

Szczecin, 10-09-2024 r.

Prof. dr hab. Edyta Rudawska  
Katedra Marketingu  
Instytut Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

## RECENZJA

Rozprawy doktorskiej Pana **mgra Mikołaja Zgaińskiego**

**„Schematy zachowań interesariuszy w zarządzaniu marketingowym klubami żużlowymi  
(na przykładzie Speedway Ekstraliga)”**,

napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej, promotorki rozprawy  
oraz dr hab. Magdaleny Sobocińskiej, prof. UEW, promotorki pomocniczej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,

Wrocław 2024, ss. 260

Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Dziekan Wydziału Zarządzania, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, dr hab. Esterę Piwoni-Krzyszowskiej z dnia 08.07.2024 roku. Ocena rozprawy doktorskiej została przygotowana zgodnie z art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2017 r. poz. 1789).

Ocena niniejszej rozprawy doktorskiej została dokonana na podstawie kryteriów pozwalających na stwierdzenie spełnienia wymogów w kontekście oryginalnego rozwiązania problemu naukowego, wykazania ogólnej wiedzy teoretycznej Doktoranta w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości jak również umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W szczególności, w recenzji ocenie poddano sposób sformułowania problemu badawczego i tematu rozprawy, cele, hipotezy i pytania badawcze, metodykę badań, układ prezentowanych treści oraz ocenę merytoryczną i formalną dysertacji. Powyższe elementy stały się podstawą sformułowania oceny końcowej.

## 1. Ocena doboru tematu, celu rozprawy, hipotez badawczych i pytań badawczych

Zmieniająca się przestrzeń gospodarcza, w której funkcjonują organizacje sportowe w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat, powoduje konieczność zaadoptowania rynkowych reguł działalności. Organizacje sportowe są współcześnie postrzegane niczym średniej wielkości przedsiębiorstwa, konkurujące o klienta i walczące o budowanie swojej pozycji rynkowej i finansowej. Dlatego też muszą one stosować w sposób świadomy i profesjonalny działania marketingowe w celu stworzenia i utrzymania rentownych relacji z różnymi podmiotami otoczenia. Oznacza to, że wszelkie decyzje i działania powinny doprowadzić do satysfakcjonującego zaspokojenia potrzeb poszczególnych interesariuszy, począwszy od klientów usług sportowych, poprzez sponsorów po ewentualnych inwestorów, w sposób korzystny również dla samego podmiotu rynku sportowego.

Chociaż problematyka wykorzystania działań marketingowych przez organizacje sportowe jest od wielu lat analizowana w literaturze to wydaje się, że przeprowadzono relatywnie niewiele rygorystycznych badań naukowych na temat roli relacji z różnymi interesariuszami i identyfikacji schematu ich zachowań. Dlatego też problematykę badawczą podjętą w recenzowanej rozprawie oceniam jednoznacznie jako interesującą, aktualną i ważną z punktu widzenia prowadzonych dyskusji naukowych, a jednocześnie stanowiącą duże wyzwanie dla Doktoranta z uwagi na złożony charakter współpracy pomiędzy organizacją sportową a jej interesariuszami. Przedstawiona mi do recenzji rozprawa doktorska nie tylko dobrze wpisuje się w nurt badawczy dotyczący wykorzystania i roli marketingu w sektorze sportu, ale również podejmuje ważny naukowo krok naprzód poprzez analizę działalności klubów sportu żużlowego w kontekście ich relacji z interesariuszami. W moim przekonaniu problematyka rozprawy w pełni zasługuje na zgłębienie. Oryginalność rozprawy przejawia się w dążeniu do identyfikacji schematów zachowań interesariuszy oraz relacji pomiędzy nimi i ustalenia sposobu, w jaki wpływają one na zarządzanie marketingowe klubami żużlowymi.

