dr hab. Mateusz Lewandowski, prof. UJ
Wydział Zarzadzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Pierzyny

pt: *Projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną,*

przygotowanej pod kierunkiem: dra hab. inż. Łukasza Wróblewskiego, prof. UE.

1. Uwagi wstępne

Podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyny, prof. AWSB z dnia 16 września 2026 r., stwierdzające, że Uchwałą Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości zostałem powołany na recenzenta w postępowaniu o nadanie mgr Magdalenie Pierzynie stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, na podstawie dysertacji pt. *Projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną*.

Podstawę formalną niniejszej recenzji stanowi Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. z 30.08.2018, poz. 1668). Zgodnie z art. 187 ust. 1, rozprawa doktorska powinna prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. Z kolei art. 187 ust. 2 stanowi, że przedmiotem rozprawy doktorskiej jest: oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej, albo oryginalne dokonanie artystyczne.

Recenzja odnosi się zatem do następujących elementów:

- założeń pracy, w tym jej celów oraz problemu badawczego,
- znaczenia podjętej problematyki,
- struktury rozprawy i podstaw teoretycznych,
- przyjętej metodologii badawczej oraz przebiegu procesu badawczego,
- prezentacji wyników badań i ich wkładu do nauk o zarządzaniu i jakości,
- strony formalnej pracy.

2. Problem badawczy i główne założenia pracy

Pani mgr Magdalena Pierzyna przygotowała rozprawę doktorską, w której analizuje elementy składowe procesu projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych, ze szczególnym uwzględnieniem regionów podzielonych polsko-czeską granicą polityczną. Problem badawczy pracy dotyczy więc przebiegu procesu projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną. Wynika on z analizy literatury przedmiotu i właściwie zidentyfikowanej luki badawczej. Została ona określona w kilku powiązanych wymiarach (pojęciowym, teoretycznym, empirycznym i aplikacyjnym) i dotyczyła następujących aspektów: doprecyzowania sposobu rozumienia transgranicznego rynku usług turystycznych oraz transgranicznego produktu turystycznego, zintegrowania różnych koncepcji marketingu w spójnej ramie, adekwatnej do specyfiki produktu transgranicznego, rozpoznania potrzeb, postaw i zachowań turystów korzystających z oferty pogranicza oraz doświadczeń podmiotów odpowiedzialnych za tworzenie i utrzymywanie tej oferty, a także zaproponowania uporządkowanej procedury, która wspierałaby liczne podmioty w przechodzeniu od rozpoznania potencjału wspólnego obszaru do zaprojektowania, wdrożenia, monitorowania i dalszego doskonalenia transgranicznego produktu turystycznego.

Autorka słusznie wskazała, że problematyka projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych nie była analizowana w ujęciu procesowym, łączącym perspektywę rynku, produktu, odbiorcy, partnerstwa, wdrożenia i dalszego zarządzania ofertą. Ponadto, niezwykle ważny jest dla Autorki aplikacyjny charakter badań. Głównym celem pracy było opracowanie wytycznych dla podmiotów podażowej strony transgranicznego rynku usług turystycznych w zakresie projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego. Zamierzeniem Autorki było rozpoznanie, w jaki sposób należy integrować wiedzę o rynku, odbiorcach, partnerach, zasobach, barierach, wartości, dostępności i trwałości zarządzania, aby umożliwiać zaprojektowanie i wdrożenie transgranicznego produktu.

Autorka świadomie podporządkowała cele poznawcze celom praktycznym. Takie podejście jest niestandardowe, aczkolwiek zgodne z zakresem celów rozprawy naukowej. Autorka starała się przyjąć podejście badawcze adekwatne do dominującego aplikacyjnego charakteru badań, które we Wstępie zostało przedstawione w zarysie, a szczegółowo omówione w rozdziale 4. Należy podkreślić, że praca nie była doktoratem wdrożeniowym, więc cele poznawcze odnoszące się do teoriotwórczego wymiaru pracy, można było lepiej wyeksponować.

Konkludując, problem badawczy i główne założenia pracy należy uznać za trafne i uzasadnione.

3. Znaczenie problematyki badań

Autorka w swojej rozprawie podejmuje analizę projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego, ze szczególnym uwzględnieniem pogranicza polsko-czeskiego. Słusznie podkreśla potrzebę badań porządkujących pełny proces przechodzenia od potencjału pogranicza do produktu rzeczywiście dostępnego dla turysty.

