

Dr hab. Katarzyna Czainska, prof. AWL

Wrocław, 23.06.2022 r.

Wydział Zarządzania Akademia

Wojsk Lądowych

im. generała Tadeusza Kościuszki

**Recenzja rozprawy doktorskiej
mgr Anity Nowakowskiej - Łysiuk**

pt. Sieci biznesowe a dynamiczne zarządzanie przedsiębiorstwami sektora turystycznego
przygotowanej pod kierunkiem naukowym

Promotora - dr hab. Heleny Kościelniak, prof. Politechniki Częstochowskiej

oraz Promotora pomocniczego - dr inż. Katarzyny Brendzel - Skowery

1. Podstawy formalne i przedmiot recenzji

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Pani dr hab. Agaty Mesjasz - Lech, prof. PCz z dnia 1.06.2022 r., sporządzone na mocy decyzji Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Częstochowskiej, informujące o wyznaczeniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej.

W aspekcie prawnym podstawy formalne zostały określone w art. 187 *Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. z 2022 r. poz. 574), w którym zapisano, iż:

- 1. Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.*
- 2. Przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne.*

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska autorstwa Pani mgr Anity Nowakowskiej — Łysiuk *pt. Sieci biznesowe a dynamiczne zarządzanie przedsiębiorstwami sektora turystycznego* napisana pod kierunkiem naukowym Pani dr hab. Heleny Kościelniak, prof. Politechniki Częstochowskiej oraz promotora pomocniczego - Pani dr inż. Katarzyny Brendzel - Skowery.

2. Wybór tematu pracy i jego sformułowanie

W temacie pracy wskazano trzy główne komponenty poruszanego zagadnienia, a mianowicie: sieciowość, dynamiczne zarządzanie przedsiębiorstwem i sektor turystyczny. W związku z tym można zauważyć, że Doktorantka skupiła się na aktualnie bardzo ważnych obszarach z zakresu nauki o zarządzaniu i jakości.

Sytuacja ostatnich dwóch lat, a mianowicie okres pandemii choroby COVID-19 spowodowanej koronawirusem SARS-CoV-2, pozwoliła praktykom i teoretykom wielu branż gospodarki prześledzić znaczenie sieci w sytuacjach kryzysowych. Zauważono, że w obliczu wystąpienia kwantyfikowalnych strat takich jak: utrata przychodów, zmniejszenie sprzedaży, spadek zatrudnienia, utrata płynności finansowej, wzrost zadłużenia, zerwanie łańcuchów dostaw, aż po likwidację przedsiębiorstwa - kluczowe stają się relacje. Relacje natomiast są podstawowym elementem struktury sieci, gdyż stanowią o sile występujących w niej powiązań. W literaturze przedmiotu używa się zatem pojęcia kapitał relacyjny, między innymi dla podkreślenia wymiernego znaczenia tego zjawiska we współczesnej gospodarce.

Sektor turystyczny stanowi właściwy obszar do badania sieci biznesowych, gdyż z założenia stanowią one istotę jego funkcjonowania. Bez względu na przyjęte podejście teoretyczne (sieciowości świadomej - celowej vs. nieformalnej - niesterowanej) zauważa się duże znaczenie poruszanej tematyki. Tendencja wiązania podmiotów zaangażowanych w rozwój turystyki ewoluowała nawet w kierunku zdefiniowania pojęcia „sieciowego produktu turystycznego”, czyli *gotowej do sprzedaży, spakietyzowanej oferty, która opiera się na rozproszonej strukturze podmiotów, atrakcji, miejsc, punktów obsługi oraz obiektów i funkcjonuje jako jedna spójna koncepcja, posiadająca wspólny wiodący silny wyróżnik (markę) produktu [POT]*,

Dodatkowo warto zauważyć, że Doktorantka trafnie przyjęła założenie analizowania poszczególnych aspektów ww. zagadnienia z perspektywy zmienności i nieprzewidywalności otoczenia, czyli jego dynamiki.

W temacie pracy nie uwzględniono istotnego elementu przeprowadzonych badań, a mianowicie porównania sytuacji sektora turystycznego w województwie śląskim oraz regionie Nadrenii Północnej Westfalii. Uważam, że warto byłoby podkreślić międzynarodowych charakter zrealizowanych analiz i obserwacji, co poszerza zasięg podmiotów, które mogą być zainteresowane wnioskami oraz zaleceniami sformułowanymi przez Autorkę.

3. Metodyka badawcza (założenia, cele, metody)

Za cel główny rozprawy Doktorantka przyjęła ocenę procesów tworzenia sieci biznesowych przedsiębiorstw sektora turystycznego oraz opracowanie ich modelu z wykorzystaniem narzędzi zarządzania dynamicznego dla wzrostu sprawności działania tych przedsiębiorstw.