We Wprowadzeniu Doktorant, opierając się na teoretycznych argumentach, uzasadnił wybór tematu i trafnie nakreślił wynikającą z literatury lukę badawczą. Związana jest ona z brakiem badań naukowych dotyczących znaczenia różnych schematów zachowań interesariuszy w

zarządzaniu marketingowym organizacji sportowych, a w szczególności klubów żużlowych. Na tej podstawie mgr Mikołaj Zgaiński sprecyzował swoje intencje odnośnie do obszarów, które planuje przeanalizować w ramach prowadzonych studiów literaturowych i badań empirycznych. Doktorant przyjął w rozprawie tezę wskazującą, iż: „schematy zachowań interesariuszy Speedway Ekstraligi oraz relacje między nimi odgrywają istotną rolę w zarządzaniu marketingowym klubami żużłowymi, a z drugiej strony działania marketingowe tych klubów wpływają na kształtowanie tych schematów” (s. 7). Tak skonstruowaną tezę należy uznać za poprawnie sformułowaną. Uwagę dyskusyjną można jednak zgłosić do sposobu sprecyzowania dalszych zamierzeń planowanych do realizacji w toku prowadzonych badań. Autor stwierdza bowiem, iż: „stara się dowieść, że relacje klubu z interesariuszami winny być definiowane w oparciu o ich indywidualny charakter, kształtowany specyficznymi właściwościami otoczenia, w jakim funkcjonuje dany klub żużlowy” (s. 7). Tak sprecyzowane zamierzenie jest bardzo ogólne. W moim przekonaniu warto byłoby doprecyzować jakie specyficzne właściwości otoczenia, kształtujące relacje klubu z interesariuszami Doktorant ma na uwadze. Drugą wątpliwość budzi kolejne zamierzenie badawcze. Jak pisze Autor: „... stara się również znaleźć kluczowe czynniki, mające wpływ na relacje interesariuszy zewnętrznych z klubem, jak również anomalie, kiedy to relacje z jedną ze zdefiniowanych grup interesariuszy są dominujące nad innymi” (s. 7). Zamierzenie to również nie jest precyzyjnie i w sposób zrozumiały zapisane – czy chodzi Autorowi o identyfikację czynników, mających wpływ na anomalie, kiedy to relacje z jedną ze zdefiniowanych grup interesariuszy są dominujące nad innymi czy o identyfikację nieprawidłowości wynikających z dominacji relacji z jedną grupą interesariuszy nad innymi? Może gdyby Autor sprecyzował konkretny cel rozprawy doktorskiej łatwiej byłoby te zamierzenia zrozumieć, niemniej zapisu konkretnego celu nie odnalazłam we Wprowadzeniu do dysertacji. Został on zapisany dopiero w rozdziale czwartym – empirycznym (punkt 4.1.). Doktorant wskazał w nim, że „Cel główny (uwaga rec.: jak rozumiem rozprawy doktorskiej, mimo, że zapisano go dopiero w rozdziale prezentującym wyniki badań ilościowych) został zdefiniowany jako identyfikacja schematów zachowań interesariuszy i ich uwarunkowań, a także roli tych schematów w zarządzaniu marketingowym klubami żużłowymi” (s.157). Tak sformułowany cel główny jest poprawny, niemniej odbiega on od zaprezentowanych we Wprowadzeniu zamierzeń badawczych Autora. Nie odnalazłam również w rozprawie odniesienia do identyfikacji kluczowych czynników, mających wpływ na relacje

interesariuszy zewnętrznych z klubem ani do nieprawidłowości związanych z dominacją relacji z określoną grupą interesariuszy. Odnoszę wrażenie, że zamierzenia badawcze, które wskazał Doktorant we Wprowadzeniu są dużo szersze niż prowadzone w dysertacji badania, zarówno literaturowe jak i empiryczne.

Za w pełni poprawne natomiast uznaję sformułowane, cztery pytania badawcze w ramach, których mgr Mikołaj Zgaiński dąży do zidentyfikowania rodzajów schematów zachowań interesariuszy, cech tych schematów, rodzajów informacji o interesariuszach klubów żużlowych i schematach ich zachowań, które są wykorzystywane w zarządzaniu marketingowym klubami żużlowymi oraz identyfikacji modeli zarządzania marketingowego tymi podmiotami.

