



RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Katarzyny Zielińskiej
pt. *Zarządzanie łańcuchami dostaw w turystyce a satysfakcja klienta*

Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Katarzyny Zielińskiej zatytułowana *Zarządzanie łańcuchami dostaw w turystyce a satysfakcja klienta*. Promotorem rozprawy jest dr hab. inż. Sebastian Kot, prof. Politechniki Częstochowskiej, zaś promotorem pomocniczym dr Katarzyna Grondys. Recenzja została opracowana na zlecenie Pani Dziekan Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej prof. dr hab. Doroty Jelonek, na podstawie pisma nr W-WZ-BD-510-8/2016 z dnia 23 czerwca 2020 roku.

Recenzja stanowi element postępowania o nadanie Pani mgr Katarzynie Zielińskiej stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Charakterystyka ogólna rozprawy

Recenzowana rozprawa mieści się w szeroko rozumianej problematyce zarządzania łańcuchami dostaw w turystyce. Obiektem zainteresowania Pani mgr Katarzyny Zielińskiej są relacje pomiędzy zarządzaniem łańcuchem dostaw w turystyce a poziomem satysfakcji klientów. W odniesieniu do obszaru zarządzania łańcuchem dostaw w turystyce Autorka koncentruje się w szczególności na: procesach współpracy między ogniwami łańcucha dostaw, sposobach przekazu informacji i wiedzy w łańcuchach dostaw, poziomie zaangażowania podmiotów w obrębie łańcuchów dostaw, jakości i zakresie usług.

Autorka podjęła w rozprawie bardzo aktualny i ważny problem dotyczący wpływu zarządzania łańcuchami dostaw w turystyce na poziom satysfakcji klientów.

Uzasadniając wybór problematyki badawczej, Autorka wskazała następujące przesłanki:

- dynamiczny rozwój sektora usług turystycznych warunkowany zmieniającymi się potrzebami i oczekiwaniami klientów;
- dostrzeganą w literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej zależność pomiędzy właściwym zarządzaniem łańcuchem dostaw w turystyce a zaspakajaniem potrzeb turystów.

Uwzględniając zaproponowaną przez zespół pracujący pod kierunkiem prof. Sz. Cyfert, klasyfikację subdyscyplin w obrębie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, podjęta w rozprawie problematyka badawcza na poziomie operacyjnym umiejscowiona została w ramach subdyscypliny zarządzanie jakością oraz zarządzanie logistyką¹.

¹ Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika*



Struktura pracy

Praca składa się z 220 stron tekstu zasadniczego. Struktura pracy obejmuje sześć rozdziałów zatytułowanych kolejno: 1. Turystyka we współczesnej gospodarce, 2. Zarządzanie łańcuchem dostaw w turystyce, 3. Organizacja ruchu turystycznego w wybranych krajach Unii Europejskiej, 4. Funkcjonowanie łańcucha dostaw w ocenie dostawców i odbiorców usług turystycznych, 5. Ocena istotnych zależności między elementami turystycznego łańcucha dostaw.

Integralnymi elementami pracy są: wstęp, zakończenie, bibliografia, spis tabel, spis rysunków, spis wykresów oraz streszczenie w języku angielskim.

Struktura recenzowanej rozprawy jest prawidłowa. W przyjętym układzie pracy trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny a dwa kolejne empiryczny. W pierwszych dwóch rozdziałach Autorka omawia kolejno rolę turystyki we współczesnej gospodarce, koncepcję zarządzania łańcuchem dostaw w turystyce oraz organizację ruchu turystycznego w wybranych krajach Unii Europejskiej. W rozdziałach czwartym i piątym o charakterze badawczym, prezentuje elementy metodyki badawczej (podrozdział 4.1) oraz wyniki badań (podrozdział 4.2, 4.3 oraz rozdział 5).

Literatura przedmiotu liczy około 210 pozycji łącznie z odnośnikami do źródeł internetowych. Literatura przedmiotu jest wyczerpująca i w dużej mierze oparta na pozycjach zagranicznych.

