

Kraków, 12. 09. 2022

Dr hab. Jadwiga Berbeka, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Recenzja rozprawy doktorskiej Pani mgr Patrycji Wyciszekiewicz-Zawadzkiej
Zastosowanie otwartych innowacji
w tworzeniu wartości dla klienta przez organizatorów imprez biegowych,
której Promotorem jest Pan dr hab. Zygmunt Waśkowski, prof. UEP

Podstawa prawna

Podstawę przygotowania recenzji stanowiło pismo Przewodniczącej Rady Awansów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu Pani prof. dr hab. Barbary Jankowskiej, z dnia 19. 07. 2022, a podstawę prawną Ustawa o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku oraz Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 roku w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora.

Trafność podjętej problematyki badawczej i jej oryginalność

Znaczące zmiany zachodzące w polskim społeczeństwie od lat dziewięćdziesiątych XX wieku polegające na wzroście znaczenia przypisywanego jakości spędzania czasu wolnego i dowartościowaniu aktywnych jego form, w szczególności biegania, wywołały różnorodne reakcje strony podażowej. Rynek produktów związanych z bieganiem zaczął się dynamicznie, choć można ocenić, że nieco intuicyjnie, rozwijać. Jednakże wzrost liczby imprez biegowych i liczby uczestników biegów w Polsce, trwający nieprzerwanie do 2016 roku, wyhamował, a

rynek imprez biegowych - jak oceniła Doktorantka - wszedł w fazę dojrzałości. Podobne tendencje są dostrzegalne zresztą na rynkach krajów wysokorozwiniętych.

Rynek imprez biegowych ma ogromny potencjał, biorąc pod uwagę przemiany społeczne przejawiające się w stylu życia, w szczególności pokoleń Y i Z, skoncentrowanych na poszukiwaniu nowych doświadczeń i przywiązywaniu wagi do aktywności fizycznej.

Pandemia wirusa covid-19, która drastycznie dotknęła wszystkie sfery życia, branżę wydarzeń wręcz sparaliżowała i zmusiła do wprowadzenia radykalnych zmian. Dla podmiotów strony podaźowej rynku poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań organizacji i zarządzania imprezami stało się nie tyle szansą wypracowania przewagi konkurencyjnej, ale wręcz koniecznością. Te wszystkie przesłanki skłaniają do naukowego badania rynku wydarzeń biegowych. Polski rynek sportowy jest relatywnie słabo przebadany, zarówno z perspektywy uczestników, jak i organizatorów, a wobec widocznych wyzwań identyfikacja możliwych do zaproponowania rozwiązań jest nader wskazana. Takim rozwiązaniem dla imprez biegowych są otwarte innowacje. Tak więc uważam wybór tematu za bardzo trafny.

Założenia badawcze dysertacji

Głównym celem rozprawy jest *...określenie zakresu i sposobów kształtowania atrybutów wartości dla klienta pod wpływem wykorzystania koncepcji otwartych innowacji przez organizatorów imprez biegowych.*

Sformułowano także pięć celów szczegółowych:

- C1. Ocena znaczenia poszczególnych elementów składowych atrybutów wartości dla klienta w procesie jej kształtowania na rynku imprez biegowych.
- C2. Identyfikację uwarunkowań sprzyjających i ograniczających wykorzystanie koncepcji otwartych innowacji przez organizatorów imprez biegowych.
- C3. Identyfikację i klasyfikację otwartych innowacji wykorzystywanych na rynku imprez biegowych.
- C4. Ocena wykorzystania i ustalenie wpływu otwartych innowacji na kształtowanie poszczególnych atrybutów wartości dla klienta.

C5. Określenie skłonności do współpracy między organizatorami, a pozostałymi uczestnikami rynku wydarzeń sportowych.

W nawiązaniu do powyższych celów Doktorantka postawiła pięć pytań badawczych:

P1. Za pomocą jakich elementów atrybutów wartości dla klienta oraz w jakim stopniu organizatorzy imprez biegowych starają się zaspokoić jego potrzeby i oczekiwania?

