

Jelenia Góra, 06.11.2023 r.

dr hab. Piotr Gryszel, prof. UEW
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną
ul. Nowowiejska 3, 58-500 Jelenia Góra
e-mail: piotr.gryszel@ue.wroc.pl

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr. Łukasza Szala

pt. „Kształtowanie zintegrowanego zarządzania jakością szlaków turystycznych jako sieciowych produktów turystycznych”

napisanej pod kierunkiem

dr hab. Aliny Zajadacz, prof. UAM oraz dr hab. Agnieszki Niezgody, prof. UEP.

1. Wstępna opinia

W dobie rosnącej konkurencji na rynku turystycznym oraz nieustającej walki o klienta pomiędzy poszczególnymi regionami turystycznymi trwa nieustanne poszukiwanie metod i sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Wielu przedsiębiorców dochodzi także do wniosku, iż samo konkurowanie cenowe oraz stosowanie najnowszych metod promocji nie jest wystarczające. Obecny turysta jest coraz bardziej wyedukowany i wymagający. Oczekuje, aby usługi, za które płaci w pełni zaspokajały jego wymagania. Dlatego też w turystyce ogromne znaczenie ma jakość świadczonych usług. Dbłość o zapewnienie odpowiednich standardów jakości usług turystycznych postrzegana jest zarówno przez pojedynczych przedsiębiorców jak i przez władze regionów turystycznych jako jeden z podstawowych atutów mogących pozwolić na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym. Z drugiej strony przedsiębiorcy i władze regionów zdają sobie sprawę ze złożoności regionalnego produktu turystycznego i konieczności sieciowania usług turystycznych. W związku z tym zarządzanie jakością usług turystycznych jest przedmiotem zainteresowania polskich badaczy od co najmniej trzydziestu lat. Nieco krócej naukowcy zajmują się sieciowaniem produktów turystycznych. Oba problemy badawcze doczekały się bogatej literatury przedmiotu prezentującej zarówno teoretyczne podstawy jakości i sieciowania jak i wyniki prowadzonych badań. Stosunkowo rzadko jednak bada się zagadnienia jakości w odniesieniu do sieciowych produktów

turystycznych jakimi są szlaki turystyczne. Rzadko też bada się problematykę zarządzania szlakami turystycznymi. W tym kontekście rozprawa doktorska mgra Łukasza Szała wypełnia pewną lukę badawczą, a podjęty temat jest aktualny i istotny dla teorii nauk o Ziemi i środowisku. Dlatego też pracę tę należy ocenić pozytywnie.

2. Problematyka rozprawy doktorskiej

Podjęta problematyka badawcza jest nadal relatywnie nowa w naukach o Ziemi i środowisku. Przez większość badaczy szlaki turystyczne postrzegane są jako element infrastruktury turystycznej obszaru a nie jako samodzielny produkt. Dorobek naukowy odnoszący się do szlaków jako elementu infrastruktury jest znaczący. Jednak bardzo rzadko szlaki turystyczne traktowano w kategorii produktu turystycznego. Zauważają to m.in. J. Kaczmarek, A. Stasiak i B. Włodarczyk, autorzy jednej z najpopularniejszych monografii dotyczącej teorii produktu turystycznego pt. *Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie*. Podejście to zmienia się w ostatnim czasie i szlaki tematyczne tworzone są w wielu regionach. Można zauważyć swoistego rodzaju modę nazywania regionalnych produktów turystycznych szlakami. Często są one znakowane w terenie w sposób liniowy, np. długodystansowe szlaki rowerowe, czy szlaki winnic. Niejednokrotnie długość szlaku i duża liczba zaangażowanych podmiotów powodują, że szlak traktowany jest w kategorii idei, np. Europejski Szlak Zamków i Pałaców czy Szlak kulinarny Smaki Dolnego Śląska. Ciągłe jednak dużym problemem pozostaje sieciowanie usług turystycznych i współpraca w ramach sieciowego produktu turystycznego – konkurowanie zamiast kooperacji. Ma to swoje podłoże w mentalności polskich przedsiębiorców. W tym kontekście jakość sieciowego produktu turystycznego jest tylko jednym z problemów, które należy badać.

