

Prof. dr hab. Anna Wójcik-Karpacz

Instytut Zarządzania

Wydział Prawa i Nauk Społecznych

*Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach*

Kielce, 11.12.2025 r.

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Eweliny Kostępskiej

pt.: *Zmiany w modelach biznesu szkół tańca stymulowane ograniczeniami epidemicznymi,*

napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Ewy Kozień, prof. UEK

Wstęp – podstawy formalne recenzji

Podstawą wykonania recenzji pracy doktorskiej mgr Eweliny Kostępskiej pt.: *Zmiany w modelach biznesu szkół tańca stymulowane ograniczeniami epidemicznymi*, jest pismo prof. dra hab. Stanisława Popka, Dyrektora Szkoły Doktorskiej UEK z dnia 24 października 2025 r. stwierdzające, iż Rada Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na posiedzeniu w dniu 23 października 2025 r. powołała mnie na recenzenta w/w rozprawy.

Zasadniczym przedmiotem tego zlecenia jest określenie czy rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w art. 187 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz. U. z 2024 r., poz. 1571, z późn. zm.) i czy uzasadnia dopuszczenie mgr Eweliny Kostępskiej do publicznej obrony.

Dlatego recenzja została skierowana na ustalenie czy:

- przedłożona autorska dysertacja stanowi wyraz ogólnej wiedzy teoretycznej kandydatki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,
- w przedłożonej dysertacji kandydatka wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej,
- przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.

Ocena przedłożonej rozprawy

W ostatnich latach koncepcja modelu biznesowego ponownie zyskuje na popularności, zarówno w praktyce, jak i w środowisku akademickim. W efekcie dąży się do jego poznania w nowym otoczeniu, w którym to – jak dowiedli badacze – model biznesowy należy postrzegać jako zmienny, a nie statyczny, a firmy powinny odnawiać swoje modele biznesu wprowadzając innowacje, aby dostosować się do rozwijającego się otoczenia, w którym działają. Firmy, które nadążają za nowymi modelami biznesu, będą miały większe szanse na przetrwanie i rozwój niż te o statycznych modelach biznesu. Dostrzega się zatem pewną prawidłowość, firmy muszą albo nieustannie się dostosowywać, albo upaść. Przed wyzwaniem dostosowania swoich modeli biznesu, aby pozostać konkurencyjnymi i uniknąć stagnacji stoją także organizacje oferujące usługi nauki tańca oraz pokazów tańca działające w ramach sektorów kultury, edukacji czy sportu i rekreacji ruchowej.

Przykładowo w odniesieniu do szkół tańca działających na polskim rynku niewiele wiadomo na temat zmian w modelach biznesu będących odpowiedzią na ograniczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej implikowane pandemią Covid-19 w erze napędzanej technologią i globalizacją. Interesujące było więc rzucenie światła na to, jak tego rodzaju organizacje, które tradycyjnie koncentrują się na prowadzeniu zajęć w formie stacjonarnej, dostosowały swoje modele biznesu, aby przekształcić się w organizacje oferujące także pewne rozwiązania w formie zdalnej.

Odkrywanie zmian zachodzących w zakresie propozycji wartości, tworzenia wartości i przechwytywania wartości zyskało także uwagę kandydatki i dostarczyło wiele cennych spostrzeżeń. Te ustalenia pozwoliły jej na udzielenie odpowiedzi na pytanie, co szkoły tańca obecne na rynku w czasie trwania pandemii Covid-19 i okresie stopniowego znoszenia ww. ograniczeń zmieniły w swoich modelach biznesu. Pokazują one także, jak niektóre z utrwalonych wartości tych szkół odgrywały kluczową rolę w tej transformacji.