Podjęcie tej tematyki należy uznać za niezwykle ważne zarówno z perspektywy rozwoju rodzimych nauk o zarządzaniu i jakości, jak i szczegółowego rozpoznania obszarów wciąż słabo zbadanych w naszej dyscyplinie. Badania w zakresie zarządzania produktami transgranicznymi w Polsce mają szczególne znaczenie poznawcze, ponieważ w literaturze przedmiotu są one analizowane rzadko i fragmentarycznie. A, jak zauważa Autorka, turystyka transgraniczna to zjawisko obejmujące wiele perspektyw, takich jak: związek między przestrzenią, gospodarką, kulturą, instytucjami i codziennymi praktykami mieszkańców oraz turystów, przestrzeń kontaktu, przepływu, współpracy, odmiennych doświadczeń historycznych, języków, systemów organizacyjnych i sposobów postrzegania sąsiada. Ponadto równie istotne jest znaczenie aplikacyjne podjętej tematyki, z uwagi na duży potencjał polskich regionów przygranicznych. Szczególnie istotny jest tu wymiar integracji europejskiej, funkcjonowania strefy Schengen oraz rozwoju programów współpracy terytorialnej na obszarach przygranicznych.

Należy także podkreślić, że problematyka rozprawy mieści się w głównym obszarze zainteresowań nauk o zarządzaniu i jakości, szczególnie w odniesieniu do takich koncepcji, jak zarządzanie procesowe i zarządzanie marketingowe. Jednak koncepcja pogranicza zakłada odniesienia także do innych, słabiej rozpoznanych nurtów, jak zarządzania terytorialne (Noworól, 2007).

Podsumowując, wysoko oceniam rozprawę doktorską, która dostarcza pogłębionej, empirycznie zweryfikowanej wiedzy o mechanizmach projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego, w szczególności na pograniczu polsko-czeskim.

Uzyskana wiedza pozwala zrozumieć, jakie komponenty składają się na proces projektowania tego typu produktu i dalej na proces jego wdrażania, a także jaką rolę one odgrywają i jakie podmioty angażują. Dzięki temu rozprawa wnosi istotny wkład w oparte na dowodach zarządzanie transgranicznym produktem turystycznym i sprzyja budowaniu trwałej oferty turystycznej oraz budowaniu relacji między licznymi interesariuszami po obu stronach granicy państwa. Ma więc bezpośrednie przełożenie na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw, instytucji publicznych i organizacji pozarządowych zaangażowanych w funkcjonowanie transgranicznego produktu turystycznego.

4. Struktura rozprawy i podstawy teoretyczne

Recenzowana praca doktorska ma formę monografii i liczy 280 stron. Składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów oraz zakończenia, bibliografii, wykazu tabel, wykazu rysunków, a także czterech załączników zawierających narzędzia badawcze oraz streszczenia w j. polskim i angielskim. W treści pracy Autorka zamieściła ponadto 40 tabel oraz 16 rysunków. Konstrukcję i strukturę pracy należy uznać za poprawne i nie budzące istotnych zastrzeżeń.

We Wstępie Autorka uzasadnia wybór problematyki projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych, podkreślając jej znaczenie z praktycznego punktu widzenia. Dostrzega także brak dostatecznego rozpoznania projektowania i wdrażania transgranicznych produktów turystycznych w ujęciu procesowym, które uwzględniałoby wiele różnych perspektyw. Natomiast lukę badawczą określa w kilu wymiarach: pojęciowym, teoretycznym, empirycznym i aplikacyjnym. Główny problem badawczy został sformułowany następująco: jak powinien przebiegać proces projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną. Dodatkowo, Autorka zarysowała przyjęte podejście badawcze i przedstawiła strukturę pracy.

Rozdział pierwszy prezentuje podstawowe pojęcia i zależności między wybranymi koncepcjami marketingu a turystyką transgraniczną. Omówiono w nim istotę turystyki transgranicznej i cechy odróżniające ten typ turystyki od innych form ruchu turystycznego, a także wskazano główne formy turystyki transgranicznej. W rozdziale przedstawiono też możliwości adaptacji koncepcji marketingu terytorialnego, usług, wartości, relacji, doświadczeń i marketingu strategicznego do warunków pogranicza oraz omówiono pojęcie transgranicznego produktu turystycznego w kontekście ewolucji koncepcji marketingu. Rozdział stanowi ważne tło dla dalszych analiz.

