

Jelenia Góra, 9.10.2015 r.

Prof. dr hab. Andrzej Rapacz
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu
Wydział Ekonomii, Zarządzania
i Turystyki w Jeleniej Górze

R e c e n z j a
rozprawy doktorskiej mgra Wojciecha Fedyka
nt. "Uwarunkowania skuteczności regionalnych
organizacji turystycznych w Polsce" napisanej pod kierunkiem
dr hab. Mieczysława Morawskiego, prof. nadzw. UE we Wrocławiu

1. Uwagi wstępne

Recenzowana rozprawa doktorska jest opracowaniem obejmującym 537 stron maszynopisu tekstu oraz ponad 50 stron załącznika. W rozprawie wykorzystano 471 źródeł naukowo-badawczych, ponadto odwołano się do 70 źródeł internetowych. Pracę wzbogacają elementy graficzne (139 rycin) i zestawienia tabelaryczne (104). Walorem pracy jest także wykorzystanie publikacji anglojęzycznych (ponad 50). Analiza zawartości bibliografii wskazuje na pogłębione studia literaturowe odnoszące się do problematyki rozprawy. Przedłożone do recenzji opracowanie jest pracą bardzo obszerną. W opinii recenzenta objętość rozprawy mogła być zdecydowanie mniejsza, bez uszczerbku dla jej wartości merytorycznej.

Podstawą oceny pracy doktorskiej są następujące kryteria:

- ocena wyboru tematu rozprawy, założeń badawczych i jej układu,
- ocena merytoryczna,
- uwagi szczegółowe,
- możliwości wykorzystania rozprawy.

2. Ocena wyboru rozprawy, jej założeń badawczych i struktury

Będąca przedmiotem recenzji praca doktorska mgra Wojciecha Fedyka jest obszernym czterorozdziałowym studium teoretyczno-badawczym, posiadającym znaczące walory aplikacyjne. W jej *Wstępie* Autor uzasadnia wybór tematu, zwracając uwagę na potrzebę wypełnienia luki w wiedzy na temat skuteczności funkcjonowania regionalnych organizacji turystycz-

nych w Polsce. Organizacje te stanowią od ponad 10 lat ważny element promocji turystycznej Polski. Dostępne opracowania na temat działalności tych organizacji wskazują, że różnią się one między sobą m.in. zakresem celów i zadań, strukturą swoich członków, modelem przyjmowania do nich nowych członków, podejściem do powołania i działania zarządów i biur tych organizacji czy też wysokością i formułą pobierania składki członkowskiej. Znajduje to swoje odzwierciedlenie nie tylko w wyraźnym zróżnicowaniu regionalnych organizacji turystycznych pod względem fazy ich rozwoju organizacyjnego, lecz także skuteczności ich funkcjonowania. To ostatnie zagadnienie jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania (interpretacji), ale niezwykle istotne dla oceny skuteczności ich funkcjonowania oraz sformułowania postulatów mających dostosować działalność tych organizacji do zmieniającego się rynku turystycznego. Regionalne organizacje turystyczne (dalej ROT-y) stały się podmiotem rynku turystycznego, a jednocześnie organizacjami podlegającymi jego oddziaływaniu.

Autor dysertacji dostrzega potrzebę podjęcia badań nad skutecznością funkcjonowania ROT-ów, co znajduje potwierdzenie w poglądach badaczy zainteresowanych oceną skuteczności działania tych organizacji. W kontekście pojawiających się pytań i wątpliwości dotyczących sensu dalszego funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych, braku miar i wskaźników ilustrujących skuteczność ich działania czy też potrzeby zmiany dotychczasowego modelu funkcjonowania ROT-ów, wybór tematu dysertacji należy uznać za trafny i aktualny. Problematyka rozprawy wpisuje się w nurt nauk ekonomicznych, podejmuje bowiem temat funkcjonowania określonej sfery stosunków gospodarczych, a konkretnie gospodarki turystycznej i rynku turystycznego, Regionalne organizacje turystyczne stanowią przecież istotny element w strukturze tego rynku. Z drugiej strony sporo w niej rozważań wpisujących się w nurt nauk o zarządzaniu, co dostrzega sam Autor odnosząc się do tej kwestii we wstępie rozprawy (s. 11).