Problem badawczy, cele i hipotezy badawcze oraz ich oryginalność

Celem głównym rozprawy była ocena wpływu zarządzania łańcuchem dostaw w turystyce na satysfakcję klienta (s. 5).

Ponadto Autorka określiła cel teoretyczny i badawczy.

Celem teoretycznym była analiza i usystematyzowanie teoretycznych podstaw zarządzania turystycznym łańcuchem dostaw.

Celem badawczym była empiryczna identyfikacja stopnia zaangażowania podmiotów we współpracę na rzecz poprawy oferowanych przez nich usług i produktów turystycznych.

Cele generalnie zostały sformułowane poprawnie. Jedyne w odniesieniu do celu teoretycznego można mieć zastrzeżenia, ponieważ analiza sama w sobie raczej nie powinna być celem pracy. Należałoby w tym celu wyeksponować co było rezultatem tej analizy i czemu ona służyła. Formułując cel teoretyczny należałoby go odnieść do części teoriopoznawczej pracy (rozdziały 1-3), która jest wartościowym elementem pracy opartym na przeglądzie literatury.

W nawiązaniu do celu głównego rozprawy Autorka sformułowała hipotezę główną oraz sześć hipotez pomocniczych (s. 5).

Hipoteza główna:

Efektywność współpracy między ogniwami łańcucha dostaw w turystyce ma decydujący wpływ na wzrost satysfakcji klienta finalnego.



Hipotezy pomocnicze:

1. Sposoby przekazu informacji i wiedzy między ogniwami turystycznego łańcucha dostaw są efektywne.
2. Podmioty turystycznego łańcucha dostaw wykazują wysoki poziom zaangażowania we wspólne działania na rzecz poprawy funkcjonowania całego łańcucha.
3. Między poszczególnymi cechami współpracy turystycznego łańcucha dostaw zachodzą istotne zależności.
4. Jakość i zakres usług oferowanych przez różne podmioty turystycznego łańcucha dostaw w pełni spełniają oczekiwania turystów.
5. Ocena jakości proponowanych ofert turystycznych na rynku zależy od analizowanych kategorii społecznych.
6. Usługi świadczone przez podmioty w łańcuchu dostaw są kluczowe dla wyboru oferty przez turystę.

Przyjęte w ramach postępowania badawczego hipotezy prawidłowo odzwierciedlają zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Uszczegóławiając opis zależności między zmiennymi należałoby nadać im kierunek i siłę związku. Wątpliwości budzi jedynie hipoteza 5, która wydaje się być oczywista. Hipoteza 6 jest zaś bardzo ogólna.

Za oryginalne należy uznać poszukiwanie przez Autorkę relacji pomiędzy dwoma konstruktami: wybranymi elementami zarządzania łańcuchami dostaw w turystyce a satysfakcją klientów (turystów).

Ocena merytoryczna rozprawy

Głównym zamierzeniem, przeprowadzonych przez Autorkę rozprawy studiów literaturowych, których wyniki przedstawiono w rozdziale pierwszym zatytułowanym *Turystyka we współczesnej gospodarce*, było zaprezentowanie:

- roli i funkcji turystyki w rozwoju społeczno-gospodarczym (podrozdział 1.1, 1.2);
- koncepcji zarządzania branżą turystyczną (podrozdział 1.3);
- skutków oddziaływania turystyki na otoczenie (podrozdział 1.4).

