

Kraków, 09.12.2025



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Dr hab. Marta Najda-Janoszka, prof. UJ
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Recenzja rozprawy doktorskiej
Mgr Eweliny Kostępskiej
pt.: „Zmiany w modelach biznesu szkół tańca stymulowane ograniczeniami
epidemicznymi”
przygotowanej pod kierunkiem:
dr hab. Ewy Kozień, prof. UEK

Wydział Zarządzania
i Komunikacji Społecznej

Institut
Przedsiębiorczości

Podstawę formalną sporządzania recenzji stanowi pismo nr RDC.600.64P.2.2025 z dnia 24 października 2025r. Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie prof. dr hab. Inż. Stanisława Popka.

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska podejmuje zagadnienie o istotnych walorach poznawczych. Pomimo widocznego potencjału oraz wartości przeprowadzonych badań, w pracy występują niedoskonałości, które wpływają na jej ogólną ocenę. Z tego względu zasadne jest sformułowanie wniosku o konieczności uzupełnienia i dopracowania rozprawy. Szczegółowe uwagi ujęto w następującym układzie:

1. Tematyka pracy
2. Założenia, cele i hipotezy badawcze
3. Metody badawcze
4. Struktura i argumentacja
5. Literatura i strona formalna rozprawy
6. Wniosek

1. Tematyka pracy

Rozprawa poświęcona jest problematyce zmian modeli biznesu szkół tańca w warunkach silnych zakłóceń otoczenia, wywołanych w szczególności pandemią COVID-19. Rozważania skupione są zagadnieniach adaptacji organizacyjnej, cyfryzacji procesów oraz poszukiwaniu rozwiązań sprzyjających utrzymaniu ciągłości funkcjonowania podmiotów świadczących usługi sportowo-rekreacyjne. Tak określona tematyka wpisuje się w obszar nauk o zarządzaniu i jakości i odnosi się do aktualnych

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4
PL 30-348 Kraków
tel. +48(12) 664 5579
tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl



wyzwań, przed którymi stają współczesne organizacje usługowe. Na uwagę zasługuje wybór szkół tańca jako obiektu badań, stanowiących specyficzny segment rynku usług sportowo-rekreacyjnych, sporadycznie podejmowany w literaturze przedmiotu. W pracy podjęto zagadnienie gwałtownych zmian otoczenia jako istotnego czynnika wymuszającego modyfikacje dotychczasowych modeli funkcjonowania tego rodzaju działalności oraz próbę identyfikacji kierunków tych zmian. Z tego względu analizowana problematyka posiada potencjał poznawczy oraz aplikacyjny. Niemniej jednak, zakres problemowy rozprawy został zakreślony bardzo szeroko i obejmuje zagadnienia związane z modelami biznesu, cyfryzacją działalności, marketingiem cyfrowym, zachowaniami i doświadczeniami klientów, odpornością organizacyjną oraz koncepcją zrównoważonego rozwoju, co utrudnia jednoznaczne wyodrębnienie dominującej osi teoretyczno-badawczej. Jednocześnie analizowane w rozprawie zmiany w sposobach funkcjonowania szkół tańca, dotyczące modyfikacji oferty, kanałów dostarczania usług, relacji z klientami oraz organizacji pracy, mogłyby zostać jednoznacznie osadzone w nurcie badań nad innowacjami modeli biznesu (business model innovation), jednak w pracy brak wyraźnych odniesień do tego nurtu badań. Zastrzeżenia budzi sposób uzasadnienia luki badawczej. We wstępie wskazano na ograniczony stan badań dotyczących modeli biznesu w odniesieniu do podmiotów świadczących usługi związane ze sportem i rekreacją ruchową, jednak argumentacja ta została przedstawiona w sposób ogólny i nie została dostatecznie osadzona w przeglądzie literatury krajowej i międzynarodowej. Dostępne opracowania wskazują bowiem, że problematyka modeli biznesu oraz ich zmian w obszarze usług sportowo-rekreacyjnych była już przedmiotem analiz naukowych. W konsekwencji nie jest w pełni czytelne, w jaki sposób praca wpisuje się w dotychczasowy dorobek oraz na czym polega jej oryginalność i rzeczywisty wkład w stan wiedzy. Ponadto silne osadzenie tematyki w kontekście pandemii COVID-19, choć zrozumiałe z perspektywy empirycznej, rodzi pytania o stopień uniwersalności formułowanych problemów badawczych. W obecnym kształcie tematyka pracy sprawia wrażenie silnie zakotwiczonej w określonej sytuacji kryzysowej, przy relatywnie słabszym zaakcentowaniu wymiaru teoretycznego i długookresowego.

