

Szczecin, dn. 13.09.2022 r.

prof. dr hab. Ewa Frąckiewicz  
Instytut Zarządzania  
Katedra Marketingu  
Uniwersytet Szczeciński

## Recenzja

pracy doktorskiej Patrycji Wyciszkievicz-Zawadzkiej

pt. *Zastosowanie otwartych innowacji w tworzeniu wartości dla klienta przez organizatorów imprez biegowych*, Poznań 2022.

Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Przewodniczącej Rady Awansów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu prof. dr hab. Barbary Jankowskiej z dnia 19.07.2022 roku w sprawie powierzenia mi oceny rozprawy doktorskiej mgr Patrycji Wyciszkievicz-Zawadzkiej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, maszynopis pracy doktorskiej p. Patrycji Wyciszkievicz-Zawadzkiej oraz 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.

### Informacje ogólne

Pani Patrycja Wyciszkievicz-Zawadzka napisała rozprawę doktorską pod kierunkiem promotora dr hab. Zygmunta Waśkowskiego, prof. UEP w ramach Międzywydziałowych Interdyscyplinarnych Studiów Doktoranckich Innowacyjna Gospodarka Otwarta, współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Zainteresowania naukowo-badawcze Doktorantka związała właśnie z innowacjami o charakterze otwartym na wybranym rynku tj. rynku biegowym, w kontekście tworzenia wartości dla klienta - uczestnika imprez biegowych. Połączenie tak różnych obszarów wymagało wiele pracy na etapie sformułowania samego tematu rozprawy i z pewnością było dużym wyzwaniem. Jednak w mojej opinii jego brzmienie zawęży problem w niej opisany, który wykracza poza *Zastosowanie otwartych innowacji (...)*. Biorąc pod uwagę zawartość dysertacji, temat mógłby być skierowany na tworzenie przewagi konkurencyjnej w oparciu o otwarte innowacje na rynku imprez biegowych.

Praca liczy 286 stron, na którą składają się: wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie, bibliografia, spisy tabel, wykresów i schematów oraz trzy załączniki, z których dwa zawierają autorskie kwestionariusze indywidualnego wywiadu pogłębianego i ankiety, a trzeci tabelę

wyników statystycznych danych pozyskanych z badań ankietowych. Ze względu na objętość pracy, a przede wszystkim zakres i rodzaj podejmowanych problemów, bardzo dobrze oceniam podsumowania, które Autorka stosuje na koniec rozważań poszczególnych podpunktów i rozdziałów.

Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, dwa kolejne teoretyczno-empiryczny opierający się na źródłach wtórnych, dwa kolejne – empiryczny, które zawierają opis i wyniki badań własnych. Przyjęty układ pracy jest poprawny i zgodny z jej celem.

Pani Patrycja Wyciszkwicz-Zawadzka wskazuje na niemal 400 wykorzystanych źródeł, w tym 354 pozycje książkowe i artykuły naukowe (kilka z nich się powtarza, pojawiają się tu także poradniki np. De Seny), 8 aktów prawnych i opracowań statystycznych, 33 źródła internetowe. Ponieważ w spisie *Literatury przedmiotu* znajdują się także np. dokumenty Komisji Europejskiej czy biuletyn informacyjny, w spisie *Aktów normatywnych i opracowań statystycznych* źródła internetowe, a wśród *Źródeł internetowych* dokumenty tj. raporty, to podział źródeł na trzy ww. listy nie jest jasny.

Wykorzystana literatura naukowa składa się z pozycji z zakresu zarządzania, w tym zarządzania i marketingu w sporcie, strategii konkurencji, innowacji, turystyki i rekreacji. Ponad 100 z nich jest angielskojęzyczna, 2 niemieckojęzyczna. Biorąc pod uwagę tematykę pracy, taki dobór literatury należy ocenić pozytywnie.

