

Marek Bugdol

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii i Zarządzania UJ

Recenzja pracy doktorskiej magistra Mariusza Cembrucha-Nowakowskiego: „Czynniki wpływające na opracowanie strategii przedsiębiorstw hotelarskich”.

Podstawa prawna wykonania recenzji: Uchwała Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej z dnia 26.06.2013 roku

Ocena tematu i jego aktualności

Wybór tematu został wyjaśniony przez doktoranta we wstępie pracy. W latach 1991-2012 czterokrotnie wzrosła w Polsce liczba hoteli. Jak stwierdza autor- rozbudowie bazy hotelarskiej towarzyszy wzrost konkurencyjności. Z tego powodu poszukiwanie sposobów na poprawę jakości świadczonych usług jest zadaniem kluczowym dla właścicieli hoteli. Nie ulega wątpliwości, że jednym z sposobów poprawy jakości usług jest tworzenie strategii marketingowych, a w tym strategii jakościowych. Identyfikacja czynników wpływających na opracowanie strategii wydaje się być zadaniem bardzo ważnym a przede wszystkim społecznie użytecznym.

Za wyborem tematu pracy przemawia również to, że w ostatnich kilku latach samorządy lokalne tworzyły różne własne strategie rozwoju gminy, miasta, województwa. Jedną z najczęściej występujących strategii jest strategia rozwoju turystyki, a w tym- rozwoju bazy turystycznej.

Zachodzi więc potrzeba integracji procesów tworzenia, monitorowania i przeglądania różnych strategii. Aktualnie największym problemem, z jakim zmagają się osoby odpowiedzialne za realizację strategii jest brak odpowiednio dobranych wskaźników pomiaru i brak integracji celów jakości z celami strategicznymi. Uważam, że identyfikacja czynników wpływających na powstanie strategii może być pierwszym krokiem do wykonania rzetelnej diagnozy barier strategicznych. Stwierdzam, że temat pracy jest poprawie sformułowany i ważny dla praktyki zarządzania.

Ocena celów pracy, hipotez i problemów

Głównym celem pracy „była próba zbadania i zidentyfikowania czynników mających wpływ na opracowanie strategii przedsiębiorstw z wyraźnym ukierunkowaniem na przedsiębiorstwa hotelarskie... (s.14).

Do tak sformułowanego celu ogólnego nawiązuje cel badawczy pracy (s.130) . Autor sformułował problem ogólny: „Czy istnieją czynniki determinujące opracowanie strategii przedsiębiorstw hotelarskich?” oraz 4 problemy szczegółowe (opis na stronie 130).

Z celami pracy oraz problemami związane są hipotezy: ogólna i cztery szczegółowe. Hipoteza druga i trzecia są ze sobą bezpośrednio związane. Autor uznaje, że przedsiębiorstwa, które opracowują strategie mają lepsze wyniki ekonomiczne i wyższe obroty.

Autor formułuje również trzy cele szczegółowe i 40 hipotez dla drugiego etapu badań (rozdział 4, podrozdział 4.4). Sformułowane hipotezy są bardzo śmiałe, szczególnie w odniesieniu do relacji zachodzących między czynnikami kulturowymi a strategią. Cele pracy, problemy i hipotezy uznaję za poprawne. Doceniam to, że doktorant zmierzał głównie do poszerzenia wiedzy zawartej w literaturze przedmiotu.

Ocena metody

Podstawową metodą badawczą były badania ankietowe. Autor szczegółowo omawia procedurę badawczą, poszczególne etapy badań. Schemat postępowania zaprezentowano na stronie 134. W pierwszym etapie badań eksperckich posłużono się zmodyfikowaną metodą delficką. W pracy szczegółowo scharakteryzowano respondentów (przedsiębiorstwa hotelarskie, grupa ekspertów).

Uważam, że zastosowana metoda badań jest prawidłowa, powiązana ze strukturą pracy i jej celami. Proces gromadzenia wiedzy jest logiczny i uporządkowany.

Ocena struktury

Praca składa się z czterech rozdziałów, wstępu, wniosków, bibliografii i niezbędnych spisów. Trzy pierwsze rozdziały są wynikiem dokonanej analizy literatury. Czwarty rozdział zawiera opis metody badawczej i wyników przeprowadzonych badań. Taka struktura pracy jest logiczna. Przegląd podstawowej literatury przedmiotu pozwala na prawidłowe sformułowanie problemów i hipotez badawczych.