W mojej ocenie rozprawa doktorska pt.: *Zmiany w modelach biznesu szkół tańca stymulowane ograniczeniami epidemicznymi* stanowi oryginalne rozwiązanie zidentyfikowanego przez kandydatkę problemu naukowego sprowadzającego się do rozpoznania zmian w strukturze modeli biznesu szkół tańca, jakie dokonały się pod wpływem różnych uwarunkowań i czynników w okresie objętym badaniami ze szczególnym uwzględnieniem ograniczeń epidemicznych, wizji przedsiębiorstwa 5.0, koncepcji

zrównoważonych modeli biznesu i mechanizmów, które wzmacniają odporność przedsiębiorstw na określone sytuacje kryzysowe.

Kandydatka jasno określiła obszar zainteresowania. Sformułowanie problemu badawczego obejmuje wyjaśnienia (kandydatka podaje prawdopodobne przyczyny wywołujące ten problem), że problem ten istnieje, i że jest on ważny z tym, że dowody potwierdzające istnienie tego problemu kandydatka przedstawia w różnych częściach rozprawy doktorskiej.

Celem głównym rozprawy doktorskiej była identyfikacja zmian w modelach biznesu szkół tańca stymulowanych ograniczeniami epidemicznymi i wpisuje się on w temat pracy, i problem badawczy.

Zasadniczo kandydatka przyjęła perspektywę ograniczeń, w prowadzeniu działalności gospodarczej przez szkoły tańca, wprowadzonych w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem wirusa SARS-CoV-2 jako stymulatorów zmian ich modeli biznesu ukierunkowanych na wykorzystanie technologii cyfrowych, które pozwalają na wzbogacenie oferty produktowej o zajęcia prowadzone w formie zdalnej, jak i mogą mieć zastosowanie w innych wymiarach (np. działania promocyjne i komunikacyjne prowadzone online za pomocą Internetu i technologii cyfrowych, takich jak media społecznościowe, strony internetowe, czy aplikacje mobilne).

Szczególnie, że konsekwencją wprowadzonych ww. ograniczeń była konieczność zaprzestania przez szkoły tańca ich podstawowej działalności z dnia na dzień na nieokreślony bliżej czas. Tym samym w sposób natychmiastowy organizacje te zostały pozbawione niemal całości przychodów, a ponadto nie miały czasu by przygotować się do tego typu sytuacji. Okoliczność ta miała charakter obiektywny i niezależny od nich. Co więcej, uchylene zakazu prowadzenia działalności nie oznaczało automatycznego powrotu do sytuacji poprzedzającej ww. ograniczenie tej działalności. Klienci ostrożnie podchodzili do wznowienia zajęć tanecznych. Ta nowa rzeczywistość wymagała od tych organizacji szukania nowych kierunków funkcjonowania i rozwoju, i to takich, które zmieniają ich sytuację nie tylko ekonomiczną, ale też społeczną i środowiskową.

Cel główny został zdekomponowany na cele szczegółowe. Cele szczegółowe rozprawy doktorskiej zostały zrealizowane przez przegląd literatury, jakościowe i ilościowe badania empiryczne, i tym samym pomogły one w osiągnięciu celu głównego.

Rozważania podjęte w dysertacji nie wyczerpują problemów związanych ze zmianami modeli biznesu, jednak sędzę, że kandydatka podjęła wysiłek wzbogacenia teorii nauk o zarządzaniu i jakości na trzech płaszczyznach, a mianowicie: na płaszczyźnie teoriopoznawczej – po dokonaniu przeglądu definicji modeli biznesu i ich komponentów, kandydatka opracowała graficznie macierz porównawczą komponentów 25 modeli biznesu, mapę współwystępowania, centralność (mapa gęstości) i klasteryzację komponentów wybranych definicji modeli biznesu. Ponadto, analiza 25 definicji modeli biznesu pozwoliła jej na rozpoznanie komponentów (propozycja wartości, segmenty klientów, kluczowe zasoby), które występują w modelach biznesu częściej niż pozostałe, i co zostało wzięte pod uwagę w projektowaniu i realizacji własnych badaniach empirycznych. Kandydatka ustaliła, że badacze modeli biznesu przenieśli nacisk z przechwytywania wartości na jej tworzenie, a niniejsze badanie podąża za tym trendem, jednocześnie zwracając uwagę badawczą na jej dostarczanie. Przy tym, kandydatka nie pomija aspektów finansowych i podejmuje próbę opisu ich generowania z wartości oferowanej klientowi.