W rozdziale drugim autorka podjęła skuteczną próbę zdefiniowania transgranicznego rynku usług turystycznych. W szczególności przedstawiła wyróżniki tego rynku, przywołała definicje prawne oraz ekonomiczne i geograficzne ujęcie rynku. Dodatkowo omawianą definicję ilustruje mapa ujęcia geograficznego (rys. 2.1) oraz model koncepcyjny relacji między popytem i podażą (rys. 2.2). W dalszej części rozdziału Autorka przedstawiła historyczny i polityczny kontekst funkcjonowania transgranicznego rynku usług turystycznych na pograniczu polsko-czeskim, a także omówiła rodzaje podmiotów i instytucji stanowiące stronę podażową oraz klasyfikację grup turystów jako stronę popytową rynku usług turystycznych. Szczególne miejsce w rozważaniach Autorki zajęły Euroregiony i ich znaczenie w rozwoju transgranicznej turystyki. Niezrozumiały jest natomiast fakt wprowadzenia na str. 51 pytań badawczych, które powinny znaleźć się we Wstępie.

Rozdział trzeci koncentruje się na pojęciach projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego. Autorka zaczyna rozdział od definicji transgranicznego produktu

turystycznego i omówienia ich specyfiki, a następnie przedstawia ich rodzaje. Co ciekawe, na str. 80 autorka odwołuje się do produktu sieciowego, a na str. 81 pojawia się istotne rozróżnienie na produkt równoległy i zintegrowany. Autorka zaznacza, że *„dopiero ten drugi wariant odpowiada w pełni idei transgranicznego produktu turystycznego przyjętej w niniejszej rozprawie"*, ale szczegółowo nie omawia tych koncepcji. W dalszej części rozdziału Autorka scharakteryzowała proces projektowania transgranicznego produktu turystycznego oraz proces wdrażania transgranicznego produktu turystycznego, każdy z nich przedstawiając na schemacie. Następnie omówiono rolę i znaczenie euroregionów w procesie projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego. Przywołano także teorię współpracy transgranicznej oraz koncepcję sieciowej organizacji destynacji, ale bez ich omówienia. Obszernie omówiono za to funkcje euroregionów (np. funkcja diagnostyczna, funkcja brokera partnerstw, funkcja standaryzacyjna). Rozdział kończy się charakterystyką uwarunkowań rozwoju i kierunków doskonalenia transgranicznych produktów turystycznych.

Rozdział czwarty zawiera metodykę badań. Autorka prezentuje proces badawczy, począwszy od przeglądu procedur badawczych i uzasadnienia swojego wyboru, poprzez określenie celów, zakresu badan i hipotez badawczych. Szczegółowo opisuje też etapy procesu badawczego i zastosowane w nich metody badawcze, w tym także dobór próby w badaniach ankietowych i dobór ekspertów w wywiadach.

Rozdział piąty prezentuje wyniki badań empirycznych uzyskanych za pomocą kompozycji kilku metod, w tym analizy dokumentów organizacyjnych, ankiety, wywiadów. Autorka przedstawiła główne grupy dokumentów wykorzystanych w analizie, omówiła charakterystykę próby dla badań ankietowych i wywiadów, oceniła rzetelność skal pomiarowych i omówiła ich strukturę czynnikową. W rozdziale zaprezentowano także wyniki badań empirycznych poszczególnych etapów procesu badawczego. Analiza dokumentów zastanych wykazała jakich komponentów wymaga dojrzały produkt transgraniczny. Analiza popytu pokazała różnice w potrzebach turystycznych po stronie polskiej i czeskiej, a modelowanie równań strukturalnych oraz wywiady wykazały, że klasyczne komponenty marketingu wymagają adaptacji do specyfiki rynku transgranicznego.

Rozdział szósty zawiera wnioski z badań empirycznych. Autorka dokonuje syntezy najważniejszych spostrzeżeń z każdego z etapów badania i proponuje dwie uzupełniające się procedury dotyczące projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego na pograniczu polsko-czeskim. Uzupełnieniem proponowanych procedur są ich założenia, uwarunkowania polityczne, historyczne i kulturowe oraz odwołania do koncepcji marketingowych. Autorka zawarła także narzędzia w postaci wzoru karty transgranicznego produktu turystycznego, zestawu wskaźników monitorowania skuteczności i trwałości transgranicznego produktu turystycznego oraz zestawu działań

rekomendowanych dla podmiotów odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych.

