

22 wrzesień 2013

Prof. Krzysztof Oblój
Wydział Zarządzania UW
Warszawa

Recenzja pracy doktorskiej mgr Mariusza Cembruch-Nowakowskiego
Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Praca mgr M. Cembruch-Nowakowskiego jest zatytułowana 'Czynniki wpływające na opracowanie strategii przedsiębiorstw hotelarskich'.. Liczy (łącznie z bibliografią i spisem załączników) 315 stron, załączniki stanowią odrębny tom, i jest zbudowana z czterech rozdziałów.

Moja generalna ocena tej pracy jako pracy doktorskiej jest umiarkowanie negatywna i nie pozwala mi wnioskować o dopuszczenie Autora do publicznej obrony. Chciałbym podkreślić, że doceniam duży nakład pracy doktoranta i żmudny proces zbierania i opracowywania danych. Nie zmienia to jednak mojej generalnej oceny iż praca ma na tyle istotne mankamenty jako praca naukowa, iż w obecnym stanie nie spełnia wymogów stawianych rozprawom doktorskim i nie powinna stanowić przedmiotu publicznej obrony.

Pracę jednak można przy odpowiednim wysiłku poprawić i tak rozszerzyć badania aby mogła zostać pozytywnie oceniona jako praca doktorska z konkluzją dopuszczenia do publicznej obrony. Zanim przedstawię swoją opinię o poszczególnych rozdziałach, krótkie uzasadnienie konkluzji i sugestie odnośnie poprawy pracy.

Po pierwsze, praca zawiera wprawdzie przegląd literatury, ale jest to przegląd bazujący na źródłach wtórnych czyli książkach i podręcznikach. Autor referuje poglądy autorów poszczególnych książek i nie podejmuje wysiłku krytycznego przeanalizowania dorobku teoretycznego w dziedzinie zarządzania strategicznego. Moją pierwszą rekomendacją jest więc wzmocnienie teoretyczne rozdziału dotyczącego literatury przedmiotu i ukierunkowanie go na problematykę strategii firm usługowych. Sugeruję przede wszystkim uzupełnienie obecnego przeglądu o artykuły publikowane w renomowanych periodykach naukowych bowiem one mają charakter badawczy.

Po drugie, przegląd aktualnego dorobku badawczego powinien doprowadzić Autora do jasnego określenia luki teoretycznej lub problemu, który stanowić będzie podstawę pytań i hipotez badawczych o teoretycznym i praktycznym znaczeniu. W chwili obecnej – o czym piszę szczegółowo dalej – nie mogę zaakceptować proponowanych pytań i hipotez jako

istotnych teoretycznie i wynikających z analizy teorii. Dodatkowo niektóre pytania są sformułowane bardzo ogólnie (np. „jakie czynniki mają największy wpływ na opracowanie strategii przedsiębiorstw hotelarskich) a hipotezy tautologiczne (np. „czynniki których wpływ na opracowanie strategii jest oceniany przez przedsiębiorców hotelarskich za istotny, są przez nich częściej uwzględniane w prowadzonych analizach strategicznych” (s. 130-131)). Staranne sformułowanie pytań i / lub hipotez może doprowadzić Autora do konkluzji, o większej wartości teoretycznej i praktycznej niż stwierdzenie że istnieje 38, 65 lub 8 istotnych czynników mających wpływ na opracowanie strategii w przedsiębiorstwach hotelarskich (s. 281).