P2. Co sprawia, że organizatorzy sięgają po otwarte innowacje jako sposób kształtowania wartości dla klienta?

P3. Jakiego typu otwarte innowacje spotykane są na rynku imprez biegowych?

P4. Które atrybuty wartości dla klienta na rynku imprez biegowych są najczęściej kształtowane pod wpływem otwartych innowacji?

P5. W jakim zakresie organizatorzy imprez biegowych korzystają z zasobów lub pomysłów pochodzących ze źródeł zewnętrznych, a jakim są skłonni w ramach współpracy dzielić się z innymi organizatorami?

Należy ocenić, że powyższe, poprawnie sformułowane cele i pytania badawcze tworzą logiczne ramy recenzowanej dysertacji.

Wątpliwość budzi brak sformułowania hipotez badawczych w sytuacji, gdy Doktorantka zakładała prowadzenie badań ilościowych, w wyniku których uzyskała materiał empiryczny pozwalający na ich weryfikację. Tego elementu w dysertacji brakuje.

Układ pracy i struktura podziału treści

Rozprawa składa się ze Wstępu, sześciu rozdziałów, Zakończenia, Bibliografii oraz stosownych spisów i załączników. Praca liczy 286 stron.

Dysertacja posiada klasyczną trójelementową strukturę: teoria (pierwsze dwa rozdziały), opis przedmiotu badań – rynku wydarzeń biegowych i jednostkowej imprezy biegowej (rozdział trzeci i czwarty) oraz część empiryczna poprzedzona metodyką badań (ostatnie dwa rozdziały).

Warto podkreślić staranność i logikę konstrukcji wywodu, każdy punkt kończy się syntetycznym podsumowaniem, co porządkuje przekaz i ułatwia jego percepcję.

We **Wstępie** dobrze uzasadniono wybór tematu i przedstawiono założenia, cele i strukturę pracy.

Rozdział I poświęcony jest problematyce konkurowania, konkurencji rynkowej i przewadze konkurencyjnej oraz czynnikom pozwalającym ją uzyskać, w tym kluczowym czynnikiem sukcesu.

Podjęto tu również zagadnienia wartości dla klienta. Interesującym wkładem Doktorantki jest opracowanie łańcucha wartości dla rynku sportu biegowego (Schemat 5. s. 32).

Analiza jest rzetelna, choć miejscami brakuje krytycznego, osobistego odniesienia się Doktorantki do prezentowanych kwestii teoretycznych i terminologicznych. Natomiast warte podkreślenia jest systematyczne odwoływanie się do rynku sportowego w dyskursie i osadzenie rozważań właśnie na nim.

Można mieć pewne zastrzeżenia, że Doktorantka opiera się na literaturze z początku lat dwutysięcznych czy nawet końca lat dziewięćdziesiątych, a sama podkreśla dynamikę zmian rynkowych. Więc akurat w dyskusji nad konkurowaniem podmiotów na rynku można by oczekiwać nowszych pozycji. Szczególnie w punkcie 1.3 na temat kluczowych czynników sukcesu przywoływana jest literatura z lat osiemdziesiątych, a nawet końca siedemdziesiątych (s. 38), co przy współczesnej dynamice zmian rynkowych, zresztą wskazywanych przez mgr Wyciszewicz-Zawadzką, budzi wątpliwości.

Dostrzegłam drobne niedoskonałości językowe, typu dosłowne tłumaczenia z j. angielskiego: *...wysokiej technologii...*(s. 17).

W **Rozdziale II** omówiono problematykę innowacji, przyjmując perspektywę mikroekonomiczną. W szczególności skoncentrowano się na otwartych innowacjach, które wnikliwie zaprezentowano. Wartością dodaną jest porównanie innowacji otwartych i zamkniętych, które zestawiono w Tabeli 7 (s. 58). Autorka przedstawiła także istniejące klasyfikacje innowacji otwartych.