Lektura pracy nasuwa pewne wątpliwości dotyczące jej tytułu. W treści rozprawy - w bardzo wielu jej miejscach - Autor pisząc o skuteczności ROT-ów akcentuje, że chodzi mu o skuteczność funkcjonowania czy też działania tych organizacji. W tytule rozprawy zabrakło niestety tego określenia.

We *Wstępie* (na s. 12) sformułowana została główna hipoteza badawcza w brzmieniu: "... skuteczność regionalnych organizacji turystycznych ze względu na uwarunkowania w otoczeniu jest na niewystarczającym poziomie". Tytuł rozprawy akcentuje z kolei uwarunkowania skuteczności tych organizacji, w domyśle uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Mamy zatem do czynienia z wyraźną rozbieżnością między hipotezą główną a tytułem rozprawy doktorskiej. Dlaczego jej Autor akcentuje zatem w hipotezie głównej uwarunkowania w oto-

czeniu, a więc uwarunkowania zewnętrzne? Zdecydowanie lepiej brzmią dwie hipotezy operacyjne, które zwracają uwagę zarówno na uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, mające wpływ na wzrost skuteczności funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych.

We *Wstępie* sformułowane zostały także cele: główny, metodyczne i praktyczny. Wydaje się że cel główny (poznawczy) rozprawy dopełnia założenia zawarte w obu hipotezach badawczych, chociaż sposób ich sformułowania należy uznać za niezbyt precyzyjny. Zabrakło również Autorowi konsekwencji i odwagi we wpisaniu w cel poznawczy opracowania modeli współpracy ROT-ów z otoczeniem, mających zasadniczy wpływ na skuteczność funkcjonowania tych organizacji.

Sporo uwagi Autor dysertacji poświęca we *Wstępie* charakterystyce treści poszczególnych jej rozdziałów. Uważam ją za zbyt obszerną. To samo odnosi się do prezentacji metod badawczych wykorzystanych w poszczególnych rozdziałach pracy. Nie pozostało to bez wpływu na obszerność *Wstępu*, który liczy sobie 23 strony maszynopisu. Ze szkodą dla pracy sporo w nim błędów literowych. Na pozytywną oceną zasługuje natomiast fragment *Wstępu* poświęcony wkładowi badawczemu dysertacji (s. 19-20), który stosunkowo szeroko prezentuje jej Autor. Wkład ten lokuje się zarówno w dyscyplinie ekonomia, jak również w naukach o zarządzaniu.

Wysoko oceniam zastosowane w rozprawie metody badawcze oraz dobór i wykorzystanie źródeł informacji. Podjęte na potrzeby dysertacji badania bezpośrednio pozwoliły na realizację celów rozprawy oraz weryfikację hipotez badawczych.

Na pozytywną ocenę, ale z wyraźnymi zastrzeżeniami, zasługuje struktura rozprawy. Jak już wcześniej wspomniano, jest to praca posiadająca cztery rozdziały, o bardzo zróżnicowanej objętości i zróżnicowanym charakterze. Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczny i bardzo ogólny tytuł. Jego wewnętrzna struktura budzi pewne wątpliwości, o czym będzie mowa przy ocenie merytorycznej dysertacji. Kolejny rozdział pracy (drugi) - liczący prawie 200 stron - ma charakter teoretyczno-badawczy. Jest on poświęcony uwarunkowaniom funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych. Rozdział trzeci stanowi szczególnie wartościowy fragment recenzowanej dysertacji. Ma on charakter badawczy, a jego objętość wykracza poza 170 stron maszynopisu. Zdecydowanie skromniejszy - jeśli chodzi o objętość - jest rozdział czwarty, mający charakter postulatywno-aplikacyjny. Nie sposób zatem nie zauważyć istotnych dysproporcji w objętości poszczególnych rozdziałów pracy. Od Doktoranta należy oczekiwać zdecydowanie większej umiejętności formułowania problemów badawczych i przełożenia ich na zrównoważoną strukturę wewnętrzną dysertacji. To samo dotyczy umiejętności syntezy i redukcji omawianych zagadnień. W mojej opinii Autor uległ pokusie prezen-

towania wielu treści, poglądów innych autorów, zbyt często odwoływania się do nich, przy braku syntetycznego podejścia do prezentowanych uwag i poglądów.