Po trzecie, wprowadzić sam projekt badawczy – wykorzystanie najpierw ekspertów i następnie ankieta na całej populacji jest ciekawy – ale Autor w swojej analizie wyników ograniczył się do przedstawienia tablic z rozkładami średnich wyników i mediany odpowiedzi (w drugiej fazie badań pojawia się współczynnik korelacji). Taki sposób analizy odpowiedzi mają ograniczoną wartość naukową - ani nie oferuje głębokości analizy badań jakościowych, ani generalnego oglądu statystyki dużej próby i starannych analiz statystycznych z uzasadnieniem istotności wyników. Dlatego moją kolejną rekomendacją jest potraktowanie zrealizowanych badań jako sondażu, drastyczne skrócenie ich omówienia do 15-25 stron głównych tabel i na podstawie interpretacji odpowiedzi postawienie pogłębionych pytań typu jak? i dlaczego?, na które autor może odpowiedzieć w kilku (np. czterech) pogłębionych, studiach przypadku otwierając „czarną skrzynkę” wykorzystanych metod budowy i wdrożenia strategii. Zgodnie z dominującymi poglądami w nauce powinny one być kontrastowe bo takie wnoszą najwięcej informacji, a kryterium ich doboru może być zawarty w doktoracie podział na trzy zbiory firm – mających opracowane strategie, strategie funkcjonalne i nie mające strategii. Podkreślam jednak, że kryterium doboru powinno być dobrze uzasadnione naukowo jako pochodna analizy danych i interpretacji wyników z próbki (por. Eisenhardt, 1989 i 2011, Siggelkow, 2007, Suddaby 2006, Gilbert et al. 2008, Flyvbjerg 2009 przed doбором przypadków). Opracowanie tych studiów wzbogaci i uzupełni pracę pozwalając na pogłębioną interpretację i odpowiedź na postawione pytania badawcze dotyczące uwarunkowań budowania strategii w firmach hotelarskich. Inny możliwy wariant to sondaż na dużej populacji firm, czyli wyjście poza region Małopolski i potraktowanie wtedy np. lokalizacji, własności i wielkości jako istotnych zmiennych kontrolnych. W przypadku dużego sondażu istotne jest jednak najpierw sformułowanie ważnych teoretycznie hipotez na podstawie bardziej starannej analizy dorobku teorii, która uzasadniałyby albo test pewnej

istotnej teorii na polskiej próbie, albo wykorzystania polskiej próby do odpowiedzenia na nowe, szczególne pytania badawcze i przetestowanie hipotez.

Po czwarte, Autor powinien wyeliminować z pracy 40 hipotez (s. 201-203), które pojawiają się bez przygotowania teoretycznego i służą przede wszystkim do zbudowania nieskończonej liczby macierzy krzyżujących ze sobą poszczególne zmienne i liczenia czy występuje między nimi korelacja. Pomiedzy niektórymi będzie występować, pomiędzy niektórymi nie będzie występować, ale nie do zaakceptowania dla mnie jest w pracy naukowej postępowanie polegające na poszukiwaniu dowolnych zależności pomiędzy wszystkimi możliwymi parami zmiennymi bowiem wskazuje to na fakt, że Autor sam nie wie czego szuka i jakie zależności teoretyczne naprawdę chce testować.

Po piąte, co nie jest zupełnie bez znaczenia, Autor powinien przeprowadzić staranną edycję pracy. Obecnie w pracy nie ma spójnego systemu odnośników – są w tekście, na dole strony, w różnej notacji (z pierwszą literą imienia lub bez, z podaniem liczby stron lub bez itd.). Bibliografia jest nie wiadomo dlaczego podzielona na pozycje książkowe i artykuły i zawiera dużą liczbę błędów – nie ma tytułów niektórych artykułów, są pozycje z błędami, nie ma pozycji cytowanych w tekście itd. Praca zawiera także wiele irytujących błędów redakcyjnych, np.

s. 24 – jak rozumieć tytuł „Rozwój koncepcji strategii w odniesieniu organizacji”

s. 31 – błąd merytoryczny: macierz BCG istniała na długo przed koncepcją Portera

s. 47 – błąd w nazwisku autora (‘Schow’ – powinno być Schön?)

s.63 – pierwsza i druga linijka wymienia 4 autorów , ale tylko dwóch z nich było autorami książki itd..

Chciałbym podkreślić, że generalnie mam tolerancję na błędy edycyjne, bo literówki i pomyłki zdarzają się każdemu, ale w tym przypadku dokument, a zwłaszcza bibliografia wymaga bardzo starannej edycji.