Przeprowadziła też wnikliwą analizę współpracy w ramach innowacji otwartych w obrębie łańcucha dostaw (Tabela 9, s. 68-69). Finalnie, Doktorantka skoncentrowała się na

modelu innowacji generowanych przez użytkownika (*User Driven Innovation*). Omawia kierunki przepływu informacji i oparte na nich modele otwartych innowacji.

W dalszej kolejności uwadze poddano innowacje sieciowe, przywołując koncepcję klastrów jako przykład nawiązywania takiej współpracy. Autorka odwołuje się do danych GUS z lat 2010 i 2016, które należy uznać za niezbyt aktualne.

Rozdział kończy przemyślana analiza barier powstawania otwartych innowacji.

Można dostrzec pewne skróty myślowe. Np.*prosumpcją, czyli gotowością do udziału w procesie innowacyjnym*..... Prosumpcja nie musi mieć miejsca w procesie innowacyjnym, choć sama w sobie rzeczywiście jest pewnym nowym rozwiązaniem.

Rozdział III poświęcono jednemu z najdynamiczniej rozwijających się rynków sportowych, mianowicie rynkowi produktów związanych z bieganiem.

Doktorantka porządkuje na wstępie (pkt. 3.1) kwestie terminologiczne, związane ze sportem i turystyką sportową, zabrakło mi tu najbardziej znanych typologii Gibson czy Freya. Niemniej, definicje i klasyfikacje te pojawiły się później, w punkcie 3.3. W dalszej kolejności mgr Wyciszkievicz-Zawadzka bardzo trafnie przedstawia rozróżnienie między sportem amatorskim a zawodowym. Następnie analizuje wydarzenia sportowe i ich wpływ na obszar recepcyjny. Czyni to nieco chaotycznie, pisząc dwukrotnie o pozytywnym i negatywnym oddziaływaniu.

Następnie Autorka analizuje *rynek biegowy* (jest to pewien, powszechnie zresztą stosowany, skrót myślowy). Zaczyna od zdefiniowania kategorii rynek, co w dysertacji wydaje się zbyteczne. Następnie przechodzi do rynku sportowego i tu wyczuwa się już zdecydowanie ponadprzeciętną znajomość realiów tego rynku, gdy Doktorantka poddaje sferę terminologiczną krytycznej analizie.

Autorka dotarła do ciekawych raportów na temat statystyk uczestnictwa w wydarzeniach biegowych (s. 102) i na ich podstawie przeprowadza analizę popytu na rynku polskim i światowym. To ciekawy fragment pracy, opatrzony komentarzami Autorki świadczącymi o doświadczeniu i znajomości praktyki.

Kolejnym podjętym w tym rozdziale zagadnieniem są motywacje biegaczy. Autorka przywołała typologię Masters'a, Ogles'a i Jolton'a (1993), stosowaną przez polskich badaczy (Dybała 2013), którą można uznać za nadal aktualną. Opracowała też własne, interesujące podsumowanie wyników badań na rynkach Ameryki Północnej, choć znów można mieć zastrzeżenia do sięgania po nieco historyczne rezultaty (głównie lata osiemdziesiąte XX w).

Doktorantka przedstawia determinanty udziału w biegach. Ich uporządkowaniu służyłoby wskazanie na początku, że mają one charakter wewnętrzny, albo zewnętrzny (push i pull). Mgr Wyciszkiwicz-Zawadzka formułuje to jako wniosek w podsumowaniu tego punktu. Literatura na ten temat, szczególnie w polskim piśmiennictwie jest dość ograniczona, ale Doktorantka mogła szerzej czerpać z dorobków E. Malchrowicz-Mośko i E. Kasperskiej, które są oparte na w miarę nowych badaniach przeprowadzonych wśród polskich biegaczy.

Interesujący i ważny praktycznie jest punkt 3.4, w którym Doktorantka, z dużym wyczuciem trendów, przedstawia wizję rozwoju rynku. Akronimy (np. OCR), należy rozwinąć przy pierwszym użyciu.