Wątpliwości budzi przyjęta przez Autora koncepcja prezentacji wniosków wynikających z omawianych i analizowanych zagadnień. Trzy rozdziały rozprawy (drugi, trzeci i czwarty) kończą się podrozdziałami zatytułowanymi *Wnioski*. Wnioski zawiera także zakończenie rozprawy. Jest ich zbyt wiele, o różnej wadze i sporo trudności następuje ich konfrontacja z treścią całej pracy.

3. Ocena merytoryczna rozprawy doktorskiej

Jak już wspomniano opiniowana praca podejmuje bardzo ciekawą i aktualną problematykę, jaką jest skuteczność funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych. Ich dotychczasowe funkcjonowanie spotka się z pozytywnymi i negatywnymi ocenami, którym brakuje często rzetelnej wiedzy na temat uwarunkowań działania ROT-ów. Doktorant podejmuje tematykę skuteczności ich funkcjonowania, proponuje autorski sposób oceny tej skuteczności, co więcej formułuje modele współpracy organizacyjnej ROT-ów. Przy niewątpliwie nadmiernej objętości rozprawy - co jest jej dużym mankamentem - przedstawił w niej wyniki własnych badań i przemyśleń, a sformułowane wnioski mają duży walor poznawczy.

W rozdziale pierwszym Autor skoncentrował uwagę na teoretycznej prezentacji problematyki funkcjonowania gospodarki turystycznej w Polsce. Takie skojarzenia sugeruje jego tytuł natomiast wewnętrzna struktura tego rozdziału jest dyskusyjna. Przykładowo tytuł podrozdziału 1.1. sygnalizuje problematykę uwarunkowań rozwoju gospodarki turystycznej, a przeważająca jego część dotyczy jej zakresu, polityki turystycznej, systemu organizacji turystyki w Polsce oraz przeglądu regionalnych struktur do spraw turystyki w Europie. Wprowadzie na ryc. 1.8 (s.40) oraz w tabeli 1.2 Autor rozprawy prezentuje treści dotyczące uwarunkowań rozwoju gospodarki turystycznej i ROT-ów, ale czyni to w sposób niezbyt przejrzysty i zdecydowany.

W kolejnym fragmencie pierwszego rozdziału (tj. podrozdziale 1.2) mamy do czynienia z dość luźnym związkiem jego tytułu z prezentowaną w nim treścią. Chociaż tytuł podrozdziału sygnalizuje zamiar prezentacji podmiotów rynku turystycznego, bardzo szybko Doktorant przechodzi do rozważań poświęconych regionalnym organizacjom turystycznym. Podobny zarzut można skierować pod adresem tytułu i treści podrozdziału 1.3. Brak w nim konsekwencji w prezentacji treści, co więcej zdecydowana jego część dotyczy wyłącznie ROT-ów. Wspomniane regionalne organizacje turystyczne nie wyczerpują zbioru organizacji turystycz-

nych działających w Polsce. Uwagi o otoczeniu organizacji turystycznych ograniczono wyłącznie do ROT-ów. Nie sposób nie wspomnieć także o kłopotach Autora z jednoznacznym określeniem formy organizacyjnej i prawnej ROT-ów (rozważania na s. 64-66).