Reasumując, rozprawa podejmuje temat aktualny i potencjalnie istotny poznawczo, jednak sposób jego ujęcia wymaga doprecyzowania oraz wyraźniejszego osadzenia w spójnej i konsekwentnie zastosowanej ramie teoretycznej.

2. Założenia, cele i hipotezy badawcze

W rozprawie przedstawiono założenia oraz cele badawcze odnoszące się do analizy zmian w funkcjonowaniu szkół tańca w warunkach kryzysu pandemicznego, ze szczególnym uwzględnieniem modyfikacji modeli biznesu, procesów cyfryzacji oraz dostosowań organizacyjnych. Sformułowane cele koncentrują się głównie na identyfikacji i opisie podejmowanych działań adaptacyjnych.



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Pewien niedosyt budzi brak wyraźnego i syntetycznego sformułowania problemu badawczego. Jego ogólny sens można pośrednio odczytać z kontekstu prowadzonych rozważań, jednak nie został on przedstawiony wprost, co utrudnia określenie zasadniczej kwestii podlegającej rozstrzygnięciu. W efekcie relacje pomiędzy problemem badawczym, celem głównym oraz celami szczegółowymi nie są w pełni klarowne, a ich wzajemne powiązania wymagają doprecyzowania. Sam cel główny został ujęty w sposób opisowy i sprowadza się do rozpoznania zakresu oraz kierunków obserwowanych zmian. Nie wskazuje on jednak, w jaki sposób zmiany te mają zostać zinterpretowane, uporządkowane ani powiązane z przywoływaną w dalszej części pracy koncepcją zrównoważonego i odpornego modelu biznesu. Dodatkowo zauważalna jest zbieżność treściowa celu głównego z jednym z celów szczegółowych, co prowadzi do powielenia zakresu merytorycznego i osłabia funkcję celu głównego jako elementu porządkującego tok badań.

W opracowaniu sformułowano trzynaście celów szczegółowych, co stanowi właściwy zabieg uszczegółowienia i operacjonalizacji celu głównego poprzez jego dekompozycję na zadania cząstkowe. Jednakże, brak ich wyraźnego podziału na cele poznawcze, metodyczne i utylitarne powoduje, że zaproponowany układ nie jest w pełni czytelny. Poszczególne cele odnoszą się ponadto do zagadnień o wyraźnie zróżnicowanym poziomie ogólności i charakterze. Wśród celów szczegółowych pojawia się cel treściowo zbieżny z celem głównym, obok celów o szerokim, wprowadzającym charakterze, takich jak ukazanie istoty ewolucji przemysłu 1.0–6.0 w kontekście cyfryzacji, występują cele odnoszące się bezpośrednio do wybranych elementów badań empirycznych, m.in. określenie determinantów wyboru szkoły tańca. Z kolei cel o potencjalnym charakterze utylitarным został sprowadzony do ogólnego sformułowania wniosków dotyczących koncepcji zrównoważonego i odpornego modelu biznesu, przy czym nie doprecyzowano, jakiego rodzaju wnioski mają zostać osiągnięte ani do jakiego obszaru praktyki lub teorii miałyby się one odnosić. Taki sposób sformułowania celów osłabia spójność przyjętych ram koncepcyjnych pracy.

Na potrzeby realizacji celów badawczych zaproponowano odpowiednio cztery hipotezy odnoszące się do kluczowych zagadnień podejmowanej problematyki. Treści przedstawione w czterech pierwszych rozdziałach nakreślają ramy teoretyczne, niemniej, niedosyt budzi brak jednoznacznego wyprowadzenia hipotez z analizy literatury przedmiotu oraz niewystarczająca argumentacja teoretyczna towarzysząca ich formułowaniu. Wątpliwości budzi również sposób sformułowania hipotez, które w znacznej mierze mają charakter opisowy i nie zostały przedstawione w sposób umożliwiający ich jednoznaczną weryfikację empiryczną. Część hipotez odnosi się do złożonych zjawisk bez ich wcześniejszej jednoznacznej konceptualizacji, co utrudnia ocenę ich spójności z przyjętymi założeniami badawczymi oraz zastosowanymi procedurami badawczymi.