W interesującym sposób ujęła także cele szczegółowe, które koncentrowały się na:

- identyfikacji wymiarów (narzędzi) zarządzania dynamicznego, które są istotne dla tworzenia sieci biznesowych w turystyce;
- analizie współczesnych problemów branży turystycznej oraz zbadaniu podaży usług turystycznych w województwie śląskim;
- określeniu zakresu tworzonych sieci biznesowych w przedsiębiorstwach branży turystycznej;
- analizie porównawczej determinant tworzenia sieci biznesowych w turystyce w województwie śląskim i w wybranym obszarze na terenie Niemiec;
- opracowaniu składowych (architektury funkcjonalnej) sieci biznesowych w dynamicznym zarządzaniu przedsiębiorstwami sektora turystycznego.

Przystępując do procesu badawczego Doktorantka sformułowała następującą hipotezę główną: sieci biznesowe oparte na stosowaniu narzędzi zarządzania dynamicznego istotnie i pozytywnie wpływają na sprawność działania przedsiębiorstw sektora turystycznego w województwie śląskim. Aby zweryfikować hipotezę główną postawiła także cztery hipotezy pomocnicze:

1. *Istniejące sieci biznesowe nie uwzględniają potrzeb wynikających z rosnących oczekiwań coraz bardziej świadomych klientów sektora turystycznego;*
2. *Brak kreatywnej współpracy działań w zakresie realizacji potrzeb klientów sektora turystycznego prowadzi do obniżenia sprawności działań przedsiębiorstw badanego sektora i całego obszaru turystycznego;*
3. *Innowacyjność determinuje atrakcyjność oferty turystycznej w badanych przedsiębiorstwach.*
4. *Sieci biznesowe przedsiębiorstw sektora turystycznego wykazują niski poziom sprawności w kształtowaniu kapitału relacyjnego i strategii relacyjnych.*

W pracy nie zaprezentowano graficznego odzwierciedlenia modelu badawczego. Uważam, że przedstawienie koncepcji badań w ww. formie pozwoliłoby na lepsze zrozumienie założeń przyjętych przez Doktorantkę oraz podążanie za jej rozważaniami merytorycznymi.

Proces badawczy został przedstawiony w rozdziale czwartym. Doktorantka zastosowała następujące metody badawcze: przegląd literatury i innych materiałów wtórnych, badanie sondażowe z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety oraz techniki statystyczne (testy dla jednej proporcji i porównań średnich, test Kruskala-Wallisa, test T dla jednej próby, test istotności współczynnika korelacji oraz test zgodności chi-kwadrat).

Wielkość próby badania sondażowego została ustalona na poziomie 448 respondentów, co przy populacji przedsiębiorstw na poziomie 16 800 (według danych GUS z 2020 r.), wielkości frakcji 0,5, poziomie ufności 50% i standardowym błędzie szacunkowym na poziomie 5%, jest wielkością poprawną. Do badania zakwalifikowano 381 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy, co również spełnia wymogi metodologiczne.

Autorka wspomina we Wstępie i rozdziale czwartym, że zastosowała również metodę wywiadu bezpośredniego. Jednak nie znalazłam w treści pracy szczegółów dotyczących przeprowadzenia i wyników tegoż badania (np. scenariusza rozmowy, charakterystyki grupy respondentów itp.).

W nawiązaniu do oceny zgodności procesu badawczego z założonymi hipotezami należy zauważyć, że Doktoranta nie wskazała w pracy miar/wskaźników oceny sprawności działania (należy pamiętać, że sprawność składa się ze skuteczności, ekonomiczności i korzystności). Analiza procesu wnioskowania pozwala zauważyć, że Autorka w większości skupiła się na korzystności działania przedsiębiorstw w sieciach biznesowych.

Reasumując stwierdzam, że wybór poszczególnych metod, technik i narzędzi badawczych pozwolił na realizację celów badania.

5. Struktura rozprawy

Recenzowana rozprawa, łącznie z załącznikiem, liczy 245 stron. Struktura pracy obejmuje 5 rozdziałów merytorycznych, poprzedzonych wstępem oraz zamkniętych podsumowaniem, w którym sformułowano wnioski z wykonanych analiz (str. 211-220). Końcowa część rozprawy zawiera streszczenie w języku angielskim, bibliografię oraz elementy techniczne w postaci spisu rysunków i tabel, a także załącznik (kwestionariusz ankiety).

Doktorantka wykorzystwała bogatą literaturę liczącą 190 pozycji książkowych, artykułów naukowych, źródeł internetowych w języku polskim, angielskim i niemieckim. Praca zawiera 25 tabel i 67 rysunków, które ilustrują dane oraz schematy obrazujące zależności czy wyjaśniające zjawiska. Pod względem technicznym i redakcyjnym praca została przygotowana starannie.