W przypadku charakterystyki biegów górskich Doktorantka nie doprecyzowała kwestii formalnych (minimum 5% przewyższenie w relacji do dystansu w przypadku biegów krótszych niż pół-maraton i 3% dla pół-maratonów i dłuższych biegów, jako warunek uznania za bieg górski, jego rodzaje).

Rozdział kończy syntetyczna i przemyślana ocena zmian zachodzących na rynku wydarzeń i produktów biegowych na świecie i w Polsce.

W **Rozdziale IV** podjęto zagadnienia organizacji imprez biegowych. Autorka charakteryzuje grupy czynników, poczynając od makrootoczenia, kończąc na mikrootoczeniu.

W punkcie 4.2. koncentruje się na strategicznych i operacyjnych aspektach organizacji imprezy biegowej. Przytacza wskazywane w literaturze fazy organizacji. Doktorantka nie wspomina o oznakowaniu trasy jako jednym z czynników sukcesu, ale i elemencie kosztowym, choć później do tego aspektu nawiązuje.

Omawia niezbędne działania marketingowe, odwołując się do koncepcji 4P. Wiedza praktyczna Doktorantki czyni te rozważania bardzo ciekawymi, egzemplifikowane są bowiem nowatorskimi rozwiązaniami z całego świata. Autorka słusznie wspominała o koncepcji 5 P,

gdzie dodaje się czynnik ludzki, można tu ponadto przywołać koncepcję M. Shank'a (1998), który do 4P dodaje sponsoring, jako niezależny element kompozycji marketingowej czy R. Irwin'a, W. Sutton'a i L. McCarthy'ego (2008), którzy wyszczególniają atmosferę podczas oglądania rozgrywek sportowych jako uzupełniający element kompozycji 4P.

W punkcie 4.4 zaprezentowane są kompetencje i zasoby, jako czynniki niezbędne do organizacji, można zwrócić uwagę, że kompetencje też są zasobem, co zresztą w treści punktu jest potwierdzone (s. 144).

Należy dostrzec pewną ewolucję, w pierwszych trzech rozdziałach Doktorantka pisała wyłącznie o przedsiębiorstwie jako analizowanym podmiocie rynkowym, dopiero w czwartym pojawia się organizacja, która jest tu w pełni naturalna.

Bardzo praktycznie scharakteryzowany jest zasób ludzki jakim przy organizacji biegu są wolontariusze, choć ponownie dane empiryczne, do których odwołuje się Doktorantka są nieaktualne (2010 r).

Konkluzja powyższych punktów jest jasna – zasoby organizatorów biegów w Polsce zazwyczaj są niewystarczające i korzystanie z zasobów zewnętrznych jest uzasadnione, czy wręcz konieczne. Wskazuje to jednoznacznie cel badań.

W ostatnim punkcie scharakteryzowano zmiany na omawianym rynku, które spowodowała pandemia Covid.

Rozdział V poświęcony jest otwartym innowacjom. Punkt 5.1. prezentuje metodykę badań. Zamieszcza model koncepcyjny badań, autorską wersję Autorki modelu Kaplana i Nortona. Model jest przekonujący.

W dysertacji przyjęto zasadę triangulacji metod badawczych, co w odniesieniu do postawionych celów było zasadne. W kategorii produkt Doktorantka zamieszcza „produkt podstawowy”, przez który chyba przyjmuje rzeczywisty, który zresztą w poprzednim rozdziale opisywała.

Doktorantka, jak już pisałam, nie sformułowała hipotez badawczych, mimo zgromadzenia materiału empirycznego, który uzyskała w wyniku przeprowadzenia badań ilościowych. I tu w punkcie metodycznym napisała o*weryfikacji pytań*....., co jest lapsusem językowym, bo poszukiwała odpowiedzi na postawione pytania.