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl



Dodatkowe wątpliwości budzi sposób prezentacji założeń koncepcyjnych pracy. Cele badawcze oraz hipotezy zostały przedstawione wyłącznie we wstępie, natomiast w dalszej części rozprawy nie wyodrębniono rozdziału ani sekcji metodycznej, w której elementy te zostałyby ponownie przywołane i uporządkowane jako bezpośrednie wprowadzenie do części empirycznej. W konsekwencji tok badań empirycznych nie jest w sposób dostatecznie czytelny powiązany z przyjętymi wcześniej celami i hipotezami. W zakończeniu pracy odniesiono się wprawdzie do realizacji celu głównego, jednak cele szczegółowe nie zostały już przywołane wprost, lecz ujęto je pośrednio w ramach kilku obszarów tematycznych. Również hipotezy badawcze zostały podsumowane w sposób zbiorczy, bez ich jednoznacznego zestawienia z uzyskanymi wynikami. Takie rozwiązanie utrudnia ocenę stopnia realizacji poszczególnych założeń badawczych oraz spójności całego procesu badawczego.

Reasumując, założenia, cele i hipotezy badawcze pozostają zgodne z tematyką rozprawy, jednak wymagają doprecyzowania i uporządkowania, aby móc stanowić odpowiednią podstawę dla podjętych badań w wymiarze teoretycznym i empirycznym.

3. Metody badawcze

W rozprawie zastosowano podejście badawcze oparte na wykorzystaniu kilku uzupełniających się metod badawczych, dobranych z myślą o specyfice i złożoności analizowanej problematyki. Przyjęta koncepcja badawcza łączy perspektywę teoretyczną z analizą empiryczną i umożliwia wieloaspektowe ujęcie badanego zjawiska.

W pierwszej części (rozdziały 1-4) rozprawy nakreślono stan wiedzy w temacie posługując się metodą narracyjnego przeglądu literatury przedmiotu. Jakkolwiek ten rodzaj przeglądu charakteryzuje brak formalnego rygoru metodologicznego, stanowi praktykowane i akceptowalne podejście rozpoznania stanu wiedzy w wybranej tematyce. Niemniej, mając na uwadze sposób formułowania luki badawczej, rezygnacja z zastosowania przeglądu systematycznego budzi wątpliwości. Warto przy tym zauważyć, że już wstępne przeszukanie międzynarodowych baz bibliograficznych, takich jak Web of Science, z wykorzystaniem haseł kluczowych „business model” w powiązaniu z terminami „sport”, „performing arts” czy „culture”, pozwala na identyfikację zbioru publikacji odnoszących się do zagadnień modeli biznesu w tych obszarach. Zastosowanie bardziej usystematyzowanego podejścia do przeglądu literatury mogłoby zatem przyczynić się do precyzyjniejszego osadzenia rozważań w istniejącym dorobku oraz klarowniejszego uzasadnienia formułowanej luki badawczej.

Część empiryczna rozprawy została oparta na wieloetapowym podejściu badawczym, obejmującym zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe, realizowane w różnych momentach czasowych. Zastosowanie triangulacji danych – zarówno w wymiarze perspektyw badanych grup (klienci i właściciele szkół tańca), jak i w wymiarze czasowym (okres przedpandemiczny, pandemiczny i postpandemiczny) należy ocenić



pozytywnie, gdyż umożliwia uchwycenie dynamiki zmian oraz wzajemną weryfikację uzyskanych wyników. Przyjęcie podejścia podłużnego stanowi niewątpliwie atut tej części pracy i stwarza potencjał do pogłębionej analizy procesów adaptacyjnych zachodzących w badanych podmiotach.

Jednocześnie opis podejścia metodycznego wprowadzający do badań własnych (podrozdział 5.1, s. 155) ma charakter dość skrótowy i nie w pełni porządkuje relacje pomiędzy koncepcją badawczą a zastosowanymi metodami. W szczególności nie przywołano tam *explicite* problemu badawczego, celu głównego, celów szczegółowych ani hipotez, co utrudnia jednoznaczne powiązanie poszczególnych etapów badań z zadaniami badawczymi, którym miały one służyć. Brakuje również wyraźnego wskazania, które elementy badań empirycznych odnoszą się do realizacji określonych celów bądź weryfikacji konkretnych hipotez. Opisy zastosowanych metod, doboru narzędzi badawczych oraz respondentów zostały wprawdzie przedstawione odrębnie dla każdego z etapów badań empirycznych (podrozdziały 5.2, 5.3 i 5.4), jednak mają one charakter fragmentaryczny i nie zostały jednoznacznie powiązane z założeniami koncepcyjnymi pracy. Dla każdego etapu badania sformułowano odrębne cele szczegółowe, co dodatkowo utrudnia zachowanie spójności pomiędzy kolejnymi etapami badań a pierwotnie przyjętymi celami i hipotezami. W konsekwencji trudne jest odtworzenie całościowej logiki projektu badawczego oraz ocena, jakie konkretne zadania badawcze realizowano w ramach poszczególnych badań.