Zakończenie podkreśla znaczenie zarządzania turystyką dla wykorzystania potencjału obszarów przygranicznych oraz potrzebę traktowania granicy jako elementu doświadczenia, który może wzmacniać wartość i atrakcyjność produktu turystycznego pogranicza. Autorka podsumowuje wkład naukowy pracy, w tym doprecyzowanie kategorii transgranicznego rynku usług turystycznych i transgranicznego produktu turystycznego, konieczność zastosowania wielu komplementarnych koncepcji marketingu dla produktu turystycznego pogranicza, oraz określenie specyfiki projektowania i wdrażania tego typu produktów. Podkreślono istotność aplikacyjnego charakteru uzyskanych rezultatów. Ponadto, wskazano istotne ograniczenia zrealizowanych badań oraz wskazano proponowane kierunki przyszłych badań.

Strukturę pracy oceniam pozytywnie. Jest wstęp, część teoretyczna, opis metodyki badań, prezentacja wyników i synteza. Całość zamyka zakończenie zawierające odpowiedzi na pytania badawcze i podsumowujące wkład pracy do nauk o zarządzaniu i jakości. Pewne zastrzeżenia budzi podział treści między rozdziałami teoretycznymi, w szczególności odnośnie definiowania kluczowych pojęć, które jest de facto rozciągnięte na trzy rozdziały oraz prezentacji kontekstu pogranicza polsko-czeskiego, które w rozdziale drugim i trzecim przeplata się z ramami teoretycznymi, momentami w sposób trudny do rozdzielenia. Przykład 1. W jednym krótkim akapicie znajdziemy: *„Różnorodność podmiotów działających na transgranicznym rynku usług turystycznych oraz zakres ich wpływu na jego rozwój odzwierciedlają złożoną strukturę współzależności między sektorem publicznym, prywatnym i społecznym (non-profit). (...) Zróżnicowanie aktorów sprzyja innowacyjności i elastyczności rynku, wzmacnia jego odporność na zmiany społeczno-gospodarcze oraz umożliwia trwały, zrównoważony rozwój turystyki na pograniczu polsko-czeskim" (s.64)*. Przykład 2. Na str. 92 napisano, że *„Ramowy proces wdrażania transgranicznego produktu turystycznego na pograniczu polsko-czeskim zaprezentowano na rysunku 3.2"*, ale rysunek ten jest syntezą przeglądu literatury i powinien stanowić ramę teoretyczną dla produktu turystycznego pogranicza w ogóle.

Co do kwestii teoretycznych konstytuujących pracę, zostały one ujęte w rozdziale pierwszym, drugim i trzecim. Rozdział pierwszy definiuje zakres, istotę i formy turystyki transgranicznej oraz przedstawia ewolucję koncepcji marketingu jako wyzwanie dla tworzenia transgranicznego produktu turystycznego. Jest więc potrzebnym wprowadzeniem do tematu, oferującym wyjaśnienie kluczowych pojęć. Rozdział ten nie budzi zastrzeżeń.

Rozdział drugi definiuje polsko-czeski transgraniczny rynek usług turystycznych. W rozdziale zawarto omówienie elementów składowych transgranicznego rynku usług turystycznych oraz przedstawiono model strukturalny tego rynku. Uzupełnieniem tego modelu jest charakterystyka podmiotów stanowiących stronę podażową i popytową