W części teoretycznej rozprawy kandydatka zaprezentowała klasyfikacje modeli biznesu, w tym modeli e-biznesu. Zasadny i poznawczo interesujący jest opis wariantów relacji między modelem biznesu a strategią, jak i problematyka osadzenia „wartości” dla klienta w modelu biznesu. Przedstawiona analiza szablonu modelu biznesu najbardziej powszechnego wśród praktyków, choć jest odzwierciedleniem treści literatury przedmiotu, bo przedstawia dobrze znaną koncepcję biznesową w ustandaryzowanej formie, jednak pozwala w tych badaniach empirycznych na dokonywanie porównań, dotarcie do istoty rzeczy i rozpoznanie konkretnych rozwiązań, i w odniesieniu do tych badań na autorską operacjonalizację poszczególnych komponentów modeli biznesu szkół tańca objętych niniejszym badaniem. Przedstawiła również kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach transformacji cyfrowej i pandemii Covid-19. Wykazała rolę ograniczeń implikowanych pandemią Covid-19 jako zewnętrznej siły napędowej, która wymusiła na różnego rodzaju organizacjach wykorzystanie nowych technologii w relacjach gospodarczych. Ponadto scharakteryzowała rynek organizacji świadczących usługi nauki tańca oraz pokazów tańca, czy szerzej usług

związanych z kulturą, rekreacją ruchową i sportem. Przy tym, uwzględniła rolę marketingu cyfrowego w funkcjonowaniu i rozwoju organizacji oferujących ww. usługi. Przedstawiła koncepcje i narzędzia modelowania zrównoważonych modeli biznesu, i potrzebę ich wdrażania do praktyki biznesowej. Dlatego do badań przyjęła definicję Triple Layered Business Model Canvas. Trójwarstwowa kanwa wizualizuje model biznesu i pozwala na jego weryfikację. Trójwarstwowy model biznesu to narzędzie do badania innowacji w modelach biznesu zorientowanych na zrównoważony rozwój. Rozszerza on oryginalny model biznesu o dwie warstwy: warstwę środowiskową opartą na perspektywie cyklu życia oraz warstwę społeczną opartą na perspektywie interesariuszy. Łącznie, te trzy warstwy modelu biznesu wyraźniej pokazują, w jaki sposób organizacja generuje różne rodzaje wartości – ekonomiczną, środowiskową i społeczną. Wizualne przedstawienie modelu biznesu za pomocą tego narzędzia wspiera rozwój i komunikację bardziej holistycznego i zintegrowanego spojrzenia na model biznesu, co również wspiera kreatywne innowacje w kierunku bardziej zrównoważonych modeli biznesu. Dlatego sędzę, że wybór tej koncepcji był trafny dla tych badań empirycznych. Jednakże, biorę pod uwagę, że jej wykorzystanie w tych badaniach empirycznych mogło sprawiać trudności, gdyż narzędzie to tworzy dwie nowe dynamiki analizy: spójność poziomą i spójność pionową. Ich opracowanie wymaga dostępu do danych pierwotnych, a w sytuacji ich braku do danych wtórnych zawartych w raportach firmowych lub ujętych w innych źródłach. Kandydatka słusznie przyjęła, że zrównoważona innowacja modelu biznesu odnosi się do tworzenia zupełnie nowego modelu biznesu lub zmiany istniejącego tak aby uwzględniał on perspektywy zrównoważonego rozwoju firmy, środowiska naturalnego i społeczeństwa. Operacjonalizacja tego typu modelu biznesu pozwala ustalić, czy innowacje w zakresie modeli biznesu (np. zorientowane interesariuszy na nowe aspekty oferty) są odpowiedzialne środowiskowo, społecznie i czy jednocześnie zapewniają rentowność w związku z korzystaniem z takiego modelu biznesu. W tych badaniach uwaga badawcza kandydatki została skoncentrowana znacznie intensywniej na wymiarze ekonomicznym aniżeli środowiskowym i społecznym tegoż modelu. Mimo że doceniam starania kandydatki w zakresie rozszerzenia koncepcji modelu biznesu o wymiar odporności i zaproponowania kolejnego typu modelu biznesu tj. „*odpornego i zrównoważonego modelu biznesu*”, i jego autorskiej konceptualizacji, to jednak uważam, że nie zawsze istnieje konieczność tworzenia nowego konstrukt i jego definicji. Przedsięwzięcie to uważam za nieco nadmiarowe, gdyż istnieją już definicje