Po tym wstępie chciałbym się odnieść do treści poszczególnych rozdziałów i przedstawić ich analizę i krytykę.

Wstęp zawiera główne pytanie badawcze, kilka pytań szczegółowych, główną hipotezę badawczą oraz hipotezy szczegółowe. Są one powtórzone w rozdziale czwartym (s. 130-131) i co niezrozumiałe - z pewnymi modyfikacjami, bowiem znika jedno pytanie szczegółowe, inna jest hipoteza główna, są różnice w hipotezach szczegółowych. Odniosę się do tych pytań i hipotez ze wstępu i rozdziału czwartego od razu.

Pytanie badawcze: „czy istnieją czynniki determinujące opracowanie strategii w przedsiębiorstwach hotelarskich” nie jest w mojej opinii dobrze sformułowane teoretycznie.

Odpowiedź zależy niemal wyłącznie od rozumienia słowa ‘determinujące’. Jeśli rozumiemy je w sposób ogólny, jako wymóg pokazania uwarunkowań, to odpowiedź zawsze będzie ‘tak’ bowiem jakieś czynniki (np. konkurencja w otoczeniu, wielkość firmy, charakterystyki ekipy kierowniczej itd.) będą wpływać na powstawanie strategii. Jeśli rozumiemy je jako wymóg pokazania bezwzględnej relacji przyczynowo-skutkowej, to odpowiedź na tak postawione pytanie będzie możliwa tylko na drodze kontrolowanego eksperymentu bowiem tradycyjne metody statystyczne pokażą co najwyżej współwystępowanie zjawisk, a jakościowe nie pozwalają ^{na}daleko idące uogólnienia.

Mój drugi zarzut dotyczy głównej hipotezy badawczej, która brzmi: „istnieje zdefiniowana grupa czynników, które w stopniu większym niż inne zmienne wpływają na opracowanie strategii przedsiębiorstw hotelarskich”. To nie jest w mojej opinii hipoteza badawcza, ale fakt. Jest to zdanie sensowne w każdym przypadku. Możemy w miejsce 4 ostatnich słów podstawić wiele innych i też zdanie pozostaje prawdziwe. Po prostu zawsze będą czynniki bardziej wpływające niż inne zmienne na X, czymkolwiek jest X. Ponieważ doktorat jest ważnym ćwiczeniem metodologicznym uważam że autor powinien wykazać większą staranność w formułowaniu swoich pytań i hipotez. I większą staranność w redakcji doktoratu bowiem hipoteza główna na stronie 131 już brzmi zupełnie inaczej: „Tendencja do opracowania strategii w przedsiębiorstwach hotelarskich wzrasta wraz ze stopniem identyfikacji istnienia określonej grupy czynników wpływających na ich funkcjonowanie”. Nie rozumiem tej hipotezy. Pierwsza część zdania jest sensowna i zapowiada ciekawą hipotezę, ale nie potrafię zrozumieć co oznacza ‘stopień identyfikacji istnienia określonej grupy czynników wpływających na ich funkcjonowanie’. Mogę próbować oczywiście dociec sedna tej hipotezy, ale wolałbym aby jednoznacznie zrobił do doktorant.

Hipotezy szczegółowe na str. 17 i 131 są częściowo odmienne co nie powinno się zdarzać. Niektóre z nich trudno także traktować jako hipotezy np. hipotezę iż czynniki oceniane przez przedsiębiorców jako istotne wpływające na ich działalność będą częściej uwzględniane przez nich w analizach strategicznych niż te o mniejszej sile oddziaływania. Wydaje się to dosyć oczywiste.