Istotnym ograniczeniem części empirycznej jest ponadto brak wyjściowego modelu badawczego lub ramy analitycznej odnoszącej się do modelu biznesu, która porządkowałaby identyfikowane zmiany i pozwalała lokować je w określonych komponentach modelu. Skutkuje to tym, że analiza empiryczna ma w znacznej mierze charakter opisowy, a zgromadzony materiał badawczy nie został w pełni wykorzystany do pogłębionej interpretacji zmian w modelach biznesu badanych podmiotów.

W związku z przyjęciem trzyetapowego procesu badawczego, poniżej przedstawiono ocenę poszczególnych etapów badań empirycznych, z uwzględnieniem zastosowanych metod oraz ich adekwatności do przyjętych założeń.

Pierwszy etap badań empirycznych, obejmujący badanie ankietowe zrealizowane w 2020 roku, został przeprowadzony w sposób zasadniczo poprawny od strony organizacyjnej i technicznej, a zastosowana procedura badawcza nie budzi istotnych zastrzeżeń formalnych. Dobór narzędzia badawczego oraz zakres gromadzonych danych pozwalały na uzyskanie informacji istotnych z punktu widzenia analizy zachowań i preferencji klientów szkół tańca na progu pandemii COVID-19. Jednocześnie należy zauważyć, że badanie to zostało pierwotnie zrealizowane w ramach pracy magisterskiej, co w rozprawie nie zostało w ogóle odnotowane. Z punktu widzenia rzetelności metodycznej oraz transparentności procesu badawczego informacja ta powinna zostać jednoznacznie wskazana, wraz z określeniem nowego kontekstu, w jakim zgromadzony materiał empiryczny został wykorzystany w

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorcosc.uj.edu.pl



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

rozprawie doktorskiej. W szczególności zasadne byłoby odniesienie się do pierwotnego celu i zamysłu koncepcyjnego badania oraz wyjaśnienie, w jaki sposób i w jakim zakresie dane te zostały wtórnie wykorzystane na potrzeby obecnej pracy.

Wątpliwości budzi również brak jednoznacznego wskazania, które z przyjętych hipotez badawczych miały być weryfikowane na podstawie materiału empirycznego zgromadzonego w ramach tego etapu badań, co utrudnia ocenę spójności pomiędzy założeniami badawczymi a zakresem przeprowadzonych analiz. Dodatkowo analiza wyników została ograniczona do zastosowania statystyk opisowych, co w kontekście formułowanych hipotez rodzi wątpliwości co do możliwości ich empirycznej weryfikacji, gdyż brak wykorzystania metod wnioskowania statystycznego ogranicza potencjał analityczny zgromadzonych danych oraz zakres formułowanych wniosków.

W drugim etapie badań empirycznych przeprowadzono wywiady półstrukturyzowane realizowane drogą telefoniczną w 2022 roku. Dobór tej metody należy uznać za zasadny w odniesieniu do badanych zjawisk, zwłaszcza w kontekście potrzeby uzyskania pogłębionego wglądu w charakter i przebieg procesów adaptacyjnych zachodzących w modelach biznesu szkół tańca. Wątpliwości budzi odwołanie do studium przypadku (s. 176), które nie znajduje dalszego rozwinięcia w opisie procedury badawczej ani w sposobie analizy materiału empirycznego. Może to wskazywać na wstępne założenie metodyczne, które w toku opracowania zostało zmodyfikowane - w takiej sytuacji zapis powinien zostać usunięty. Dobór respondentów przeprowadzono na podstawie zdefiniowanych kryteriów, natomiast w tabeli 12 (s. 178) przedstawiono charakterystykę badanych szkół tańca objętych wywiadami. Pewien niedosyt budzi jednak brak uzasadnienia, dlaczego przyjęte kryteria doboru są istotne z punktu widzenia celu pracy oraz prowadzonych analiz. Pozytywnie należy ocenić wskazanie ograniczeń związanych z doбором respondentów oraz zakresem merytorycznym prowadzonych wywiadów. Zestaw ten nie został jednak uzupełniony o odniesienie do przyjętej formy dokumentowania wywiadów, ograniczonej do sporządzania notatek bez wykorzystania nagrań, co wiąże się z ryzykiem uproszczeń i przeformułowań oryginalnych wypowiedzi respondentów, a tym samym może wpływać na rzetelność dalszej analizy. Dodatkowo brak jest jednoznacznego określenia metod i technik analizy zgromadzonego materiału empirycznego. Pomimo deklarowanego jakościowego charakteru badania, zarówno konstrukcja narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza wywiadu, jak i sposób prezentacji oraz analizy wyników wskazują raczej na ujęcie ilościowe. Zbieranie danych ma w dużej mierze charakter skwantyfikowany, a analiza opiera się głównie na zestawieniach liczbowych, punktacjach oraz zbiorczych ujęciach ilościowych, podczas gdy komponent jakościowy pozostaje marginalny. Prowadzi to do niespójności pomiędzy deklarowanym charakterem badania a faktycznie zastosowanym sposobem analizy.