obejmujące aspekty nie tylko ekonomiczne, ale środowiskowe i społeczne, a w podejściu dynamicznym model biznesu jest narzędziem zmiany w organizacji, albo w samym modelu. Za interesujące uważam także podjęcie próby przedstawienia badanych zagadnień w kontekście przedsiębiorstwa 5.0. Kandydatka przedstawiła kolejne etapy rewolucji przemysłowej, w szczególności zwróciła uwagę na to, jak firmy w erze Biznesu 5.0 mogą łączyć nowoczesne technologie z odpowiedzialnością społeczną i ekologiczną oferując zrównoważony rozwój, jak te technologie powinny wspierać potencjał pracownika. We „Wstępie” kandydatka sformułowała pytanie badawcze sprowadzające się do tego, jak powinny być kształtowane modele biznesu przedsiębiorstw zgodnie z założeniami koncepcji piątej rewolucji przemysłowej. W odpowiedzi na to pytanie, w części teoretycznej pracy, kandydatka wyjaśniła, jak nowoczesne modele biznesu dostosowują się do zmieniającego się świata, oferując zrównoważony rozwój, innowacyjność i pozytywny wpływ na społeczeństwo, pracowników przy jednoczesnym wzroście efektywności i konkurencyjności. Pewnym mankamentem zwłaszcza prowadzonych w początkowych fragmentach pracy rozważań jest unikanie odniesień do ustaleń innych badaczy zawartych w literaturze na przykład przy osadzeniu problemu badawczego, czy wyłonieniu luk badawczych („Wstęp”). Kandydatka czyni je dopiero w dalszych częściach pracy. Wskazane luki badawcze pozwalają przypuszczać, że może być wiele przykładów udanych modeli biznesu, które są nieznane, w tym te dedykowane działalności sportowej i rekreacji ruchowej, w tym nauce tańca. Nie można również wykluczyć, że jest to spowodowane nowością autorskich badań. Dylemat ten nie został jednak jednoznacznie rozstrzygnięty, co z kolei kwalifikuje go po stronie mankamentów rozprawy. Jednak niewątpliwie, sytuacja ograniczonego dostępu przedsiębiorców do dobrych praktyk w zakresie modeli biznesu, które chcieliby wdrożyć lub są na początkowym etapie ich wdrażania wskazuje na zasadność głównego celu rozprawy.

Podsumowując, rozdziały teoretyczne pokazują to co zostało zbadane a co dotychczasowe badania nie objęły lub objęły niewystarczająco. Przegląd literatury jest logiczny. Kandydatka uwzględniła dorobek głównych autorów w swojej pracy.

Na płaszczyźnie metodologicznej kandydatka ustaliła i zastosowała trzy etapy badań empirycznych adekwatne do analizy zmian w modelach biznesu szkół tańca w kontekście następstw ogłoszenia w Polsce stanu epidemii Covid-19 a potem jego zniesienia, jak i okresu przed tą pandemią.

