

Kraków, 19.08.2022 roku

dr hab. Andrzej Jaki, prof. UEK  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Instytut Zarządzania  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Anity Nowakowskiej-Łysiuk pt.  
*„ Sieci biznesowe a dynamiczne zarządzanie przedsiębiorstwami  
sektora turystycznego ”*,  
napisanej pod kierunkiem Promotora: dr hab. Heleny Kościelniak, prof. PCz  
oraz Promotora pomocniczego: dr inż. Katarzyny Brendzel-Skowery,  
Politechnika Częstochowska - Wydział Zarządzania, Częstochowa 2022, ss. 245.

### 1. Podstawy formalne, cel i zakres recenzji

Recenzja niniejsza została opracowana w odpowiedzi na prośbę Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Częstochowskiej dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz zawartą w piśmie z dnia 1.06.2022 roku (znak pisma: R-WZ-BD-510-13/2019), informującym o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Anity Nowakowskiej-Łysiuk. Celem recenzji jest w związku z tym udzielenie odpowiedzi na pytanie czy przedmiotowa rozprawa spełnia wymogi zapisane w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 roku, nr 65, poz. 595 z późn. zm.) w związku z art. 179 ust. ustawy z dnia 3 lipca 2018 roku - Przepisy wprowadzające ustawę - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 roku, poz. 1669 z późn. zm.). Punktem odniesienia jest art. 13 ust. 1 przywołanej powyżej ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, który stanowi, że: *„Rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej*

W związku z powyższym, oceniając przedłożoną mi do recenzji rozprawę uczynię to poprzez odniesienie się do takich pięciu cząstkowych obszarów oceny, jak:

- wybór tematu i problemu badawczego, cele oraz hipotezy badawcze rozprawy,
- ocena struktury rozprawy,
- ocena zawartości merytorycznej rozprawy,
- ocena strony formalnej,
- konkluzja, zawierająca końcową ocenę rozprawy z punktu widzenia spełniania przez nią wymogów ustawowych.

## **2. Wybór tematu i problemu badawczego, cele oraz hipotezy badawcze rozprawy**

Głębokie przeobrażenia odnoszące się do mechanizmów działania przedsiębiorstw zachodzące u schyłku XX i na początku XXI wieku zrodziły konieczność redefinicji zarówno sposobu rozumienia celu przedsiębiorstwa, istoty konkurencyjności i sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej, jak również znaczenia różnych postaci zasobów będących podstawą prowadzenia działalności gospodarczej. Wyzwania gospodarki opartej na wiedzy oraz globalnego rynku funkcjonowania przedsiębiorstw unaocznily m.in. fakt, że osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga nie tylko skutecznego konkurencyjności, lecz także pogłębionej koordynacji i współdziałania przedsiębiorstw, a tym samym także świadomego i celowego ograniczania ich autonomii. Tego rodzaju podejście do realizacji celów przedsiębiorstwa i uzyskiwania uprzywilejowanej pozycji wobec innych uczestników rynku stanowi cechę eksponowaną w paradygmacie sieciowym, który został włączony do kanonu nauk o zarządzaniu (obecnie: nauk o zarządzaniu i jakości), stanowiąc rozwinięcie zarówno paradygmatu organizacyjnego, jak i paradygmatu systemowego. Paradygmat sieciowy eksponuje decydującą rolę więzi międzyorganizacyjnych, jako podstawy tworzenia i funkcjonowania sieci przedsiębiorstw, będących złożonymi strukturami gospodarczymi opartymi na celowym współdziałaniu zorganizowanych zasobów gospodarczych. Współdziałanie to sprzyja podnoszeniu efektywności przedsiębiorstw, a zarazem prowadzi do redefinicji mechanizmów zarządzania ich efektywnością. Rozwój i upowszechnienie nowoczesnych technologii informatycznych (w tym dostępności i powszechności wykorzystania Internetu), wzrastające znaczenie kapitału intelektualnego, jako unikatowego zasobu przedsiębiorstwa oraz rosnąca otwartość rynku, będąca skutkiem oddziaływania procesów globalizacji, wyeksponowały konieczność szerszego niż dotychczas poszukiwania

dróg współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, a nie tylko koncentrowania się na prostym konkurowaniu.