Rozdział pierwszy kończy podrozdział poświęcony konkurencyjności turystycznej regionów. Problematyka ta została w istotny sposób spłycona przez Autora dysertacji. Nie odnosi się on prawie wcale do problemu konkurencyjności regionów, a przyjęcie miary tej konkurencyjności należy uznać za dyskusyjne. Można zgodzić się z Autorem, że ROT-y stanowią czynnik wpływający na konkurencyjność regionów turystycznych, ale ich funkcjonowanie nie wyczerpuje listy czynników wpływających na konkurencyjność tych regionów. Przedstawione w podrozdziale rozważania wskazują na słabą znajomość tej problematyki przez Autora dysertacji. W tym kontekście proszę o odniesienie się w trakcie publicznej obrony do następującego pytania: *czym jest konkurencyjność regionu turystycznego, jakie czynniki mają wpływ na pozycję konkurencyjną takiego regionu oraz jaka jest rola ROT-u w jej kształtowaniu?*

W rozdziale drugim dysertacji Doktorant poświęca uwagę problematyce uwarunkowań funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych. Ma ona zasadnicze znaczenie dla tematyki rozprawy, ale patrząc na wewnętrzną strukturę tego rozdziału nie sposób nie zauważyć braku uporządkowania tej problematyki. Prezentowane w rozdziale treści wykraczają poza tak sformułowany jego tytuł. O wartości poznawczej drugiego rozdziału decyduje przede wszystkim:

- autorska prośba zdefiniowania regionalnej organizacji turystycznej (s. 99-100),
- interesujący przegląd struktury członków w 16 regionalnych organizacjach turystycznych (ryciny 2.7, 2.8, 2.9, 2.10 i 2.11), wzbogaca on naszą wiedzę na temat tych podmiotów,
- wnioski wynikające z dokonanej analizy struktury ilościowo-jakościowej zarządów (s. 130), przeglądu celów i zadań tych organizacji oraz prowadzonej przez nie działalności gospodarczej,
- identyfikacji obszarów współpracy lub konfliktu regionalnej organizacji turystycznej z otoczeniem (ryc. 2.56),
- zaproponowana lista parametrów stanowiących podstawę klasyfikacji ROT-ów (tab. 2.40).

Rozdział drugi dopełniają wnioski przedstawione w podroz. 2.4. Odnajdujemy w nich pewien porządek, co czyni pracę w tej jej części zdecydowanie czytelniejszą i poznawczo wartościową.

Rozdział trzeci poświęcony został kluczowemu dla opiniowanej rozprawy zagadnieniu, jakim jest badanie i ocena skuteczności funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych. Jego dwa pierwsze podrozdziały (3.1 i 3.2) mają teoretyczny charakter i odnoszą się do istoty i wymiarów skuteczności współczesnej organizacji oraz skuteczności i zakresu współpracy. Autor rozprawy dokonuje w tej jej części szerokiego przeglądu poglądów wielu autorów na zagadnienie skuteczności prezentowane w literaturze ekonomicznej. Stanowi to dobry punkt wyjścia do rozważań na temat parametrów badania skuteczności ROT-ów. Warto jednak w tym miejscu zapytać Autora co ma na myśli używając na s. 295 sformułowania "*... ROT-y jako system w gospodarce turystycznej...? Możemy mówić m.in. o regionalnym lub lokalnym systemie zarządzania w turystyce i próbować umiejscowić w nim (szczególnie na szczeblu regionalnym) regionalne organizacje turystyczne. proszę także o wyjaśnienie roli klientów we współczesnych organizacjach.* Doktorant cytuje pogląd J. Puchalskiego w tej sprawie (s. 303), dodając następnie, że klientów organizacji nie można traktować jako mało wymagających czy nie mających orientacji produkcyjnej i rynkowej. Chodzi mi głównie o *wyjaśnienie orientacji produkcyjnej w warunkach gospodarki rynkowej.*

Za wartościowe należy uznać rozważania na temat metod oceny skuteczności organizacji nie będących przedsiębiorstwami. Są one treścią podrozdziału 3.3. Dokonany w nim przegląd przykładowych modeli pomiaru efektywności i skuteczności organizacji publicznych (tab. 3.15), uwagi o poziomach i kryteriach oceny efektywności sieci współpracy organizacji (tab. 3.15), przegląd atrybutów systemu pomiaru efektywności organizacyjnej (tab. 3.17) oraz standardowych kryteriów oceny struktur organizacyjnych (tab. 3.18), stanowiły punkt wyjścia do przedstawionego przez Autora modelu oceny ROT-ów. Jest to wartościowy fragment dysertacji.