Reasumując mam potrójne zastrzeżenia do sformułowanych pytań i hipotez. Po pierwsze, w mojej opinii pytania i hipotezy powinny wynikać z teorii. W doktoracie nie znalazłem istotnego związku pomiędzy omówieniem teorii a sformułowanymi pytaniami, tzn. autor nie wskazał w mojej opinii luki teoretycznej, którą adresuje. Po drugie, pytania i hipotezy nie są sformułowane precyzyjnie. Po trzecie, trudno mi wytłumaczyć sobie różnice

pomiędzy opisem na stronie 16-17 oraz 130-131 inaczej niż brakiem staranności redakcji, który zresztą jest widoczny zarówno w tekście jak i bibliografii doktoratu.

Rozdział pierwszy jest głównie przeglądem literatury przedmiotu. Otwiera go dyskusja rozwoju koncepcji strategii oraz istoty strategii w literaturze polskiej i zagranicznej. Następnie w kolejnych podrozdziałach autor przedstawia poglądy wybranych autorów z tego obszaru literatury przedmiotu na temat przewagi konkurencyjnej i jej źródeł, instrumentów i rodzaj przewagi i konkurencji, głównych sposobów konkurowania. Przegląd jest rzetelny, ale moim podstawowym zarzutem wobec tego przeglądu jest jednak to, że bazuje on głównie na pozycjach książkowych i podręcznikowych, a nie ukazuje dogłębnej i aktualnej znajomości teorii na bazie pozycji badawczych z głównych periodyków naukowych. Jest to słabość tego rozdziału, którego główną konsekwencją jest odtworzeniowy charakter takiego przeglądu literatury. Jeżeli przegląd nie uwzględnia starannej analizy dorobku ostatnich pięciu lat głównych światowych periodyków jak *Administrative Science Quarterly*, *Strategic Management Journal*, *Long Range Planning*, *Journal of Management Studies*, *Academy of Management Review*, czy *Strategic Entrepreneurship Journal*, to trudno jest wykazać się oryginalnością w przeglądzie literatury, dokonać jej krytycznej analizy i spróbować wskazać luki lub sprzeczności pojawiające się w teorii. Aby oddać autorowi sprawiedliwość sporadycznie zdarzają się odniesienia do periodyków naukowych, ale sam przegląd bazuje jednak na pozycjach podręcznikowych i monografiach. Każda z części tego rozdziału jest napisana w sposób najprostszy z możliwych, tzn. autor w skrócie referuje treść i wnioski poszczególnych tekstów. Przegląd literatury powinien w mojej opinii pokazywać główne pytania teoretyczne, luki, konfliktowe wyniki. Tymczasem autor w swoim przeglądzie głównie referuje wyniki badań i rezygnuje z krytycznej analizy i dyskusji dotychczasowego dorobku, która powinna pozwalać na sformułowanie ciekawych, nowych pytań badawczych lub ew. hipotez.

Rozdział drugi dotyczy hotelu jako przedsiębiorstwa. Zawiera pogłębioną dyskusję pojęć przedsiębiorstwa oraz hotelu, omówienie klasyfikacji, kategoryzacji hoteli oraz jakości produktu hotelarskiego. W końcowej części tego rozdziału autor przedstawia stan i perspektywy rozwoju hotelarstwa w Małopolsce. Rozdział ten jest napisany poprawnie i przedstawia specyfikę próby badawczej autora, ale moim zdaniem mógłby ulec daleko idącemu skróceniu bowiem nie jest przedmiotem doktoratu specyfika hotelarstwa.

Rozdział III ma tytuł „Strategia w przedsiębiorstwie hotelarskim” i jest dosyć eklektyczny zawierając zarówno elementy przeglądu literatury przedmiotu z zakresu

zarządzania strategicznego w odniesieniu do firm hotelarskich, główne wymiary analizy strategicznej, krótki przegląd metod badawczych w najprostszym wariancie (ilościowe / jakościowe), dyskusję rodzajów strategii, technik zarządzania hotelem, oraz głównych elementów dokumentu prezentującego strategię. Na plus należy autorowi zapisać, że przy całym eklektyzmie rozdziału, jego dyskusja wymiarów analizy strategicznej otoczenia i organizacji pojawi się później w czynnikach ankiety, wiążąc przegląd literatury z procesem badawczym. Krytycznie natomiast oceniam podrozdział dotyczący elementów dokumentu prezentującego strategię i nie rozumiem jaką funkcję on pełni. Autor zajmuje tutaj naprzemiennie pozycję normatywną sugerując jak taki dokument powinien wyglądać, oraz opisową raportując jak takie dokumenty wyglądają.