Trzeci etap badań empirycznych obejmował badanie ankietowe zrealizowane w 2025 roku z wykorzystaniem techniki CAWI. Podobnie jak w dwóch wcześniejszych etapach,

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl



również i w tym przypadku sformułowano cele badawcze dedykowane wyłącznie temu etapowi. Konstrukcja kwestionariusza, dobór próby oraz procedura gromadzenia danych nie budzą zasadniczych zastrzeżeń. Niedosyt budzi natomiast brak wskazania i uzasadnienia zastosowanych technik analizy zgromadzonego materiału empirycznego, a także ponowne ograniczenie analiz do statystyk opisowych. W konsekwencji zakres wnioskowania pozostaje ograniczony i nie pozwala na pełniejsze wykorzystanie potencjału zebranego materiału.

Istotne jest również to, że każdy z etapów badań empirycznych został określony jako eksploracyjny, a więc ukierunkowany na identyfikację zjawisk, wzorców i zależności, a nie na weryfikację wcześniej sformułowanych hipotez. Okoliczność ta rodzi wątpliwości co do spójności pomiędzy przyjętymi założeniami koncepcyjnymi pracy a deklarowanym charakterem badań empirycznych oraz zasadnością formułowania i testowania hipotez w przyjętym kształcie. Warto również zauważyć, że żaden z załączonych kwestionariuszy badawczych nie zawiera pytań odnoszących się bezpośrednio do zagadnień zrównoważonego rozwoju ani do orientacji prospołecznej czy ekologicznej, które zostały zaakcentowane w rozdziale czwartym rozprawy.

Reasumując, zastosowane metody badawcze oraz trzyetapowa struktura badań empirycznych stwarzają istotny potencjał do wieloaspektowej analizy zmian w funkcjonowaniu szkół tańca. Potencjał ten nie został jednak w pełni wykorzystany, głównie ze względu na brak wyraźnego powiązania poszczególnych etapów badań z przyjętymi założeniami badawczymi, hipotezami oraz spójnym modelem badawczym odnoszącym się do modelu biznesu. Uzupełnienie i doprecyzowanie tej części rozprawy pozwoliłoby na pełniejsze wykorzystanie zgromadzonego materiału empirycznego oraz wzmocnienie spójności całego procesu badawczego.

4. Struktura i argumentacja

Struktura odpowiada wymogom stawianym rozprawom doktorskim. Praca składa się ze z pięciu rozdziałów merytorycznych, z których cztery to rozdziały przedstawiające stan wiedzy w wybranej tematyce, a jeden (ostatni) zawiera wyniki badania empirycznego. Całość pracy uzupełniają wstęp, zakończenie oraz wykaz literatury, spisy tabel i rysunków, załączniki w postaci kwestionariusza wywiadu, formularzy ankiety, oraz definicje wskaźników Indeksu gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego DESI (*Digital Economy and Society Index*). Układ treści co do zasady odpowiada strukturze celów i przyjętym ramom koncepcyjnym pracy.

