



Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. UŁ

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Szewczyk-Gołąb
pt. „Projektowanie strategii rozwoju przedsiębiorstw eventowych”
napisanej w Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
pod kierunkiem naukowym
dr hab. Małgorzaty Tyrańskiej, Prof. UEK
i dra Mariusza Sołtysika – promotora pomocniczego**

1. Podstawa formalna sporządzenia recenzji i kryteria oceny rozprawy doktorskiej

Podstawę formalną sporządzenia recenzji stanowi uchwała Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 23.09.2021 powołująca mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Szewczyk-Gołąb pt. „Projektowanie strategii rozwoju przedsiębiorstw eventowych” napisanej w Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości UEK pod kierunkiem naukowym dr hab. Małgorzaty Tyrańskiej, Prof. UEK i dra Mariusza Sołtysika – promotora pomocniczego. Przewód doktorski prowadzony jest w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (zgodnie z nową klasyfikacją: w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości). Recenzji dokonano na podstawie otrzymanego maszynopisu pracy. Ponadto poproszono Promotora o przekazanie wersji elektronicznej rozprawy.

Celem sporządzenia recenzji jest ocena, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz. 595 z późn. zmianami), ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów obejmujących ocenę:

- wyboru problemu badawczego i zakresu pracy,
- struktury i zawartości merytorycznej pracy,
- wykorzystania źródeł literatury,
- formalną rozprawy.

2. Ocena wyboru problemu badawczego oraz zakresu rozprawy doktorskiej

Recenzowana praca poświęcona została problematyce projektowania strategii rozwoju przedsiębiorstw eventowych. Wyzwania w zakresie zarządzania strategicznego stanowią od wielu lat jeden z głównych nurtów badawczych dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Pomimo bogatego dorobku teoretycznego w tym zakresie wiele przedsiębiorstw boryka się nadal z określonymi problemami zarówno

w zakresie tworzenia strategii rozwoju, jak również jej późniejszej implementacji w praktyce gospodarczej. Wynika to między innymi z formułowania przez środowisko naukowe wielu ogólnych propozycji teoretycznych i metodycznych, bez dostosowania ich do potrzeb specyficznych grup podmiotów gospodarczych.

Tę lukę wypełnia właśnie recenzowana rozprawa, która koncentruje się na poszukiwaniu skutecznych rozwiązań w zakresie projektowania strategii rozwoju i wdrażania rozwiązań z obszaru zarządzania strategicznego w specyficznej grupie przedsiębiorstw eventowych. Podmioty te stanowią ważną i prężnie rozwijającą się branżę, prowadzącą w znacznym stopniu działalność na rynku komercyjnym poprzez dynamiczną współpracę i tworzenie sieci relacji z różnymi grupami interesariuszy. Warunki te powodują, iż strategiczne podejście do zarządzania rozwojem odgrywa w tych firmach istotną rolę, determinującą niejednokrotnie w kluczowy sposób ich pozycję i przewagę konkurencyjną na rynku. Z tego powodu istnieje pełna zasadność podejmowania prac badawczych eksplorujących problematykę projektowania strategii rozwoju w tej specyficznej grupie przedsiębiorstw.

Praca obejmuje swoim zakresem przegląd literatury przedmiotu (część teoretyczna) oraz sprawozdanie z badań przeprowadzonych przez Autorkę (część empiryczna). W części teoretycznej omówiono specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw eventowych, podstawowe zagadnienia koncepcji rozwoju organizacji oraz ogólne i szczegółowe metody projektowania strategii rozwoju przedsiębiorstw. W części empirycznej przedstawiono podstawy metodyczne badań, a następnie zaprezentowano wyniki i wnioski z przeprowadzonych analiz. Zakres przedmiotowy pracy nie budzi więc żadnych zastrzeżeń; jest w pełni zgodny z podjętym problemem badawczym i sformułowanym tytułem rozprawy.

Konkludując, moja ocena wyboru problemu badawczego i zakresu recenzowanej rozprawy doktorskiej jest pozytywna i wysoka. Pod względem merytorycznym praca lokuje się bez wątpienia w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (według nowej klasyfikacji: w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości). Wskazuje na to zarówno osadzenie podjętej tematyki w głównych nurtach teoretycznych charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu (koncepcja przedsiębiorstwa, rozwoju organizacji, zarządzania strategicznego), zastosowanie metod i narzędzi badawczych charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu, a także podmiotowy i przedmiotowy zakres przeprowadzonych badań empirycznych.