W podrozdziale 1.1 Pani mgr Katarzyna Zielińska omawiając rolę turystyki w rozwoju gospodarczym dość szeroko potraktowała temat dokonując: identyfikacji kluczowych wyzwań stojących przed branżą turystyczną, czynników determinujących rozwój turystyki. Treści zawarte w tym podrozdziale nie są w pełni adekwatne do samego tytułu podrozdziału (*Istota turystyki w rozwoju gospodarczym*), ponieważ Autorka poświęciła wiele miejsca omówieniu czynników determinujących rozwój turystyki (np. lokalizacja, zmiany społeczno-ekonomiczne i technologiczne, rozwój technologii, atrakcyjność miejsca). W podrozdziale 1.2 (*Rodzaje i funkcje współczesnej turystyki*) Autorka rozprawy doktorskiej omówiła kolejno: czynniki wpływające na decyzje turystów, kategorie turystów, proces kreowania produktu turystycznego, kategorie atrakcji turystycznych, rodzaje turystyki, rodzaje wydarzeń turystycznych. W podrozdziale 1.3 (*Zarządzanie branżą turystyczną*) Autorka omówiła wybrane koncepcje zarządzania w branży turystycznej. Uwzględniając złożoność podjętej problematyki należałoby na wstępie tego podrozdziału jednoznacznie określić jakiego poziomu zarządzania dotyczy



podjęta tematyka. Czy Autorka opisuje zarządzanie na poziomie przedsiębiorstwa, regionu czy kraju? W opisie poziomu zarządzania branżą turystyczną przeplatają się, co powoduje nieczytelność prezentowanych treści i brak logicznego powiązania ze sobą niektórych akapitów. Stosowane w rozprawie terminy: zarządzanie miejscem docelowym, zarządzanie rozwojem turystyki, zarządzanie turystyką, zarządzanie regionem turystycznym, zarządzanie organizacją, zarządzanie produktem turystycznym należałoby uporządkować i zdefiniować. Odnosząc się do ważnej i aktualnej kwestii pandemii COVID-19, oraz uwzględniając poruszony w rozprawie wątek zarządzania ryzykiem w branży turystycznej, proszę w trakcie publicznej obrony o odpowiedź na pytanie: Jakie narzędzia i elementy systemu zarządzania kryzysowego należałoby wprowadzić chcąc uniknąć w przyszłości poważnego kryzysu branży turystycznej w wypadku ponownego zaistnienia pandemii? W podrozdziale 1.4 Pani mgr Katarzyna Zielińska omówiła wpływ turystyki na otoczenie wskazując jednocześnie metody i narzędzia minimalizowania jej negatywnego oddziaływania.

Celem uporządkowania treści zawartych w rozdziale 1 przydatne byłoby na początku każdego podrozdziału wskazanie wiodącego wątku z wypunktowaniem poszczególnych elementów, które w dalszej części każdego podrozdziału są omawiane.

Zaprezentowane w rozdziale pierwszym treści systematyzują wiedzę dotyczącą roli turystyki w rozwoju społeczno-gospodarczym i środowiskowym.

Rozdział drugi rozprawy zatytułowany *Zarządzanie łańcuchem dostaw w turystyce*, został poświęcony omówieniu problematyki zarządzania łańcuchem dostaw w turystyce. W kolejnych podrozdziałach Autorka zaprezentowała definicje i strukturę tradycyjnego łańcucha dostaw (podrozdział 2.1), omówiła funkcjonowanie łańcucha dostaw w turystyce (podrozdział 2.2), zarządzanie łańcuchem dostaw w turystyce (podrozdział 2.3) oraz wskazała na znaczenie partnerstwa w zarządzaniu łańcuchem dostaw w turystyce (podrozdział 2.4).

Dość niefortunnie został sformułowany tytuł podrozdziału 2.3, który brzmi dokładnie tak samo jak tytuł całego rozdziału drugiego. Struktura rozdziału drugiego jest logiczna a treści zostały uporządkowane od ogółu do szczegółu.

Podrozdział 2.1 Autorka rozpoczęła od wyjaśnienia pojęcia łańcucha dostaw. Następnie omówiła kwestie dotyczące różnic w podejściu do zarządzania łańcuchem dostaw towarów a zarządzaniem łańcuchem dostaw usług, dostrzegając specyfikę usług w porównaniu do wyrobów materialnych. W podrozdziale 2.2 rozważania zostały ukierunkowane na łańcuchy dostaw w turystyce. Uzasadnionym było omówienie podmiotów funkcjonujących w łańcuchach (sieciach) dostaw w turystyce. Zaprezentowana na rysunku 2.7 uproszczona struktura turystycznego łańcucha dostaw nie uwzględnia finalnego odbiorcy usługi klienta – turysty. Ważny z punktu widzenia tematyki rozprawy, podrozdział 2.3 Autorka rozpoczęła od wyjaśnienia terminu zarządzania łańcuchem dostaw odwołując się do bogatej literatury zagranicznej. W podrozdziale 2.4 Pani mgr Katarzyna Zielińska wskazała na istotną rolę partnerstwa w zarządzaniu łańcuchem dostaw w turystyce. W prowadzonych rozważaniach Autorka utożsamia termin partnera i interesariusza. Czy można te terminy uznać za tożsame (synonimy)?