### **Ocena tematyki rozprawy i metodyki badań**

Zagadnienie otwartych innowacji jest obecne w literaturze z zakresu zarządzania od początku XXI wieku (H.W. Chesbrough, 2003), i choć sposób ich definiowania jest odmienny, to poszczególni autorzy są zgodni, że ich stosowanie ma przyspieszać proces powstawania nowości. Organizacja nie musi być bowiem twórcą danego odkrycia, ale jej sukces jest uzależniony od umiejętności wykorzystania zewnętrznych pomysłów. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest obniżenie kosztów opracowania i wdrożenia nowości z jednej strony, a z drugiej właśnie skrócenie czasu procesu innowacyjnego. Bez wątplenia te cele chcą również osiągnąć organizatorzy imprez biegowych, którzy dysponują ograniczonymi zasobami własnymi i działają na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.

Innowacje w ogóle, bez względu na ich rodzaj czy źródło, stanowią jeden z kluczowych elementów budujących nie tylko przewagę konkurencyjną, ale odpowiedzialnych za rozwój organizacji. Jak twierdzi P. Drucker, innowacje wraz z marketingiem stanowią najważniejsze elementy gry rynkowej. Stąd zwrócenie się Doktorantki ku zagadnieniom tworzenia wartości

dla klienta poprzez otwarte innowacje należy uznać za odpowiednie dla pracy doktorskiej, choć zastanawia, dlaczego Autorka uznała je za element uzupełniający (s. 7).

Doktorantka wskazała, że problemem naukowym *jest wykorzystanie koncepcji otwartych innowacji jako czynnika oddziałującego na wartość dla klienta, który może odpowiadać za rozwój imprezy biegowej* (s. 9). W mojej opinii problemem nie jest samo wykorzystanie, ale sposób wykorzystania lub powstawania i wykorzystania tych innowacji na wybranym rynku, a posłużenie się zwrotem *może odpowiadać za rozwój* zdecydowanie osłabia wagę podjętego tematu. Główne pytanie badawcze nie budzi podobnych wątpliwości (s. 10). Doktorantka nie sformułowała hipotezy badawczej odnoszącej się do całości pracy, a szkoda ponieważ problematyka wpływu otwartych innowacji na kształtowanie wartości dla uczestnika biegów w kontekście budowy przewagi konkurencyjnej niewątpliwie jest naukowo interesująca.

*Głównym celem dysertacji jest określenie zakresu i sposobów kształtowania atrybutów wartości dla klienta pod wpływem wykorzystania koncepcji otwartych innowacji przez organizatorów imprez biegowych* (s. 10). Temu celowi podporządkowano 5 celów szczegółowych, które odnoszą się do atrybutów wartości dla klienta na rynku imprez biegowych (C1), stosowania koncepcji otwartych innowacji przez organizatorów tych imprez (C2), rodzajów otwartych innowacji występujących na wybranym rynku (C3), wpływu otwartych innowacji na kształtowanie atrybutów wartości dla klienta – biegacza (C4) oraz oceny współpracy między organizatorami imprez biegowych a pozostałymi uczestnikami rynku wydarzeń sportowych (C5). Sądzę, że trzy pierwsze cele szczegółowe w pełni wyczerpują tematykę dysertacji, natomiast C4 mógłby zastąpić cel główny, a C5 wprost odnosi się do samej idei otwartych innowacji, które z natury opierają się na współpracy danej organizacji z podmiotami zewnętrznymi, stanowi zatem uszczegółowienie C2, czemu Autorka daje sama wyraz stawiając pytania badawcze (s. 11). W tym miejscu zastanawia sformułowanie pytania 4, które odnosi się do częstości kształtowania atrybutów wartości przez innowacje otwarte, podczas gdy C4 brzmi *ocena wykorzystania i ustalenie wpływu otwartych innowacji na kształtowanie poszczególnych atrybutów wartości dla klienta*. Częstość nie jest bowiem tożsama z oceną wykorzystania i wpływu.

Jako sposób rozwiązania sformułowanych problemów badawczych i realizacji celów, Doktorantka zastosowała krytyczny przegląd literatury przedmiotu, analizę dokumentów, w tym raportów wyspecjalizowanych instytucji nt. rozwoju rynku biegowego, pogłębione wywiady indywidualne z menedżerami największych imprez biegowych w Polsce oraz badania

ankietowe metodą CAWI wśród biegaczy – uczestników imprez. Dodatkowo wykorzystano wiedzę opierającą się na własnych doświadczeniach jako wybitnego sportowca uprawiającego lekką atletykę i uczestnika imprez biegowych. Dane z badań własnych pierwotnych zebranych z wykorzystaniem wywiadów pogłębionych zostały poprawnie przeanalizowane według etapów: transkrypcja, agregacja, opis, interpretacja, wnioskowanie. Natomiast dane pozyskane z badań ankietowych poddano analizie z zastosowaniem statystyki opisowej i metody korelacji rang Spearmana. Pogłębione badania przedmiotu rozprawy oparte na zróżnicowanych źródłach danych oraz zastosowane metody stanowią silną stronę recenzowanej rozprawy.