## **2. Ocena doboru struktury, układu pracy i źródeł**

Przedstawiona do zaopiniowania dysertacja spełnia standardy przyjęte dla rozpraw doktorskich, jeśli chodzi o strukturę, objętość i proporcje podejmowanych zagadnień. Obejmuje ona 260 stron, na które składają się: wprowadzenie, pięć rozdziałów i podsumowanie, które stanowią tekst podstawowy, liczący 245 stron. Na pozostałych 15 stronach przedstawiono bibliografię i netografię oraz spis elementów graficznych. Poszczególne rozdziały ujęte są w typowy dla rozpraw doktorskich sposób, tj. obejmują część teoretyczną oraz metodyczno-empiryczną. Układ rozprawy jest poprawny, jeśli chodzi o kolejność omawianych zagadnień, co jest potwierdzeniem odpowiedniego przemyślenia treści rozprawy. Omawiane treści tworzą harmonijną całość. Analiza schematów zachowań interesariuszy w zarządzaniu marketingowym zawarta jest w pięciu rozdziałach – dwóch teoretycznych, dwóch metodyczno-badawczych i jednym, kluczowym w kontekście tematu rozprawy, przedstawiającym zidentyfikowane modele zarządzania marketingowego klubami żużlowymi.

Rozprawa została przygotowana na podstawie przeglądu literatury przedmiotu z dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności z zakresu zarządzania marketingowego, marketingu sportu, teorii interesariuszy, funkcjonowania rynku sportu i badań marketingowych. Obejmuje ona pozycje wydane zarówno w języku polskim jak i angielskim. Pod względem ilościowym dobór literatury nie jest imponujący. Rozprawa oparta jest bowiem na niemal 80 pozycjach literaturowych, obejmujących monografie i artykuły naukowe. Pod względem jakościowym dobór ten należy ocenić jako spełniający podstawowe wymagania

procesu przygotowania rozprawy doktorskiej. Tematyka wykorzystanych pozycji odpowiada problemom badawczym omawianym w rozprawie, choć w zbyt małym stopniu wykorzystano literaturę najnowszą z okresu ostatnich 5 lat. Niemniej, oczekiwałabym w rozprawie doktorskiej zdecydowanie pełniejszej analizy literatury z zakresu teorii interesariuszy i marketingu relacji i zarządzania marketingowego, a nie tylko rynku sportu. Atutem dobranych źródeł jest zdecydowana przewaga literatury naukowej, z bardzo niewielką liczbą pozycji popularno-naukowych czy doradczych.

### 3. Ocena wartości naukowej

W tej części recenzji odniosę się do treści zawartych w poszczególnych rozdziałach.

Rozdział pierwszy rozprawy doktorskiej (s. 9-50) zatytułowany „*Interesariusze w zarządzaniu marketingowym klubem sportowym*” ma charakter teoretyczny, wprowadzający do tematyki dysertacji. Doktorant rozpoczął rozważania od ukazania specyfiki rynku sportu, dążąc do omówienia zasad, mechanizmów jego funkcjonowania i cech charakteryzujących go, jak również czynników kształtujących popyt i podaż na usługi oferowane na tym rynku. Szczególnie ważną częścią rozważań tego rozdziału, w kontekście tematu rozprawy, jest analiza podmiotów rynku sportu, tj. interesariuszy klubu sportowego. Autor w sposób poprawny prezentuje podejścia różnych autorów do sposobu klasyfikacji interesariuszy. Jest to interesujący fragment i tylko szkoda, że Autor nie pokusił się o zaprezentowanie własnego ujęcia sposobu konceptualizacji pojęcia „interesariusz” oraz grupy interesariuszy na rynku sportu lub przynajmniej nie wskazał i uzasadnił czyją koncepcję interesariuszy przyjmuje dla dalszych rozważań i badań prowadzonych w dysertacji. Wydaje się to kluczowe dla kolejnych zagadnień analizowanych w rozprawie. W tym miejscu warto podnieść również uwagę dotyczącą kompletności prezentowanych rozważań. W rozdziale tym Doktorant słusznie omawia dwa ujęcia działalności marketingowej na rynku sportu, tj. marketing przez sport i marketing sportu. Wskazuje, że instytucje i przedsiębiorstwa wykorzystują sport do działań promocyjnych w postaci sponsoringu, reklamy i form uzupełniających promocję sprzedaży. Po tej konstatacji omawia istotę sponsoringu i jego zalety, ale nie odnosi się zupełnie do pozostałych działań promocyjnych, które wymienił, tj. reklamy czy promocji sprzedaży. Doceniam natomiast część poświęconą szczegółowemu omówieniu wyodrębnionych grup interesariuszy. Ten opis stanowi