Jako cel badań jakościowych Autorka wskazała: *Identyfikację uwarunkowań sprzyjających i ograniczających wykorzystanie koncepcji otwartych innowacji przez organizatorów imprez biegowych oraz identyfikację i sklasyfikowanie otwartych innowacji wykorzystywanych na rynku imprez biegowych. Ponadto...ocena wykorzystania i wpływu otwartych innowacji na kształtowanie się wartości dla klienta oraz określenie skłonności do współpracy pomiędzy organizatorami imprez biegowych z podmiotami z otoczenia.....*

Wywiady pogłębione Doktorantka przeprowadziła on line z 20 rozmówcami (pierwsze dwa miały charakter pilotażu). Dobór interlokutorów był celowy, z uwzględnieniem kryterium wielkości biegu i statusu prawnego organizatora imprezy biegowej (przedstawiciele samorządów i organizacji pozarządowych). Wyniki powyższych wywiadów pogłębionych stanowiły z jednej strony narzędzie eksploracji zagadnienia otwartych innowacji, z drugiej stały się przesłankami do przygotowania badań ilościowych, a konkretnie kwestionariusza ankiety.

W tym rozdziale Doktorantka analizuje wyniki wywiadów pogłębionych. Nie do końca uprawniony jest Jej wniosek o strukturze demograficznej organizatorów na podstawie struktury Jej próby, choć rzeczywiście rynek ten jest zmaskulinizowany i jest to też wniosek wynikający z obserwacji uczestniczącej Autorki.

Doktorantka przeprowadziła wywiady z dyrektorami biegów, działającymi w branży od lat, a więc o dużym doświadczeniu. Należy uznać, że były to najlepsze możliwe do uzyskania źródła informacji.

Analiza wyników nie została wsparta korzystaniem z żadnego programu (np. ATLAS), ale przeprowadzona jest skrupulatnie, rzetelnie, a przytaczane fragmenty wypowiedzi bardzo trafnie uzasadniają przedstawione argumenty.

Przeprowadzone badania pozwoliły uzyskać wartościowe wyniki. Ich syntezę Autorka zestawiła na rys. 19 (s. 192), wskazując na kierunek przepływu nowych rozwiązań: te zainspirowane pomysłami z biegów zagranicznych wprowadzane są na rynku krajowym przez biegi organizowane przez NGOsy i podmioty prywatne, a te z kolei w dalszej kolejności kopiowane/adoptowane/stosowane są przez OSiRy. Opracowana koncepcja dyfuzji innowacji jest wartościowym wkładem poznawczym i praktycznym Doktorantki.

Podsumowaniem rozdziału jest autorska koncepcja klasyfikacji otwartych innowacji. Mgr Wyciszkiwicz-Zawadzka wyodrębniła 4 grupy innowacji: produktowe, technologiczne, ekologiczne i pandemiczne. Należy dostrzec tu szerokie rozumienie innowacji, jakie przyjęła Autorka w odniesieniu do wypowiedzi swoich interlokutorów (nowe dla danej jednostki), bo takie elementy jak jednoznaczny regulamin nie wydają się być nowością. Niemniej, jest to również wartościowy wkład Doktorantki, także o charakterze praktycznym.

Autorka charakteryzuje bariery wprowadzania innowacji. Z dużym wyczuciem i znajomością realiów komentuje wyniki. Podkreśla dysonans między deklaracjami woli współpracy (np. między NGOсами a OSiRami), a jej rzeczywistym brakiem i formułowanymi przez NGOсы zastrzeżeniami w stosunku do OSiRów.

Mgr Wyciszkiwicz-Zawadzka jako jeden z elementów tworzenia wartości wymienia samego biegacza, szkoda, że nie używa kategorii współ-tworzenia (*co-creation*).

W **Rozdziale VI** przedstawiono wyniki badań ilościowych. Głównym celem badań ilościowych była *ocena wpływu innowacyjnych działań organizatorów imprez biegowych na kreowanie wartości dla klienta (biegacza) na omawianym rynku*. Zastosowane podejście, dualnej analizy zagadnienia innowacyjności, z punktu widzenia organizatorów i uczestników imprez biegowych jest w pełni uzasadnione. To postrzeganie strony popytowej *de facto* weryfikuje opinię organizatorów.