### Ocena zawartości pracy

**Wstęp** zawiera uzasadnienie wyboru tematyki dysertacji, przedmiot i podmiot badań, cel podstawowy i cele szczegółowe, pytania badawcze oraz przyjęte w pracy definicje kluczowych pojęć tj. otwarte innowacje, wartość dla klienta oraz klienta jako aktywnego uczestnika imprezy biegowej. W tej części, słusznie, scharakteryzowano także zawartość poszczególnych rozdziałów i wskazano na zastosowane metody badawcze.

**Rozdział pierwszy** koncentruje się na ujęciu wartości dla klienta w kontekście budowy przewagi konkurencyjnej, co zastanawia biorąc pod uwagę brak tego elementu w temacie pracy, a także w celach czy problemach badawczych. Niewątpliwie należy się zgodzić, że na rynku imprez biegowych działa mechanizm konkurencji, jednak nie stanowi on wyraźnie uwypuklonego zjawiska w kluczowych elementach dysertacji.

W jego pierwszej części, w oparciu o szerokie badania literaturowe, p. Patrycja Wyciszkievicz-Zawadzka przedstawia pojęcia konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej wraz ze związkami występującymi między nimi, choć nie przyjmuje stanowiska, czy przewaga jest względna i nietrwała czy też trwała. Z przedstawionego opisu jasno jednak wynika, że w dysertacji przyjmuje podejście relacyjne. Jak pisze Autorka *obecnie kluczowym czynnikiem konkurencyjności organizacji jest wszechobecna globalizacja gospodarki*, powołując się na publikację z 2009 roku. Pojawia się tu pytanie o aktualność tego stwierdzenia oraz o wyznaczniki globalizacji wobec zjawiska pandemii, kryzysu energetycznego i klimatycznego. I kolejne - w jakim stopniu to stwierdzenie dotyczy organizatorów imprez biegowych? Następnie Doktorantka odnosi się do wartości dla klienta, jego rodzajów i poziomów wraz z podaniem własnych przykładów elementów je budujących na rynku imprez biegowych. Charakteryzuje trzy szkoły zarządzania, ale podobnie jak wcześniej cytując definicje przewagi konkurencyjnej, nie przyjmuje własnego stanowiska. Stąd pojawia się pytanie – do której z tych

szkół przynależy kategoria wartości dla klienta? W tej części pracy wskazuje na koncepcję Kaplana i Nortona, która stanowi podstawę opracowania własnego modelu wpływu otwartych innowacji na wartość dla klienta.

Ostatnia część rozdziału pierwszego zawiera szeroki opis kluczowych czynników sukcesu wraz z podaniem ich różnorodnych klasyfikacji. Doktorantka, słusznie, odniosła się następnie do organizacji imprez biegowych tworząc grupę KCS.

**W rozdziale drugim** p. Patrycja Wyciszkiwicz-Zawadzka koncentruje się na otwartych innowacjach, co w pełni odpowiada logice podjętego wywodu. W szczególności omawia różne podejścia w samym sposobie ich definiowania, opisuje rodzaje tych nowości, obszary współpracy i organizacje mogące w nich uczestniczyć oraz dwa modele tj. *User Driven Innovation* i innowacji sieciowych wraz z przedstawieniem ich zalet i wad, co jest cenne dla realizacji celu pracy. Tu po raz kolejny ujawnia się mała aktywność polemiczna Doktorantki, nie wiadomo bowiem, które z cytowanych podejść i dlaczego przyjęto w pracy. Szkoda, że prezentując ewolucję kształtowania się modeli innowacji, poprzestaje się na 2010 roku. W tym miejscu podkreślam wartość ostatniego podpunktu pt. *Bariery stosowania otwartych innowacji*, z dwóch względów: 1. stanowi cenny wkład na etapie przygotowania badań empirycznych w ogóle, a w przypadku otwartych innowacji w szczególności ze względu na specyfikę okoliczności ich wyłaniania się 2. świadczy o wiedzy Doktorantki i jej krytycznym odniesieniu się do tego zagadnienia.