Każde z przeprowadzonych badań empirycznych pełniło inną funkcję poznawczą. Pierwsze ilościowe badanie empiryczne z 2020 roku (perspektywa klientów szkół tańca; popyt na usługi u progu pandemii Covid-19) pozwoliło na diagnozę wzorców uczestnictwa, preferencji, ocenę wybranych aspektów komunikacji marketingowej szkół tańca oraz wstępne rozpoznanie następstw ograniczeń epidemicznych za zachowania nabywców.

Z kolei badanie jakościowe z 2022 roku (perspektywa właścicieli szkół tańca w czasie Pandemii-19; podaż usług i funkcjonowanie tych organizacji podczas pandemii) dostarczyło pogłębionych danych o zmianach w ofercie produktowej i mechanizmach adaptacyjnych po stronie szkół tańca. Głównym celem tych badań było zidentyfikowanie zmian w modelach biznesu szkół tańca w Polsce, stymulowanych ograniczeniami epidemicznymi w latach 2019-2022, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w ofercie produktowej, segmentach klientów, kanałów komunikacji, relacji z klientami i wyniku finansowym jako efektu realizacji propozycji wartości. Kandydatka sformułowała także cele szczegółowe, by w kolejnym kroku podjąć autorską próbę ich operacjonalizacji (tabela 11, s. 175). W tym badaniu kandydatka zastosowała podejście jakościowe oparte na studium wieloprzypadkowym do zbadania zmian modeli biznesu 10 szkół tańca, które umożliwiło ich rozpoznanie w kontekście rzeczywistym (od momentu poprzedzającego pandemię Covid-19, w czasie jej obowiązywania i w okresie stopniowego znoszenia ograniczeń sanitarnych). Studia przypadku są szeroko stosowane w badaniach nad modelami biznesu, dając możliwość wniesienia teoretycznie istotnego wkładu w zjawisko, któremu brakuje jasnego zrozumienia, odpowiedniej teorii i empirycznego uzasadnienia.

Natomiast drugie ilościowe badanie empiryczne z 2022 roku (perspektywa klientów; popyt w ujęciu retrospektywnym; 3 okresy: przed, w trakcie, po pandemii Covid-19) pozwoliło na zidentyfikowanie zmian w zachowaniu uczestników zajęć tanecznych oraz ich postaw wobec oferty szkół tańca w perspektywie trzech wyodrębnionych okresów, z uwzględnieniem czynników motywujących i barier uczestnictwa, poziomu zaangażowania oraz oceny jakości świadczonych usług. W przypadku drugiego ilościowego badania empirycznego zastosowane podejścia retrospektywne i w czasie rzeczywistym, uważam za zasadne, aby ująć ewolucyjny aspekt modeli biznesu objętych badaniem szkół tańca.

Warto podkreślić, że projektowanie postępowania badawczego w perspektywie analizy zmian w modelach biznesu szkół tańca stymulowanych ograniczeniami epidemicznymi

stanowiło znaczne wyzwanie badawcze. Trudności dotyczyły nie tylko wyboru kanwy modelu biznesu, komponentów najczęściej występujących w różnych modelach biznesu, konstruktów konceptualnych i ich pojmowania, ich pomiaru oraz analizy, ale również wyboru podejścia empirycznego determinowanego tymi właściwościami. Generalnie kandydatka poradziła sobie z tym problemem.

Ważnym krokiem było ustalenie metodyki badań własnych, przedstawienie procesu przebiegu dwóch badań ilościowych i jednego badania jakościowego oraz określenie adekwatnych dla nich celów głównych i celów szczegółowych. Opis przebiegu badań dla każdego z nich obejmował charakterystykę próby badawczej, przedstawienie metod i technik badawczych, operacjonalizacji badanych konstruktów, przedstawienie wyników opatrzonych adekwatnym komentarzem, wniosków i implikacji.

Kandydatka przefiltrowała informacje pod kątem operacjonalizacji badanych konstruktów. Opracowała autorskie narzędzia pomiaru badanych konstruktów. Dodam, że kwestionariusze ankiet wykorzystane w badaniach ilościowych i przewodnik wywiadu wykorzystany w badaniu jakościowym zostały dołączone do pracy.