W opisie zarządzania łańcuchami dostaw w turystyce zabrakło wyjaśnienia terminu efektywności łańcuchów dostaw i metod pomiaru tej efektywności, co stanowi ważne kwestie z punktu widzenia tematu pracy (i sformułowanych celów i hipotez). Pomimo wielokrotnego użycia w pracy słowa



efektywność łańcuchów dostaw i wskazania czynników determinujących efektywność, brak jest wyjaśnienia co Autorka rozprawy rozumie pod pojęciem efektywności łańcucha dostaw w turystyce i sposobów jej pomiaru. Proszę do tej kwestii odnieść się w trakcie publicznej obrony rozprawy doktorskiej. Omówiona w podrozdziale 2.4 koncepcja zarządzania destynacjami byłaby bardziej wartościowa, gdyby Autorka uzupełniła rozważania teoretyczne o konkretne przykłady.

W rozważaniach zawartych w **rozdziale trzecim** Autorka zaprezentowała organizację ruchu turystycznego w wybranych krajach Unii Europejskiej. Treści zawarte w omawianym rozdziale mają dość luźny związek z celami rozprawy doktorskiej. Sama rozprawa nie straciłaby na wartości gdyby pominięty został rozdział trzeci lub gdyby wybrane treści wzbogaciły rozważania rozdziału pierwszego dotyczącego wpływu turystyki na rozwój społeczno-gospodarczy. Niemniej jednak treści zaprezentowane w podrozdziale 3.1 dotyczące rynku usług turystycznych w UE są przejrzyste i nadają kontekst roli turystyki w rozwoju gospodarczym. Przeprowadzona w podrozdziale 3.2 analiza ilościowa aktywności turystycznej mieszkańców Polski, pozwala na ocenę skali działalności turystycznej w Polsce. Treści zawarte w podrozdziale 3.3 (*Podmioty polskiego rynku turystycznego*) nie zawsze korespondują z tytułem podrozdziału. W podrozdziale tym znalazły się dane dotyczące liczby pasażerów obsługiwanych przez największe porty lotnicze w Europie, rankingów linii lotniczych na świecie, liczby hoteli w wybranych krajach w Europie.

Wartościowym elementem teoretycznej części pracy (rozdziały 1-3) jest podjęta próba uporządkowania pojęć dotyczących problematyki zarządzania łańcuchami dostaw w turystyce. Autorka odważnie powinna formułować wnioski z przeprowadzonych szerokich studiów literaturowych i proponować własne autorskie definicje, klasyfikacje czy opinie.

Należy również zaznaczyć, że rozdziały teoretyczne rozprawy zostały mocno osadzone w literaturze zagranicznej. Autorka w tym względzie wykazała się sumiennością i dociekliwością w poznawaniu badanych zjawisk.

Dwa kolejne rozdziały mają charakter empiryczny. W rozdziale czwartym Pani mgr Katarzyna Zielińska po zaprezentowaniu metodyki badawczej, przedstawiła wyniki badań, których omówienie kontynuowała w rozdziale piątym.

Zaprojektowane badania empiryczne miały na celu weryfikację hipotezy badawczej wskazującej, że „Efektywność współpracy między ogniwami łańcucha dostaw w turystyce ma decydujący wpływ na wzrost satysfakcji klientów”.