Ocena merytoryczna

W rozdziale I autor przedstawia „Teoretyczne podstawy procesu opracowania strategii”. W tym wprowadzającym rozdziale magister M. Cembruch-Nowakowski omawia podstawowe definicje strategii, rozwój podejścia do zarządzania strategicznego, różne strategiczne perspektywy, strukturę strategii, rolę strategii w zarządzaniu organizacjami. Doktorant wykorzystał klasyczne prace poświęcone zarządzaniu strategicznemu (np. Obój, 1993). Zastosowana w tym rozdziale nazwa: *proces*, sugerować może, że autor będzie przedstawiał kolejne etapy procesu strategicznego. Zastosowanie jednak innej struktury rozdziału nie jest błędem. Rozumiem, że doktorant chciał ukazać rozwój różnych koncepcji, scharakteryzować podstawy teoretyczne pracy po to, aby nie popełnić błędu w formułowaniu problemów badawczych. Wysoko oceniam zdolność doktoranta do syntetycznego przedstawiania omawianych zagadnień oraz podejmowane próby porządkowania wiedzy (np. tab. 1.1, 2.1.). Autor niepotrzebnie odsyła czytelnika do prac, których nie ma w spisie literatury.

W rozdziale II–„Hotel, jako przedsiębiorstwo”, magister M. Cembruch-Nowakowski przedstawia różne poglądy dotyczące pojęcia „przedsiębiorstwo”. Omawia definicje przedsiębiorstwa turystycznego i hotelarskiego, wyjaśnia kryteria klasyfikacji usług

hotelowych, opisuje czynniki warunkujące rozwój hotelarstwa w Polsce. Szczególnie cenna jest ta część rozdziału II, w której autor zaprezentował charakterystykę branży hotelarskiej w ujęciu statystycznym.

Cały rozdział II należy ocenić pozytywnie. Drobną uwagę dotyczy zawartości podrozdziału dotyczącego jakości usług. Zawarto w nim nieaktualny wykaz norm jakości, jak i opis osiąganych efektów wynikających z ich zastosowania.

Rozdział III- „Strategia w przedsiębiorstwie hotelarskim” nawiązuje do tematu pracy, problemów i celów badawczych. Doktorant omawia kolejno: zarządzanie strategiczne, istotę analizy strategicznej, rodzaje strategii oraz organizację procesu planowania.

Uważam, że ze względu na wybrany temat w tej części pracy potrzebne byłyby treści dotyczące czynników wpływających na opracowanie strategii (ich klasyfikacja, kategorie wyboru, możliwości dokonywania redukcji różnych zestawień). Podrozdział 3.5 dotyczy raczej koncepcji i metod zarządzania a nie technik zarządzania (sam autor pisze również o metodach). Takie koncepcje lub nawet filozofie zarządzania, jak TQM, KM, LM wykorzystują różne techniki i narzędzia zarządzania.

Dokonany opis elementów dokumentu prezentującego strategię jest bardzo ogólny- dotyczy praktycznie każdej strategii.

W odniesieniu do treści zaprezentowanych w rozdziałach teoretycznych należy zadać pytania:

- Czy doktorant zna jakieś współczesne gry rynkowe uprawiane przez organizacje należące do branży hotelarskiej?
- Jakie współczesne strategie zna autor, które można zastosować w branży hotelarskiej?
- Czy zna hotele (sieci), które nie miały opracowanej strategii, a mimo to odniosły sukces ekonomiczny?

Całą część teoretyczną pracy należy ocenić pozytywnie. Autor swobodnie omawia różne teoretyczne zagadnienia dotyczące strategicznego zarządzania. Praca jest bogata faktograficznie. Czytelnik nie ma najmniejszych wątpliwości, że rozdziały teoretyczne stanowią wynik analizy literatury, są rezultatem przemyślanego procesu twórczego.

Rozdział IV- „Prezentacja wyników badań”, składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej, autor przedstawia metodę badań, hipotezy, problemy badawcze, charakteryzuje respondentów. W drugiej części rozdziału omawia otrzymane wyniki badań.