3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy doktorskiej

Jako główny cel pracy wyznaczono „opracowanie koncepcji projektowania strategii rozwoju dla przedsiębiorstw eventowych działających w Polsce” (s. 6). Jego realizacji podporządkowano 6 celów szczegółowych (s. 6-7) dotyczących określenia specyfiki i atrybutów rozwojowych, a także przeglądu i opracowania ramowych i szczegółowych zasad projektowania, stosowania i doskonalenia strategii rozwoju przedsiębiorstw eventowych. Dobór i układ celów pracy oceniam pozytywnie. Nawiązują one bezpośrednio do tytułu rozprawy oraz tworzą logiczną dekompozycję celu głównego na określone, szczegółowe zadania (problemy) badawcze. W swojej treści nawiązują one zarówno do deskrypcyjnej funkcji wiedzy naukowej (przede wszystkim cele 1 i 3), jej funkcji eksplanacyjnej (głównie cele 2, 4 i 5), a także funkcji prognostycznej (głównie cel 6). Z uwagi na specyfikę nauk o zarządzaniu i jakości wyznaczone cele powiązane są również silnie z pragmatyką zarządzania, co umożliwia formułowanie

zaleceń i rekomendacji dla praktyki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw eventowych. Pewnym zastrzeżeniem może być jedynie wyznaczenie jako celów nr 1 i 5 „przeprowadzenia analizy” określonych zjawisk, bowiem analiza najczęściej jest traktowana jako sposób realizacji celu, a nie cel sam w sobie.

Konsekwencją wyznaczenia określonych celów badawczych jest przyjęcie:

- hipotezy głównej pracy, według której „pragmatyka projektowania strategii rozwoju wspomagana metodami oraz dokumentacją szczegółową stanowi podstawę zarządzania potencjałem organizacyjnym przedsiębiorstw eventowych” (s. 7),
- 5 hipotez pomocniczych, z których większość odnosi się bezpośrednio do szczegółowych celów badawczych.

Do układu hipotez zgłaszam 2 zastrzeżenia. Po pierwsze nie określono zależności merytorycznej pomiędzy hipotezą główną, a hipotezami pomocniczymi. W szczególności nie wiadomo czy weryfikacja hipotezy głównej uzależniona jest od weryfikacji hipotez pomocniczych, czy też hipoteza główna stanowi autonomiczne przypuszczenie badawcze. Po drugie, szkoda, że w ramach hipotez pomocniczych nie uwzględniono założenia o strategii relacyjnej, jako właściwym podejściu do projektowania strategii rozwoju przedsiębiorstw eventowych. Kwestii tej poświęcono bowiem wiele rozważań w części teoretycznej (m.in. na s. 53-58), a ponadto w zakończeniu pracy potwierdzono słuszność tych założeń na podstawie wyników badań empirycznych (s. 234).

Wyznaczony układ celów i hipotez badawczych stał się podstawą do przyjęcia określonej struktury pracy obejmującej: wstęp, 5 rozdziałów merytorycznych oraz zakończenie. Struktura pracy jest poprawna, logiczna i spójna. Wpisuje się ona w klasyczne podejście do przygotowywania prac naukowych obejmujące wyraźne wydzielenie części teoretycznej, metodycznej oraz empirycznej, zawierającej wyniki badań własnych Autorki.

We wstępie uzasadniono podjęcie tematu, sformułowano cel główny pracy, cele szczegółowe oraz wyznaczono hipotezy badawcze. Następnie omówiono strukturę rozprawy zwracając uwagę na zawartość merytoryczną poszczególnych rozdziałów. Wprowadzenie zostało zatem przygotowane zgodnie z ogólnymi wymogami prac awansowych, stanowiąc dobrą podstawę do dalszej lektury i oceny pracy. Jako mankament zgłaszam tu potraktowanie kwestionariusza ankiety jako metody badawczej (s. 7). Kwestionariusz ankiety jest narzędziem badawczym stosowanym w ramach metody badań ankietowych, co Autorka omawia już prawidłowo w rozdziale metodycznym pracy (s. 148-150).

Sprawozdanie z przeglądu literatury i wyników badań wtórnych zawarto w rozdziałach 1-3. **Rozdział 1** poświęcono omówieniu specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw eventowych przez pryzmat ich rodzajów, wyróżników oraz interesariuszy, z uwzględnieniem szerszego ujęcia branżowego tej kategorii podmiotów gospodarczych. Do atutów tej części zaliczam przede wszystkim szeroki przegląd literatury, który umożliwił zaprezentowanie i uporządkowanie wiedzy na temat charakterystyki eventów, działalności przedsiębiorstw eventowych oraz branży eventowej w Polsce. Autorka dobrze radzi sobie z różnorodnością podejść teoretycznych w tych obszarach, prowadzi krytyczną dyskusję z literaturą, a także omawia reprezentatywne przykłady dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu na podstawie których formułuje określone definicje kluczowych pojęć wykorzystywanych w rozprawie. Wartościowe jest również ujęcie zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstw eventowych z perspektywy popytowej

i podażowej, dobrze ukazujące uwikłanie tych podmiotów w złożone i dynamiczne otoczenie społeczno-gospodarcze. Do mankamentów tej części zaliczam natomiast:

- dyskusyjne zdefiniowanie przedsiębiorstw eventowych jako podmiotów prowadzących „działalność gospodarczą polegającą na organizacji (...) eventów realizowanych na zlecenie innych jednostek gospodarczych” (s. 27). Z założenia tego wynika, iż firmy eventowe działają wyłącznie na rynku B2B, co jest niespójne z klasyfikacją eventów ze s. 16 przyjętą w pracy, w ramach której wyodrębniono m.in. prywatne wydarzenia „o charakterze niebiznesowym realizowane dla osób indywidualnych”,
- dość uproszczone i miejscami niejasne rozważania na temat interesariuszy przedsiębiorstw eventowych. W ich ramach Autorka koncentruje się jedynie na wybranych interesariuszach zewnętrznych, pomijając jednak szereg określonych podmiotów np. ze sfery organizacji finansowych, instytucji regulacyjnych, czy społeczności lokalnej, a także interesariuszy wewnętrznych. W mojej ocenie niejasna jest również rola tzw. „przedsiębiorstw eventowych pośredniczących” jako interesariuszy przedsiębiorstw eventowych (s. 29),
- dyskusyjne określenie wyróżników przedsiębiorstw eventowych poprzez porównanie ich z firmami sektora MSP. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią bowiem bardzo zróżnicowaną wewnątrznie grupę podmiotów gospodarczych, przez co niemożliwe jest jednoznaczne określenie ich cech charakterystycznych. Rozwiązaniem tego wyzwania byłoby nawiązanie np. do koncepcji specyfiki lub przeciętności MSP, co jednak nie zostało uwzględnione w recenzowanej pracy.

Szkoda również, iż w zakresie wyróżników przedsiębiorstw eventowych (s. 32-34) Autorka nie analizuje obszaru strategii rozwoju, co byłoby dobrym fundamentem teoretycznym dla dalszych rozważań prowadzonych w rozprawie.

W rozdziale 2 omówiono podstawowe zagadnienia związane z koncepcjami rozwoju i wzrostu podmiotów gospodarczych. Autorka przeprowadziła tu solidny przegląd klasycznych podejść do kwestii definicyjnych, założeń modelowych, rodzajów oraz uwarunkowań wyboru strategii rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Nowatorskim ujęciem jest natomiast zwrócenie szczególnej uwagi na rolę paradoksów oraz relacji międzyorganizacyjnych (w tym kooperacyjnych) w strategicznym zarządzaniu rozwojem organizacji. Szczególnie ten drugi obszar został wnikliwie rozważony przez Doktorantkę, co jest spójne i nawiązuje bezpośrednio do wyznaczonej wcześniej specyfiki przedsiębiorstw eventowych. Do mankamentów i kwestii dyskusyjnych w tej części pracy zaliczam natomiast:

- ograniczenie prezentacji modeli rozwoju/wzrostu przedsiębiorstw jedynie do fazowych koncepcji cyklu życia organizacji z pominięciem podejść bardziej charakterystycznych dla firm sektora MSP, obejmujących m.in. podejście personalne, zasobowe, czy odwołujące się do otoczenia,
- brak wyraźnego uwzględnienia elementów otoczenia bliższego (konkurencyjnego) w ramach zewnętrznych uwarunkowań wyboru strategii rozwoju organizacji.

Rozdział 3 poświęcono prezentacji szkół zarządzania strategicznego oraz metod szczegółowych projektowania strategii rozwoju przedsiębiorstw. Istotną wartością merytoryczną tej części jest sformułowanie, na podstawie przeglądu literatury, ramowej metodyki projektowania strategii rozwoju podmiotów gospodarczych (podrozdział 3.2.). Autorka proponuje w jej ramach 5 szczegółowo opisanych etapów obejmujących cały proces, ze szczególnym ukierunkowaniem na kwestie strategii relacyjnej.

Moją wątpliwość budzi jednak brak głębszej refleksji merytorycznej nad rolą projektowania strategii rozwoju w procesie zarządzania strategicznego oraz niejednoznaczne miejsce implementacji (wdrożenia) strategii w proponowanej metodyce. Autorka na s. 76 stwierdza, iż „przechodząc do etapów projektowania strategii rozwoju przedsiębiorstw, proces zarządzania strategicznego ma charakter ciągły i najczęściej przedstawiany jest modelowo w formie określonej sekwencji działań. Poszczególne jego etapy mają charakter umowny i nachodzą na siebie, natomiast schemat budowy oraz realizacji strategii wraz z różnymi sprzężeniami zwrotnymi jest przedstawiany w źródłach literaturowych w różny sposób”. Następnie przechodzi do prezentacji zaproponowanej, 5-etapowej metodyki projektowania strategii rozwoju, jednak bez osadzenia jej w szerszym procesie zarządzania strategicznego, co budzi szereg dalszych wątpliwości.

W szczególności, w tytule pracy Autorka zapowiada bowiem rozważania na temat „projektowania strategii rozwoju” przedsiębiorstw, jednak w podrozdziałach 3.2. – 3.5. wprowadza dodatkowo pojęcie „implementacji strategii rozwoju”, co potwierdza m.in. poprzez rozdzielenie metod projektowania i metod implementacji strategii w podrozdziałach 3.4. i 3.5. Proponowaną w tabeli 3.5. (s. 77) metodykę projektowania strategii rozwoju kończy natomiast etap „przygotowania procedury wdrożenia strategii rozwoju”, w zakres którego wchodzi jednak także wdrożenie, a nawet ocena realizacji strategii. Również znaczną część rozważań w podrozdziale 3.2. poświęcono kwestiom implementacji strategii (s. 92-94). W efekcie proponowana metodyka projektowania strategii obejmuje już w zasadzie cały, klasyczny proces zarządzania strategicznego i nie do końca jasne są relacje merytoryczne zachodzące pomiędzy fazą projektowania a fazą implementacji (oraz kontroli) strategii w sformułowanym modelu.