Sektor turystyczny, stanowiący w recenzowanej pracy nie tylko obiekt badań empirycznych, lecz także pogłębionych rozważań literaturowych, obejmuje przedsiębiorstwa prowadzące z jednej strony niekiedy bardzo zróżnicowaną działalność gospodarczą (np. obiekty noclegowe, usługi gastronomiczne, transport turystyczny, biura podróży, informacja i obsługa ruchu turystycznego), z drugiej zaś są to podmioty „zmuszone” do ścisłej i permanentnej współpracy, wynikającej ze złożoności oferowanego produktu turystycznego i brakiem możliwości samodzielnego zaspokojenia oczekiwań klienta. Wynika z tego, że badania odnoszące się do mechanizmów funkcjonowania sieci biznesowych w sektorze turystycznym stanowią interesujący obszar eksploracji naukowej, który może wypracować szereg wniosków i rekomendacji umożliwiających znalezienie dróg podnoszenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw należących do wymienionego sektora. Dlatego recenzowana rozprawa wpisuje się w nurt tego rodzaju badań, wypełniając niewątpliwą **lukę badawczą** z jaką mamy do czynienia w wymienionym zakresie. Autorka zwraca na to uwagę we Wstępie (s. 8), chociaż czyni to zbyt mało wyraziście, wspominając tylko zdawkowo o bliżej nie dookreślonych paradygmatach zarządzania. Szkoda, że w uzasadnieniu podejmowanego problemu badawczego nie podkreśliła szczególnego znaczenia sieci biznesowych w sektorze turystycznym, co z pozycji recenzenta uznałem za celowe i wyeksponowałem powyżej.

*Zdefiniowany przez Autorkę problem badawczy stał się podstawą dla sformułowania **głównego celu badawczego** rozprawy, którym jest: „ocena procesów tworzenia sieci biznesowych przedsiębiorstw sektora turystycznego oraz opracowanie ich modelu z wykorzystaniem narzędzi zarządzania dynamicznego dla wzrostu sprawności działania tych przedsiębiorstw” (s. 8).*

*Uszczegółowienie tego celu odnajdujemy w ramach pięciu **celów cząstkowych**, odnoszących się do:*

- identyfikacji wymiarów (narzędzi) zarządzania dynamicznego istotnych dla tworzenia sieci biznesowych w turystyce,
- analizy współczesnych problemów branży (raczej „sektora” - uwagi w tym kontekście zamieszczam w dalszej części recenzji) turystycznej oraz zbadania podaży usług turystycznych w województwie śląskim,
- określenia zakresu tworzonych sieci biznesowych w przedsiębiorstwach branży („sektora” - uwaga, jak uprzednio) turystycznej,

- analizy porównawczej determinant tworzenia sieci biznesowych w turystyce w województwie śląskim i w wybranym obszarze na terenie Niemiec,
- opracowania składowych (architektury funkcjonalnej) sieci biznesowych w dynamicznym zarządzaniu przedsiębiorstwami sektora turystycznego.

Analiza treści sformułowanych celów, jak również fakt, że Autorka przywołuje je ponownie na początku rozdziału czwartego przy okazji prezentacji zakresu i metod badań empirycznych (s. 118-120), dowodzą, że cele te odnoszą się wyłącznie do warstwy empirycznej rozprawy zawartej w rozdziałach czwartym i piątym, a pomijają praktycznie warstwę literaturową (rozdziały I-III). W tym kontekście zdecydowanie lepszym rozwiązaniem byłoby sformułowanie celów rozprawy w podziale na dwie grupy: **cele teoriopoznawcze** oraz **cele badawcze**. Takie ujęcie celów szczegółowych odnoszących się zarówno do warstwy literaturowej pracy, jak i jej warstwy empirycznej, w sposób właściwy podkreśliłoby zasadność i użyteczność studiów literaturowych z punktu widzenia pożądanego zakresu własnych badań empirycznych Autorki oraz doboru metod badawczych.