Te i inne czynniki powodują, że podjęty przez mgr. Łukasza Szała temat kształtowania zintegrowanego zarządzania jakością szlaków turystycznych jako sieciowych produktów turystycznych w odniesieniu do Szlaku Piastowskiego jest aktualny i może być kontynuowany w dalszych badaniach naukowych. Ma on także charakter praktyczny i aplikacyjny pozwalający na identyfikację luk jakości i wdrożenie systemu sprawnego zarządzania jakością usług sieciowych.

3. Ocena metodyki badawczej

Recenzowana praca doktorska wpisuje się w główny nurt badań nad zarządzaniem obszarami recepcji turystycznej, ze szczególnym uwzględnieniem kształtowania jakości oferty

turystycznej. Można ją zaliczyć do prac z pogranicza nauk o Ziemi i środowisku oraz nauk o zarządzaniu i jakości.

Autor postawił główne pytanie badawcze, czyli *Jak kształtować sieć współpracy między podmiotami na szlaku w zakresie zintegrowanego zarządzania jakością na szlakach turystycznych w ujęciu sieciowych produktów turystycznych?* oraz trzy pytania szczegółowe:

- 1) Jakie są cechy szlaków jako sieciowego produktu turystycznego?
- 2) Jakie innowacyjne rozwiązania można zastosować w zarządzaniu jakością produktów turystycznych?
- 3) Jak kształtować zintegrowane zarządzanie jakością szlaków jako sieciowych produktów turystycznych?

Dodatkowo autor sformułował cztery cele badań (s. 15-16):

- 1) Cel poznawczy - dostarczenie nowej wiedzy na temat zróżnicowania szlaków turystycznych, sposobów ich zarządzania oraz oceny jakości w usługach turystycznych na szlaku.
- 2) Cel metodyczny - wypracowanie metodyki oceny jakości usług turystycznych oraz wypracowanie metodyki zarządzania jakością produktu turystycznego.
- 3) Cel teoretyczny - dostarczenie informacji na temat tworzenia modelu zintegrowanego zarządzania jakością na szlakach turystycznych jako sieciowych produktach turystycznych.
- 4) Cel praktyczny - pracowanie rekomendacji dla wdrożenia systemu zintegrowanego zarządzania jakością szlaków turystycznych.

Po lekturze rozprawy, należy stwierdzić, że Autor **udzielił odpowiedzi** na postawione pytania badawcze, chociaż nie jest to wyraźnie wyartykułowane w pracy, a **zakładane cele zostały osiągnięte** przez Doktoranta.

Zastanawiającym jest, że planując szeroko zakrojone badania empiryczne Doktorant nie pokusił się o postawienie hipotez i ich weryfikację. Jest to sytuacja rzadko spotykana w tego typu pracach doktorskich, jednak nie można przez to negować wartości merytorycznej pracy. Autor skupił się na postawieniu pytań badawczych i konsekwentnie dążył do udzielenia na nie odpowiedzi. Wynika to zapewne też z aplikacyjnego charakteru pracy, o czym Autor wspomina we wstępie.

Realizacja założonych celów i odpowiedź na postawione pytania badawcze była możliwa dzięki badaniom własnym Doktoranta. Autor zastosował opisane w pracy metody SERVPERF oraz studium przypadku. Była to pewna próba triangulacji badań ilościowych i jakościowych. Takie podejście badawcze zapewnia wyższą jakość prowadzonych badań, ogranicza błędy pomiaru oraz daje możliwość wyciągnięcia szerszych wniosków. W tym przypadku jednak

wyda się, że Autor nie wykorzystał w pełni możliwości jakie daje studium przypadku. Opisuje dwa systemy zarządzania szlakiem w Hiszpanii i w Niemczech. Nie wskazuje jednak wad i zalet obu systemów ani rozwiązań, które można implementować do systemu zarządzania Szlakiem Piastowskim.

