

Kraków 02.01.2026

dr hab. inż. Joanna Duda, prof. AGH
Akademia Górniczo-Hutnicza
im. St. Staszica w Krakowie
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami
i Kapitałem Społecznym

**Recenzja rozprawy doktorskiej pt.: „Zmiany w modelach biznesu szkół tańca
stymulowane ograniczeniami epidemicznymi”, Pani mgr Eweliny Kostępskiej**

1. Podstawa opracowania recenzji

Recenzję rozprawy doktorskiej opracowano na zlecenie Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (pismo z dnia 24.10.2025).

2. Uwagi ogólne

Przedstawiona do oceny dysertacja składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia oraz części uzupełniających, obejmujących bibliografię, spisy: rysunków, tabel, wykresów oraz załączniki. Zasadnicza treść pracy obejmuje 245 stron, natomiast na stronach 246–309 zamieszczono materiały pomocnicze, w tym bibliografię oraz wspomniane spisy i załączniki.

Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczny i prezentuje podstawy koncepcyjne dotyczące modeli biznesu. Rozdział drugi ma charakter mieszany. W jego pierwszej części (punkt 2.1) przedstawiono pojęcia powiązane z cyfryzacją oraz omówienie ewolucji przemysłu od fazy 1.0 do 6.0. W drugiej części tego rozdziału (punkt 2.2) Doktorantka, opierając się na wtórnych danych empirycznych, zaprezentowała wpływ pandemii COVID-19 na procesy transformacji cyfrowej oraz na adaptacyjne zmiany zachodzące w organizacjach.

Rozdział trzeci ma również charakter empiryczny i został oparty na danych wtórnych pochodzących z raportów GUS pt. „Uczestnictwo w sporcie i rekreacji ruchowej”. W pierwszej

części rozdziału przedstawiono dane dotyczące uczestnictwa Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w latach 2008, 2012, 2016 i 2021. W drugiej części, zatytułowanej „Podaż zajęć tanecznych w Polsce na przykładzie szkół tańca”, omówiono rynek podaży w latach 1989–2009, bazując na raportach branżowych, publikacjach specjalistycznych oraz literaturze naukowej.

Rozdział czwarty ma charakter teoretyczny. Omówiono w nim klasyczne oraz zrównoważone modele biznesowe, a także narzędzia służące do ich projektowania, takie jak: Business Model Canvas (BMC) oraz Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC). Podjęto również próbę uzasadnienia potrzeby uwzględniania w modelach biznesowych wymiaru odporności organizacyjnej (*resilience*).

Rozdział piąty ma charakter empiryczny i prezentuje wyniki badań własnych przeprowadzonych w trzech perspektywach czasowych: okres I (rok 2020) – badania ilościowe, okres II (rok 2022) – badania jakościowe oraz okres III (rok 2025) – badania ilościowe, obejmujące analizę okresu przed pandemią, w trakcie jej trwania oraz po jej zakończeniu. Konkluzje końcowe zebrano w zakończeniu.

3. Ocena metodyczna pracy

Przechodząc do szczegółowej analizy poszczególnych części pracy.

Wybór tematu i jego sformułowanie

Temat jest bardzo aktualny i uzasadniony naukowo, ponieważ pandemia COVID-19 wywołała silne turbulencje w sektorach usługowych, w tym w branży sportowo-rekreacyjnej i edukacji tanecznej. Tytuł jest klarowny, jednoznaczny i wskazuje zarówno 1) **przedmiot**: modele biznesu szkół tańca, 2) **zakres zmian**: stymulowane ograniczeniami epidemicznymi oraz 3) **kontekst**: pandemia i jej skutki.

Wstęp

We wstępie przedstawiono motyw podjęcia tematu rozprawy, uzasadniając we właściwy sposób wybór tematu pracy. Przedstawiono także główny cel pracy oraz 13 celów częściowych, cztery hipotezy oraz strukturę rozprawy. Cel pracy został określony prawidłowo, natomiast moje obawy budzi bardzo duża liczba celów częściowych, gdzie niektóre z nich są słabe jak, np. dwa cele częściowe pierwszy i drugi dotyczące analiz definicji. **Analiza definicji sama w sobie nie jest wystarczającym celem częściowym.** Może być jednak **bardzo dobrym elementem celu**, jeśli jest odpowiednio osadzona. Analiza definicji jest uzasadniona, gdy np. prowadzi do opracowania własnej definicji roboczej lub stanowi punkt wyjścia do budowy modelu teoretycznego. Natomiast w ujęciu przedstawionym w tej pracy analiza definicji jest narzędziem, a nie celem samym w sobie. Podobne uwagi mam do celów częściowych (4:

charakterystyka technologii cyfrowych z uwzględnieniem technologii intensyfikujących oraz 6: charakterystyka rynku usług tanecznych w Polsce w ujęciu popytowym i podażowym). W pracy doktorskiej cele częściowe powinny zawsze prowadzić do rozwiązania problemu naukowego, a nie tylko opisywać rzeczywistość.