W postępowaniu badawczym kandydatka wykorzystwała dwa sposoby triangulacji danych. Po pierwsze, wykorzystwała dwie techniki gromadzenia danych (ankietowanie – formularz online; wywiad częściowo ustrukturyzowany). Środowisko Internetu nadaje się do ilościowych badań empirycznych. To medium komunikacyjne zapewniło m.in. możliwość dotarcia do klientów szkół tańca rozproszonych geograficznie, uzyskania anonimowości i bezpieczeństwa w badaniu, i to było słusznym zabiegiem. Z kolei wywiady z właścicielami/menedżerami szkół tańca zapewniły możliwość rozpoznania zmian w działaniach i zasobach badanych organizacji. Po drugie, kandydatka dokonała zróżnicowania informatorów. Wykorzystanie różnych metod badawczych pozwoliło jej na uzyskanie uzupełniających się danych surowych celem głębszego, opartego na różnych perspektywach poznawczych rozpoznania badanego zjawiska. Triangulacja danych i metod była słusznym zabiegiem.

Z kolei na płaszczyźnie empirycznej kandydatka przedstawiła i przeanalizowała wyniki własnych badań empirycznych. Na koniec podsumowała każde z badań, wyciągnęła wnioski i przedstawiła ich implikacje. W celu prześledzenia zmian w modelach biznesu, wdrożyła projekt badawczy łączący badania retrospektywne i badania w czasie rzeczywistym. Badania te

umożliwiły eksplorację zmian w modelach biznesu z perspektywy właścicieli szkół tańca i na tyle na ile było to możliwe z perspektywy klientów.

Niniejsze badania empiryczne dotyczyły istniejących modeli biznesu i koncentrowały się na zmianach, a nie na zakłóceniach. Kandydatka zidentyfikowała zmiany w fundamentalnych elementach modeli biznesu, które skutkowały raczej rekonfiguracją istniejących niż tworzeniem nowych modeli biznesu, zazwyczaj wpływając na inne komponenty jednocześnie. Ustaliła, że zmiany w modelach biznesu były wprowadzane w odpowiedzi na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Wprowadzone przez szkoły tańca, objęte niniejszym badaniem, zmiany w ich modelach biznesu były niezbędne, aby organizacje te mogły prowadzić naukę tańca w innej formie (online) niż dotychczasowa (stacjonarna). Przy tym, okazało się, że cyfryzacja zapewniła szkołom tańca elastyczność w organizacji ich działalności biznesowej i wprowadzaniu zmian.

Przystępując do badań ilościowych kandydatka postawiła cztery hipotezy badawcze, a efekty końcowe ich weryfikacji przedstawiła w podsumowaniu badań własnych. Ustaliła, że pandemia Covid-19 wzmogła wykorzystanie technologii cyfrowych w prowadzeniu działalności przez szkoły tańca z tym, że większość tych działań miała charakter reaktywny i raczej doraźny, aniżeli trwałe, ponieważ ich zastosowanie po pandemii zostało ograniczone. Przykładowo w okresie obowiązywania obostrzeń część szkół tańca oferowała naukę tańca w formie zdalnej, a po ich zniesieniu niektóre placówki zdecydowały się na częściowe utrzymanie tej formy jako uzupełnienie tradycyjnej oferty stacjonarnej. Kandydatka wykazała zatem, że badane szkoły tańca potrafiły modyfikować swoją bazę zasobów w razie potrzeby, aby reagować na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Poza tym, wytłumaczyła, że zachowania uczestników zajęć tanecznych w okresie pandemii różniły się od wzorców przed pandemią przede wszystkim w zakresie poziomu ich uczestnictwa, motywacji czy oceny jakości usług. Nadto ustaliła, że modele biznesu szkół tańca w ograniczonym stopniu wpisują się w koncepcję zrównoważonego rozwoju i odporności tych organizacji na sytuacje kryzysowe, co znajduje odzwierciedlenie w reaktywnym i tymczasowym charakterze oferty online, czy przeniesieniu relacji z klientami do kanałów cyfrowych.