Doktorant stworzył bardzo szczegółowy i rozbudowany kwestionariusz ankietowy pozwalający na zbadanie ośmiu wymiarów jakości. Pozwoliło na zebranie opinii 660 respondentów. Autor nie podaje w jaki sposób oszacowano wielkość próby, w jaki sposób zbierane były odpowiedzi – czy była to ankieta internetowa, czy kolportowano ją w obiektach na szlaku, jaką liczbę obiektów Szlaku Piastowskiego należało odwiedzić, aby wziąć udział w badaniu – czy wystarczyło odwiedzić tylko jeden obiekt? Opis procedury badawczej jest bardzo skromny. Trochę lepiej opisano drugą część badania czy badanie gestorów - *42 przedstawicieli obiektów obecnych na szlaku (a badano 33 obiekty)*. *Ankietę wypełniali właściciele obiektów, kierownicy/kustosze muzeum lub oddziałów, proboszczowie parafii lub osoby odpowiedzialne za kulturę i promocję w gminach.*

Autor nie wspomina też o problemach jakie napotkał przy realizacji badania. Zgodnie z metodologią przedstawia natomiast charakterystykę respondentów, ale dalej nie wykorzystuje jej potencjału – nie szuka zależności, np. nie wskazuje, jak odpowiadały osoby młode, a jak seniorzy? Doktorant nie wykazuje się znajomością narzędzi analizy statystycznej. Wylicza jedynie średnią arytmetyczną. Opisuując metody badawcze, w tym metodę SERVPERV wspomina o lukach jakości. Prezentując wyniki swoich badań nie identyfikuje wyraźnie tych luk. Interpretacja otrzymanych wyników jest bardzo skromna, można powiedzieć zdawkowa.

4. Struktura rozprawy

Recenzowana rozprawa doktorska to 243 strony sformatowanego maszynopisu podzielonego na dwanaście części (punktów) ułożonych logicznie. Doktorant nie wydziela rozdziałów – przynajmniej tak ich nie nazywa. Zasadnicza część pracy to 215 stron maszynopisu. Pozostałe 28 stron to załączniki. Doktorant rozpoczyna od wstępu, następnie opisuje przedmiot, problem i metodykę badań oraz zakres przestrzenny i czasowy pracy. Kolejna część pracy to przegląd literatury. Punkt siódmy to wyniki przeprowadzonych badań. Po nich następuje, znów teoretyczne, omówienie kształtowania zintegrowanego zarządzania jakością na szlaku turystycznym i w części dziewiątej Autor wskazuje uniwersalne rekomendacje w kształtowaniu zintegrowanego zarządzania jakością na szlaku turystycznym (nowym lub istniejącym). Część dziesiąta ponownie odnosi się do Szlaku Piastowskiego i zawiera zasady zintegrowanego zarządzania

jakością na przykładzie Szlaku Piastowskiego oraz cztery rekomendacje zawarte w części jedenastej. Ostatnia, dwunasta część to dość skromne podsumowanie.

Taka struktura pracy nie jest tradycyjna i rzadko bywa stosowana w tego typu opracowaniach. Autor skutecznie przeplata treści typowo teoretyczne z wynikami własnych badań i przemyśleń co, po głębszym zastanowieniu, można uznać za rozwiązanie ciekawe. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczno-aplikacyjny. Część teoretyczna stanowi 29% całości, część empiryczna 40% całości, metodologiczna 16% całości, a pozostałe 5% to wstęp, zakończenie oraz wykaz bibliografii. Dodatkowe 28 stron zajmują załączniki. Taka struktura pracy jest strukturą bardzo dobrą, ponieważ część empiryczna przeważa nad teoretyczną. Świadczy to o sporej samodzielności badawczej Doktoranta, który umiejętnie wykorzystuje wyniki dociekań innych badaczy do własnych badań empirycznych.