Rozdział pierwszy rozprawy poświęcono systematyzacji wiedzy dotyczącej istoty koncepcji modelu biznesu. Przedstawione treści obejmują zagadnienia definicyjne, ujęcie strukturalne, w tym komponenty modelu biznesu, a także klasyfikacje modeli oraz wybrane aspekty narzędziowe. Rozważania te są interesujące poznawczo, jednak w znacznej mierze opierają się na opracowaniach sprzed ponad dekady. Brak własnego, aktualnego systematycznego przeglądu literatury, przy jednoczesnym

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

oparciu się na syntezie z 2012 roku, budzi wątpliwości i poddaje pod dyskusję aktualność formułowanych wniosków w kontekście przyjętego zamierzenia badawczego, ukierunkowanego na zmiany, dynamikę otoczenia, adaptację modeli biznesu oraz rozwój technologiczny. Szczególnie odczuwalny jest niedosyt krytycznej refleksji nad ewolucją koncepcji modelu biznesu w warunkach przyspieszonych zmian otoczenia oraz nad ujęciami akcentującymi jego dynamiczny i innowacyjny charakter. W rezultacie prezentowana perspektywa ma w dużej mierze charakter statyczny, co pozostaje w pewnym napięciu z późniejszymi analizami empirycznymi, koncentrującymi się na zmianach i adaptacjach modeli biznesu. Zauważalny jest również brak odniesień do literatury z obszaru *business model innovation*, która mogłaby stanowić istotne ramy interpretacyjne dla podejmowanej problematyki.

W rozdziale drugim skoncentrowano się na istocie cyfryzacji, jej trajektorii rozwoju, kluczowych technologiach oraz identyfikacji pandemii COVID-19 jako czynnika przyspieszającego procesy transformacji cyfrowej. Przyjęty układ treści jest interesujący i zasadniczo spójny z ogólnym zamysłem badawczym, jednak we wprowadzeniu do rozdziału zabrakło wyraźnego nawiązania do głównej osi argumentacyjnej pracy, w szczególności do wcześniej omawianych modeli biznesu. Takie powiązanie pozwoliłoby lepiej osadzić prezentowane rozważania w szerszym kontekście rozprawy. Osadzenie literaturowe rozdziału, choć poprawne, wydaje się stosunkowo ograniczone w odniesieniu do bogatego dorobku badań nad cyfryzacją i transformacją cyfrową. Pewne wątpliwości budzi także odwołanie do ewolucji przemysłu, podczas gdy przedmiotem badań są podmioty sektora usług. Omawiane zagadnienia nie zawsze zostały jednoznacznie odniesione do specyfiki tego sektora, co osłabia ich bezpośrednią użyteczność analityczną. Pozytywnie należy ocenić wykorzystanie indeksu DESI do zilustrowania wpływu pandemii na przyspieszenie procesów transformacji cyfrowej. Wydaje się jednak, że indeks ten mógłby zostać włączony do szerszej dyskusji, zamiast stanowić odrębny podrozdział. Podrozdział dotyczący adaptacji cyfrowej przedsiębiorstw w okresie pandemii mógłby zyskać na przejrzystości poprzez wyraźniejsze uporządkowanie treści, na przykład w formie tabelarycznego lub schematycznego zestawienia kierunków działań oraz identyfikacji obszarów problemowych lub wyzwań. Obecnie narracja łączy ogólne wnioski z dość szczegółowym omówieniem wybranych technologii, takich jak rozwiązania chmurowe, co nieco utrudnia odbiór całości. Zauważalny jest także ograniczony zakres odniesień do modeli biznesu, zarówno w toku prezentowanych rozważań, jak i w końcowych refleksjach rozdziału.

Rozdział trzeci rozprawy poświęcono charakterystyce popytowo-podażowej segmentu rynku usług sportowo-rekreacyjnych. Przedstawione treści są wartościowe poznawczo i pozwalają dobrze zarysować specyfikę analizowanego obszaru działalności. Jednocześnie pojawia się wątpliwość dotycząca miejsca tego rozdziału w strukturze pracy oraz jego roli w całej konstrukcji wyводу. Ujęcie to lokuje się bowiem pomiędzy

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorczosc.uj.edu.pl



analizą stanu wiedzy a częścią empiryczną, pełniąc raczej funkcję opisu kontekstu badań niż systematycznego przeglądu dorobku naukowego. W takiej formule rozdział mógłby stanowić istotne wprowadzenie do analizy zmian w modelach biznesu szkół tańca, jednak wymagałoby to wyraźnego domknięcia rozważań w postaci syntetycznego ujęcia modelu biznesu tych podmiotów jako punktu odniesienia dla dalszych analiz empirycznych. Brak takiego modelowego ujęcia sprawia, że przedstawiona charakterystyka pozostaje opisowa i nie zostaje w pełni wykorzystana jako podstawa do dyskusji nad zmianami w funkcjonowaniu szkół tańca w warunkach pandemii. W konsekwencji rozdział ten, mimo swojej merytorycznej wartości, nie został jednoznacznie powiązany ani z wcześniejszymi rozważaniami teoretycznymi, ani z późniejszą analizą empiryczną zmian w modelach biznesu.