W rozdziale I Doktorantka, na podstawie obszernej literatury pozyskanej z bazy EBSCO z lat 1940–2024, bardzo rzetelnie przeprowadziła analizę pojęcia *model biznesu*, ukazując rosnące zainteresowanie tą tematyką poprzez systematyczny wzrost liczby publikacji naukowych poświęconych temu zagadnieniu. Odwołała się zarówno do klasycznych ujęć autorów, takich jak: **Peter Drucker**, **Henry Chesbrough**, **David Teece** czy **Alexander Osterwalder**, jak i do współczesnych interpretacji rozwijających tę koncepcję w kontekście dynamicznych zmian otoczenia gospodarczego.

Doktorantka wykazała znaczną różnorodność definicji oraz komponentów modeli biznesu, prezentując wyniki swoich analiz w tabelach 2 i 3. Zidentyfikowane i zestawione w tabeli 3 komponenty modeli biznesu stały się punktem wyjścia do opracowania mapy ich współwystępowania w literaturze, przygotowanej z wykorzystaniem narzędzia VOSviewer (rys. 1, rys. 2 i rys. 3). Wyniki tej analizy zostały następnie odniesione do klasycznego trójkąta modelu biznesu, co pozwoliło na ich uporządkowanie oraz interpretację w szerszym kontekście.

W dalszej części rozdziału przedstawiono zarówno uniwersalne modele biznesu, jak i e-modele biznesu, podkreślając ich specyfikę oraz obszary zastosowań.

Bardzo wysoko oceniam ten rozdział — stanowi on solidną podstawę teoretyczną do dalszych rozważań.

W pierwszej, teoretycznej części rozdziału drugiego (2.1.1) przedstawiono pojęcia powiązane z cyfryzacją, jednak nie przedstawiono definicji pojęcia *cyfryzacja*, mimo że podrozdział 2.1 nosi tytuł „Cyfryzacja”. W mojej ocenie tytuł ten jest zbyt ogólny. Choć formalnie dopuszczalny, merytorycznie nie jest w pełni uzasadniony. Tytuł podrozdziału w pracy doktorskiej powinien być precyzyjny, informacyjny, odzwierciedlać zawartość oraz brzmieć naukowo. Jednowyrazowy tytuł „Cyfryzacja” nie wskazuje jednoznacznie, co stanowi przedmiot analizy w tej części pracy.

Na s. 65 Doktorantka pisze: „(...) W literaturze przedmiotu...”, jednak nie wskazuje konkretnych autorów. Przy tego typu sformułowaniach konieczne jest podanie precyzyjnych odwołań bibliograficznych. W dalszej części podrozdziału omówiono ewolucję przemysłu od fazy 1.0 do 6.0 oraz towarzyszące jej technologie cyfrowe.

Druga część rozdziału ma wyraźnie odmienny charakter. Na podstawie danych wtórnych z lat 2019 i 2024 przedstawiono wybrane zagadnienia związane z kryzysem wywołanym pandemią COVID-19 oraz zaprezentowano wskaźniki indeksu gospodarki

cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI) w Polsce i w Unii Europejskiej. Ujęcie to pozwala ukazać zmiany w zakresie transformacji cyfrowej przed pandemią (2019) oraz po jej zakończeniu (2024).

Mam uwagę dotyczącą wykresów: 1 (s. 86), 2 (s. 87) i 3 (s. 88). Pod każdym z nich znajduje się podpis zawierający sformułowanie „procentowy udział...”. Warto doprecyzować, **udział w czym** — ponieważ udział zawsze odnosi się do określonej całości, np. „procentowy udział [elementu X] w [zbiorze Y]”.