Dokonując charakterystyki pierwszej grupy respondentów (dostawców usług) Autorka niepoprawnie sformułowała wnioski związane z zależnością pomiędzy czasem funkcjonowania organizacji na rynku a gotowością do udziału w badaniach. To, że w strukturze badanych podmiotów dominują duże organizacje nie oznacza, że są one bardziej skłonne do udziału w badaniach. Brak danych dotyczących populacji generalnej i zwrotności ankiet w obrębie poszczególnych grup podmiotów uniemożliwia wyciąganie tego typu wniosków. W charakterystyce próby badawczej – dostawców usług – pominięta została struktura podmiotów ze względu na rodzaj podmiotu, rodzaj prowadzonej działalności.

Główną formą prezentacji wyników badań dotyczących dostawców usług był procent wskazań poszczególnych odpowiedzi przez respondentów.

Uwzględniając fakt braku informacji o reprezentatywności próby badawczej oraz losowym charakterze



jej doboru, w odniesieniu do przyjętych hipotez należałoby raczej stosować sformułowanie konfirmacja hipotez, niż weryfikacja hipotez (na potrzeby której wykorzystuje się testy statystyczne).

W podrozdziale 4.2 Autorka zaprezentowała wyniki badań odnoszących się do jakości usług turystycznych z perspektywy klientów. Niefortunnie sformułowany tytuł podrozdziału sugeruje, że przeprowadzone zostały badania jakościowe. Przyjęte w kwestionariuszu badawczym pytania miały posłużyć weryfikacji hipotezy 4, wskazującej, że „Jakość i zakres usług oferowanych przez różne podmioty turystycznego łańcucha dostaw w pełni spełniają oczekiwania turystów”. Ostatecznie wniosek zawarty na s. 175 rozprawy jest niejednoznaczny, gdyż Autorka wskazuje, że „Wnioski te pozwalają zweryfikować częściowo pozytywnie czwartą hipotezę szczegółową, że jakość i zakres usług oferowanych przez różne podmioty turystycznego łańcucha dostaw **nie** w pełni spełniają oczekiwania turystów”.

W rozdziale piątym rozprawy Pani mgr Katarzyna Zielińska zaprezentowała wyniki badań własnych analizując zależności statystyczne pomiędzy badanymi zmiennymi odnoszącymi się do efektywności łańcuchów dostaw. Analizę treści zawartych w rozdziale 5 utrudnia odwoływanie się przez Autorkę do numerów pytań z ankiety, podczas gdy czytelnik nie widzi tej ankiety. W rozdziale zaprezentowane zostały wyniki badania korelacji poszczególnych pytań z pozostałymi w postaci tabel opatrzonych podsumowaniem występujących zależności.

W odniesieniu do wielu badanych zależności (korelacji między pytaniami), rzeczywiście ze statystycznego punktu widzenia są to zależności istotne ($p < 0,05$). Natomiast analiza poziomów współczynników korelacji – często oscylująca pomiędzy 0,1 a 0,2, wskazuje że siła związku jest bardzo słaba lub słaba.

W podrozdziale 5.2 Pani mgr Katarzyna Zielińska zaprezentowała wyniki analizy czynnikowej, której celem z jednej strony jest redukcja zmiennych, z drugiej grupowanie zmiennych w tzw. czynniki. Dane zawarte w tabeli 5.10 (oszacowane współczynniki korelacji) nie korespondują z tekstem pod tabelą. Autorka wskazała, że w tabeli zaprezentowano jedynie te zależności dla których współczynniki korelacji są większe od wartości 0,4, podczas gdy w tabeli 5.10 nie ma tak wysokich wartości współczynników korelacji.

Pomimo, że przeprowadzona analiza czynnikowa jest poprawna ze statystycznego punktu widzenia, to zawsze w procesie wylaniania, a potem nazywania czynników należy również brać pod uwagę kryteria merytoryczne i logiczne. Dwie zmienne w obrębie czynnika 2 nie mają ze sobą żadnego merytorycznego związku. Jedna zmienna dotyczy systemu informatycznego, zaś druga stopnia zaangażowania podmiotów łańcucha dostaw w realizację idei zrównoważonej turystyki. Przy przyjętym założeniu, że czynnik pierwszy odzwierciedla realny wymiar współpracy, oraz analizując zmienne, które go „zbudowały” trudno odnieść się do możliwości weryfikacji hipotezy drugiej, która dotyczy poziomu zaangażowania we wspólne działania na rzecz poprawy funkcjonowania całego łańcucha dostaw. Dwie pierwsze zmienne w ramach czynnika drugiego nie odzwierciedlają poziomu zaangażowania.