W odniesieniu do części pierwszej należy zadać pytania: Jakie są główne powody opracowania strategii dla przedsiębiorstw hotelarskich? Jaki jest bezpośredni udział właścicieli w wyborze czynników strategicznych? W jaki sposób tworzona była przez autora wstępna lista czynników ocenianych przez ekspertów?

Przeprowadzona ocena ekspercka (etap 1) pozwoliła na wybór głównych czynników mających wpływ na tworzone strategie. Na jej podstawie możliwe jest opracowanie „wzorca listy czynników”. Celem etapu drugiego było uzyskanie opinii menedżerów na temat

istotności czynników mających wpływ na opracowanie strategii. Wykonane badania pozwoliły na identyfikację tych czynników, które są ważne dla wszystkich hoteli, jak i różnic występujących między hotelami posiadającymi opracowane i wdrożone strategie a tymi, które nie posiadają formalnej strategii.

Uzyskane wyniki badań zachęcają do podejmowania nowych badań. Należy sprawdzić, jakie czynniki makroekonomiczne wykorzystują menedżerowie? Nie wiemy, jaka część z nich przeprowadza regularne przeglądy wymagań jakościowych, co może stanowić jeden z elementów wewnętrznego systemu zarządzania jakością usług.

Bardzo interesujący jest podrozdział 4.4. Autor formułuje w nim aż 40 hipotez. Wysoko oceniam zawarte w tej części pracy cele badań (ich trafność). Doktorant powinien jednak wyjaśnić, w jaki sposób były tworzone hipotezy badawcze.

Uzyskane wyniki wskazują również pośrednio na kompetencję menadżerów. Okazuje się, że wiedza dotycząca planowania strategicznego nie jest najlepsza. To samo można powiedzieć o zarządzaniu przez cele (np. cele główne firmy są zdefiniowane przez 66 % menedżerów!). Skoro 15 % respondentów nie planuje przychodów, to być może wykonuje to ważne zadanie jakiś inny menedżer?

Uważam, że silną stroną recenzowanej pracy jest to, że została ona opracowana na podstawie rzetelnych założeń metodycznych.

Do pozostałych silnych stron pracy zaliczam:

- zdolność autora do porządkowania wiedzy,
- umiejętność łączenia różnych koncepcji strategicznych,
- interdyscyplinarne ujęcie omawianych definicji (w odniesieniu do definicji przedsiębiorstwa).

Ocena całościowa

W poniższej tabeli zaprezentowano całościową ocenę pracy pod kątem kryteriów jakościowych (zgodnie z kryteriami oceny R. Kolmana).

Kryterium oceny	Pozytywna	Negatywna	Brak zdania
Trafność tematu	X		
Trafność celów pracy	X		
Nowatorstwo pracy	X (w odniesieniu do branży)		
Poprawność metodyczna	X		
Prezentacja genezy tematu	X		
Ocena struktury pracy	X		
Trafność	X		

wnioskowania			
Poprawność merytoryczna	X		

Kryteria oceny edytorskiej

Zarówno zastosowana terminologia, przejrzystość tekstu, poprawność językowa, kompletność elementów treściowych, trafność symboliki i inne kryteria jakości edytorskiej są poprawne. Drobną uwagę dotyczy braku inicjału imienia w przypisach. Cytowane prace pod redakcją mają autorów rozdziałów, jak i ich nazwy. W przypisach angielskich popełniono drobne błędy literowe oraz upuszczenia tytułów. Ta sama uwaga dotyczy nazw przytaczanych prac (np. prawidłowa nazwa pracy T. Levitta brzmi- „Marketing Myopia”).

Konkluzja

Po zapoznaniu się z pracą stwierdzam, że doktorant wykazuje się znacznym zasobem wiedzy dotyczącym zarządzania strategicznego. Uważam również, że osiągnął zaplanowane cele, ukazał praktyczne możliwości zastosowania uzyskanych wyników badawczych. Praca spełnia wszelkie wymagania stawiane pracom doktorskim i dlatego wnioskuję o dopuszczenie autora do publicznej obrony dysertacji.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Praca spełnia wymagania zawarte ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595, z późniejszymi zmianami).