**Rozdział trzeci** Doktorantka rozpoczyna od charakterystyki rynku sportowego w wymiarze społecznym i ekonomicznym, definicji sportu i porównania sportu profesjonalnego i amatorskiego. Wskazuje przede wszystkim na wpływ sportu na turystykę, rynek pracy, infrastrukturę przestrzenną i komunikacyjną, a także relacje społeczne, zdrowie, samorealizację, edukację. Przyjęcie tak szerokiej perspektywy bardzo dobrze świadczy o kompetencjach Doktorantki i umiejętności analizowania badanego zagadnienia z różnych punktów widzenia. Słusznie podkreśla także zarówno pozytywny wpływ organizacji imprez sportowych na wybrane aspekty ekonomiczne i społeczne, jak i te niekorzystane dla poziomu i jakości życia oraz rozwoju w skali makro.

Charakteryzując rynek sportowy powołuje się na dane z raportów np. WHO, GUS czy LZS, które obrazują stronę popytową rynku, choć dane mają już charakter historyczny (LZS 2012, WHO 2018, GUS 2016). Strona podaźowa jest szeroko opisana w perspektywie światowej, europejskiej i polskiej poprzez liczbę imprez biegowych oraz liczbę uczestników. W oparciu o prezentowane dane, Doktorantka formułuje wniosek, że rynek biegowy w Polsce

osiągnął dojrzałość. Brakuje jednak uzasadnienia takiego stwierdzenia zarówno z punktu widzenia cyklu życia produktu jak i w świetle danych z tabel 14 i 15, w których błędnie podano wyniki dla zmian liczby uczestników biegów. Zwracam tu również uwagę, że wykres 3 nie prezentuje, jak twierdzi Autorka, przyrostów, ale liczby bezwzględne, podobnie jak wykres 4 nie przedstawia ani nie omawia trendów.

Mimo wskazanych niedociągnięć, ta część dysertacji w dostateczny sposób argumentuje zasadność stosowania zasad marketingowych na rynku imprez biegowych, co następnie zostało szerzej opisane w punkcie dotyczącym motywów udziału w tych wydarzeniach. Rozdział kończy interesująca poznawczo część na temat kierunków rozwoju rynku biegowego na świecie i w Polsce. Doktorantka zwraca tu uwagę na takie nowości jak biegi górskie czy wirtualne, podkreślając znaczenie ich odmienności i nowości dla klienta – uczestnika biegów.

**Rozdział czwarty** dotyczy uwarunkowań determinujących organizację imprez biegowych. Pani Patrycja Wyciszkievicz-Zawadzka słusznie już na początku podkreśla, że sukces wydarzenia biegowego jest przede wszystkim uzależniony od otoczenia jego organizatorów, których dzieli w sposób klasyczny na należących do makro i mikrootoczenia. Przedstawia własną propozycję elementów składających się na poszczególne ich grupy, przy czym do uwarunkowań politycznych, a nie prawnych, zalicza przepisy antydopingowe oraz pomija czynniki kulturowe, które w dalszej części pracy okazują się istotne. W tym miejscu sygnalizuje skutki, jakie dla organizatorów biegów wywołała pandemia Covid-19, co następnie znalazło swoje szersze omówienie w ostatnim punkcie rozdziału.

Wartościową częścią rozdziału czwartego jest punkt poświęcony procesowi organizacji imprezy biegowej, gdzie scharakteryzowano jego fazy wraz ze wskazaniem konkretnych działań. Doktorantka słusznie podkreśla, że istnieją działania wspólne dla kilku etapów, ale także fakt, że ze względu na cechy tego wydarzenia, nie jest możliwe szczegółowe opracowanie jego przebiegu, które miałyby charakter uniwersalny. W tej części pracy wiele miejsca poświęcono działaniom *stricte* marketingowym, które wspierają organizację biegów, a które przyporządkowano 4. podstawowym instrumentom marketingu (produkt, cena, dystrybucja i promocja). Ponieważ procesy w szerszym kontekście zostały opisane wcześniej, a ludzie jako jeden z zasobów organizacji w kolejnym punkcie, można przyjąć, że zaprezentowane ujęcie marketingowe dla opisu biegów jest kompletne.