Za mocne strony przeprowadzonego postępowania badawczego należy uznać:

- obszar badawczy związany z badaniem efektywności funkcjonowania łańcuchów dostaw w turystyce;
- zaprojektowane i przeprowadzone badania empiryczne na dużych próbach badawczych;



- zastosowanie narzędzi statystycznych do wykazania istotnych zależności pomiędzy badanymi zmiennymi.

Za słabe strony postępowania badawczego należy uznać:

- brak charakterystyki badanego łańcucha dostaw;
- brak załączonego wzoru formularza ankiety;
- brak merytorycznego uzasadnienia doboru zmiennych przyjętych do badań (pytań w formularzu ankiety);
- brak precyzyjnego opisu dotyczącego sposobu gromadzenia danych z wykorzystaniem formularza ankiety (czy Autorka pozyskiwała dane samodzielnie, czy z wykorzystaniem ankieterów, czy drogą elektroniczną);
- brak informacji na temat populacji generalnej i aparatu losowania (dobór losowy).

Wskazane w recenzji uwagi krytyczne w odniesieniu do rozprawy mają służyć doskonaleniu warsztatu naukowego Doktorantki i mogą być wykorzystane w procesie przygotowania do wydania monografii na podstawie rozprawy doktorskiej.

Ocena rozprawy pod względem techniczno-redakcyjnym

Pod względem techniczno-redakcyjnym praca została napisana poprawnie, estetycznie i starannie. Zauważone przez recenzenta błędy o charakterze językowym mają charakter jednostkowy.

Autorka w części teoretycznej rozprawy (rozdziały 1-3) często nie odwołuje się (robiąc przypisy dolne) do źródeł pierwotnych tylko do źródeł wtórnych (przykładowo s. 7, przypisy 1-4).

Nieliczne błędy redakcyjno-językowe (np. s. 94 „Zadaniem DMO jest zwiększenie turystyki...”, s. 96 „Generowanie korzyść ze współpracy i związane z tym umacnianie klastra trwa co najmniej 23 lata”), mają charakter jednostkowy.

Wniosek końcowy

Za istotny, a tym samym oryginalny walor naukowy recenzowanej rozprawy doktorskiej należy uznać podjętą przez Autorkę próbę poszukiwania relacji pomiędzy efektywnością łańcuchów dostaw w turystyce a satysfakcją klientów.

Autorka rozprawy podjęła się rozwiązania oryginalnego problemu naukowego, dotychczas nie rozpoznanego w literaturze przedmiotu, związanego z badaniem relacji pomiędzy efektywnością łańcuchów dostaw w turystyce a satysfakcją klientów.

Recenzowana rozprawa Pani mgr Katarzyny Zielińskiej spełniła wymagania stawiane rozprawom doktorskim zgodnie obowiązującymi w tym zakresie przepisami prawnymi, w zakresie wykazania się przez Kandydatkę ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Recenzowana praca stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Uwzględniając fakt, że Pani mgr Katarzyna Zielińska podjęła się aktualnej i ważnej problematyki naukowej oraz zrealizowała przyjęte cele rozprawy, wnoszę o dopuszczenie Pani mgr Katarzyny



WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA Politechnika Białostocka



tel. +48 85 746 98 02, fax +48 85 66 31 988
ul. o. S. Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin

e-mail: wiz.sekretariat@pb.edu.pl
www.wiz.pb.edu.pl

Zielińskiej do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Joanna Ejdyś

Prof. dr hab. inż. Joanna Ejdyś

Białystok, 10 sierpnia 2020 rok