Badania empiryczne, które przeprowadziła Autorka dotyczyły funkcjonowania sektora turystycznego w województwie śląskim oraz Nadrenii Północnej-Westfaiii (NRW-Nordrhein-Westfalen) określanej w pracy mianem „regionu w Niemczech”. O ile wybór wskazanego województwa wydaje się wynikać z miejsca zamieszkania Autorki (to tylko mój domysł - w pracy nie ma uzasadnienia wyboru województwa śląskiego), o tyle nie jest mi znane uzasadnienie wyboru wskazanego regionu w Niemczech. W tym kontekście bez odpowiedzi pozostaje także pytanie: czy pisząc o regionie NRW Autorka ma na myśli kraj związkowy (Land) wchodzący w skład Niemiec, czy też może coś innego? Ponadto Autorka stwierdza, że obiektem badań były przedsiębiorstwa turystyczne. O ile w przypadku województwa śląskiego jest to prawdą, o tyle w przypadku wskazanej części Niemiec nie dostrzegam w pracy informacji, aby Autorka w jakimkolwiek zakresie badała konkretne przedsiębiorstwa niemieckie. Prezentowane w rozdziale piątym wyniki badań mają charakter wtórny, bazujący na badaniach prowadzonych przez instytucje niemieckie. Brak jest w nich jakiegokolwiek odniesienia do badanych przedsiębiorstw - choćby w ujęciu ich liczby i struktury z punktu widzenia rodzaju prowadzonej działalności w sektorze turystycznym.

Realizacji celów rozprawy posłużyła weryfikacja sformułowanych w tym celu hipotez badawczych - **hipotezy głównej** oraz **czterech hipotez pomocniczych** (s. 9). **Hipoteza główna** została przyjęta w następującym brzmieniu: *"sieci biznesowe oparte na stosowaniu narzędzi zarządzania dynamicznego istotnie i pozytywnie wpływają na sprawność działania*

*przedsiębiorstw sektora turystycznego w województwie śląskim*". Weryfikację tej hipotezy umożliwiły następujące **hipotezy pomocnicze**:

H1: Istniejące sieci biznesowe nie uwzględniają potrzeb wynikających z rosnących oczekiwań coraz bardziej świadomych klientów sektora turystycznego.

H2: Brak kreatywnej współpracy działań w zakresie realizacji potrzeb klientów sektora turystycznego prowadzi do obniżenia sprawności działań przedsiębiorstw badanego sektora i całego obszaru turystycznego.

H3: Innowacyjność determinuje atrakcyjność oferty turystycznej w badanych przedsiębiorstwach.

H4: Sieci biznesowe przedsiębiorstw sektora turystycznego wykazują niski poziom sprawności w kształtowaniu kapitału relacyjnego i strategii relacyjnych.

Analizując treść sformułowanych hipotez badawczych nie dostrzegam ich powiązania z celami pracy odnoszącymi się do porównań determinant tworzenia sieci biznesowych w sektorze turystycznym we wskazanych regionach Polski i Niemiec, jak zasadności i możliwości wykorzystania doświadczeń niemieckich dla potrzeb opracowania modelu sieci powiązań przedsiębiorstw sektora turystycznego w województwie śląskim.

Realizacji celów pracy oraz dążeniu do weryfikacji hipotez badawczych podporządkowano zakres przedmiotowy i podmiotowy badań, które umożliwiły przeprowadzenie analizy mechanizmów funkcjonowania sieci biznesowych w sektorze turystycznym. Swoje zamierzenia odnoszące się do zakresu i sposobu prezentacji podjętego problemu badawczego zawarła Doktorantka we Wstępie pracy. Szkoda, że do sformułowanych celów rozprawy nie odwoływała się w jej treści. Próbowała to czynić w rozdziale czwartym w odniesieniu do hipotez badawczych (s. 145 i nast.), jednak zrobiła to w sposób mało czytelny także w kontekście odwoływania się do hipotez zerowych i hipotez alternatywnych z racji wykorzystywanych metod statystycznych. Zdecydowanie lepiej wygląda to w podsumowaniu rozdziału czwartego (s. 156-157), gdzie Autorka syntetycznie prezentuje wyniki weryfikacji hipotez badawczych, podkreślając swoje świadome dążenie do podporządkowania prowadzonych badań przyjętym założeniom badawczym.