Kluczowe znaczenie dla wartości poznawczej recenzowanej rozprawy mają dwa kolejne podrozdziały, tj. 3.4 i 3.5. Jest to obszerny fragment tej pracy, w którym Doktorant przedstawił autorską koncepcję badań pierwotnych, następnie bardzo bogaty materiał informacyjny (wyniki badań własnych) oraz oceny i wnioski.

O wartości poznawczej obu podrozdziałów decyduje ciekawa koncepcja procesu badania skuteczności funkcjonowania ROT-ów (ryc. 3.15), model kryteriów i mierników oceny skuteczności organizacyjnej (tab. 3.20), a także wnioski dotyczące:

- poziomu skuteczności realizacji celów statutowych ROT-ów,
- poziomu skuteczności realizacji określonych rodzajów działalności gospodarczej prowadzonej przez ROT-y,

- poziomu skuteczności działania z perspektywy osiągania przez interesariuszy korzyści ze współpracy z ROT-ami,
- cech skuteczności funkcjonowania ROT-ów z perspektywy podmiotów otoczenia.

Wyniki badań w tym zakresie pozwoliły pozytywnie zweryfikować hipotezę główną dysertacji (s. 393). Doceniając wkład Autora w badanie skuteczności regionalnych organizacji turystycznych (co w formie syntetycznej zostało przedstawione w tabelach 3.34 i 3.35, proszę o odniesienie się w trakcie publicznej obrony do następującej kwestii: *jaka jest skuteczność działalności gospodarczej prowadzonej przez badane ROT-y, skoro zdecydowana większość tych organizacji nie upatruje szansy na wzrost przychodów pochodzących z tej właśnie aktywności?* Jak się wydaje Autor nie podziela obaw tych organizacji co do generowania przychodów pochodzących z działalności gospodarczej.

Czwarty rozdział dysertacji poświęcono prezentacji modeli współpracy, które charakteryzują się zróżnicowaną skutecznością funkcjonowania ROT-ów. Jego pierwszą część stanowią dwa podrozdziały, a mianowicie 4.1 i 4.2. Mają one charakter teoretyczny, nawiązują do zagadnień prezentowanych we wcześniejszych fragmentach rozprawy, budzą także określone zastrzeżenia. Dotyczą one m.in. sformułowania drugiej części tytułu podrozdziału 4.1. *O jakim modelu współpracy rynku turystycznego myśli Autor?* Rynek jest płaszczyzną współpracy, konkurencji różnych jego uczestników, w tym ROT-ów. Istnienie rynku zakłada wzajemną interakcję jego uczestników, z kim zatem przy takim sformułowaniu miałby współpracować rynek turystyczny? Mam nadzieję, że Autorowi chodzi o zmianę dotychczasowego modelu funkcjonowania ROT-ów jako uczestników rynku turystycznego.

Spore zdziwienie może budzić zaproponowana przez Autora rozprawy definicja turystyki (s. 446). Traktowanie turystyki jako sieci powiązanych działań i połączonych wzajemnymi zależnościami usług podmiotów gospodarki turystycznej uważam za nieporozumienie. W literaturze przedmiotu mamy wiele definicji turystyki i to do nich należało się odwołać.

Prezentowane z kolei w podrozdziale 4.2 treści są dość luźno powiązane z problematyką opiniowanej rozprawy. Trudno w jego treści odnaleźć te jego elementy, które odnoszą się m.in. do kompetencji, zakresu działania czy też zasad współpracy nowych organizacji. Ten fragment rozprawy należy uznać za niezbyt przemyślany, co więcej nie wnosi on nowych treści do prezentowanej tematyki.

