek, zaś podejście postulowane przez Sharpa w obszarze alokacji budżetu.
4. To raczej jednoznaczność realizowanej strategii zarządzania portfelem, a nie rodzaj deklarowanego stosowanego podejścia wpływa na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa.
5. W świetle zrealizowanych badań Autor uczciwie przyznaje, że hipotezę główną mówiącą o tym, że firmy zarządzające portfelem marek w oparciu o model Sharpa osiągają korzystniejsze deklarowane rezultaty należy zweryfikować negatywnie.

Istotnym walorem rozprawy są wskazane przez mgr Medowskiego wnioski o charakterze aplikacyjnym. Sugeruje on przykładowo większą koncentrację firm na rynkowych aspektach decyzji związanych z portfelem marek, a nie ograniczanie się wyłącznie do aspektów finansowych i ogólnego kontekstu biznesowego. Służyć temu powinno (zdaniem Autora) zwiększenie poziomu wiedzy formalnej dotyczącej istniejących modeli zarządzania portfelem marek, a w szczególności przyspieszenie tempa dyfuzji nowej wiedzy w tym obszarze. Z drugiej strony zaś Autor sugeruje potrzebę budowania bazy własnej, unikalnej wiedzy przedsiębiorstwa wynikającej ze zbieranych doświadczeń i płynących z nich wniosków w odniesieniu do portfela marek.

Godne podkreślenia jest wskazanie przez Autora rozprawy kilku ograniczeń zrealizowanych badań (między innymi odnoszących się do badanej próby).

Na koniec tej części recenzji, jej autor pragnie zgłosić kilka drobnych uwag, mających (przynajmniej w części) charakter polemiczny, nie zaś jednoznacznie krytyczny.

Na s. 17 rozprawy, wśród trendów mających wpływ na proces zarządzania marką wymienia się m.in. zwiększającą się rolę dystrybutorów. Może warto w tym miejscu wspomnieć o trendzie przeciwnym - dezintermediacji, stanowiącym podstawę wzrostu wielu silnych dziś marek, a zapoczątkowanym na masową skalę przez firmę Dell.

Elementy opisane na s. 31 jako relacje między marką a produktem są tożsame z tym, co przedstawiono w tabeli 2 (klasyfikacja marek wg Aakera).

W tab. 1 (s. 10) niejasne jest objaśnienie jednego z poziomów znaczeniowych marki wg Kotlera ("*wartość – marka mówi o wartościach organizatora turnieju i stanowi o jego prestiżu*").

Na s. 13, wśród funkcji marki wymienia się "*....pozwolenie na samookreślenie się produktu.*"

Na s. 18 pada niejasne sformułowanie: "*Kluczowe znaczenie mają procesy dynamicznego współtworzenia marki poprzez relacje i partnerstwo, a sukces rozumiany jest jako umiejętność zachowania żywości i dynamiki tych procesów.*"

Tłumaczenie określenia wall-flower jako „lak” wydaje się mało trafne - w języku angielskim terminem tym określa się osobę nieśmiałą, źle czującą się w towarzystwie innych.

Na s. 164 pada nie poparte żadnymi dowodami stwierdzenie: "*nauka i praktyka zarządzania potwierdzają przekonanie, że przedsiębiorstwa dążą do podnoszenia efektywności swoich działań. Dotyczy to w szczególności obszaru zarządzania portfelem marek.*"

Podsumowując stwierdzić należy, że struktura pracy jest w pełni poprawna, a zawartość merytoryczna odpowiada oczekiwaniom stawianym rozprawom doktorskim.

Uwagi formalne

Praca napisana jest generalnie ładną polszczyzną. Być może doświadczenie zawodowe doktora spowodowało, że w kilku miejscach pojawiają się niezbyt zgrabne sformułowania wynikające z tendencji do używania przez osoby pracujące w korporacjach niepoprawnych tłumaczeń terminów angielskich - np. profitowość (zamiast zyskowość) na s. 94 oraz 153; blokery procesu (zamiast przeszkód) na s. 95; konsystencja (zamiast spójność albo konsekwencja) na s. 147; najbardziej receptywni (zamiast najbardziej podatni albo najsilniej reagujący) na s. 160; ewidencja (zamiast dowody) na s. 161; dane percepcyjne (zamiast deklaratywne) na s. 238.

Recenzent dostrzegł w rozprawie niewielką ilość błędów gramatycznych lub stylistycznych (np. s. 78 "*...jednocześnie pozwalają uzyskać relatywnie krótkiej listy*"; s. 89 "*Przyjmując zatem, że przyjmowanie kryteriów...*"; s. 149 "*Analizując ten obszar pod kątem podwiązania z koncepcją...*"); rzadko też pojawiają się błędy literkowe (s. 108 polulation ecology zamiast population; lojalność poligamistyczna zamiast poligamiczna na s. 241).

Pod względem edytorskim praca przygotowana jest poprawnie. Zwrócić jednak należy uwagę na fakt, iż Autor nie stosuje przypisów skróconych, a także na niepotrzebne rozpoczynanie kolejnych podrozdziałów od nowej strony.

Ostateczna konkluzja

Wracając do kryteriów oceny rozpraw doktorskich („powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego ..., oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej ... oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej...”) stwierdzić należy, że przedłożona praca stanowi oryginalne rozwiązania ważkiego problemu naukowego. Autor z całą pewnością wykazał się głęboką wiedzą w temacie zarządzania portfelem marek (świadczą o tym choćby imponująca bibliografia - niemal 350 pozycji, ze znaczną przewagą anglojęzycznych). Bez wątplenia też mgr Medowski wykazał się umiejętnością prowadzenia badań naukowych. Wykazane wcześniej w recenzji pewne wątpliwości odnośnie nieuwzględnienia branży reprezentowanej przez badane podmioty czy też możliwości trafnej oceny udziałów rynkowych nie przekreślają generalnie wysokiego poziomu przedstawionych w rozprawie badań, wspartego zaawansowanymi analizami statystycznymi.

W konkluzji wypada zatem stwierdzić, że rozprawa mgr Michała Medowskiego spełnia ustawowe wymogi stawiane rozprawom doktorskim z zakresu nauk o zarządzaniu, sformułowane w „Ustawie o tytule i stopniach naukowych”, w związku z czym wnoszę o dopuszczenie do jej publicznej obrony.