modelu rynku, a także rola Euroregionów, którą przedstawiono także jako element ram teoretycznych. Części te stanowią więc spójne ogólne ramy teoretyczne dla części empirycznej. Należy podkreślić, że Autorka proponuje własną definicję transgranicznego rynku usług turystycznych opartą na cechach wyróżniających od rynku usług turystycznych, a także że powołuje się na własny systematyczny i krytyczny przegląd literatury, opublikowany w czasopiśmie. Świadczy to o ciągłości badań Autorki, ale ogranicza przegląd literatury przedstawiony w pracy doktorskiej. Rozdział ten ma według mnie także kilka słabości. Po pierwsze, w rozdziale opisano historyczne i polityczne uwarunkowania powstania transgranicznego rynku usług turystycznych na pograniczu polsko-czeskim. O ile wiedza ta jest wartościowa poznawczo, o tyle umiejscowienie tego podrozdziału wśród teoretycznych rozważań jest niezrozumiałe i utrudnia oddzielenie teorii od danych kontekstowych. Należy bowiem rozróżnić ogólne modele rynku usług turystycznych od konkretnego przypadku pogranicza polsko-czeskiego. Wątpliwości budzi też tytuł rozdziału, wskazujący że podstawy teoretyczne problemu badawczego ograniczają się do polsko-czeskiego transgranicznego rynku usług.

Rozdział trzeci opisuje dwa modele – proces projektowania oraz proces wdrażania transgranicznego produktu turystycznego. O ile stanowią one adekwatne ramy teoretyczne dla części empirycznej, o tyle Autorka nie zaoferowała szerszego przeglądu przydatnych modeli, a jedynie przegląd propozycji elementów składowych, z których potem powstał zaproponowany model. Takie ujęcie ram teoretycznych uważam za bardzo wąskie i stanowiące największą słabość rozdziału trzeciego.

Ponadto, wąski przegląd ram teoretycznych jest generalnie słabością części teoretycznej. Autorka w różnych częściach pracy powołuje się na koncepcje, które mogłyby stanowić wartościowe wzbogacenie opisywanego modelu projektowania i wdrażania, ale ich nie wyjaśnia, ani nie omawia w sposób wyczerpujący (np. ogólne modele projektowania - *design*, *co-creation* i *co-production;* teoria współpracy transgranicznej, koncepcja sieciowej organizacji destynacji). W efekcie praca dotycząca projektowania i wdrażania produktu pomija część literatury przedmiotu. Ramy teoretyczne dla wpływu narzędzi marketingowych na zainteresowanie ofertą turystyczną pogranicza nie zostały przedstawione w sposób syntetyczny i jednoznaczny, powiązany bezpośrednio z modelowaniem równań strukturalnych w części empirycznej.

Podsumowując, kanwa teoretyczna pracy jest poprawna i adekwatna, uwzględniająca wieloaspektowość omawianego zjawiska. Jest oparta na rzetelnie wykonanym przeglądzie literatury, aczkolwiek obejmującym wąski zakres literatury, bezpośrednio dotyczący produktu turystycznego.

5. Zastosowana metodologia i proces badawczy

Należy zauważyć, że przedmiot badań był stosunkowo trudny, a przede wszystkim wieloaspektowy. Wymagał więc zastosowania odpowiedniej strategii badawczej. Rozdział czwarty, zatytułowany *Metodyczne aspekty badania procesu projektowania i*

wdrażania transgranicznego produktu turystycznego, w całości poświęcono wyjaśnieniu metodyki badań własnych.

Najpierw odniosę się do zalet tego rozdziału. Autorka świadomie podporządkowała procedurę badawczą praktycznym celom pracy, opierając swój wybór na funkcjach nauki opisanych w literaturze (Stępień, 2016). Określiła więc funkcję praktyczną jako główną, a funkcję eksploracyjno-opisową jako funkcję wspomagającą. Wybór ten jest w pełni zgodny z celem głównym pracy oraz celami cząstkowymi i konsekwentnie realizowany w empirycznej części pracy. W części badawczej zastosowano podejścia mieszane, łączące metody ilościowe i jakościowe. Decyzja ta jest w pełni uzasadniona i dobrze dopasowana do celów.

Procedura badawcza została podzielona na kilka etapów, obejmujących m.in.: studia literaturowe (omówiony we wcześniejszej części recenzji), analizę dokumentacji zastanej, ankiety wśród turystów korzystających z oferty Euroregionu Śląsk Cieszyński-Těšínské Slezsko oraz indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami reprezentującymi kilka euroregionów, zarówno po stronie polskiej jak i czeskiej, a także syntezę wyników. Opis procesu badawczego jest wyczerpujący i prawidłowy.

Analiza dokumentacji objęła ponad 20 dokumentów (m.in. plany marketingowe, uchwały, zestawienia, statuty), ankieta została przeprowadzona na sporej próbie badawczej liczącej 390 osób, a wywiad indywidualne przeprowadzono z 12 ekspertami. Zakres zebranych danych jest więc imponujący. Należy podkreślić, że Autorka zbudowała własne narzędzie badawcze – kwestionariusz do analizy transgranicznego produktu turystycznego.