W pierwszym i drugim rozdziale (65 str.) Autorka zaprezentowała wyniki przeglądu literatury. W rozdziale trzecim (41 str.) - teoretycznym - opisała aktualne uwarunkowania rozwoju turystyki w Polsce i Niemczech. Rozdziały czwarty i piąty (92 str.) mają charakter empiryczny. Struktura pracy ma zatem układ tradycyjny, przyjęty dla tego typu opracowań.

Ocena rozdziału 1 Istota zarządzania dynamicznego przedsiębiorstwami i jego wielowymiarowość.

Doktorantka wyróżniła otoczenie dynamiczne i zmienne, wskazując różnice między tymi pojęciami w poszczególnych podrozdziałach, przyjmując podejście systemowe (zasobowe i pozycyjne), czyli podkreślając dwustronną relację zależności organizacji i otoczenia. Autorka używa jednak naprzemiennie określeń „zarządzanie w dynamicznym otoczeniu” oraz „zarządzanie dynamiczne”. Uważam, że są to odmienne określenia, które należałoby wyraźniej zdefiniować w pracy. Ponadto, czytając podrozdział 1.3 odnosi się wrażenie, że Autorka utożsamia zarządzanie dynamiczne wyłącznie z zarządzaniem zmianą, mimo że podaje jako wyjściową, definicję zarządzania dynamicznego jako zestaw metod i narzędzi pozwalających reagować na zmianę otoczenia. Generalnie uważam, że rozdział napisany jest w mało usystematyzowany sposób. Nie rozumiem też dlaczego Autorka uznała, że „innowacje, kapitał relacyjny i współpracę” za narzędzia zarządzania (rys. 7).

Ocena rozdziału 2 Koncepcja powiązań sieciowych i sieci biznesowych przedsiębiorstw sektora turystycznego a optymalizacja ich warunków działania Doktorantka poprawnie przedstawiła tematykę sieci biznesowych z perspektywy strategicznej oraz relacyjnej. Dodatkowo od podrozdziału 2.2. prezentowała ww. zagadnienie w odniesieniu do sektora turystycznego (od poziomu globalnego do regionalnego).

Ocena rozdziału 3 Współczesne uwarunkowania rozwoju turystyki i przedsiębiorstw turystycznych w Polsce i w Niemczech

Rozdział trzeci stanowi podstawę teoretyczną analizy porównawczej sektora turystycznego wybranych krajów. Doktorantka przedstawiła istotę i funkcje działalności turystycznej oraz scharakteryzowała rynek turystyczny. Nawiązała do bieżących trudności sektora związanych z pandemią. Wyszczególniła kluczowe trendy występujące w turystyce, a także szanse i zagrożenia występujące w omawianej gałęzi gospodarki. Interesująca jest zastosowana przez Autorkę konwencja wskazywania perspektywy polskiej i niemieckiej opisywanych zjawisk.

Na podstawie przedstawionego przez Doktorantkę wyniku przeglądu literatury, uznać można za zasadne stwierdzenie, że problematyka sieci biznesowych w polskiej turystyce

stanowi nadal lukę badawczą, istotną z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania.

Ocena rozdziału 4 Analiza sieci powiązań w badanych przedsiębiorstwach — wyniki badań empirycznych

Doktorantka zaprezentowała wielopłaszczyznowe i wielowymiarowe analizy pozyskanych danych. Poprawnie zaprezentowała wyniki zarówno w formie opisowej, tabelarycznej jak i graficznej.

Ocena rozdziału 5 Modelowe ujęcie sieci powiązań przedsiębiorstw sektora turystycznego dla województwa śląskiego w oparciu o badania empiryczne i dobre praktyki niemieckie

Założeniem Autorki dotyczącym treści rozdziału piątego, wyartykułowanym we Wstępie dysertacji, było przeprowadzenie analizy porównawczej modelowego ujęcia sieci powiązań biznesowych sektora turystycznego w województwie śląskim i dobrych praktyk niemieckich z rejonu Nadrenii Północnej Westfalii. Dodatkowo Doktorantka podkreśla, że rozdział ten jest kluczowy dla pracy (str.11). Niestety Autorka nie wyjaśnia dlaczego do badań porównawczych wybrała właśnie ten konkretny region Niemiec. Tym bardziej, że wyboru tego nie uzasadnia także podobieństwo stosowane w klasyfikacji Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (ang. NUTS) stosowane w Unii Europejskiej (Nadrenia Północna Westfalia to poziom NUTS 1, a województwo śląskie - NUTS2). Zakres i poziom dokładności przeprowadzonej analizy uwiarygadnia jednak wnioski i zalecenia sformułowane przez Autorkę. Dodatkowo na uwagę zasługuje również „Model turystycznej sieci biznesowej w województwie śląskim” (rys. 58) oraz „Katalog dobrych praktyk zarządzania turystyczną siecią biznesową dla województwa śląskiego” (rys. 60).