Kandydatka zrealizowała także cele główne i powiązane z nimi cele szczegółowe dotyczące dwóch ilościowych badań empirycznych. Na uwagę zasługuje w szczególności drugie badanie ilościowe z 2025 roku (perspektywa klientów; popyt w ujęciu retrospektywnym:

występujący przed pandemią, w czasie i po pandemii), które umożliwiło porównanie wzorców uczestnictwa w zajęciach w trzech przedziałach czasowych oraz ocenę trwałości i efektywności wdrożonych rozwiązań. Ustalenia te są poznawczo interesujące.

Jakościowe badania empiryczne pozwoliły na pogłębione analizy wokół znanego zagadnienia jakim jest model biznesu i wyłonienie zmian w modelach biznesu badanych szkół tańca. Kandydatka odsłoniła, że ograniczenia implikowane pandemią Covid-19 popychały do zmian w różnych komponentach modeli biznesu. Zmiany w jednym komponentcie (np. portfolio rozwiązań dla klientów i sposób ich oferowania) wpływały na inne komponenty (np. działania marketingowe, relacje z klientami, organizację pracy, strukturę wyników biznesowych) powodując dalsze zmiany w tych samych lub innych wymiarach modelu biznesowego. Kandydatka wywnioskowała, że zmiany modelu biznesu mogą wyzwać, stymulować wykorzystanie technologii cyfrowych, także po to, aby szybko testować swoje modele biznesu, uzyskiwać opinie użytkowników i wprowadzać zmiany. Ponadto, kandydatka zwróciła uwagę, że badane firmy dostarczające usługi w zakresie nauki tańca oraz pokazów tańca, rzadko całkowicie się odnawiają, ale często opierają się na wcześniejszych inwestycjach i istniejących strukturach organizacyjnych, aby zmienić niektóre komponenty w istniejących modelach biznesu. Szkoda, że te autorskie ustalenia badawcze nie zostały skonfrontowane z ustaleniami innych badaczy podejmującymi tematykę zmian modeli biznesu w innych organizacjach operujących w sektorach edukacji, kultury czy sportu i rekreacji ruchowej. W rozprawie doktorskiej brakuje wyodrębnionej części dedykowanej ograniczeniom studium przypadku i kierunkom dalszych badań, choć te syntetycznie zostały nakreślone w „Zakończeniu”.

Rozprawa doktorska pokazuje, że szkoły tańca stanęły przed wyzwaniem odejścia od utartych sposobów działania, i dostarcza wglądu w wielowymiarowe zmiany jakie zaszły w obrębie modeli biznesu. Autorskie wnioski i implikacje teoretyczne, praktyczne i dla polityki publicznej zostały oparte na empirii. Tym samym teoretycy i praktycy uzyskują przegląd wymiarów tych zmian.

Podsumowując rozprawa doktorska:

- stanowi argument odzwierciedlający dobrą znajomość przedmiotu,
- generalnie jest poprawna pod względem treści,
- udowadnia umiejętność korzystania przez kandydatkę z wybranych metod naukowych i korzystania ze źródeł naukowych,

- odpowiada aktualnie obowiązującym normom bibliograficznym,
- wykazuje powiązania problemów teoretycznych z zagadnieniami praktyki.

Rekomendacja

W świetle powyższego mogę stwierdzić, że przygotowana pod kierunkiem naukowym dr hab. Ewy Kozień, prof. UEK rozprawa doktorska mgr Eweliny Kostępskiej pt.: *Zmiany w modelach biznesu szkół tańca stymulowane ograniczeniami epidemicznym* spełnia ustawowe wymagania stawiane rozprawom doktorskim.

W związku z tym wnioskuję o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

Anna Wójcik-Karpacz