wartościową analizę wzajemnych zależności pomiędzy klubem sportowym a poszczególnymi interesariuszami. Rozdział pierwszy kończy część poświęconą, jak sugeruje tytuł, zasadom i narzędziom zarządzania marketingowego klubem sportowym. Biorąc pod uwagę tezę przyjętą przez Doktoranta i wskazaną we Wprowadzeniu, zakładającą istnienie istotnej roli schematów zachowań interesariuszy Speedway Ekstraligi oraz relacji między nimi właśnie w procesie zarządzania marketingowego klubami żużłowymi, ta część rozważań wydaje się kluczowa. Autor przedstawia w nim koncepcję 3 poziomów procesów stanowiących, jak pisze, fundament marketingowego zarządzania, prezentuje mapę procesów zachodzących w klubie, omawia strategię marketingowe wg koncepcji H. Ansoffa, oraz strategię funkcjonalne. W rzeczywistości jednak nie dowiadujemy się z niego jak owo zarządzanie marketingowe rozumie, nie wskazuje na jego narzędzia czy zasady. Rodzi to obawę, jak Autorowi uda się zweryfikować postawioną tezę o istotnej roli schematów zachowań interesariuszy i relacji między nimi w owym zarządzaniu marketingowym. Rozprawa doktorska jest pracą naukową, a możliwość weryfikacji hipotezy i realizacji jej celów wymaga, aby poszczególne konstrukty, o których w nich mowa, stosowane pojęcia, kategorie naukowe były przez Doktoranta jasno zdefiniowane. W tym przypadku tego zabrakło.

Rozdział drugi (s. 51-111) zatytułowany „*Speedway Ekstraliga w rozwoju sportu żużlowego w Polsce. Znaczenie interesariuszy i działań marketingowych*” ma również charakter teoretyczny. Ta część dysertacji stanowi prezentację sportu żużlowego w kraju i na świecie, historii, uwarunkowań jego rozwoju i zmian, jakie zachodziły w funkcjonowaniu tego sektora na skutek przemian społeczno-gospodarczych. Rozważania te tworzą ważne tło do analiz o kluczowym znaczeniu dla dalszego wyводу w rozprawie doktorskiej. Na ich podstawie bowiem Pan Magister dokonał identyfikacji, znaczenia i wpływu różnych grup interesariuszy zewnętrznych klubów żużlowych w okresach 1948-1989, 1990-1999 oraz po roku 2000 oraz zaprezentował działania marketingowe realizowane przez spółkę Ekstraliga Żużlowa w celu kreowania relacji z interesariuszami. Drugi rozdział oceniam pozytywnie, Doktorant udowodnił w nim, że posiada wiedzę na temat zasad funkcjonowania sportu żużlowego i wpływu różnych grup interesariuszy oraz realizowanych działań marketingowych na jego rozwój. Potrafi też w sposób syntetyczny i uporządkowany tę wiedzę zaprezentować jak również wyciągać własne wnioski i formułować autorskie przemyślenia. Niemniej jednak nie ukrywam, że w rozprawie doktorskiej oczekiwałabym w rozdziale drugim kontynuacji dogłębnej analizy dorobku

teoretycznego w obszarze problemów badawczych poruszanych w rozprawie, dotyczących również budowania relacji z interesariuszami na rynku sportu czy działań marketingowych. Sama prezentacja specyfiki i rozwoju sportu żużlowego, która w niewielkim stopniu ma charakter naukowy, mogłaby być zaprezentowana w części metodycznej jak tło prowadzonych badań.