Liczebność próby w badaniach ankietowych wyniosła 888 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Dobór był celowy (tylko biegacze, którzy uczestniczyli), badania prowadzono online. Doktorantka podjęła starania o dobór kwotowy (można domniemywać, że *ex post* w przypadku badań online), gdzie zmiennymi kontrolnymi uczyniono: płeć, wiek, staż biegowy, miejsce zamieszkania oraz wykształcenie.

Autorka prowadziła analizę, o charakterze prostej analizy rozkładów statystycznych, ale zróżnicowaną według cech demograficzno-społecznych, co pozwoliło Jej sformułować ciekawe wnioski. Ogólnie, należy podkreślić, że uzyskane wyniki mają bardzo aplikacyjny charakter. Wartości przypisywane przez biegaczy innowacjom ekologicznym wskazują na możliwe do podjęcia kierunki działań przez organizatorów.

Doktorantka podjęła też próbę określenia siły wpływu poszczególnych cech demograficznych na wartości uzyskiwane w ramach biegów (korzystając ze współczynnika rang Spearman'a), ale siła statystycznie istotnych związków była niewielka, praktycznie uniemożliwiająca sformułowanie wniosków.

Najważniejszym elementem tego rozdziału jest opracowany model tworzenia wartości dla uczestników imprez biegowych w Polsce dzięki wykorzystaniu otwartych innowacji, zaprezentowany na Schemacie 20 (s. 224). Jest to bardzo dobra synteza uzyskanych wyników i sformułowanych na ich podstawie wniosków. Ujęcie to ma dużą wartość poznawczą i praktyczną dla polskich organizatorów różnorodnych biegów. Jest szczególnie przekonujące, zostało bowiem sformułowane przez Zawodniczkę o ogromnym dorobku i doświadczeniu sportowym, bazujące na Jej długoletniej obserwacji uczestniczącej.

Zakończenie jest podsumowaniem pracy, jest napisane poprawnie. Doktorantka jeszcze raz reasumuje uzyskane wyniki. Autorka przedstawia ograniczenia badań, a także wskazuje dalsze ich kierunki.

Bibliografia liczy 354 pozycje oraz akty normatywne i materiały i źródłowe.

Formalna strona dysertacji

Dysertacja napisana jest ładnym językiem. Przekaz jest klarowny i jednoznaczny. Dostrzegłam pewne niedociągnięcia stylistyczne (s. 26, 28, 35, 39, 43, 138, 224), literowe (s. 18, 19, 29, 37, 41, 44, 81, 83, 107, 114, 116, 135, 140, 144, 148, 161, 193, 225) czy interpunkcyjne (s. 18, 49, 54, 98, 101).

Nie wszystkie przywoływane pozycje są zestawione w Bibliografii (np. Niemczyk 2012, s. 24).

Rozprawa jest dopracowana edycyjnie, staranna i gwarantująca łatwość percepcji przekazywanych treści. Uznanie budzi dobra wizualizacja i synteza przekazu – w postaci grafów czy tabel.

Konkluzja

Moja ogólna ocena dysertacji doktorskiej Pani mgr Patrycji Wyciszkieicz-Zawadzkiej *Zastosowanie otwartych innowacji w tworzeniu wartości dla klienta przez organizatorów imprez biegowych* jest wysoka. Praca stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego identyfikacji i klasyfikacji otwartych innowacji wdrażanych w imprezach biegowych i czynników je kształtujących. Wartością o charakterze poznawczym i aplikacyjnym jest opracowanie modelu wartości dla biegacza powstających w poszczególnych formach innowacji.

Rozprawa dowodzi rzetelnej wiedzy Doktorantki oraz Jej umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, przejawiającej się w osiągnięciu poprawnie sformułowanych celów badawczych.

W świetle powyższych uwag należy stwierdzić, że rozprawa doktorska Pani mgr Patrycji Wyciszkieicz-Zawadzkiej spełnia wymagania określone w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki i może być przedmiotem obrony i dalszych procedur związanych z nadaniem Jej stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Jadwiga Berbecka
Berbecka