W rozdziale czwartym podjęto problematykę zrównoważonego rozwoju oraz odporności organizacji w kontekście zmian modeli biznesu. Sam wybór tej tematyki należy ocenić jako zasadny i potencjalnie istotny z punktu widzenia przyjętego obszaru badawczego. Jednak sposób prezentacji treści utrudnia odtworzenie logicznej ścieżki rozważań. Brakuje bowiem transparentnej informacji dotyczącej procedury wyszukiwania i doboru literatury, co sprawia, że narracja sprawia wrażenie selektywnej i nie w pełni uporządkowanej. W konsekwencji trudne jest jednoznaczne określenie, czy przedstawione ujęcie oddaje aktualny i kompletny stan wiedzy w omawianym zakresie. Dodatkowo sposób wprowadzania poszczególnych pojęć i koncepcji (np. resilience) nie buduje spójnej logiki prowadzącej do jasno określonego ujęcia modelowego. Poszczególne koncepcje są raczej zestawiane obok siebie niż osadzone w ramach konsekwentnie rozwijanej struktury analitycznej, która wyjaśniałaby ich wzajemne relacje oraz uzasadniała ich znaczenie dla dalszych analiz. W rezultacie rozdział ten nie prowadzi do sformułowania wyjściowego modelu badawczego, który mógłby stanowić punkt odniesienia dla badań empirycznych. Istotnym ograniczeniem jest również brak przełożenia omawianych koncepcji na część empiryczną rozprawy. Zagadnienia związane z odpornością organizacyjną, zrównoważonym rozwojem oraz orientacją prospołeczną i ekologiczną nie znalazły odzwierciedlenia w konstrukcji narzędzi badawczych, podczas gdy analiza empiryczna koncentruje się niemal wyłącznie na wymiarze technologii cyfrowych. Powoduje to wyraźną niespójność pomiędzy zakresem rozważań teoretycznych a faktycznym przedmiotem badań empirycznych.

W rozdziale piątym przedstawiono wyniki badań empirycznych. Jak już nadmieniono w punktach 1 oraz 3 recenzji (Tematyka pracy; Metody badawcze), w rozprawie nie zawarto odrębnego rozdziału ani podrozdziału, w którym w sposób całościowy przedstawiono by zamysł koncepcyjny oraz metodykę całego projektu badawczego. Zamiast tego ograniczono się do bardzo skrótowego wprowadzenia do części empirycznej (podrozdział 5.1) oraz odrębnych opisów procedur badawczych zamieszczonych w podrozdziałach prezentujących wyniki poszczególnych badań



ankietowych i wywiadów. Takie rozwiązanie utrudnia rekonstrukcję logiki całego projektu badawczego oraz ocenę spójności pomiędzy założeniami koncepcyjnymi, doбором metod i sposobem realizacji badań empirycznych. Wyniki badań empirycznych przedstawiono w formie ilustracyjnej za pomocą wykresów prezentujących statystyki opisowe, a także w układzie tabelarycznym i opisowym. Zawarte w pracy opisy metodyczne nie obejmują jednak informacji dotyczących doboru i uzasadnienia zastosowanych technik analizy materiału badawczego ani sposobu ich wykorzystania, co ogranicza zarówno walor informacyjny, jak i poznawczy prezentowanych interpretacji. Przedstawione wyniki nie zostały ponadto jednoznacznie odniesione do sformułowanych hipotez badawczych, nie wskazano, które dane i w jaki sposób miały służyć ich testowaniu. Pomimo zgromadzenia obszernego i wartościowego materiału empirycznego jego potencjał analityczny nie został w pełni wykorzystany. Formułowane wnioski mają w dużej mierze charakter syntetycznego podsumowania, natomiast treści ujęte jako implikacje przyjmują postać dość ogólnych rekomendacji, jedynie luźno powiązanych z wynikami badań lub opartych na wiedzy ogólnej. Szczególnie odczuwalny jest brak pogłębionego odniesienia uzyskanych wyników do koncepcji modelu biznesu właściwego dla analizowanego segmentu rynku (szkół tańca). Ten aspekt stanowi niewykorzystany potencjał interpretacyjny pracy, który mógłby istotnie wzmocnić jej wkład poznawczy. Przedstawione uwagi wskazują, że rozprawa opiera się na wartościowym materiale badawczym i podejmuje aktualną problematykę badawczą, jednak potencjał ten nie został w pełni wykorzystany. Wprowadzenie odpowiednich korekt mogłoby istotnie wzmocnić spójność pracy oraz klarowność i wagę formułowanych wniosków.