Rozdział czwarty prezentuje wyniki badań na bazie dobranej próby. Sam zaproponowany przez Autora schemat badań jest ciekawy. Punktem wyjścia jest zebranie opinii ekspertów na temat 150 zmiennych mających w opinii autora strategiczny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw hotelarskich. Na podstawie opinii ekspertów zbiór ten został rozszerzony do 167 zmiennych (subczynników w terminologii autora) zgrupowanych w 13 czynników (strona 142). Następnie Autor zwrócił się zarówno do swojego zbioru 21 ekspertów jak i 60 menedżerów firm hotelarskich z ankietą dzieląc firmy na 3 podzbiory ze względu na zakres analizy strategicznej (strategia, programy funkcjonalne, brak strategii).

Próbka jest jasno określona, pomimo że trudno ją traktować jako „hotele Małopolski” bowiem sporo respondentów reprezentuje firmy mające hotele także w innych regionach.

Zarówno wyniki jak i prezentację wyników oceniam krytycznie. Konstrukcja badań oraz sposób ich przeprowadzenia prowadzi do tego, że prawie wszystkie zmienne są zdaniem respondentów istotne. Na 167 zmiennych eksperci uznali za istotne 144 (ze względu na średnią arytmetyczną), oraz 156 ze względu na wielkość mediany (s. 141, 175). Autor przedstawia w sposób mechaniczny wyniki dla każdego czynnika i omawia przedstawiany za każdym razem wykres pokazujący mediany odpowiedzi dla każdej zmiennej. Wyniki ocen menedżerów w firmach, które mają opracowaną strategię są podobne – praktycznie wszystko poza czynnikami demograficznymi. (s. 182). Ciekawsze są wyniki w firmach, które nie mają opracowanej strategii – praktycznie żaden czynnik nie jest b. ważny, a tylko cztery istotne (s. 185). Ponieważ jest to tylko stwierdzone współwystępowanie trzeba się zmierzyć z dylematem w którą stronę przebiega zależność – czy menedżerowie nie opracowują strategii bowiem uznali, że większość zjawisk i procesów w otoczeniu i organizacji nie jest specjalnie istotna (poza czynnikami związanymi z finansami i zasobami firmy) czy na odwrót. Najciekawszy są wyniki dla zbioru firm, które mają tylko strategię funkcjonalne bowiem tutaj

odpowiedzi są najbardziej zróżnicowane, ale i w tym przypadku Autor ogranicza się do suchego zreferowania wyników, bez ich analizy i refleksji nad ich znaczeniem i konsekwencjami teoretycznymi i praktycznymi. Nie ratuje sytuacji jednostronnicowe omówienie wykresu mediany dla wszystkich czynników i trzech zbiorów firm bowiem Autor znowu omawia wykres bez analizy uwarunkowań i próby odpowiedzi skąd i dlaczego powstały różnice i jakie jest znaczenie teoretyczne i praktyczne.

Próbując rozszerzyć zakres analizy Autor przedstawia wykresy i opis częstości dokonywanych analiz czynników. Różnice w częstościach występują, ale nie wiemy naprawdę na ile są istotne (autor mógł się pokusić o wykonanie testów różnic).