W rozdziałach 1-3 identyfikuję ponadto występujący miejscami brak precyzji pojęciowej. Na s. 62-64 Autorka podkreśla znaczenie wyboru optymalnego wariantu strategii, jednak w proponowanej metodyce projektowania strategii rozwoju jako etap wskazuje „wybór wariantu racjonalnego” (s. 77). Na s. 53-54 omawia znaczenie strategii relacyjnej dla sukcesu współczesnych przedsiębiorstw, jednak następnie, na s. 58 wskazuje, iż „relacyjne podejście do strategii jest nurtem dnia dzisiejszego”, a na s. 74 podkreśla, iż „z punktu widzenia przedsiębiorstw eventowych właściwe jest relacyjne podejście do kształtowania strategii rozwoju”. Prezentując natomiast określone metody projektowania i implementacji strategii rozwoju (podrozdziały 3.3. – 3.5.) wymienia wśród nich zarówno koncepcje, jak również techniki organizatorskie. Co więcej, dane rozwiązanie występuje niekiedy zarówno jako metoda, jak i technika (np. na s. 98 – metoda delficka, na s. 100 – technika delficka). W efekcie tych rozbieżności pojawiają się wątpliwości o relacje merytoryczne między takimi pojęciami, jak: (1) wariant optymalny i racjonalny, (2) strategia relacyjna a podejście relacyjne do strategii, czy (3) metoda, a koncepcja i technika zarządzania.

W niewielkim zakresie w części teoretycznej pracy pojawiają się ponadto problematyczne sformułowania, takie, jak: „zatrudnienie dla ponad 30 tys. podmiotów gospodarczych” (s. 23), „klientami MŚP są (...) również konkurencyjne przedsiębiorstwa znajdujące się na tym samym obszarze działania” (s. 33), czy też „określenie natężenia konkurencyjności w branży” (s. 115).

Pomimo przedstawionych powyżej kwestii dyskusyjnych część teoretyczną pracy oceniam pozytywnie. Autorka potwierdza w niej umiejętność krytycznego przeglądu literatury, zdolność do interpretacji wyników badań wtórnych oraz ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Wiedza ta dotyczy przede wszystkim zagadnień związanych z koncepcjami, metodami

i zasadami projektowania strategii organizacji ze szczególnym uwzględnieniem specyficznych wyzwań w tym zakresie stojących przed przedsiębiorstwami eventowymi. Obejmuje ponadto takie aspekty, jak: rozwój i zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw, zarządzanie strategiczne, strategia relacyjna, koncepcje i metody zarządzania, projekty i procesy organizacyjne, a także interakcje między firmą a otoczeniem ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji interesariuszy zewnętrznych. Za szczególną wartość tej części uznaję sformułowanie interesującej metodyki projektowania strategii rozwoju przedsiębiorstw eventowych wraz ze wskazaniem szczegółowych metod (koncepcji i technik) organizatorskich możliwych do wykorzystania na poszczególnych jej etapach. Układ zaproponowanej metodyki nawiązuje jednak głównie do dorobku szkoły planistycznej zarządzania strategicznego, która kierowana była przede wszystkim do stosowania w dużych organizacjach gospodarczych. Zwracam się zatem do Autorki z prośbą o udzielenie odpowiedzi na następujące pytanie:

- czy i w jaki sposób w metodyce projektowania strategii rozwoju można wykorzystać dorobek nowszych szkół zarządzania strategicznego, nawiązujących w większym stopniu do specyfiki firm sektora MSP, np. szkoły przedsiębiorczości, czy szkoły prostych reguł i wykorzystania okazji rynkowych?

Opracowana część teoretyczna pracy stanowi jednocześnie dobrą podstawę konceptualną dla zrealizowanych przez Doktorantkę prac empirycznych, których wyniki przedstawiono w rozdziałach 4-5. W ich ramach przeprowadzono badania ankietowe z wykorzystaniem techniki CAWI oraz (częściowo) CATI w 2 grupach respondentów: (1) 61 przedstawicieli praktyki gospodarczej - przedsiębiorców, pracowników oraz reprezentantów stowarzyszeń przedsiębiorstw z branży eventowej oraz (2) ekspertów – przedstawicieli środowiska naukowego, specjalizujących się w zakresie turystyki, rekreacji i/lub marketingu. Na s. 149 podano, iż liczba ekspertów wynosi 81, co jednak nie zgadza się z późniejszą prezentacją wielu wyników badań. Np. na s. 149 podano, iż w badaniu wzięło udział 25 profesorów, co stanowi 35% tej próby oraz 35 adiunktów, co stanowi 49,3% tej próby, jednak:

- $25 / 81 = 0,3086$, co daje 30,86% (a nie podane w pracy 35%),
- $35 / 81 = 0,4321$, co daje 43,21% (a nie podane w pracy 49,3%).