Niezależnie od sformułowanych uwag założenia badawcze rozprawy oceniam jako satysfakcjonujące z punktu widzenia wymogów stawianych pracom doktorskim. Zdecydowanie pozytywnie oceniam natomiast wybór tematu rozprawy. Podjęta w pracy problematyka wzbogaca bowiem badania nad mechanizmami funkcjonowania sieci biznesowych w sektorze turystycznym przede wszystkim w wymiarze aplikacyjnym.

### 3. Ocena struktury rozprawy

Rozprawa, zgodnie ze swoim tytułem, koncentruje się na analizie złożonych mechanizmów funkcjonowania sieci biznesowych w sektorze turystycznym opartych na wykorzystaniu narzędzi zarządzania dynamicznego. Jest to praca o charakterze teoretyczno-empirycznym, która powstała w oparciu o wyniki studiów literaturowych (umożliwiających Autorce sformułowanie problemu badawczego, założeń rozprawy oraz zakresu i metod własnych badań empirycznych) oraz wyniki uzyskane dzięki przeprowadzeniu badań empirycznych. W strukturze pracy wyróżniono pięć rozdziałów, dopełnionych wstępem, podsumowaniem, streszczeniami w języku angielskim, bibliografią (obejmującą krajową i zagraniczną literaturę zwartą i artykułową a także raporty obrazujące charakterystykę sektora turystycznego - ogółem 190 pozycji, w tym 60 pozycji literatury anglojęzycznej i niemieckojęzycznej), spisami zawartych w pracy tabel (ogółem 25 tabel) oraz rysunków (ogółem 67 rysunków), będących w większości opracowania własnymi Autorki, powstałymi w oparciu o studia literatury, a przede wszystkim w oparciu o wyniki badań własnych. Do pracy dołączono także dwa załączniki, obejmujący wzór ankiety dla przedsiębiorstw turystycznych zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego. Całość rozprawy obejmuje 245 stron zwartego tekstu.

W ramach struktury rozprawy wyraźnie dostrzegalny jest podział na warstwę literaturową (rozdziały I-III) oraz warstwę empiryczną (rozdziały IV-V). Rozdziały literaturowe oparte zostały na analizie i ocenie literatury odnoszącej się do problematyki zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi, zarządzania w sektorze turystycznym oraz marketingu. Biorąc pod uwagę merytoryczną zawartość rozdziału trzeciego bardziej uzasadnione byłoby przyjąć jego tytuł w brzmieniu: *Współczesne uwarunkowania rozwoju turystyki*. Rozdział ten koncentruje się bowiem na perspektywie typowo sektorowej, nie odnosząc się do funkcjonowania przedsiębiorstw działających w obrębie analizowanego sektora. Również odniesienie się w tytule rozdziału do Polski i Niemiec obiecuje znacznie więcej niż w nim zawarto.

Rozdziały empiryczne rozprawy eksponują i rozwijają kluczowe, z punktu widzenia założeń pracy oraz potrzeby realizacji jej celów i weryfikacji hipotez badawczych, zagadnienia cząstkowe odnoszące się do analizy złożonych mechanizmów funkcjonowania sieci biznesowych w sektorze turystycznym.

Reasumując, niezależnie od podniesionych powyżej kwestii oraz uwag formułowanych w dalszej części recenzji, strukturę rozprawy oceniam pozytywnie. Bazuje ona na właściwym doborze i sekwencji prezentowanych treści, które zostały przez Autorkę w sposób właściwy podporządkowane tytułowi i założeniom badawczym recenzowanej pracy.

#### **4. Ocena zawartości merytorycznej rozprawy**

Rozdział pierwszy rozprawy pt. „*Istota zarządzania dynamicznego przedsiębiorstwami i jego wielowymiarowość*” prezentuje w pierwszej kolejności istotę oraz kluczowe atrybuty dynamicznego środowiska funkcjonowania przedsiębiorstw. Rozwinięcie prezentowanych w tym zakresie treści stanowią rozważania odnoszące się do metod działania przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu oraz narzędzi zarządzania dynamicznego. Wysoko oceniam zawartą w podrozdziale 1.1 charakterystykę środowiska dynamicznego - w tym wykorzystanie tabelarycznej i graficznej prezentacji ukazywanych treści (rysunki 1 i 2, tabele 1 i 2). Dostrzegam zarazem słabsze strony tego rozdziału, do których przede wszystkim zaliczam:

- wybiórczość w doborze metod wskazywanych na rysunku 3. Nie rozumiem także czym różni się na nim „adaptacja” od „dostosowania do uwarunkowań prawnych i finansowych” - wszak adaptacja, to nic innego jak właśnie dostosowanie,
- skoro w nawiązaniu do tabeli 3 Autorka zwraca uwagę na konieczność uwzględnienia czwartej płaszczyzny działań menedżerskich w dynamicznym środowisku, jaką stanowi intuicja, powinna ją także ująć w wymienionej tabeli,
- zdawkowe potraktowanie znaczenia relacji przedsiębiorstwa z jego wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami z punktu widzenia kształtowania efektywnego jego rozwoju,
- na s. 43 jest mowa o „*wykorzystaniu kapitałów: intelektualnego i relacyjnego*”, podczas gdy kapitał relacyjny stanowi komponent kapitału intelektualnego.

W zakończeniu rozdziału pierwszego oczekiwałbym także silniejszego wyeksponowania znaczenia sieci biznesowych jako metody działania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu z perspektywy zarządzania dynamicznego. Stanowiłoby to dobry punkt wyjścia i uzasadnienie dla koncentracji dalszych rozważań na problematyce sieci biznesowych.

Rozdział drugi zatytułowany „*Koncepcja powiązań sieciowych i sieci biznesowych przedsiębiorstw sektora turystycznego a optymalizacja warunków ich działania*” obejmuje trzy zakresy prowadzonych rozważań odnoszące się do: istoty i celów tworzenia powiązań sieciowych pomiędzy przedsiębiorstwami, istoty koncepcji sieci biznesowych i ich rodzajów

oraz wykorzystanie koncepcji sieci biznesowych w sektorze turystycznym. Komunikatywność prezentowanych treści oraz właściwe wypełnianie ich roli z punktu widzenia potrzeb rozprawy byłyby zapewnione, gdyby Autorka ściślej podporządkowała prowadzone rozważania wskazanym trzem zakresom. O ile nie można mieć poważniejszych zastrzeżeń do sposobu i zakresu prezentacji istoty powiązań sieciowych, ich atrybutów oraz znaczenia z punktu widzenia realizacji celów przedsiębiorstw, o tyle rozważania odnoszące się do pozostałych dwóch zakresów są wiele mniej komunikatywne. Odnosi się to do przeplatania treści dotyczących z jednej strony istoty, konstrukcji i rodzajów sieci biznesowych, z drugiej zaś ich wykorzystania z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstw należących do sektora turystycznego oraz tworzenia przez nie produktu turystycznego. W moim przekonaniu Autorka winna w pierwszej kolejności skoncentrować się na ukazaniu koncepcji sieci biznesowych, by następnie na tej podstawie odnieść ją do specyfiki sektora turystycznego.

Kolejny rozdział noszący tytuł „ *Współczesne uwarunkowania rozwoju turystyki i przedsiębiorstw turystycznych w Polsce i Niemczech* ” odgrywa w moim przekonaniu duże znaczenie z punktu widzenia podejmowanego w rozprawie problemu badawczego. Badając bowiem mechanizmy funkcjonowania sieci biznesowych w sektorze turystycznym opartych na wykorzystaniu narzędzi zarządzania dynamicznego, należy poznać specyfikę analizowanego sektora gospodarki oraz przedsiębiorstw wchodzących w jego skład. Zgodnie z tym na co zwróciłem uwagę przy okazji oceny struktury pracy, sformułowany tytuł rozdziału nie odzwierciedla właściwie zawartych w nim treści. Nie ma w nim bowiem mowy o przedsiębiorstwach turystycznych (poza okazjonalnymi wzmiankami), lecz jedynie o charakterystyce sektora. Zdawkowo pojawia się także wątek niemieckiego rynku turystycznego. Biorąc zresztą pod uwagę potrzeby pracy, należy stwierdzić, że rozważania odnoszące się do tego ostatniego zagadnienia nie są w tym rozdziale potrzebne. Pomijając wymienione zastrzeżenia, merytoryczna zawartość rozdziału w sposób satysfakcjonujący identyfikuje i charakteryzuje mechanizmy funkcjonowania rynku turystycznego. W tym kontekście jednak bardzo ogólnikowo odniesiono się do oddziaływania pandemii COVID-19 na pojawienie się nowych trendów w zarządzaniu przedsiębiorstwami turystycznymi, co obiecywał tytuł podrozdziału 3.2. Nie do końca zrozumiałą jest też rysunek 22, który zgodnie ze swoim tytułem ukazuje prognozę światowych wyjazdów turystycznych do roku 2025. Zgodnie z podanym źródłem rysunek ten powstał na podstawie wyników badań opublikowanych w 2020 roku. Dlatego zrozumiałe jest prognozowanie dla lat 2020-2025, lecz nie jest zrozumiałe określenie danych dotyczących 2019 roku mianem prognozy. W odniesieniu