Zastosowane na poszczególnych etapach metody analityczne są adekwatne i nie budzą istotnych zastrzeżeń. Do analizy zebranego materiału ilościowego zastosowano statystyki opisowe, tabele krzyżowe, testy istotności różnic, analizę rzetelności skal, analizę skupień, oraz modelowanie równań strukturalnych (SEM). Materiał jakościowy uporządkowano według pytań scenariusza wywiadu; następnie wyodrębniono kategorie tematyczne (definicja produktu transgranicznego, warunki jego dojrzałości, rola marki, znaczenie wspólnej promocji, infrastruktura, finansowanie, bariery językowe i administracyjne, monitoring oraz trwałość produktów po zakończeniu finansowania projektowego), a na końcu porównano wypowiedzi przedstawicieli strony polskiej i czeskiej oraz zestawiono je między euroregionami. Szczególnie cenne jest bogactwo metod analitycznych, które Autorka potrafiła wykorzystać do realizacji celu badawczego pracy. Szczególnie wysoko oceniam próbę łączenia podejścia ilościowego i jakościowego.

Część metodologiczna ma jednak pewne słabości, które nie wpływają na jego ogólną pozytywną ocenę. Po pierwsze, część opisów metodologicznych zawarto także w rozdziale 5, co utrudnia ich percepcję. Po drugie, dla zastosowanej metody SEM nie przedstawiono pełnego modelu teoretycznego, ograniczając się do raportowania zmiennych z istotnymi ścieżkami. Dodatkowo Autorka nie raportowała spełnienia

warunków zastosowania metody SEM. Trzeba zaznaczyć, że zastosowanie SEM miało charakter eksploracyjny, a nie konfirmacyjny, a także że było nakierowane na wnioskowanie o charakterze praktycznym i wspierało wnioskowanie z innych etapów badawczych. Brakuje jednak modelu graficznego, w którym możliwe byłoby sprawdzenie wszystkich analizowanych ścieżek oraz potencjalnych kowariancji między zmiennymi. Ponadto sposób przedstawienia wniosków z analizy modelu powinien być bardziej surowy, biorąc pod uwagę fakt, że parametry RMSEA, CFT i SRMR były poniżej akceptowalnych wartości. Należy jednak zauważyć, że Autorka była świadoma istotnych ograniczeń zastosowanej metody SEM i prawidłowo je zidentyfikowała i zaraportowała. Jeżeli chodzi wyniki analiz wywiadów, to drobną słabością jest według mnie zamieszczenie małej liczby cytatów.

Podsumowując, nie mam istotnych zastrzeżeń do komponentu metodologicznego pracy doktorskiej Pani Magister. Opracowanie narzędzia pomiaru i zastosowanie metod mieszanych stanowią znaczące i wartościowe osiągnięcie naukowe.

6. Prezentacja badań i wkład w teorię nauk o zarządzaniu i jakości

Wyniki badań własnych oraz dyskusję nad nimi Pani mgr Magdalena Pierzyna zaprezentowała w dwóch rozdziałach: piątym i szóstym. Na szczególną pochwałę zasługuje fakt, że cały rozdział szósty został poświęcony wyłącznie wnioskom i syntezie w postaci narzędzi aplikacyjnych. Pozwala to wyraźnie oddzielić analizę danych od ich interpretacji oraz syntetycznego ujęcia.