Podobne rozbieżności widać w prezentacji procentowych wyników odpowiedzi ekspertów w ramach dalszych analiz. Na przykład w tabeli 4.1. (s. 152) Autorka podaje, iż 53,5% ekspertów uznaje ograniczoną liczbę szczebli kariery jako specyfikę działalności przedsiębiorstw eventowych, jednak $53,5\% \text{ z } 81 = 43,34$, co nie stanowi liczby całkowitej osób udzielających odpowiedzi. Zaobserwować to można również w przypadku analizy stymulant i destymulant rozwoju relacji międzyorganizacyjnych w branży eventowej (s. 187-211), których procentowe wyniki odpowiedzi ekspertów podano z dokładnością do 2 miejsc po przecinku. Na przykład z tabeli 4.23 (s. 187) wynika, iż 61,97% ekspertów ocenia, iż uzyskanie dostępu do nowych zasobów jest stymulantą relacji międzyorganizacyjnych, jednak $61,97\% \text{ z } 81 = 50,20$. Głębsza analiza wskazuje, iż obliczenia te są prawidłowe dla liczby ekspertów biorących udział w badaniu wynoszącej 71 osób ($53,5\% \text{ z } 71 = 37,99$; $61,97 \cdot 71 = 44$). Być może zatem popełniono błąd w zaprezentowanej liczbie respondentów, chociaż część wyników (np. w tabeli 4.3. w wierszach 2-6) również nie odpowiada liczbie 71 ekspertów. Jeszcze innym rozwiązaniem może być udzielenie odpowiedzi na dane zagadnienie przez mniejszą liczbę osób, jednak informacji o takim

ograniczeniu nie zamieszczono w rozprawie. Należy także zwrócić uwagę, iż wyniki procentowe badań prowadzonych na próbach poniżej 100 osób powinny być podawane w wartościach całkowitych.

Metodyka badań własnych została szczegółowo omówiona w podrozdziale 4.1. Dobór i uzasadnienie podejścia badawczego do rozwiązania postawionego problemu naukowego oceniam pozytywnie. Atutem jest zastosowanie triangulacji danych pochodzących z różnych źródeł, co pozwala na ograniczenie subiektywizmu ocen respondentów, a także na zwiększenie trafności i rzetelności wnioskowania empirycznego. Mankamentem metodyki jest natomiast brak szczegółowej informacji na temat kryteriów doboru przedstawicieli praktyki gospodarczej do badań (na s. 148 wskazano jedynie, iż był to dobór celowy) oraz brak prezentacji charakterystyki reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw. Problematiczne jest także stosowanie w kwestionariuszu ankiety skierowanym do przedsiębiorców samych nazw określonych metod na etapie opracowania dokumentacji projektowej oraz implementacji strategii rozwoju przedsiębiorstw eventowych. Przedstawienie respondentom samych nazw metod, bez ich szerszej charakterystyki mogło powodować trudności w udzieleniu rzetelnej odpowiedzi przez respondentów. Dyskusyjne jest również postawienie we wstępie tego podrozdziału (s. 148) pytania badawczego dotyczącego działań synoptycznych i emergentnych w procesie kształtowania strategii rozwoju przedsiębiorstw eventowych, na które Autorka nie udziela ostatecznie odpowiedzi. W tym samym miejscu zapowiedziano także, iż badania zostały przeprowadzone „w celu odpowiedzi na postawione w niniejszej rozprawie pytania badawcze”, które jednak (poza przykładem powyżej) nie zostały sformułowane w rozprawie.

W podrozdziałach 4.2. – 4.5. przedstawiono wyniki badań dotyczące specyfiki, cech charakterystycznych i atrybutów przedsiębiorstw eventowych, a także uwarunkowań wyboru i metod projektowania strategii rozwoju oraz relacji z interesariuszami w tych podmiotach gospodarczych. Każdy z podrozdziałów został dodatkowo, wewnętrznie ustrukturalizowany, co porządkuje i tworzy logiczny ciąg rozważań empirycznych. Ich atutem jest bezpośrednie powiązanie z zagadnieniami poruszonymi w części teoretycznej rozprawy, a także wyraźne nakierowanie na realizację celów pracy i weryfikację hipotez badawczych. W swojej analizie Autorka dokonuje zarówno wartościowania wyników, jak również porównuje je w obu grupach badanych osób, co pozwala na wyciągnięcie pogłębionych wniosków poznawczych opartych na zgodności sądów respondentów. Potwierdza to zatem kompetencje Doktorantki w zakresie prowadzenia badań naukowych oraz analizy i interpretacji ich wyników. Do słabości i kwestii dyskusyjnych tej części pracy zaliczam natomiast:

- ograniczenie prezentacji procentowych zestawień odpowiedzi respondentów (zarówno ekspertów, jak również przedsiębiorców) wyłącznie do 2 kategorii odpowiedzi, najczęściej: (1) zgadzam się / nie zgadzam się oraz (2) ważne / mało ważne. Po pierwsze, osłabia to 5-stopniową skalę R. Likerta zastosowaną w kwestionariuszu ankiety ograniczając możliwości wnioskowania. Po drugie, w części przypadków nie wiadomo, w jaki sposób przyporządkowano odpowiedzi respondentów do 2 przyjętych kategorii. Na przykład analizując atrybuty działalności eventowej korzystne z punktu widzenia projektowania strategii rozwoju firm eventowych w tabeli 4.3. (s. 158) przyjęto podział odpowiedzi na: (1) ważne oraz (2) mało ważne. Skala pomiaru zastosowana w kwestionariuszu ankiety dla ekspertów (s. 259) oraz dla przedsiębiorców (s. 269) obejmuje jednak następujące wartości: (1) bez znaczenia; (2) mało ważne; (3) średnio ważne; (4) bardzo ważne oraz (5) kluczowe.