5. Wykorzystane pozycje literaturowe

Do przygotowania pracy Doktorant wykorzystał 188 pozycji literaturowych (w tym 83 zagraniczne), 21 dokumentów zawierających opisy norm jakości oraz ponad 14 źródeł internetowych. W pracy wykorzystano różnorodne źródła – pozycje książkowe, artykuły z czasopism naukowych, normy ISO i dokumenty wewnętrzne oraz strony internetowe. Na pochwałę zasługuje również rozsądne korzystanie z zasobów internetowych. Netografia nie dominuje nad klasyczną bibliografią. Wykorzystane pozycje literaturowe są aktualne i ukazują najnowsze trendy badawcze. Aż 83 pozycje literatury pochodzą z lat 2015-2023, a pozycje sprzed 2000 roku cytowane są stosunkowo rzadko – głównie są to pozycje uważane za klasyczne.

6. Szczegółowa ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy

Odwołując się do wstępu recenzji, pracę mgr. Łukasza Szała oceniam pozytywnie. Nie jest ona jednak wolna od pewnych uchybień. Autor podjął się trudnego zadania kompleksowej oceny jakości usług turystycznych w ramach obszarowego produktu turystycznego jakim jest Szlak Piastowski. Mimo tego, że problematyka jakości usług turystycznych podejmowana była wielokrotnie przez różnych autorów można znaleźć w niej pewne luki badawcze, co udowodnił swymi badaniami Doktorant. Autorowi udało się zgromadzić 660 poprawnie wypełnionych przez turystów kwestionariuszy ankietowych oraz 42 kwestionariusze wypełnione przez przedstawicieli obiektów obecnych na szlaku. Wymagało to znacznego zaangażowania Doktoranta, ponieważ nie korzystał on z usług wyspecjalizowanych agencji badawczych. Udało się zatem wypełnić lukę w badaniach nad jakością usług na szlaku turystycznym.

Doktorant poprawnie określił problem badawczy, przedmiot badań, zakres przestrzenny i czasowy pracy. Opisał również, choć niezbyt dokładnie metodologię, o czym wspomniano już wcześniej.

Bardzo cenną częścią pracy jest kompleksowy przegląd literatury. Doktorant sięgnął do pozycji uznawanych za klasyczne oraz dotarł do najnowszych badań z zakresu jakości usług turystycznych. Dokonał przeglądu definicji jakości i wskazał tę, którą przyjmie za wiodącą we własnych badaniach (s.48). Następnie przeszedł do omówienia różnych koncepcji zarządzania w turystyce odnosząc się także do Szlaku Piastowskiego i sposobu zarządzania tym produktem turystycznym. Szeroko opisał także normy i inne dokumenty normalizacyjne z rodziny ISO 9000 i ich polskie odpowiedniki tworząc swoistego rodzaju kompendium wiedzy z tego zakresu.

Dalej w punkcie 6.4 opisał zintegrowane zarządzanie jakością szlaków turystycznych, w punkcie 6.5. scharakteryzował zróżnicowanie form turystyki wpływających na kształtowanie szlaków turystycznych i dopiero w punkcie 6.6. podał definicję szlaku. Wydaje się, że definicja szlaku i omówienie rodzajów i klasyfikacji powinny znaleźć się wcześniej przed rozważaniami o jakości i zarządzaniu. Czytelnik powinien dowiedzieć się wcześniej czym się zarządza. Dokonując przeglądu definicji szlaków turystycznych Doktorant nie wskazuje, z którą z nich utożsamia się najbardziej. W punkcie 6.4. Autor wyjaśnia klarownie różnice między zintegrowanym a kompleksowym zarządzaniem jakością (IQM a TQM).