Rozdział trzeci składa się z dwóch części o charakterze empirycznym. Pierwsza z nich prezentuje dane z raportu GUS pt.: „Uczestnictwo w sporcie i rekreacji ruchowej” z lat 2008, 2012, 2016 oraz 2021. Zestawienia statystyczne, przedstawione m.in. w formie wykresów, pozwalają na ogólną charakterystykę popytu na rynku przedsiębiorstw oferujących kursy tańca. Nie jest jednak jasne, dlaczego w analizie uwzględniono dane z lat 2008 i 2012, ponieważ okresy te nie odnoszą się do zjawisk związanych z pandemią, która stanowi główny temat i cel pracy. Zasadność ich wykorzystania wymagałaby dodatkowego uzasadnienia.

Druga część rozdziału, zatytułowana „Podaż zajęć tanecznych na przykładzie szkół tańca”, znacząco różni się od pierwszej. Nie opiera się na jednym źródle danych wtórnych, lecz korzysta z wielu raportów, publikacji naukowych oraz materiałów dostępnych w Internecie, przedstawiając wyniki analiz innych autorów, w tym z lat 1989–2009. W efekcie trudno uznać, że w rozdziale zaprezentowano popyt i podaż odnoszące się do tego samego rynku i tego samego okresu. Można przypuszczać, że intencją Dyplomantki było zestawienie obu perspektyw, jednak analiza obejmuje odmienne ramy czasowe, co utrudnia ich zestawienie.

Rozdział czwarty ma charakter teoretyczny i w sposób jasny oraz przejrzysty wyjaśnia koncepcję zrównoważonego rozwoju w modelach biznesowych, a także przedstawia narzędzie Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC), analizując poszczególne warstwy i elementy tego modelu. W kolejnym podrozdziale (4.3) Dyplomantka wprowadza zagadnienie odporności przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w otoczeniu, takie jak zmiany o charakterze ewolucyjnym wynikające z długofalowych procesów społeczno-gospodarczych, technologicznych, środowiskowych, a także trudne do przewidzenia zmiany o charakterze kryzysowym. Do tego rozdziału nie zgłaszam uwag.

W rozdziale piątym przedstawiono wyniki badań własnych, obejmujących trzy etapy.

1 Etap I (rok 2020)

W pierwszym etapie badań sformułowano dwa cele główne, co wprowadza pewną niejasność metodologiczną i utrudnia interpretację wyników. Na s. 156 Dyplomantka wskazuje:

1. „*celem głównym badania było rozpoznanie preferencji klientów szkół tańca w zakresie oferty szkół i ustalenie najskuteczniejszych form działalności promocyjno-komunikacyjnej*”, oraz
2. „*cel główny badania: określić znaczenie marketingu cyfrowego w procesie pozyskiwania i utrzymywania klientów szkół tańca w Polsce oraz zidentyfikować kluczowe kanały i formaty przekazu determinujące wybór oraz lojalność kursantów*”.

Następnie Autorka pisze: „*w ramach celu głównego sformułowano następujące cele szczegółowe*” i przedstawia sześć celów. Nie wiadomo jednak, do którego z dwóch celów głównych się one odnoszą. W mojej ocenie w badaniach empirycznych powinien zostać określony jeden, spójny cel główny, a cele szczegółowe powinny być z nim jednoznacznie powiązane.

Metodyka badań, charakterystyka próby oraz prezentacja wyników zostały przedstawione w sposób jasny i czytelny. Podrozdział kończą wnioski oraz implikacje praktyczne dla polityki publicznej. Brakuje natomiast implikacji teoretycznych.

Na s. 172 Autorka pisze: „*Analiza wyników badania przeprowadzonego wśród klientów szkół tańca w pierwszej połowie 2020 roku pozwala na sformułowanie szeregu wniosków istotnych zarówno z perspektywy teorii zarządzania, jak i praktyki funkcjonowania (...)*”. Jednak wnioski te nie zostały odniesione do teorii zarządzania, mimo że Autorka deklaruje ich znaczenie teoretyczne.

Implikacje praktyczne oceniam jako bardzo skromne, ponieważ nie wnoszą nowych ustaleń. Przykładowo Autorka wskazuje: „*wprowadzenie oferty on-line w odpowiedzi na zadeklarowany przez respondentów popyt na zajęcia w tej formie*”.

Szkoda, że wnioski z badań nie zostały powiązane ani z celem głównym, ani z celami szczegółowymi.

2 Etap II (rok 2022)

W drugim etapie badań określono cel główny oraz dziewięć celów cząstkowych. Zarówno cel główny, jak i cele cząstkowe zostały sformułowane w sposób jasny i precyzyjny. W tabeli 11 cele szczegółowe zostały prawidłowo powiązane z pytaniami kwestionariusza ankiety, co świadczy o poprawnym zaplanowaniu procesu badawczego.