Odmienny charakter i wartość poznawczą ma natomiast podrozdział 4.3. Pomijając bardzo dużą zbieżność tytułu tego podrozdziału z tytułem całego rozdziału czwartego, należy podkreślić walory poznawcze tego fragmentu dysertacji, które wyrażają się w zaproponowaniu modeli działania ROT-ów. Pogłębione studia literaturowe, przeprowadzone własne bada-

nia oraz własne doświadczenie zawodowe, stanowią podstawę do wdrożenia do praktyki organizacyjnej ROT-ów następujących form działania:

- jako klastry i konsorcja produktowe,
- jako Destination Management Organization,
- jako organizacja sieciowa.

Każde z proponowanych rozwiązań organizacyjnych jest opisane biorąc pod uwagę cechy, działania i zadania szczegółowe ROT-ów w tych modelach (tabele 4.4; 4.5; 4.6). Szkoda tylko, że Autor dysertacji nie spróbował odnieść się do możliwości wdrażania tych modeli oraz do kwestii skuteczności każdego z nich. Odniesienia do tych zagadnień nie znajdujemy także w ostatnim podrozdziale czwartego rozdziału (4.4), który w sposób syntetyczny podsumowuje rozważania prezentowane w tym właśnie rozdziale.

W *Zakończeniu* rozprawy doktorskiej jej Autor dokonuje syntezy przeprowadzonych badań, a także odnosi się do hipotez i celów badawczych. W konfrontacji z objętością całej dysertacji i wnioskami prezentowanym na koniec trzech rozdziałów (2.4; 3.6; 4.4), zakończenie pozostawia wyraźny niedosyt. To właśnie w *Zakończeniu* należało przedstawić szerzej te wnioski, które mają zasadnicze znaczenie nie tylko z punktu widzenia weryfikacji hipotez badawczych, lecz także decydują o walorach merytorycznych opiniowanej pracy.

W świetle przedstawionych w tym fragmencie recenzji uwag dotyczących strony merytorycznej rozprawy, pozwalam sobie na stwierdzenie, że jej Autor zrealizował postawione sobie cele i zweryfikował pozytywnie sformułowane hipotezy badawcze.

Z obowiązku recenzenta i po lekturze rozprawy doktorskiej proszę Doktoranta o udzielenie odpowiedzi podczas publicznej obrony na pytania sformułowane w treści recenzji, a dodatkowo na następujące pytania:

1. *Co Autor ma na myśli pisząc na s. 14 o miejscu i pozycji regionalnych organizacji turystycznych w gospodarce i przemyśle turystycznym? W tym kontekście jak Doktorant interpretuje oba te pojęcia, tj. gospodarkę turystyczną i przemysł turystyczny?*
2. *Wyrażając pogląd, że możliwa jest implementacja wybranych cech działania organizacji wirtualnych do działania ROT-ów, Autor szczególnie mocno akcentuje potrzebę rozszerzenia przez te organizacje działalności gospodarczej (s. 314). W jakim stopniu koncentracja aktywności ROT-ów na celach gospodarczych może poprawić skuteczność ich funkcjonowania?*
3. *Ocena profili skuteczności realizacji celów działalności gospodarczej ROT-ów w opinii Autora nie prowadzi u większości tych organizacji do dywersyfikacji źródeł finansowania poprzez m.in. komercjalizację usług własnych czy też prowadzenie działań*

zwiększających przychody (s. 409). Jak zatem ocenia Doktorant możliwości wdrożenia proponowanych modeli funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych w Polsce?