Rozdział trzeci (s. 112-156) zatytułowany został: *„Postawy i zachowania interesariuszy klubów startujących w rozgrywkach Speedway Ekstraligi (na podstawie badań jakościowych)”*. Służy on omówieniu wyników badań przeprowadzonych w formie wywiadów z przedstawicielami czterech, strategicznych grup interesariuszy klubów Speedway Ekstraligi, dotyczących ich zachowań na rynku sportu żużlowego. W pierwszej kolejności Autor odnosi się do ogólnej metodyki badań jakościowych, poprawnie wyjaśniając istotę wywiadu jakościowego w procesie pozyskiwania informacji. W sposób precyzyjny zaprezentował również cele realizowanych przez siebie wywiadów dla każdej grupy interesariuszy osobno. Brak sprecyzowania celu głównego dysertacji we Wprowadzeniu uniemożliwił jednak dokładną ocenę zasadności przeprowadzenia tych badań. Jaki wkład te, niewątpliwie ciekawe i ważne, wyniki badań jakościowych mają w kontekście realizacji celu głównego dysertacji. Autor odniósł się również do wskazania problemu badawczego, który dotyczy sposobu kreowania relacji pomiędzy organizacją Speedway Ekstraliga a jej interesariuszami, postawionej w rozprawie tezy, oraz pytań badawczych. W drugiej kolejności Doktorant zaprezentował wyniki wywiadów. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż po prezentacji wyników badań z każdą grupą interesariuszy Doktorant przygotował syntetyczne ich podsumowanie w formie tabelarycznej. Na tej podstawie dokonał systematyzacji, identyfikacji i charakterystyki zachowań poszczególnych grup interesariuszy. Do tej części rozważań mam tylko jedną uwagę – w niektórych miejscach opis zachowań zawiera niepotrzebne, dodatkowe informacje, które utrudniają porównanie modelu zachowania danej grupy interesariuszy z inną. Uważam, że dokonując opisu zachowań w ramach podsumowania Doktorant powinien ograniczyć się do bardziej lakonicznej (precyzyjnej) prezentacji faktycznych zachowań, aby ułatwić odbiorcy uchwycenie różnic w modelach zachowań pomiędzy poszczególnymi interesariuszami, bez szczegółowego opisu tych zachowań, który został zaprezentowany przecież wcześniej przy opisie wywiadów. W takim tabelarycznym podsumowaniu opis powinien mieć generalizujący charakter, bez wskazywania, że np. respondent 4 zachował się w określony sposób lub zwraca uwagę na określoną



tendencję. Podsumowując treści zawarte w rozdziale trzecim pragnę podkreślić, że moja ocena jest pozytywna, gdyż Doktorant przedstawił planowane postępowanie badawcze i w sposób poprawny przeanalizował i zaprezentował wnioski płynące z badań, które mają dużą wartość naukową.

Kolejny, czwarty rozdział (s. 157-206) zatytułowany „*Schematy zachowań interesariuszy Speedway Ekstraligi (na podstawie badań ilościowych - ankietowych)*” ma również charakter metodyczno-empiryczny. Na początku zaprezentowano cele badawcze poprzez określenie celu głównego oraz celów szczegółowych. Za cel główny przyjęto identyfikację schematów zachowań interesariuszy i ich uwarunkowań, a także roli tych schematów w zarządzaniu marketingowym klubami żużlowymi (s. 157). Cel ten Doktorant rozpiął na 4 cele szczegółowe zaprezentowane na s. 158. Rozpatrując temat pracy, cel główny, cele szczegółowe można stwierdzić, że elementy te są spójne, logiczne i tworzą pewną całość. Wątpliwość budzi jedynie fakt sformułowania celu głównego i celów szczegółowych dopiero w rozdziale piątym, prezentującym wyniki badań ilościowych. Skoro cel główny i cele szczegółowe realizowane są poprzez badania ilościowe to jaki był cel prowadzenia i prezentacji wyników badań jakościowych w rozdziale czwartym? Jaki jest wkład tych badań do procesu realizacji założeń rozprawy doktorskiej? Dlaczego cel główny i cele szczegółowe nie zostały zaprezentowane i omówione we wprowadzeniu do rozprawy? Uwzględnienie nie tylko tezy i pytań badawczych, ale również celów rozprawy (głównego i szczegółowych) zdecydowanie ułatwiłoby bardziej czytelną prezentację całego konstruktów intelektualnego jak i określenie roli poszczególnych części dysertacji w procesie realizacji przyjętych założeń. O wyjaśnienie tej wątpliwości poproszę Doktoranta podczas publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