Metodyka badań oraz prezentacja wyników są przejrzyste. Podobnie jak w pierwszym etapie, rozdział kończą wnioski i implikacje. W tej części wnioski zostały prawidłowo odniesione do celów cząstkowych, co jednoznacznie wskazuje, że zostały one zrealizowane.

Implikacje praktyczne i dla polityki publicznej są tym razem bardziej rozbudowane i trafnie wskazują możliwe kierunki działań dla szkół tańca oraz instytucji wspierających sektor rekreacji ruchowej — tutaj można pochwalić Autorkę za wyraźnie większą dojrzałość analityczną i umiejętność formułowania rekomendacji.

Natomiast zastrzeżenia budzą wskazane na s. 195 implikacje teoretyczne. Autorka pisze: cyt.: *„zidentyfikowany brak innowacyjnych działań transformacyjnych skłania do refleksji nad barierami wdrażania innowacji w mikro i małych przedsiębiorstwach sektora sportu i rekreacji ruchowej”*.

W mojej opinii nie jest to implikacja teoretyczna. Aby nią była, powinna **wyraźnie wskazywać, co wyniki badań wnoszą do istniejącej wiedzy naukowej**, np. poprzez potwierdzenie, uzupełnienie lub zakwestionowanie określonych teorii.

3 Etap III (rok 2025)

Cel główny tego etapu został określony prawidłowo. Wskazano również trzynaście celów szczegółowych. W mojej ocenie jest ich zbyt wiele, a część z nich została sformułowana nieprawidłowo.

Przykładowo, cel szczegółowy 1: *„charakterystyka uczestników-określenie struktury demograficznej itd....”* — jak już wcześniej wskazałam, opis próby badawczej nie stanowi celu naukowego, lecz element metodyki badań. Z tego względu nie powinien być formułowany jako cel szczegółowy, ponieważ nie ma charakteru poznawczego.

Podobnie nieprawidłowo jest sformułowany cel: *„Opinie otwarte – zebranie indywidualnych spostrzeżeń respondentów dotyczących zmian w funkcjonowaniu szkół tańca w ostatnich latach”*. Cel szczegółowy powinien wskazywać **co badacz chce ustalić**, a nie **jaką czynność wykona**. „Opinie otwarte” to rodzaj pytania, a nie cel badawczy. Wpisanie tego jako celu oznacza pomylenie narzędzia badawczego z zadaniem badawczym.

Punkty 1–13, wskazane przez Dyplomantkę, jako cele szczegółowe przypominają raczej **kolejne etapy procedury badawczej**, a nie cele szczegółowe.

Metodyka badań, opis próby oraz prezentacja wyników zostały przedstawione poprawnie.

Zastrzeżenia budzą jednak wnioski. Ponieważ cele szczegółowe zostały sformułowane niewłaściwie, wnioski również nie mają charakteru poznawczego — przykładowo wniosek 1 (s. 226) to jedynie *charakterystyka uczestników badania*.

W zakresie implikacji teoretycznych Autorka pisze (s. 230): *„zmiany struktury wieku uczestników – spadek udziału młodzieży i wzrost liczby starszych grup wiekowych pokazuje*

ewolucję rynku, co warto porównać z teoriami cyklu życia konsumenta i przemianami demograficznymi.”

Szkoda, że Autorka nie dokonała takiego porównania i nie wskazała, **co jej badania wnoszą do tych teorii**. Dodatkowo nie wiadomo, **które konkretnie teorie cyklu życia konsumenta ma na myśli i kto jest ich autorem**.

W punkcie 5.5. „Podsumowanie badań własnych” (s. 232) Autorka pisze, że „weryfikacja hipotez badawczych potwierdziła...”. Mam wątpliwość, ponieważ w pracy nie przedstawiono procedury weryfikacji hipotez. Weryfikacja hipotez wymaga zastosowania narzędzi statystycznych, których w tej pracy nie użyto. W mojej ocenie bardziej zasadne byłoby postawienie **pytań badawczych**, na które można odpowiedzieć za pomocą analizy wyników statystyki opisowej. W naukach o zarządzaniu i jakości stawianie hipotez nie jest obowiązkowe.