4. *W jaki sposób wyobraża sobie Autor popularyzację wyników badań prezentowanych w dysertacji, a dotyczących skuteczności funkcjonowania ROT-ów oraz w jaki sposób doprowadzić do przekształceń w organizacji działających aktualnie ROT-ów?*

4. Opinie i uwagi szczegółowe

Podkreślając niezaprzeczalne walory poznawcze recenzowanej pracy, pozwolę sobie z tytułu obowiązków recenzenta na sformułowanie następujących uwag szczegółowych;

- w wielu miejscach rozprawy występują błędy literowe, ich liczba wynika także z dużej objętości pracy,
- w akapicie czwartym na s. 3 chodzi o współczesne organizacje (a jest współczesnej organizacji),
- na s. 11 użyto określenia '... w analogicznej ocenie nieprzedsiębiorstw',
- na s. 32 jest "... polityka regionalna jest szczegółowaniem ...", a powinno być uszczegółowieniem,
- prezentowana na s. 36 rycina 1.7 odnosi się do początku pierwszej dekady XXI, zawiera informacje, które są nieaktualne,
- w tab. 1.4 występują błędy literowe,
- na s. 254 jest sformułowanie "... przy nasileniu się rynku turystycznego", a powinno być "na rynku turystycznym",
- w tab. 239 (s. 256) chodzi o status prawny organizacji, a nie jej statut,
- na s. 256 Autor używa zwrotu "... analiza ewolucji rozwoju", pragnę zwrócić uwagę, że ewolucja zakłada rozwój,
- na s. 282 użyte zostało określenie "... rozmiar techniczny dysertacji", a chodzi przecież o jej objętość,
- błędy w nazwiskach autorów cytowanych publikacji, np. na s. 51 jest Ashoff, a powinno być Ackoff, na s. 140 jest Bodrun i Gołębski, a powinno być Bordun i Gołemb-ski.

Do mankamentów pracy należy zaliczyć także nadużywanie w jej tekście zwrotów: autor podziela pogląd, autor uważa, autor zgadza się, autor pracy podkreśla, autor pracy eksponuje

itp. W pracy występują liczne błędy interpunkcyjne, w wielu miejscach język pracy budzi wątpliwości, bardzo często budowane przez Autora zdania są zbyt złożone, co ma wpływ na ich zrozumiałość.

5. Możliwości wykorzystania pracy

Recenzowana praca ma poza wymiarem teoretyczno-badawczym, charakter aplikacyjny. Decydują o tym przeprowadzone przez Doktoranta badania empiryczne, przeprowadzone analizy i zaproponowane w czwartym rozdziale modele funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych, o zróżnicowanym stopniu ich skuteczności. Zgromadzone w dysertacji informacje i wyniki badań, często w formie tabel i rysunków, mogą i powinny być wykorzystane przez same regionalne organizacje turystyczne, a także przez władze samorządowe i instytucje odpowiedzialne za funkcjonowanie w Polsce rynku turystycznego i systemu promocji w turystyce.

W nawiązaniu do pytania zawartego w recenzji, a dotyczącego upowszechnienia wyników badań, jestem przekonany, że opiniowana dysertacja stanowi przydatne źródło badań porównawczych, a istotne jej fragmenty mogą i powinny być opublikowane w formie artykułów naukowych.

6. Ocena końcowa, konkluzje recenzji

Podsumowując recenzję rozprawy doktorskiej mgra Wojciecha Fedyka stwierdzam, że jest ona oryginalnym i ciekawym opracowaniem naukowym, a jej Autor wykazał się dobrą znajomością omawianej problematyki, umiejętnością wykorzystania rozległej literatury, zastosowania metod badawczych oraz dużym stopniem samodzielności w formułowaniu wniosków. Praca posiada walory opracowania naukowego, a jej dodatkowym atrybutem są walory aplikacyjne rozprawy.

Mając na uwadze powyższe stwierdzenia oraz fakt, że rozprawę doktorską pt. "*Uwarunkowania skuteczności regionalnych organizacji turystycznych w Polsce*" można uznać za wartościowy traktat naukowy, spełniający wymagania stawiane rozprawom doktorskim (sformułowane w ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki), wnioskuje o dopuszczenie mgra Wojciecha Fedyka do kolejnych etapów postępowania o nadanie stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia.