Powstaje więc wątpliwość, które z tych wartości przypisano do kategorii „ważne” w tabeli 4.3., skoro w skali pomiaru brakuje takiej wartości.

Problem skalowania dotyczy też oceny zakresu wykorzystania metod szczegółowych w analizowanych przedsiębiorstwach eventowych w ramach poszczególnych etapów projektowania strategii rozwoju. Na s. 178-183 Autorka prezentuje odpowiedzi respondentów w podziale na (1) stosowanie danej metody oraz (2) nie stosowanie danej metody. W kwestionariuszu ankiety skierowanym do przedsiębiorców (s. 270-275) skala obejmuje jednak ocenę ważności (a nie stosowania) tych metod: (1) bez znaczenia; (2) mało ważne; (3) średnio ważne; (4) bardzo ważne; (5) kluczowe. Tu również powstaje wątpliwość, w jaki sposób Autorka przeszła z tej 5-stopniowej skali ważności na 2-stopniową skalę stosowania metod projektowania w analizowanych firmach eventowych,

- wykorzystanie analizy czynnikowej jedynie do wyodrębnienia określonych wymiarów, bez głębszej refleksji nad uzyskanymi wynikami. Wyodrębnione wymiary stanowią przecież znakomitą podstawę do wielu pogłębionych badań z wykorzystaniem odkrytych konstruktów, jak choćby ich wartościowania czy analizy współzależności z innymi zmiennymi. Mankamentem tej części sprawozdania z badań jest również brak szczegółowej prezentacji wartości ładunków dla poszczególnych wymiarów, a także brak bardziej zaawansowanej analizy rzetelności i trafności uzyskanych wyników, np. poprzez zastosowanie mierników CR (Composite Reliability) oraz AVE (Average Variance Extracted),
- dyskusyjne wnioski dotyczące stymulant i destymulant tworzenia relacji między firmami eventowymi zaangażowanymi w realizację wspólnych przedsięwzięć (s. 187-212). W wielu przypadkach Autorka konkluduje, iż dany czynnik stanowi stymulantę rozwoju relacji, mimo, iż zdecydowana większość badanych (zarówno ekspertów, jak też przedsiębiorców) twierdzi, iż w ich opinii nie jest to stymulanta, np. podział kosztów prowadzonej działalności (s. 189, średnio 69,7 wskazań na nie), zapewnienie rozwoju organizacji (s. 192, średnio 62,12 wskazań na nie), czy otwartość na nowe możliwości zawodowe (s. 198, średnio 69,7 wskazań na nie). Podobne kontrowersje dotyczą destymulant, np. spadku wartości przedsiębiorstwa na skutek łatwiejszego dostępu do usług eventowych (s. 202, średnio 69,7 wskazań na nie). Mankamenty te wynikają z nieprecyzyjnej interpretacji analiz przeprowadzonych z wykorzystaniem testu niezależności chi-kwadrat, które powinny odnosić się do różnic w ocenie danego czynnika przez obie grupy badanych, a nie stwierdzenia, czy dany czynnik stanowi lub nie stanowi stymulanty/destymulanty tworzenia relacji,
- dyskusyjne zastosowanie testów istotności wobec braku reprezentatywności przeprowadzonych badań (dobór próby do badań miał charakter celowy).

Rozdział 5 stanowi wartościową syntezę zrealizowanych prac empirycznych wraz z przedstawieniem rekomendacji w zakresie doskonalenia strategii rozwoju przedsiębiorstw eventowych w przyszłości. Atutem tej części jest bardzo klarowne porównanie wyników badań w obu grupach respondentów (ekspertów oraz przedsiębiorców) wraz z bezpośrednim odniesieniem do założeń konceptualnych przedstawionych w części teoretycznej rozprawy. Autorka formułuje tu szereg interesujących wniosków poznawczych, metodycznych oraz praktycznych w zakresie specyfiki i determinant funkcjonowania, metod projektowania strategii rozwoju oraz kształtowania relacji z interesariuszami przedsiębiorstw eventowych. Na ich podstawie pozytywnie weryfikuje wszystkie

hipotezy pomocnicze, chociaż szkoda, że w treści nie odnosi się do numerów hipotez, co ułatwiłoby czytelnikowi percepcję najważniejszych konkluzji z badań. Za szczególnie cenne uznaję dokonanie przez Autorkę perspektywicznego spojrzenia na wyzwania stojące przed firmami eventowymi w zakresie doskonalenia strategii rozwoju w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu rynkowym. Wnioski w tym zakresie będą bardzo użyteczne dla przedsiębiorców eventowych transformujących, odnawiających lub restrukturyzujących swoją działalność w trakcie oraz po okresie pandemii COVID-19.