Na podstawie analizy dokumentów źródłowych Autorka zaproponowała m.in. macierz, która pozwala na określenie dojrzałości produktu transgranicznego oraz zidentyfikowała obszary decyzji, istotne z perspektywy projektowania i wdrażania tego typu produktu. Prawidłowo zidentyfikowała także ryzyka zaniechań decyzyjnych. W dalszej części rozdziału, na podstawie analizy skupień i metody k-średnich, przeprowadzono profilowanie transgranicznych turystów. Segmentacja rynku wyłoniła pięć grup: (1) bierni lokalni obserwatorzy oferty, (2) okazjonalni eksploratorzy kulturowo-sentymentalni (3) cenowo-zakupowi entuzjaści transgraniczności, (4) zaangażowani ambasadorzy jakości oferty, oraz (5) mobilni praktycy pogranicza. Profile te zestawiono ze zmiennymi behawioralnymi, oceną i zainteresowaniem ofertą, tworzą bardzo ciekawą mapę (str. 150). W podrozdziale 5.3 przedstawiono wyniki analizy czynnikowej oraz modelowania równań strukturalnych SEM. Wyniki te Autorka zinterpretowała pod kątem roli komponentów marketingu w kształtowaniu zainteresowania ofertą turystyczną i wyciągnęła poprawny wniosek, że projektowanie oferty transgranicznej powinno mieć charakter systemowy. Szczegółowe wnioskowanie o istotności efektów powinno być jednak dużo ostrożniejsze w sytuacji, w której wskaźniki CFI, RMSEA i SRMR nie uzyskały akceptowalnych wartości. Autorka podkreśliła ograniczenia interpretacyjne, co świadczy o dużej świadomości metodologicznej i nie traktowała wyników jako potwierdzenia modelu. Niemniej, opis wyników badań tylko częściowo odzwierciedla sugerowaną

ostrożność interpretacyjną. W ostatnim podrozdziale, na podstawie analizy wywiadów, Autorka prawidłowo zidentyfikowała i opisała warunki dojrzałości transgranicznego produktu turystycznego oraz rozpoznała bariery rozwoju transgranicznej oferty turystycznej, w raz z adekwatnymi reakcjami projektów-wdrożeniowymi.

W rozdziale szóstym Autorka udźwignęła ciężar przełożenia wyników badań na narzędzia o charakterze praktycznym, co było podstawowym celem pracy. W tym zakresie konsekwentnie wykorzystano konkluzje z analizy dokumentów źródłowych, segmentacji rynku transgranicznych usług turystycznych opartego na analizie danych ilościowych oraz analizy ścieżek strukturalnych i wywiadów pogłębionych. W rezultacie na szczególne docenienie zasługuje kompleksowość narzędzi oferowanych na podstawie badań empirycznych, w tym m.in. procedury, wskaźniki, rekomendacje. Przekłada się to olbrzymią wartość aplikacyjną pracy. Należy także zauważyć, że Pani Magister jasno wskazuje ograniczenia własnych badań, co świadczy o jej dojrzałości naukowej. Ograniczenia te znalazły się jednak dopiero w zakończeniu pracy.

Reasumując, rozdziały piąty i szósty, prezentujące wyniki badań oraz ich omówienie i syntezę, zostały skonstruowane poprawnie. Analizy zostały wykonane poprawnie i dostarczyły oryginalne, wartościowe poznawczo i praktycznie wyniki, które posłużyły do opracowania wartościowych narzędzi praktycznych. Rozprawa niewątpliwie wnosi także istotny wkład do teorii zarządzania, polegający m.in. na doprecyzowaniu kategorii transgranicznego rynku usług turystycznych i transgranicznego produktu turystycznego oraz opisaniu specyfiki zarządzania projektowaniem i wdrażaniem transgranicznego produktu turystycznego jako systemem doświadczenia i wartości, z uwzględnieniem uwarunkowań, barier i ryzyk. Oryginalny wkład stanowi również typologia strony popytowej rynku transgranicznych produktów turystycznych. Wartościowe jest zestawienie koncepcji marketingowych przydatnych do projektowania i wdrażania tego typu produktów oraz model dojrzałości transgranicznych produktów turystycznych.

Jednocześnie w tej części pracy można wskazać pewne słabości. Choć wnioski są poprawne a rezultaty wartościowe, momentami pojawia się dość ogólne wrażenie, że Autorce zależało głównie na opracowaniu praktycznych narzędzi, a opisy teoriotwórczych rezultatów badań zostały zmarginalizowane. W mojej ocenie uzyskane wyniki należało w sposób pogłębiony omówić w kontekście literatury przedmiotu, a wartość poznawcza przedstawionych wyników powinna zostać znacznie lepiej wyeksponowana i skomentowana.

7. Formalne aspekty rozprawy

Pozytywnie, choć z pewnymi drobnymi uwagami, oceniam formalne aspekty pracy Pani mgr Magdaleny Pierzyny. Praca jest napisana poprawnie stylistycznie, a język dysertacji jest w mojej ocenie precyzyjny, logiczny i spójny.