**Rozdział piąty** ma charakter empiryczny, w którym najpierw Doktorantka przedstawia zastosowaną procedurę badawczą (schemat 17) wraz z poprawnym metodycznie opisem poszczególnych jej etapów. Zaprezentowano w nim autorski model oparty na propozycji

Kaplana i Nortona ukazujący związki między trzema atrybutami otwartych innowacji tj. produktem, relacjami i wizerunkiem a wartością dla klienta – biegacza. Każdy z atrybutów składa się z trzech elementów, które Doktorantka zidentyfikowała w oparciu o badania literaturowe oraz doświadczenia własne i obserwacje. Tu pojawia się pytanie o znaczenie linii i kierunki wektorów wokół obiektu *otwarte innowacje* oraz o wyjaśnienie sprzężenia zwrotnego między wartością dla klienta a atrybutami wartości i otwartymi innowacjami. W mojej opinii jest to część, która mogłaby zostać wyodrębniona jako rozdział metodyczny. Odnosi się bowiem do badań własnych, które zostały opisane w rozdziale piątym i szóstym.

Na własne badania empiryczne składają się pogłębione wywiady indywidualne *online* przeprowadzone z 18 organizatorami imprez biegowych (poprzedzone badaniami pilotażowymi z dwoma menedżerami, przy czym ich wyniki zostały dołączone do wyników badań właściwych) oraz badania ankietowe *online* zrealizowane wśród biegaczy na efektywnej próbie 888 osób. Dobór respondentów do badań jakościowych był celowy. Respondentami byli przedstawiciele instytucji o różnym statusie prawnym, którzy organizowali duże imprezy biegowe w Polsce. W badaniach ilościowych dobór respondentów był także celowy, przy czym badani musieli spełnić kryterium uczestnictwa w biegach

Wyniki uzyskanych badań zostały odpowiednio i szczegółowo opisane oraz zobrazowane. Doceniam wysiłek p. Patrycji Wyciszkievicz-Zawadzkiej, jaki włożyła w przyporządkowanie konkretnym problemom badawczym wyniki badań jakościowych, poprzez cytowanie wypowiedzi, i ilościowych w postaci opisu lub wykresu. Dzięki takiemu podejściu, mimo złożoności badań, wysuwane wnioski wprost odnoszą się do poszczególnych pytań badawczych. Zwracam tu jednak uwagę, że niektóre z nich stanowią nadinterpretację, a także szkoda, że Doktorantka nie wykorzystała w pełni możliwości, jakie daje bezpośrednia rozmowa z respondentem, aby wyjaśnić jego postawy czy zachowania. Wówczas zbędne byłoby zakładanie, co oznacza dana wypowiedź (np. s. 164).

Doktorantka dużo miejsca poświęciła zagadnieniu współpracy organizatorów biegów z innymi podmiotami. Jest to właściwe ze względu na podstawową właściwość otwartych innowacji w postaci właśnie współpracy z partnerami zewnętrznymi. Najpierw zdiagnozowała ich skłonność do podejmowania takich działań odpowiednio w obszarze produktu, relacji i wizerunku, a następnie przedstawiła wyniki badań na temat rodzaju podmiotów, z którymi organizatorzy muszą lub chcą taką kooperację podejmować. Skoncentrowała się tu na porównaniu organizatorów komercyjnych i samorządowych, stąd wysunięte wnioski wydają się być oczywiste. Warto w tym miejscu podkreślić autorski wkład Doktorantki w postaci

graficznego opracowania procesu dyfuzji innowacji na rynku imprez biegowych. Uzyskano także wiele interesujących poznawczo i użytecznych informacji dla organizatorów imprez m.in. znaczenie poszczególnych grup atrybutów wartości. Pojawia się jednak pytanie, czy ich hierarchia: produkt, relacje, wizerunek nie byłaby taka sama w przypadku organizacji wydarzeń pozasportowych, związanych z oferowaniem np. usług kulturalnych czy turystycznych?