W zakończeniu zaprezentowano najważniejsze ustalenia teoretyczne oraz empiryczne rozprawy, podkreślając kluczowe wnioski poznawcze, metodyczne i aplikacyjne. Całość rozważań dobrze spełnia swoją rolę podsumowującą potwierdzając kompetencje Autorki w zakresie syntezy i naukowej interpretacji wyników prac badawczych. Słabością tej części jest natomiast mało precyzyjna weryfikacja hipotezy głównej. Na s. 228 Doktorantka stwierdza, iż „przeprowadzone studia literaturowe, dopełnione badaniami ankietowymi (...) pozwoliły potwierdzić hipotezę główną rozprawy”. W mojej ocenie stwierdzenie to jest zbyt ogólne i nie poparte szczegółowymi wynikami badań. Trudno też wnioskować bezpośrednio o weryfikacji hipotezy głównej przez pryzmat pozytywnej weryfikacji hipotez pomocniczych. Słabością zakończenia pracy jest również brak zwrócenia uwagi na ograniczenia przeprowadzonych badań, a także bardzo ograniczona refleksja nad nowymi, obiecującymi obszarami badawczymi w zakresie eksplorowanej problematyki.

Podsumowując, moja ocena struktury i zawartości merytorycznej recenzowanej pracy jest pozytywna. Stwierdzam, iż cele pracy zostały w pełni zrealizowane, a pomocnicze hipotezy badawcze poprawnie zweryfikowane. Zachęcając Autorkę do pogłębienia przedstawionego w rozprawie wnioskowania zwracam się do Niej z prośbą o udzielenie odpowiedzi na następujące pytanie:

- jakie konsekwencje dla przedsiębiorstw eventowych jako firm sektora MSP wiązałyby się z odejściem od projektowego podejścia do tworzenia strategii rozwoju na rzecz podejścia emergentnego?

4. Ocena wykorzystania źródeł literatury

Praca została napisana w oparciu o dobrze dobraną, adekwatną do poruszanych zagadnień i aktualną literaturę. W rozprawie wykorzystano bardzo dużą liczbę źródeł, jednak jej dokładne określenie jest utrudnione, z uwagi na brak spójności pomiędzy cytowaniami w tekście a bibliografią. Wiele pozycji cytowanych w tekście (ok. 70) nie zostało wykazanych w bibliografii, np. (A. Runge, J. Runge 2008) ze s. 17, (R. Brugh, Z. Varvasovsky 2000) ze s. 27, czy (S. Sudoł, 2002) ze s. 32. Z drugiej strony ok. 100 pozycji literatury wykazanej w bibliografii nie zostało powołanych w treści pracy, np. Berkun S., Sztuka zarządzania projektami, Helion, Gliwice 2006 (pozycja nr 10 w bibliografii), Koszłajda A., Zarządzanie projektami IT. Przewodnik po metodykach, Helion, Gliwice 2014 (pozycja nr 131 w bibliografii) czy też Sudoł S., Przedsiębiorstwo, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999 (pozycja nr 289 w bibliografii). Dokładne ustalenie liczby tych rozbieżności jest trudne i wymagałoby przeprowadzenia pogłębionych analiz z powodu:

- występujących rozbieżności między zapisami cytowań a bibliografią. Np. na s. 14 Autorka cytuje (Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2019, s. 11-12). Pozycja ta jednak w bibliografii jest wykazana pod nr 221 jako „Poland Convention Bureau, Raport przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2019, Warszawa 2019”. Na s. 5 Autorka cytuje (Sońta-Drączkowska E., Bednarska-Wnuk I. (red.),

2020) jako monografię pod redakcją (nie jest ona wykazana w bibliografii), jednak następnie na s. 56 odnosi się bezpośrednio do rozdziału w tej monografii: „Skowron-Mielnik B., Sobiecki G., w: Sońta-Drażczkowska E., Bednarska-Wnuk I. (red.)”, który został zamieszczony w bibliografii pod numerem 262. W przypadku powołań w systemie harwardzkim bardzo ważne jest, aby pozycja cytowana w treści pracy odpowiadała bezpośrednio zapisowi w bibliografii,

- powoływania się w tekście na nazwisko jednego autora, podczas, gdy cytowana publikacja została napisana przez więcej osób, np.: cytowanie ze s. 50 „W. Demecki 2010, s. 69” odnosi się do publikacji napisanej przez W. Demeckiego i P. Żukowskiego pt. „Budowa Strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją, Prace Komisji Geografii Przemysłu nr 15, Warszawa-Kraków 2010” (pozycja 56 w bibliografii); cytowanie ze s. 53 „E. Stańczyk-Hugiet 2009, s. 135” odnosi się do publikacji napisanej przez R. Krupskiego, J. Niemczyka i E. Stańczyk-Hugiet pt. „Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009” (pozycja 145 w bibliografii).