Rozdział piąty stanowi klamrę łączącą część teoretyczną i empiryczną dysertacji, co znajduje kontynuację w zakończeniu zawierającym podsumowanie wyników badań w odniesieniu do przyjętych założeń badawczych, a zwłaszcza postawionych hipotez.

6. Ocena formalnej i merytorycznej strony pracy

Tytuł rozprawy jest jednoznaczny i nie budzi zastrzeżeń. Jak wspomniałam powyżej, w przypadku publikacji rozprawy należy rozważyć podkreślenie międzynarodowego charakteru badań opisanych w pracy.

Struktura pracy odpowiada procesowi prowadzenia logicznej analizy przedmiotu badań. Poszczególne rozdziały pracy są opracowane proporcjonalnie i stanowią od 16 do 27% całości pracy. Pod względem redakcyjnym rozprawa przygotowana jest starannie i poprawnie.

Zakres materiałów źródłowych jest odpowiedni. Autorka korzystała z opracowań polsko, angielsko i niemieckojęzycznych. W Bibliografii błędnie podano tytuł pozycji nr 22; poprawny zapis powinien być następujący:

Czainska K., Kawecki G. - **Kapitał relacyjny jako czynnik przetrwania przedsiębiorstwa w czasie kryzysu**, [w:] **Przedsiębiorstwo w nowej rzeczywistości gospodarczej. Relacje — zmiany — strategię.**

Red. P. Tomski, K. Olejniczak - **Szuster. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej. Częstochowa 2021.**

Przechodząc do oceny merytorycznej pragnę podkreślić, że dysertacja spełnia najważniejsze zadanie pracy doktorskiej, a mianowicie stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, znajdujące zastosowanie w sferze gospodarczej i społecznej. Dobór literatury i materiałów źródłowych pozwolił na uzasadnienie i doprecyzowanie luki badawczej. Sposób sformułowania tematu, celów oraz hipotez pozwala zauważyć naukowe i krytyczne podejście Doktorantki do poruszanej problematyki. Widać to także w przyjętej metodyce pracy badawczej. Dodatkowo warto podkreślić pasję Autorki oraz znajomość praktycznych (biznesowych) aspektów opisywanych zagadnień. Dzięki krytycznemu podejściu Autorce udało się jednak zachować obiektywizm na etapie diagnozy i wnioskowania.

Oprócz wkładu merytorycznego w teorię nauki o zarządzaniu, Autorka sformułowała szereg zaleceń i dobrych rozwiązań dla praktyki, zwłaszcza przedsiębiorstw z sektora turystycznego. Nie określiła jednak możliwości szerszego zastosowania sformułowanych w pracy wniosków, np. w innych województwach, czy sektorach gospodarki.

W kontekście przedstawionej oceny całości pracy nasuwają się następujące pytania do Autorki:

1. Jakie są przesłanki wyboru Nadrenii Północnej Westfalii do celów porównawczych z województwem śląskim w zakresie przedmiotu badań?
2. Jakie są różnice pomiędzy zarządzaniem dynamicznym a zarządzaniem w otoczeniu dynamicznym w przedsiębiorstwach sektora turystycznego?
3. Czy dobre praktyki zarządzania turystyczną siecią biznesową dla województwa śląskiego można zastosować w innych województwach?
4. Czy dobre praktyki zarządzania turystyczną siecią biznesową dla województwa śląskiego można zastosować w innych sektorach gospodarki województwa śląskiego?

7. Konkluzje i ocena końcowa

Reasumując stwierdzam, że rozprawa doktorska autorstwa Pani mgr Anity Nowakowskiej - Łysiuk pt. *Sieci biznesowe a dynamiczne zarządzanie przedsiębiorstwami sektora turystycznego* napisana pod kierunkiem naukowym Pani dr hab. Heleny Kościelniak, prof. Politechniki Częstochowskiej oraz promotora pomocniczego - Pani dr inż. Katarzyny Brendzel - Skowery stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, dowodzi ogólnej wiedzy Autorki w analizowanym obszarze oraz potwierdza umiejętność prowadzenia pracy naukowej.

Wobec powyższego wyrażam pogląd, iż praca odpowiada wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich i spełnia wymagania *Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. z 2022 r. poz. 574) i wnioskuje o jej przyjęcie oraz dopuszczenie do publicznej obrony.

Po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychyliam się do wniosku o nadanie Pani mgr Anicie Nowakowskiej - Łysiuk stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Dr hab. Katarzyna CZAINSKA, prof. AWL

Bibliografia:

- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2022 r. poz. 574)
- POT. Polska Organizacja Turystyczna (2008). <https://www.pot.gov.pl/pl/fiindusze-ue/sloownik/sieciowy-produkt-tuistyczny> (dostęp: 20-06-2022)