W punkcie 6.8. Doktorant poszukuje definicji produktu turystycznego i odnosi ją do szlaku turystycznego jako szczególnego rodzaju takiego produktu. Dalej w punkcie 6.9. omówiona jest problematyka sieciowego produktu turystycznego. Odnoszę jednak wrażenie, że oprócz dyskusyjnej definicji sieciowego produktu turystycznego zaproponowanej przez Polską Organizację Turystyczną Autor niewiele pisze o sieciowości. Podaje też definicje innych autorów, ale dalsze rozważania skupiają się na tworzeniu składników obszarowego produktu turystycznego a nie jego sieciowości, którą należy rozumieć jako m.in. współpracę, kooperację, powiązanie usług, wzajemne rozliczenia i pakietowanie. Takich rozważań brakuje w tym miejscu pracy.

W części siódmej Doktorant opisuje system zarządzania Szlakiem Piastowskim i prezentuje wyniki przeprowadzonych badań. W badaniach oceniano wyodrębnione przez Autora kryteria (obszary) jakości. Każda część oceny zawiera podsumowanie. Autor identyfikuje luki jakości jednak nie nazywa ich tak wyraźnie! Nie wskazuje też obszarów krytycznych w zarządzaniu jakością np. tych, które otrzymały ocenę niższą niż 3. Interpretacja wyników badań kończy się na prostym przedstawieniu wykresu ze średnimi ocenami. Jest to mocno niewykorzystany

potencjał informacyjny zawarty w zebranych materiałach źródłowych. Być może głębsza analiza zebranego materiału doprowadziłaby do ciekawych wniosków, np. mogłoby okazać się, że mieszkańcy dużych miast są bardziej krytyczni w ocenie jakości usług niż mieszkańcy wsi i mniejszych miast, ponieważ na co dzień mają do czynienia z innym poziomem usług. Mieszkańcy mniejszych miast są natomiast przyzwyczajeni do pewnych niedogodności w sieci usług i nie zwracają na nie uwagi. Podobne inne podejście do oceny jakości usług mogą mieć seniorzy i młodzież.

Badając infrastrukturę materialną Doktorant pominął całkowicie możliwość dojazdu do atrakcji na szlaku komunikacją publiczną. Czy turysta indywidualny bez własnego samochodu lub roweru ma możliwość zwiedzenia chociaż części obiektów na Szlaku Piastowskim?

W częściach 7.5.-7.8 Autor stosuje metodę studium przypadku opisując dwa szlaki Camino del Cid w Hiszpanii oraz Deutsche Weinstrasse w Niemczech. Opisuje ich przebiegi i atrakcje na szlakach oraz systemy zarządzania. Opis ten jest jednak bezrefleksyjny. Doktorant nie wskazuje, które rozwiązania można byłoby implementować do systemu zarządzania Szlakiem Piastowskim, a które nie sprawdzają się. Nie przeprowadza pogłębionej analizy problemów zarządzania tymi szlakami. Przecież nie są one idealne. Zapewne zarządzający tymi szlakami widzą pewne problemy, które planują rozwiązać.

Cennym wkładem Autora w dyskusję nad problematyką zintegrowanego zarządzania szlakami turystycznym jest schemat zintegrowanego zarządzania jakością na szlaku turystycznym jako sieciowym produkcie turystycznym zamieszczony na stronie 177 i rozważania z nim związane. Podobnie pozytywnie należy ocenić opisane w części dziesiątej pracy zasady zintegrowanego zarządzania jakością na przykładzie Szlaku Piastowskiego. Natomiast rekomendacje podane w częściach dziewiątej i jedenastej pracy są trafne i cenne. Nie wynikają one jednak z przeprowadzonych badań. Doktorant formułuje rekomendacje, ale nie popiera ich żadnymi argumentami. Są to raczej jego autorskie przemyślenia. W jakim celu zatem przeprowadzono tak szeroko zakrojone badania? Przynajmniej część przedstawionych rekomendacji powinna być poparta wynikami badań.

W tym miejscu należy jednoznacznie stwierdzić, że Doktorant zrealizował wszystkie cztery postawione cele pracy. Nie do końca jednak jednoznacznie odpowiedział na postawione pytania badawcze. Odpowiedzi na nie należy doszukiwać się w tekście pracy, ponieważ nie zostały one wyraźnie wyartykułowane w podsumowaniach poszczególnych części pracy ani w zakończeniu.