Przedostatni punkt rozdziału przedstawia autorską propozycję klasyfikacji innowacji na rynku imprez biegowych, co stanowi nową wartość i posiada walory zarówno poznawcze jak i utylitarne. Nie mogę się jednak zgodzić z podsumowaniem tego punktu, w którym Doktorantka pisze, że *bezpośrednie połączenie poszczególnych innowacji z atrybutami wartości byłoby trudne* (s. 196). W moim przekonaniu właśnie to należało zrobić.

Ostatnia część rozdziału stanowi pewnego rodzaju podsumowanie badań, wskazuje na kluczowe przyczyny i bariery w stosowaniu otwartych innowacji. W świetle jego treści można zadać pytanie: czy zatem kopiowanie pomysłów innych organizatorów, bez ich wiedzy, nie stoi w sprzeczności z ideą otwartych innowacji? Jak Autorka wyjaśni fakt, że badani organizatorzy niechętnie współpracują z innymi organizatorami, ale jednocześnie uznają ich za najlepsze źródło nowych pomysłów? A także - czy można wysunąć wniosek, że wartość dla klienta-biegacza jest tworzona wyłącznie poprzez obniżenie kosztów (finansowych) a nie poprzez wzrost dostarczanych korzyści?

**Rozdział szósty** pracy charakteryzuje proces badawczy i wyniki badań zrealizowanych wśród biegaczy. Uzyskane dane przeanalizowano według cech respondentów tj. płeć, udział w imprezie biegowej, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania i staż biegania. Tak szerokie podejście pozwoliło na uzyskanie wielu użytecznych informacji. Doktorantka skoncentrowała się jednak nie na trzech atrybutach wartości, ale na ocenie otwartych innowacji według własnej ich klasyfikacji tj. nowościach produktowych, technologicznych, ekologicznych i pandemicznych. Nowa propozycja podziału nowości, a w szczególności wyodrębnienie tych, które powstały w wyniku pandemii, stanowi dużą zaletę dysertacji.

W kwestionariuszu ankiety Autorka wykorzystała skalę Likerta, która niemal od 100 lat z powodzeniem służy do pomiaru postaw, a polega na wyborze jednej z 5. lub 7. opcji odpowiedzi dla sformułowanych stwierdzeń. Tym samym, w przypadku badania ocen czy częstości wykonywania jakiś działań, powinna zostać zastosowana skala porządkowa lub nominalna, nie zaś Likerta.

Przeprowadzone badania zarówno jakościowe jak i ilościowe doprowadziły ostatecznie do zaproponowania modelu tworzenia wartości dla klienta w oparciu o otwarte innowacje (s.



224). Ponieważ różni się on znacząco od tego koncepcyjnego przyjętego w rozprawie, nasuwa się pytanie o ich wzajemne powiązanie. Rozdział kończą sformułowania wskazówek dla organizatorów imprez biegowych poszukujących w nowościach swojej szansy osiągnięcia sukcesu, co jest istotnym elementem pracy doktorskiej.

**Zakończenie** zawiera syntetyczne podsumowanie uzyskanych wyników z odniesieniem się do celu pracy i znalezienia odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Tutaj także Doktorantka wymienia czynniki skłaniające organizatorów imprez biegowych do stosowania otwartych innowacji.