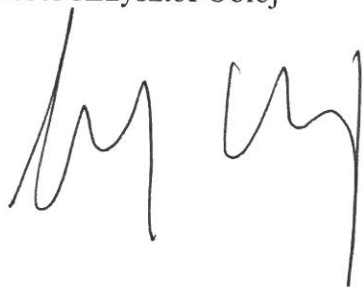
Następnie pojawia się podrozdział 4.4 przedstawiający wyniki badań empirycznych w kolejnym etapie. Mam do niego szereg zastrzeżeń. Pojawia się de facto bez przygotowania teoretycznego. Autor zadaje pytanie „czy istnieją również inne czynniki obiektywne, uzasadnione empirycznie, które mogą mieć wpływ na opracowanie strategii w przedsiębiorstwach hotelowych działających w Małopolsce?” (s. 200). Nie rozumiem dlaczego autor szuka dalszych istotnych czynników skoro na podstawie poprzednich badań stwierdził, że prawie 150 jest ważnych. I formułuje 40 hipotez (?), z których nota bene niektóre są całkiem ciekawe tylko nie wiadomo skąd się wzięły czyli jakie jest ich teoretyczne uzasadnienie. Prowadzenie badań naukowych w mojej opinii nie oznacza potrzeby stawiania nieskończonej liczby pytań i hipotez. Tymczasem cały podrozdział 4.4 wygląda jak mechaniczne ćwiczenie z kombinacji wielu par zmiennych ze sobą, przy czym warto wtedy uważać bowiem gdy Autor używa wielkości jako zmiennej to nie powinien pisać „wielu” dużych firmach w formie „wszystkie” bo wszystkie znaczy w przypadku jego próby ‘dwie’. Chciałbym podkreślić, że niektóre z tych kombinacji są nawet ciekawe, ale Autor nie wykorzystuje tego do pogłębionej refleksji. Na przykład, co oznacza sytuacja gdy firmy mają misję, a nie mają strategii? (s. 272). Dlaczego istnieją firmy, które mają formalny dokument strategii, a jednocześnie nie mają sformułowanych celów? (s. 275). Autor traci szansę pokazania takich paradoksów bowiem zajął w rozdziale, podobnie jak w podsumowaniu pozycję sprawozdawcy. Wnioski końcowe (od strony 279) są krótkim sprawozdaniem z wyników – nie ma tam dyskusji, refleksji nad wkładem do teorii, kierunkami dalszych badań, ani dyskusji ograniczeń metody i wyników. A takiej dyskusji można oczekiwać od doktoranta, który zrealizował projekt badawczy.

Konkluzja końcowa

Reasumując chciałbym powiedzieć, że praca ma poważne mankamenty, obok pewnych zalet. Zaletą pracy jest podjęcie badań i pytań badawczych w ważnym obszarze zarządzania, z ciekawym projektem połączenia opinii ekspertów i menedżerów. Przegląd literatury nie jest spójny i pogłębiony o refleksję nad aktualnym dorobkiem badawczym prezentowanym w periodykach naukowych, ale autor omówił wiele istotnych monografii z dziedziny strategii. Analizy danych są proste, ale zostały wykonane prawidłowo pokazując dobry warsztat w zakresie wykorzystania tych instrumentów co uważam za zaletę pracy. Do wad pracy zaliczam fakt, że z przeglądu literatury przedmiotu nie wynikają, w mojej opinii, jasno ani główne pytanie badawcze ani hipotezy. Sformułowania pytań i hipotez nie jest precyzyjne i nie adresuje konkretnej luki lub sprzeczności teoretycznej. Zaprojektowane i przeprowadzone badania zostały przedstawione w sposób mechaniczny bez refleksji i teoretycznej i praktycznej interpretacji wyników. Brakuje wskazania kierunków przyszłych badań nad podstawie dorobku zrealizowanego projektu badawczego i jego teoretycznych i praktycznych implikacji.

W sumie moja ocena pracy jest zrównoważona, ale krytyczna. W przekonaniu autora recenzji ma ona pewne zalety, ale jednocześnie ma tak istotne mankamenty teoretyczne i metodologiczne, iż uważam że nie spełnia wszystkich wymogów stawianych rozprawom doktorskim i wymaga korekty przed jej dopuszczeniem do publicznej obrony.

Profesor Krzysztof Oblój

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, flowing letters that appear to be 'K Oblój'.