7. Ocena formalna i językowa pracy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska jest staranna i estetyczna pod względem edytorskim. Zachowano jednolitą kolorystykę wszystkich tabel i rysunków. Szczególnie starannie opracowane są wszystkie rysunki, schematy i mapy. Streszczenie w wersji polskiej i angielskiej jest poprawne. Trafnie też dobrano słowa kluczowe.

Doktorant używa referencji nawiasowych w systemie harwardzkim, stosując je konsekwentnie w całej pracy. Przypisy dolne dopełniają i wyjaśniają istotne problemy i zawiłości. Stosowane są oszczędnie i nie zaburzają toku czytania pracy.

Pan mgr Łukasz Szał posługuje się dobrym językiem naukowym, ale nie ustrzegł się kilku potknięć, np. na stronie 143 w tytule punktu 7.3.10 wpisano: *Dodatkowe uwagi odwiedzających odnośnie obiektów Szlaku Piastowskiego*. Powinno być raczej dotyczące obiektów... Dodatkowo zauważono sporą liczbę błędów literowych i interpunkcyjnych.

Mimo przedstawionych uwag, pod względem redakcyjnym i lingwistycznym, a także w zakresie stosowania poprawnych zasad dla odsyłaczy bibliograficznych, pracę oceniam wysoko.

8. Pytania problemowe

Po lekturze rozprawy doktorskiej oraz w nawiązaniu do ostatniego zdania w punkcie szóstym recenzji proszę aby Doktorant wyraźnie odpowiedział na trzy pytania postawione na początku pracy:

- 1) Jakie są cechy szlaków jako sieciowego produktu turystycznego?
- 2) Jakie innowacyjne rozwiązania można zastosować w zarządzaniu jakością produktów turystycznych?
- 3) Jak kształtować zintegrowane zarządzanie jakością szlaków jako sieciowych produktów turystycznych?

9. Konkluzja końcowa

Przedstawione w recenzji krytyczne uwagi i sugestie mają za zadanie wskazać Doktorantowi pewne niedociągnięcia i zmotywować do dalszej wytrwałej pracy badawczej. Nie zmieniają jednak mojej pozytywnej opinii o pracy. Przedłożona mi do recenzji praca doktorska spełnia ustawowe kryteria określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 z późniejszymi zmianami) tj.:

- 1) Stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, jakim jest problematyka zintegrowanego zarządzania jakością usług w ramach szlaku turystycznego jako

produktu sieciowego. Doktorant wskazał własne rekomendacje usprawniające ten proces na Szlaku Piastowskim. Rekomendacje mają też charakter uniwersalny i mogą być wykorzystane przez inne podmioty zarządzające szlakami turystycznymi.

- 2) Prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie nauki o Ziemi i środowisku, co wykazano w części teoretycznej pracy.
- 3) Potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktoranta. Doktorant przeprowadził samodzielnie badania ankietowe wśród turystów i ekspertów. Opisał też dwa studia przypadków.

Do najważniejszych walorów pracy należy zaliczyć:

- oryginalność podjętego problemu badawczego, czym wypełniono lukę badawczą,
- jasny i klarowny wywód naukowy, poparty odpowiednimi argumentami,
- właściwe podejście metodologiczne i odpowiedni dobór metod badawczych, z pominięciem kompleksowej analizy statystycznej wyników,
- odpowiedni język przekazu,
- umiejętność formułowania samodzielnych wniosków.

Podsumowując stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr. Łukasza Szała pt. *Kształtowanie zintegrowanego zarządzania jakością szlaków turystycznych jako sieciowych produktów turystycznych* spełnia ustawowe warunki stawiane pracom doktorskim i wnoszę do Rady naukowej dyscypliny nauki o Ziemi i środowisku Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu o jej dopuszczenie do dalszego procedowania oraz do publicznej obrony.