do wymienionego rysunku nie wyjaśniono także, co odzwierciedlają użyte na nim kolory: zielony i czerwony.

Rozdział czwarty rozprawy pt. „*Analiza sieci powiązań w badanych przedsiębiorstwach turystycznych - wyniki badań empirycznych*” podejmuje kluczowy dla recenzowanej pracy częściowy problem badawczy. W pierwszej kolejności Autorka zaprezentowała założenia badawcze i wykorzystane metody badań. To dobrze świadczy o jej warsztacie badawczym. Pozytywnie postrzegam fakt, że w pierwszej kolejności odniosła się do zawartej w rozdziałach I-III warstwy literaturowej pracy. Szkoda jednak, że uczyniła to w moim przekonaniu w sposób nadmiernie zdawkowy, niedostatecznie eksponujący niezbędność i użyteczność studiów literaturowych z punktu widzenia warstwy empirycznej rozprawy oraz realizacji jej celów. Odwołując się do założeń badawczych zawartych we Wstępie, Autorka ponownie przytacza cele pracy i hipotezy badawcze, co rodzi w moim przekonaniu uzasadnione przypuszczenie, że zostały one dedykowane wyłącznie tej części pracy. Wyniki badań przeprowadzonych w odniesieniu do wyartykułowanego w tytule rozdziału problemu badawczego zawarto w dwóch podrozdziałach. Pierwszy z nich wnikliwie charakteryzuje środowisko badawcze poprzez prezentację rynku usług turystycznych w województwie śląskim z punktu widzenia ich podaży, poziomu wykorzystania z perspektywy charakteru produktu turystycznego oraz struktury przestrzennej. Dostrzegam tutaj i doceniam szerokie oraz umiejętne wykorzystanie metod tabelarycznej i graficznej wizualizacji wyników przeprowadzonej we wskazanym zakresie analizy. W kolejnym podrozdziale zamieściła Autorka wyniki analizy współpracy badanych przedsiębiorstw w ramach sieci biznesowych zorientowanych na zaspokajanie oczekiwań klientów sektora turystycznego wraz z wykorzystaniem innowacyjności oraz kapitału relacyjnego i strategii relacyjnych. Podstawa informacyjną dla przeprowadzonych badań była ankieta, której wyniki umożliwiły przeprowadzenie pogłębionej analizy opartej na wykorzystaniu metod statystycznych. Analiza ta została ukierunkowana na weryfikację kolejnych hipotez badawczych, do których Autorka odwołuje się w toku prowadzonych wywodów. Pozytywnie oceniam dobór metod statystyki opisowej i matematycznej, jak również sposób ich wykorzystania - w tym formułowania hipotezy zerowej i hipotezy alternatywnej. Uprawnia mnie to zatem do stwierdzenia, że Doktorantka wykazała się umiejętnością dobrego i zastosowania metod statystycznych właściwych z punktu widzenia rozwiązania sformułowanego problemu badawczego i weryfikacji hipotez badawczych.