Pomimo tych mankamentów formalnych dobór literatury oceniam pozytywnie. Autorka sprawnie powołuje źródła naukowe publikowane zarówno jako monografie, jak również artykuły w czasopismach. Korzysta przede wszystkim z publikacji krajowych, jednak wykazuje się również znajomością literatury światowej. Powołania w tekście, jak również źródła pod rysunkami i tabelami są sporządzone w systemie harwardzkim. Mankamentem jest jednak stosowanie tego systemu w sposób niejednolity:

- w przypadku przypisów, w których nazwisko powoływanego autora występuje jako część prowadzonej narracji Doktorantka stosuje 4 różne podejścia:
 - powołanie nazwiska autora wraz z podaniem roku publikacji i numerów stron w nawiasie, np. na s. 78: „Według A. Stabryły (2000, s. 137), analiza strategiczna koncentruje się na...”,
 - oddzielenie nazwiska powoływanego autora od roku publikacji i numerów stron w nawiasie, np. na s. 11: „U. Holzbaur również podkreśla, że zdefiniowanie słowa event nie jest proste, gdyż termin ten obejmuje niezwykle szerokie spektrum zjawisk (2005, s. 6)”,
 - powołanie w tekście nazwiska określonego autora, a następnie ponowne cytowanie obejmujące nazwisko autora, rok wydania publikacji i numery stron, np. na s. 78: „Za M. Romanowską można przyjąć, że analiza strategiczna jest analizą czynników determinujących strategię przedsiębiorstwa (...) Charakterystyczną cechą analizy strategicznej jest jednoczesne badanie otoczenia oraz samej organizacji oraz konfrontowanie wyników tych badań w celu ustalenia jej potencjału rozwojowego (M. Romanowska 2004, s. 46)”,
 - powołanie nazwiska określonego autora wraz z przypisem do publikacji napisanej przez innego autora, np. na s. 91 „jak zauważa M. E. Porter (J. Penc 1999, s. 166)”.
- w przypadku pozostałych przypisów, większość z nich została przedstawiona zgodnie ze wzorem (Inicjał imienia. Nazwisko autora rok wydania, numery stron). Również w tej sytuacji stosowane są jednak powołania alternatywne:
 - cytowania według wzoru: (Nazwisko autora Inicjał imienia., rok wydania, numery stron), np. na s. 71: „Tecce D., Pisano G., Shuen A. 1997, s. 509-533”,
 - cytowania według wzoru: (Nazwisko autora, rok wydania, numery stron), np. na s. 103: „Cabała, Onderka, 2015, s. 191-201”.

5. Ocena formalna rozprawy doktorskiej

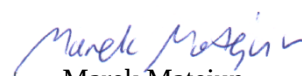
Według numeracji praca liczy 279 stron, w tym 235 stron tekstu podstawowego oraz 44 strony uzupełniające, zawierające bibliografię, spis rysunków, tabel i wykresów oraz 3 załączniki (list polecający oraz 2 narzędzia badawcze). Rozprawa napisana jest poprawnym stylistycznie, gramatycznie i ortograficznie językiem. Autorka sprawnie posługuje się słownictwem naukowym, charakterystycznym dla dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości; część bardziej złożonych pojęć wyjaśnia lub doprecyzowuje dodatkowo w przypisach dolnych. W treści pojawiają się bardzo sporadycznie drobne błędy literowe, np. „rak zbiurokratyzowanych struktur zarządzania” (s. 32), „sanowi możliwości” (s. 125), czy „zrost świadomości konsumentów” (s. 231), które nie wpływają istotnie na moją wysoką ocenę językową pracy.

Układ i formatowanie rozprawy również nie budzą większych zastrzeżeń formalnych. Tekst jest przygotowany w sposób uporządkowany i czytelny. Tabele, rysunki i wykresy dobrze syntetyzują prezentowane treści i są dobrze osadzone w pracy. Mankamentem jest jedynie występujący sporadycznie brak zapowiedzi obiektów występujących w tekście: tabel (np. na s. 36) oraz rysunków (np. na s. 43). W wersji drukowanej pracy pojawiły się również problemy z czytelnością rysunków nr: 1.1. (s. 19), 1.3. (s. 31) oraz 2.8 (s. 61). W otrzymanej wersji elektronicznej nie występowały natomiast żadne problemy z czytelnością pracy.

6. Konkluzja

Recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie ważnego problemu naukowego dotyczącego wyzwań w zakresie projektowania strategii rozwoju specyficznej grupy podmiotów gospodarczych, jakimi są przedsiębiorstwa eventowe. Autorka prawidłowo wyznaczyła cele pracy oraz sformułowała hipotezy badawcze. Część teoretyczna pracy, obejmująca sprawozdanie z przeglądu literatury, została przygotowana na dobrym poziomie. Potwierdza ona ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Obszarem wartym doskonalenia w trakcie dalszego rozwoju naukowego jest większa staranność formalna powołań na literaturę naukową oraz opracowania bibliografii. Przeprowadzone badania potwierdzają natomiast kompetencje do samodzielnego prowadzenia aktywności naukowej przez Doktorantkę, w tym projektowania metodyki badań, przygotowywania narzędzi badawczych oraz zebrania, analizy i interpretacji materiału empirycznego. Zrealizowane prace badawcze umożliwiły realizację celów rozprawy, weryfikację postawionych hipotez pomocniczych oraz wyciągnięcie wartościowych i perspektywicznych wniosków dla teorii i praktyki nauki o zarządzaniu i jakości.

W ostatecznej konkluzji stwierdzam, iż rozprawa doktorska Pani mgr Agnieszki Szewczyk-Gołąb pt. „Projektowanie strategii rozwoju przedsiębiorstw eventowych” spełnia warunki określone w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz. 595 z późn. zmianami) i wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.


Marek Matejun