W dalszej kolejności mgr Mikołaj Zgaiński omówił organizację badań ilościowych koncentrując się na wskazaniu głównych problemów w nich analizowanych, sposobie dotarcia do respondentów oraz opisie struktury respondentów w poszczególnych grupach interesariuszy. Zawarte informacje świadczą o dużym zaangażowaniu mgra Zgaińskiego w proces badawczy i pozyskanie wartościowego materiału badawczego. Dalszą część tego rozdziału stanowi prezentacja otrzymanych wyników badań. Podobnie jak w rozdziale trzecim Autor analizował je w podziale na cztery kluczowe grupy interesariuszy dążąc konsekwentnie do identyfikacji schematów zachowań kibiców, sponsorów, JST i mediów. Docenić należy syntetyczne podsumowanie rezultatów badawczych dla każdej grupy interesariuszy,



prezentujące cechy zachowań ankietowanych podmiotów, które wpływają na zarządzanie marketingowe klubami Speedway Ekstraligi. Wśród niewątpliwych atutów tego rozdziału znajdują również nieco słabsze jego strony. Po pierwsze analizując wyniki badań prowadzonych wśród JST Autor nie powinien przy tak niskiej wielkości próby (10 respondentów) prezentować wyników w ujęciu procentowym, a jedynie ilościowym. Po drugie, w przyszłej pracy badawczej warto również pamiętać, aby odwoływać się w tekście to omawianych wykresów, tabel czy rysunków. Ułatwi to śledzenie toku rozważań prowadzonych przez Autora. Po trzecie, na stronie 205 Doktorant odwołuje się do wykresu 4.53, przy czym graficzna prezentacja wyników badań, mimo, że ma formę wykresu to nazywana jest w rozprawie mianem rysunków. Warto na to zwrócić w przyszłości uwagę bowiem istnieją różnice pomiędzy wykresem a rysunkiem. Ponadto, pomijając fakt stosowanej terminologii, na rysunku 4.53 Autor nie prezentuje, jak pisze, oceny warunków pracy, lecz strukturę respondentów uwzględniającą fakt posiadania aktywnej umowy patronatu medialnego. Ocena warunków pracy dziennikarzy nie była w dysertacji w ogóle prezentowana w formie graficznej.

Pomimo tych drobnych uchybień, zaprezentowane wyniki badań są wartościowe poznawczo. Ze względu na ich znaczenie w kontekście przyjętych założeń rozprawy oraz bogactwo zgromadzonego materiału empirycznego, z którego wynikają interesujące wnioski rozdział ten oceniam pozytywnie.

Rozdział piąty (s. 207-239) zatytułowany „*Rola zachowań interesariuszy w zarządzaniu marketingowym klubów Speedway Ekstraligi*” koncentruje się na ocenie zaproponowanych czterech modeli zarządzania klubami żużłowymi w tworzeniu przewagi sportowej i biznesowej. Dla każdego modelu Autor opisał przyjęte założenia, które leżą u podstaw poszczególnych koncepcji i ich cechy szczególne. Jest to ciekawa i nowatorska propozycja scalająca w całość wyniki badań jakościowych i ilościowych prowadzonych przez Doktoranta jak również wyniki analizy sprawozdań finansowych klubów sportowych, danych statystycznych i raportów dotyczących frekwencji. Część ta dowiodła jego umiejętności analitycznych, konceptualnych, umiejętności krytycznego myślenia i zdolności do widzenia szerszego obrazu badanych zagadnień.

Po zapoznaniu się z częścią empiryczną rozprawy doktorskiej stwierdzić należy poprawność sposobu przeprowadzenia analizy uzyskanych wyników badań. Potwierdziła ona umiejętności Doktoranta w zakresie syntetyzacji otrzymanych informacji i podsumowywania rezultatów

badawczych. Wyniki badań są bardzo ciekawe i zostały zaprezentowane w sposób czytelny i przejrzysty.