Lektura rozdziału czwartego rodzi także następujące zastrzeżenia i wątpliwości:

- co Autorka rozumie jako *sektor turystyczny*? Z jednej strony mamy tutaj bowiem do czynienia z użyciem powszechnego w zarządzaniu strategicznym określenia „sektor”, wskazującego na pokrewność oferowanych przez przedsiębiorstwa dóbr i usług z punktu widzenia ich przeznaczenia oraz tożsamesgo rynku, z drugiej zaś strony mówimy o określeniu, które nie jest obecne w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), w ramach której rodzaje działalności zostały pogrupowane na pięciu poziomach obejmujących: sekcje, działy, grupy, klasy, podklasy. W tym kontekście oczekiwałbym, aby definiując sektor turystyczny Autorka odniosła się do umiejscowienia przedsiębiorstw, które wchodzi w jego skład w ramach PKD. Treść rysunku 40 tylko pośrednio wskazuje na rodzaje działalności gospodarczej prowadzonej przez badane przedsiębiorstwa zaliczone do sektora turystycznego, co jednak nie jest w pełni spójne z rozważaniami zawartymi w podrozdziale 4.2, gdzie charakteryzując sektor turystyczny województwa śląskiego Autorka odwołuje się również do instytucji kultury (kina, teatry, muzea). Ponadto w treści pracy (w tym przy formułowaniu jej celów) Doktorantka wielokrotnie zupełnie dowolnie używa określeń: „sektor” i „branża”. Chociaż niewątpliwie są to określenia pokrewne, to jednak w moim przekonaniu nie uprawnia to do ich całkowicie dowolnego wymiennego używania. Biorąc pod uwagę znaczenie określenia „sektor” z punktu widzenia zarządzania strategicznego należało poprzestać na nim,
- kolejna kwestia dotyczy doboru przedsiębiorstw, stanowiących obiekty analizy empirycznej. Nas. 119 napisano, że spośród 16,8 tys. przedsiębiorstw sektora (nie „branży”) turystycznego w województwie śląskim „w badaniu wzięło udział 448 przedsiębiorstw” oraz że „ostatecznie zebrano 381 kompletnie wypełnionych ankiet”. Nic nie wiadomo jakimi kryteriami kierowano się przy wyłonieniu 448 przedsiębiorstw, do których skierowana została ankieta, a w rezultacie jaki jest poziom reprezentatywności próby badawczej. W tym kontekście na korzyść Autorki przemawia równocześnie fakt, że ma świadomość ograniczoności wyników przeprowadzonych badań, czemu dała wyraz w Podsumowaniu (s. 219).

Piąty rozdział rozprawy zatytułowany „*Modelowe ujęcie sieci powiązań przedsiębiorstw sektora turystycznego dla województwa śląskiego w oparciu o badania empiryczne i dobre praktyki niemieckie*” koncentruje się w moim przekonaniu na udzieleniu odpowiedzi na pytanie: jak powinien zostać zaprojektowany model zarządzania turystyczną siecią biznesową

w województwie śląskim? Punktem odniesienia dla Autorki stały się tutaj z jednej strony wyniki badań własnych, które zaprezentowała w rozdziale czwartym, z drugiej zaś wykorzystanie doświadczeń niemieckich wynikających z wykorzystania mechanizmów sieciowych dla potrzeb rozwoju turystyki w regionie NRW, które zaprezentowano w podrozdziale 5.1. Jest to moim zdaniem podejście zasadne, eksponujące wkład Doktorantki w rozwój badań odnoszących się do mechanizmów funkcjonowania sieci biznesowych w sektorze turystycznym. Zaproponowane w pracy modelowe ujęcie jest istotne nie tylko dla przedsiębiorstw prowadzących działalność w sektorze turystycznym, lecz także dla innych interesariuszy związanych z wymienionym sektorem. - w tym dla jednostek samorządu terytorialnego. Autorka eksponuje przy tym znaczenie kluczowych komponentów wytyczających pożądany rozwój sektora turystycznego w województwie śląskim, do których zalicza: podejście sieciowe, innowacyjność i kapitał relacyjny. Uprawniły ją do tego wnioski płynące z weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych.

Ukazane w recenzji i wnioski i uwagi odnoszące się do zawartości merytorycznej rozprawy skłaniają mnie do konkluzji, że cele pracy zostały zrealizowane w stopniu uzasadniającym jej pozytywną ocenę merytoryczną. Przeprowadzona analiza pozwoliła bowiem na identyfikację i egzemplifikację mechanizmów funkcjonowania sieci biznesowych w sektorze turystycznym opartych na wykorzystaniu narzędzi zarządzania dynamicznego. Podnoszone przeze mnie niedoskonałości, choć ważne z punktu widzenia merytorycznego odbioru prezentowanych w rozprawie treści, nie negują stwierdzenia, że jej poziom merytoryczny jest akceptowalny i pozwala mi na sformułowanie powyższej oceny.