Tytuły rozdziałów dobrze odpowiadają zawartości poszczególnych części i w większości są trafne, nie budząc moich zastrzeżeń. Przypisy zastosowane w rozprawie są poprawne i jednolite, choć stosowanie przypisów dolnych jest w mojej ocenie anachronizmem. Szczególnie niezrozumiałe jest opisywanie np. istotnych założeń metodologicznych w przypisach dolnych, zamiast w głównej części pracy. Utrudnia to odbiór niektórych fragmentów.

Poprawne są również oznaczenia cytatów pochodzących z wywiadów, choć te są bardzo nieliczne. Na uwagę zasługują liczne tabele, które są dobrze dobrane, czytelne i dobrze podsumowują prowadzone wywody i prezentowane spostrzeżenia. W szczególności główne osiągnięcie pracy, w postaci procedur projektowania i wdrażania transgranicznego produktu turystycznego, jest przedstawione zgodnie ze standardami opisywania procesów i umożliwia natychmiastowe zastosowanie procedur przez praktyków.

Na podkreślenie zasługuje także bogata bibliografia, obejmująca około 300 pozycji. Pani mgr Magdalena Pierzyna odwołuje się do najważniejszych pozycji dotyczących rynku transgranicznego, rynku turystycznego, produktu turystycznego i marketingu produktów turystycznych. Na szczególną pochwałę zasługuje wykorzystanie bogatej literatury zagranicznej.

Praca zawiera również wykaz tabel, rysunków oraz cztery załączniki, a także streszczenie w j. polski i angielskim. Pewnym wzbogaceniem byłby indeks nazwisk lub pojęć, ale nie są one elementem obowiązkowym.

8. Pytania do dyskusji

Poniżej przedstawiam zagadnienia do rozwinięcia przez Panią mgr Magdalenę Pierzynę podczas obrony:

1. Czym wyróżniają się opisane w rozprawie typologia transgranicznych turystów oraz macierz i warunki dojrzałości transgranicznego produktu turystycznego na tle literatury przedmiotu? Jaką wartość poznawczą wnoszą do aktualnego stanu wiedzy?
2. Dlaczego Autorka nie odwołała się do koncepcji modelu biznesowego w rozprawie?
3. W jakim stopniu opracowane procedury, wskaźniki i rekomendacje można transferować dla transgranicznych produktów turystycznych w innych regionach Polski?

9. Konkluzja

Konkludując, z uwagi na przedstawione wyżej liczne zalety rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Pierzyny, pt. *Projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych w regionach podzielonych polsko-czeską granicą polityczną,* a w

szczególności: (1) opracowanie zestawu narzędzi o pełnej gotowości aplikacyjnej, na który składają się autorskie procedury projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych, wskaźniki monitorowania skuteczności i trwałości transgranicznego produktu turystycznego, rekomendacje dla podmiotów odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie transgranicznych produktów turystycznych, a także zestawienie koncepcji marketingowych wraz z opisem założeń, znaczenia dla transgranicznego produktu turystycznego, oraz konsekwencji dla projektowania i wdrażania tego typu produktów, (2) stworzenie narzędzia pomiarowego do klasyfikacji turystów korzystających z transgranicznego produktu turystycznego (3) opracowanie typologii transgranicznych turystów, (4) identyfikację warunków dojrzałości transgranicznego produktu turystycznego, (5) macierz do klasyfikacji dojrzałości transgranicznego produktu turystycznego, stwierdzam, że praca spełnia wymogi stawiane rozprawom przygotowywanym na stopień naukowy doktora. Rozprawa doktorska prezentuje odpowiednią wiedzę teoretyczną Pani mgr Magdaleny Pierzyny w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz dowodzi umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przedstawione rozwiązanie problemu naukowego jest oryginalne.

Zgodnie z wymogami Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm), wnoszę o dopuszczenie Pani mgr Magdaleny Pierzyny do kolejnego etapu przewodu doktorskiego.

Zdecydowanie zachęcałbym Autorkę do przygotowania publikacji książkowej na podstawie rozprawy. W ramach niezbędnych skrótów i poprawek tekstu sugeruję zwrócić uwagę na to, aby opracowane procedury, wskaźniki i rekomendacje były łatwe do adaptacji przez praktyków także w innych regionach Polski.

Kraków, 30 września 2026 r.

dr hab. Mateusz Lewandowski, prof. UJ