Rozprawę doktorską kończy Podsumowanie. Doktorant przytacza w nim główne rezultaty badawcze dotyczące schematów zachowań czterech, analizowanych grup interesariuszy. Szkoda, że w podsumowaniu nie odniósł się wprost do celu głównego rozprawy, celów szczegółowych i pytań badawczych i na tym tle nie podsumował zarówno ustaleń natury teoretycznej, metodycznej jak i empirycznej, pokazując stopień ich realizacji. Doceniam natomiast opis zaleceń, rekomendacji dla osób zarządzających klubami sportowymi zaproponowanych przez Doktoranta.

#### **4. Strona formalna i językowa rozprawy doktorskiej**

Praca przygotowana jest generalnie poprawnie od strony formalnej. Napisana jest zrozumiałym językiem i w dobrym stylu, choć warto zwrócić uwagę na drobne niezgrabności stylistyczne czy błędy literowe w celu ich uniknięcia w przyszłej pracy naukowej. Na stronie 26 na przykład Doktorant pisze, iż „... do najważniejszych celów marketingu sportu należy ... zaliczyć ... marketing sportowy klubów...” – celem marketingu nie może być marketing. Autor biegle posługuje się terminologią specyficzną dla dyscypliny. W rozprawie zachowane są powszechnie przyjęte standardy przygotowania przypisów oraz wykazu bibliografii, spisu rysunków i tabel. Występują jednak drobne błędy w sposobie pisania przypisów czy źródeł rysunków – w wielu miejscach brakuje nazwy wydawnictwa, np. źródło rysunku 1.2 czy 1.3. na s. 14. W pracy pojawia się również błędna numeracja rysunków, np. rys. 1.2 na s. 13 jest tak naprawdę pierwszym rysunkiem w rozdziale pierwszym więc powinien mieć numer 1.1. Podobne uwagi może skierować do pozostałych numerów tabel i rysunków.

\*\*\*

Podsumowując, tematyka przedłożonej rozprawy jest interesująca szczególnie w kontekście dynamicznych zmian zachodzących na rynku sportu. Lektura zachęca jednak do postawienia następujących pytań podczas publicznej obrony dysertacji:

- 1) W jaki sposób ustalił Doktorant wielkość prób badawczych dla 4 grup interesariuszy w badaniu ilościowym?
- 2) Jak postrzega Doktorant rolę zaproponowanych modeli – czy one się wzajemnie wykluczają czy mają charakter komplementarny? Czy w praktyce mogą być stosowane np. 2 modele zarządzania klubami sportowymi?
- 3) Na ile zaproponowane modele zarządzania mogą być aplikowane w innych dyscyplinach sportu?

### Wnioski końcowe

Wziąwszy pod uwagę wymogi Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki stwierdzam, że rozprawa mgr. Mikołaja Zgaińskiego, pt. *„Schematy zachowań interesariuszy w zarządzaniu marketingowym klubami żużłowymi (na przykładzie Speedway Ekstraliga)”,* napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej, promotorki rozprawy oraz dr hab. Magdaleny Sobocińskiej, prof. UEW, promotorki pomocniczej, spełnia wymagania stawiane dysertacjom doktorskim. Odnosi się ona do aktualnych i ważnych problemów naukowych w obszarze skutecznego zarządzania organizacjami sportowymi. W moim przekonaniu praca zawiera istotne walory zarówno w warstwie naukowej jak i aplikacyjnej. W przeprowadzonym procesie badawczym widoczny jest duży ładunek emocjonalny, co jest dowodem jego pasji względem analizowanego sektora, a zaproponowane modele zarządzania dowodzą umiejętności holistycznego spojrzenia na specyficzne jego uwarunkowania.

Na tej podstawie stwierdzam, iż rozprawa doktorska mgr. Mikołaja Zgaińskiego stanowi podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. W tej sytuacji wnoszę o dopuszczenie mgr. Mikołaja Zgaińskiego do publicznej obrony.