## **5. Ocena strony formalnej rozprawy**

Recenzowana rozprawa doktorska została przygotowana w zgodzie ze stawianymi naukowym pracom promocyjnym wymogami formalnymi. Przy prezentacji wyników badań i studiów literaturowych Autorka w większości właściwie udokumentowała wykorzystanie różnych źródeł bibliograficznych wraz z ich wykazem zamieszczonym na końcu pracy. Poprawnie zostały opisane zamieszczone w niej tabele i rysunki, których wykazy dołączono w postaci spisów końcowych. Język pracy cechuje zrozumiałość wynikająca z generalnie poprawnego posługiwania się terminologia ekonomiczną. Niezależnie jednak od całościowo pozytywnej oceny strony formalnej recenzowanej rozprawy, z obowiązku recenzenckiego jestem zobligowany do wskazania następujących najistotniejszych w tym zakresie uchybień:

- brak pełnej konsekwencji w przypadku powtórnego odwoływania się w przypisach do uprzednio cytowanych prac poprzez wykorzystanie w tym celu przypisów skróconych,
- brak podania miejsca wydania publikacji wskazanej w przypisie nr 8 na s. 15 oraz w bibliografii w pozycji 108 na s. 231,
- błędnie podana nazwa periodyku naukowego w przypisie nr 12 na s. 17 oraz w bibliografii w pozycji 12 nas. 224 (brakuje spacji pomiędzy wyrazami, powinno być: CBponeiicLKHfi BeKTOp CKOHOMniHoro po3Biracy),
- nazwisko autora przywołanego pod koniec drugiego akapitu na s. 55 powinno brzmieć: M. Ciesielski,
- błąd literowy na rysunku 12 na s. 57 - powinno być: koncepcja ewolucyjna,
- wskazując nas. 119 badany okres lepiej byłoby użyć określenia „Horyzont czasowy badań objął lata 2019-2021”, a nie „Czas badania ..
- na rysunku 40 na s. 139 w opisie pierwszej grupy badanych przedsiębiorstw powinno być: jednostka zajmująca się informacją i pomocą turystyczną (błąd literowy), a opisie rysunku należy mówić o „Liczbie przedsiębiorstw a nie „Ilości przedsiębiorstw”,
- na s. 158 niemiecka nazwa badanego regionu powinna brzmieć: Nordrhein- Westfalen. Na tej samej stronie na samym dole, odnosząc się do wskazanej metropolii zasadniej byłoby użyć pełnej oryginalnej nazwy niemieckiej „Rhem- Ruhr”.

## 6. Konkluzja

Zawarte w treści recenzowanej pracy wyniki studiów literaturowych oraz przeprowadzonych przez Autorkę badań empirycznych dotyczących mechanizmów funkcjonowania sieci biznesowych w sektorze turystycznym opartych na wykorzystaniu narzędzi zarządzania dynamicznego potwierdzają duży wysiłek badawczy Doktorantki. Niezależnie od formułowanych w recenzji uwag krytycznych, dostrzegam i doceniam wkład Autorki w rozwój badań odnoszących się do wykorzystania koncepcji sieci biznesowych dla potrzeb zarządzania efektywnością przedsiębiorstw. Uprawnia mnie to do sformułowania wniosku, że Doktorantka wykazała się wiedzą i umiejętnościami w zakresie sformułowania problemu naukowego oraz samodzielnego prowadzenia pracy naukowej zorientowanej na

rozwiązanie tego problemu. Uznaję zatem, że rozprawa doktorska mgr Anity Nowakowskiej-Łysiuk pt. „*Sieci biznesowe a dynamiczne zarządzanie przedsiębiorstwami sektora turystycznego*” napisana pod kierunkiem Promotora dr hab. Heleny Kościelniak, prof. PCz oraz Promotora pomocniczego dr inż. Katarzyny Brendzel-Skowery spełnia wymogi ustawowe. W związku z tym wnioskuję do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Częstochowskiej o jej przyjęcie oraz dopuszczenie do dalszej procedury przewodu doktorskiego celem ubiegania się o stopień doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.