5. Literatura i strona formalna rozprawy

Zestawienie literatury wykorzystanej w rozprawie jest obszerne i obejmuje różnorodne źródła, co świadczy o znacznym nakładzie pracy włożonym w zgromadzenie materiałów. Jednocześnie zauważalny jest niedosyt nowszych opracowań naukowych, zwłaszcza w odniesieniu do kluczowych zagadnień podejmowanych w pracy. Istotną część pozycji przywoływanych w opisie stanu wiedzy pochodzi sprzed co najmniej dekady, co w kontekście dynamicznych zmian otoczenia gospodarczego i technologicznego może ograniczać aktualność prezentowanych ujęć. Zastrzeżenia budzi również sposób zestawienia źródeł, w którym w jednym wykazie ujęto publikacje naukowe obok raportów branżowych oraz materiałów pochodzących ze stron internetowych dostawców usług. Brak wyraźnego rozróżnienia opracowań, utrudnia ocenę ich rangi naukowej oraz osłabia przejrzystość zestawienia.

Pod względem formalnym przygotowana rozprawa nie budzi istotnych zastrzeżeń. Struktura pracy jest prawidłowa, narracja prowadzona jest komunikatywnym, poprawnym językiem.



6. Wniosek

Ocena rozprawy ujęta w ramach szczegółowych punktów recenzji pozwala stwierdzić, że rozprawa doktorska Pani mgr Eweliny Kostępskiej pt.: „Zmiany w modelach biznesu szkół tańca stymulowane ograniczeniami epidemicznymi” przygotowana pod kierunkiem dr hab. Ewy Kozień prof. UEK, stanowi interesujące poznawczo opracowanie badawcze, które wymaga uzupełnienia i poprawy w następujących kwestiach:

1. uzupełnienie i zaktualizowanie przeglądu literatury stanowiącego podstawę wprowadzenia luki badawczej;
2. doprecyzowanie i uporządkowanie ram teoretyczno-badawczych pracy poprzez jednoznaczne wskazanie dominującej perspektywy analizy zmian modeli biznesu, tak aby zamiast obecnych równoległych odwołań do m.in. cyfryzacji, odporności organizacyjnej i zrównoważonego rozwoju zaprezentować spójną konstrukcję analityczną;
3. wyraźne i jednoznaczne sformułowanie problemu badawczego pracy oraz uporządkowanie i właściwe zhierarchizowanie celów badawczych, które powinny zostać jasno przedstawione zarówno we wstępie, jak i w części metodycznej rozprawy
4. zapewnienie spójności między deklarowanym charakterem badań (eksploracyjnym lub confirmacyjnym) a konstrukcją założeń badawczych oraz odpowiednie dostosowanie hipotez lub pytań badawczych do przyjętej koncepcji badań;
5. opracowanie modelu badawczego wyprowadzonego z przeglądu literatury i stanu wiedzy jako ramy porządkującej analizę zmian w modelach biznesu i punktu odniesienia dla całego procesu badawczego.
6. wyodrębnienie dedykowanego podrozdziału metodycznego obejmującego całość projektu badawczego, zawierającego opis założeń koncepcyjnych, przebiegu procesu badawczego, modelu badawczego oraz zastosowanych metod i technik zarówno gromadzenia, jak i analizy danych.
7. jednoznaczne wskazanie, że badanie ankietowe z 2020 roku zostało pierwotnie zrealizowane w ramach pracy magisterskiej, oraz określenie kontekstu i zakresu jego wtórnego wykorzystania w rozprawie doktorskiej, w celu zapewnienia rzetelności metodycznej i transparentności procesu badawczego.
8. Sformułowanie wniosków końcowych w bezpośrednim odniesieniu do przyjętego modelu badawczego, tak aby interpretacja wyników wzmacniała ich znaczenie poznawcze oraz spójność całej rozprawy.

Wprowadzenie sugerowanych korekt powinno zapewnić spełnienie wymagań stawianych rozprawom doktorskim określonym w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (t.j. Dz. U. 2024 r., poz. 1571, z późn. zm.).

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut

Przedsiębiorczości

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5579

tel. +48(12) 664 5578

www.przedsiębiorcosc.uj.edu.pl