Zakończenie

Zakończenie stanowi podsumowanie pracy, w którym przedstawiono zakres wykonanych badań oraz główne konkluzje. Brakuje jednak dwóch elementów: **wskazania ograniczeń badań** oraz **dyskusji wyników**, czyli odniesienia najważniejszych wniosków do literatury przedmiotu.

Struktura pracy

W strukturze pracy brakuje wyraźnego rozdzielenia części teoretycznej od praktycznej. Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczny, rozdział drugi ma charakter mieszany (teoretyczno-praktyczny), rozdział trzeci jest empiryczny, rozdział czwarty ponownie teoretyczny, natomiast rozdział piąty ma charakter empiryczny.

W mojej ocenie obecny układ rozdziałów można byłoby przedstawić w sposób nieco bardziej przejrzysty. Np. rozdział trzeci, który prezentuje dane empiryczne dotyczące przedsiębiorstw stanowiących kontekst badań własnych, powinien zostać umieszczony jako rozdział czwarty. Natomiast rozdział czwarty, mający charakter teoretyczny, powinien zostać przesunięty na miejsce rozdziału trzeciego, a nawet drugiego, aby zachować spójność między częścią teoretyczną a późniejszą analizą empiryczną.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że wyniki badań wtórnych przedstawione w rozdziale trzecim, które mają charakteryzować rynek przedsiębiorstw stanowiący kontekst dla badań empirycznych własnych, nie są spójne pod względem czasowym. Analiza popytu obejmuje lata

2008, 2012, 2016 oraz 2021, natomiast analiza podaży opiera się na danych z lat 1989–2009 oraz późniejszych, a badania własne dotyczą okresu 2020–2025.

4. Uwagi dyskusyjne do wybranych fragmentów pracy

We **wstępie** pracy został określony cel główny oraz 13 celów szczegółowych, a także sformułowano 4 hipotezy badawcze. W rozdziale piątym, w każdym z trzech etapów badań, Autorka wskazuje cele główne i cele szczegółowe właściwe dla danego etapu. W efekcie w całej pracy Doktorantka sformułowała łącznie **cztery różne cele główne badań oraz aż 41 celów szczegółowych**. Niestety, nie przedstawiono **modelu badawczego**, który porządkowałby tę strukturę i pokazywał zależności pomiędzy celem głównym pracy, celami głównymi poszczególnych etapów badań, celami szczegółowymi oraz hipotezami/ pytaniami badawczymi.

Brak modelu badawczego przy tak rozbudowanej konstrukcji celów powoduje nieczytelność całej koncepcji badawczej, utrudnia ocenę spójności metodologicznej oraz osłabia logiczne powiązania między etapami badań.

Brakuje również jednoznacznego wskazania **problemu badawczego** oraz powiązania go z celami pracy. Problem badawczy powinien stanowić punkt wyjścia dla całej konstrukcji badawczej.

Drugą kwestią wymagającą omówienia są **implikacje teoretyczne**. Jak wskazałam wcześniej, w pracy brakuje odniesienia uzyskanych wyników do teorii. Co prawda Doktorantka podejmuje pewne próby wskazania możliwych powiązań z literaturą, jednak **zostało to wykonane w sposób niewystarczający i wymaga uzupełnienia**.

Implikacje teoretyczne powinny jasno pokazywać, **co wyniki badań wnoszą do istniejącej wiedzy naukowej**, jakie teorie potwierdzają, uzupełniają lub podważają.

Powyżej wskazane uwagi i pytania, nie wpływają na ocenę końcową pracy. Wyrażam nadzieję, że powyżej wskazane kwestie będą przedmiotem dyskusji i zostaną wyjaśnione w trakcie obrony.

5. Ocena końcowa

Dokonując syntetycznej oceny rozprawy uważam, że Doktorantka przeprowadziła badania i analizy, które pozwoliły na zrealizowanie celu naukowego wykazując się przy tym ogólną

wiedzą teoretyczną w zakresie Nauk o Zarządzaniu i Jakości oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przedstawione w pracy rozwiązanie problemu naukowego jest oryginalne i wypełnia luki w zakresie teoretycznym, empirycznym i praktycznym.

W konkluzji mogę przyjąć, że rozprawa doktorska mgr Eweliny Kostępskiej pt.: Zmiany w modelach biznesu szkół tańca stymulowane ograniczeniami epidemicznymi, spełnia wymogi określone w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 (Dz.U.2024 r. poz 1571, późniejszymi zmianami) i wniesć do Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie o dopuszczenie Doktorantki do jej obrony.



Joanna Duda