### **Strona formalna i edytorska pracy**

Doktorantkę cechuje specyficzny sposób wypowiedzi polegający na powtarzaniu tych samych treści za pomocą bardziej wyszukanych słów, nadinterpretacji, manieryzmu, które nie wnoszą niczego nowego, a wręcz przeciwnie - zadziwiają i utrudniają wręcz zrozumienie treści. Taki styl wraz z zastosowaną składnią, brakami interpunkcyjnymi i błędami fleksyjnymi, komplikuje wypowiedź, a nawet może wprowadzać w błąd, np. *przedstawione zostały również efekty uzyskanych odpowiedzi na postawione wcześniej pytania badawcze* (s. 13), *przesłanką do zorganizowania imprezy biegowej u większości respondentów był brak dostępności biegu, którego danemu organizatorowi jako biegaczowi brakowało* (s. 158), *Efektom takiej sytuacji może okazać się brak odpowiednich kompetencji i zasobów niezbędnych do efektywnego wprowadzenia nowego rozwiązania opracowanego w kooperacji i innymi podmiotami oraz brak możliwości zintegrowania wiedzy wewnętrznej z pozyskaną wiedzą wewnętrzną* (s. 84), *Stworzone projekty potencjalny klient można zapisywać oraz przysyłać z udziałem portali społecznościowych swoim znajomym* (s. 76), określenie innowacji otwartych, których sednem jest *przenikliwość granic organizacji* (s. 57), czy *takie postrzeganie innowacyjności i chęci wprowadzania zmian ma swoje odzwierciedlenie (...)* (s. 160) – w badaniach nie pytano o chęć wprowadzania zmian, (...) *dyrektorzy w 17 na 20 przypadków są płci męskiej. Zależność ta ukazuje, że jest to wysoce zmaskulinizowany rynek (...)* (s. 157).

W mojej ocenie Autorka zna zasady formalne, aczkolwiek w wielu miejscach nie przywiązuje do nich wagi i nie jest konsekwentna. Niedociągnięcia i pomyłki zdążają się niemal zawsze, nie jest możliwe ich uniknięcie. Trudno jednak pominąć o ocenie występowanie tak licznych błędów i usterek, np. 1. terminologia – utożsamianie pojęć *model i teoria*, *problem badawczy zweryfikowano* (s. 235) powinno być – rozwiązano, weryfikacji podlegają założenia, *poprawna konkurencja* (s. 16), *rozrost kapitału społecznego* (s. 121) 2. przypisy - jest 7

przypisów dolnych, przy czym biorąc pod uwagę sposób opracowania całej pracy, ich zawartość powinna znaleźć się w głównym tekście tj. wyjaśnienie pojęcia influencer, odwołania literatury czy do załącznika, natomiast zbędne są wyjaśnienia, czym jest dysonans poznawczy oraz, że współpraca i kooperacja to synonimy 3. nazwiska – Mynarski Stefan, nie Młynarski, Prahalał nie Pharadał, Szymura-Tyc nie Szynura-Tyc, Szymuta-Tyc, Mintzberg nie Mintzber, Reformat nie Refotmat, Rogers nie Rodgers, czy pomyłka w imieniu twórcy pojęcia otwartych innowacji, które stanowią główny cel pracy – powinno być Henry Chesbrough, William jest jego drugim imieniem 4. spis literatury - brak konsekwencji w zapisie pozycji źródłowych, np. wielka/mała litera tytułów, podawanie/brak stron, brak podania miejsca i roku publikacji, stosowanie skrótu/pełnej nazwy wydawnictwa 5. inne np. angielszczyzny (lojalizacja, benefity, eventy), pisownia rozłączna np. *nie mniej jednak* (niemniej), *lock down* (lockdown).

Formalna i edytorska strona pracy stanowi jedynie dodatkowy element jej oceny, niemniej jednak poprawność języka, dobry styl, przestrzeganie zasad gramatycznych i właściwa interpunkcja to pożądane cechy każdej pracy naukowej.

## Konkluzja

Praca doktorska p. Patrycji Wyciszkiwicz-Zawadzkiej stanowi obszerny i bogaty materiał, który pozwala spojrzeć na organizację imprez biegowych z nowego i cennego punktu widzenia, zarówno w warstwie teoretycznej jak i empirycznej. Treść rozprawy potwierdza posiadaną przez Doktorantkę ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność zaplanowania i zrealizowania badań empirycznych. Ocena końcowa pracy doktorskiej p. Patrycji Wyciszkiwicz-Zawadzkiej jest pozytywna, choć wskazane słabości obniżyły jej wartość.

W mojej opinii rozprawa doktorska mgr. Patrycji Wyciszkiwicz-Zawadzkiej pt. *Zastosowanie otwartych innowacji w tworzeniu wartości dla klienta przez organizatorów imprez biegowych*, przygotowana pod kierunkiem naukowym dr hab. Zygmunta Waśkowskiego, prof. UEP spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim.

Wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej mgr Patrycji Wyciszkiwicz-Zawadzkiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

*Ewa Frąckiewicz*