

dr hab. Roman Batko, prof. UJ

Instytut Kultury

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ

Recenzja pracy doktorskiej mgr Magdaleny Kubów pt. " Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w obszarze sportu na przykładzie działalności organizatorów sportu" napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Beaty Glinki i dr Agnieszki Postuły i promowanej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

w odniesieniu do Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (z późniejszymi zmianami).

1. Ocena formalna pracy

Praca Pani mgr Magdaleny Kubów, zarówno przez poruszaną problematykę, jak i przyjęte ramy teoretyczne, przeprowadzone badania i ich naukowe opracowanie sytuuje się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Praca poświęcona jest ciekawemu fenomenowi ostatnich lat, jakim jest rozwój przedsiębiorczości w sporcie w Polsce na tle rosnącej popularności sportu w społeczeństwie. Autorka podkreśla rolę sportu masowego we współczesnej kulturze. Wskazując na sport, jako zjawisko kulturowe, równocześnie widzi w nim ważny obszar przedsiębiorczości i działalności biznesowej, zauważając za Rattenem (2012), że rynek sportowy stał się jednym z najbardziej rozwojowych rynków na świecie. Odwołując się do Glinki (2008) Doktorantka uzasadnia osadzenie pracy w naukach o zarządzaniu konstatacją, że przedsiębiorczość jest obszarem zarządzania, uznawanym za interesujący nie tylko ze względu na swoją złożoność teoretyczną, ale także z uwagi na doniosłość praktyczną.

2. Cel pracy, problemy i pytania badawcze, układ pracy

Głównym celem rozprawy jest zaprezentowanie uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w obszarze sportu na przykładzie działalności organizatorów sportu.

Autorka zdefiniowała cztery cele poznawcze:

- scharakteryzowanie uwarunkowań rozwoju działalności przedsiębiorstw w obszarze sportu, z uwzględnieniem szerokiego kontekstu działania organizatorów sportu;
- rozpoznanie specyfiki działalności prowadzonej przez organizatorów sportu;
- scharakteryzowanie kompetencji i ról społecznych organizatorów sportu;
- scharakteryzowanie procesu profesjonalizacji organizatorów sportu ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań mających w tym procesie kluczowe znaczenie;

jak również cel praktyczny:

- zaprezentowanie charakterystyki obszaru sportu jako potencjalnego pola do działań dla osób zainteresowanych rozpoczęciem działalności gospodarczej.

Tak więc problem badawczy dotyczy uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w obszarze sportu na przykładzie działalności organizatorów sportu. Autorka bada w jaki sposób przedsiębiorcy reagują na szanse pojawiające się w otoczeniu, jak działają w obszarze sportu i jak zagospodarowują tę przestrzeń. Autorka podejmuje się zbadania jak przedsiębiorcy interpretują otoczenie i jak kształtują kontekst swoich działań, co jest interesującym podejściem konstruktywistycznym, przy czym za Czarniawską (2010) przyjmuje założenie o społecznym tworzeniu rzeczywistości w odniesieniu do procesu organizowania. Doktorantka zakłada, że przedsiębiorcy działają i interpretują rzeczywistość wewnątrz pewnego społeczno-kulturowego kontekstu, będącego ich własnym dziełem (Hatch, 2002). Autorka bada uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości, a wśród istotnych pojęć stosowanych w pracy i rozwijanych w poszczególnych rozdziałach, znajdujemy takie pojęcia jak profesje, role społeczne, tożsamość i kulturę profesjonalną. Doktorantka opisując szeroko proces przygotowywania się do badań, pisze że prowadząc studia literaturowe nie odnalazła takich pozycji, które poświęcone byłyby jednoznacznie obszarowi, który traktuje jako przedmiot swoich zainteresowań; szczególnie widziała brak takich analiz, które uwzględniałyby szeroki kontekst działań przedsiębiorców w obszarze sportu. Za Shane (2003) Autorka przyjmuje do eksploracji naukowej dwa kierunki: badania, w ramach których charakteryzuje się osobę przedsiębiorcy i badania poświęcone analizie otoczenia, w jakim działają przedsiębiorcy.

Doktorantka sformułowała dziewięć pytań badawczych powiązanych z celami pracy, a także trzy hipotezy robocze. Przy czym jest świadoma, że wybierając metody etnograficzne rezygnuje się z hipotez roboczych (pisze o tym na stronie 17), jednocześnie nie uzasadniając, dlaczego w jej podejściu nie była zbyt ortodoksyjna wobec tych metod i zastosowała

hipotezy. Poproszę Doktorantkę o odniesienie się do tego metodologicznego pytania podczas obrony pracy.

Praca składa się z sześciu rozdziałów: w rozdziale pierwszym przedstawiono metody badań, podstawowe założenia ontologiczne, epistemologiczne i paradygmaty. Rozdział drugi poświęcony jest prezentacji perspektyw teoretycznych pracy, zwłaszcza uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w sporcie, problematyce tworzenia, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. W rozdziale trzecim Autorka charakteryzuje rynek sportowy jako szeroko rozumiane pole działania organizatorów sportu oraz przywołuje odpowiednie definicje i modelowe ujęcia rynku sportowego. Rozdział czwarty, mający charakter empiryczny, jest najbardziej obszerny i przedstawione w nim są wyniki badań jakościowych. Autorka przeprowadziła 21 wywiadów z przedsiębiorcami działającymi w obszarze sportu, ukazując ścieżkę jaką przeszli oni od sportu do biznesu, a także szeroko charakteryzując kontekst działań organizatorów sportu z uwzględnieniem wyników badań terenowych i wyników krytycznej analizy kultury. Rozdział 5 to analiza wyników badań w świetle wcześniej przedstawionej teorii, a ostatni rozdział 6 poświęcony jest prezentacji wniosków i podsumowaniu pracy. Rozprawę zamyka zakończenie, bibliografia i bibliografia materiałów prasowych.

Cel główny, jak również szczegółowe cele poznawcze i cel praktyczny pracy, problemy i pytania badawcze sformułowane są prawidłowo, zgodnie z polem i metodologią nauk o zarządzaniu.

Należy także podkreślić, że układ pracy jest przejrzysty, a struktura rozdziałów przemyślana. Warsztat bibliograficzny również nie budzi żadnych zastrzeżeń, liczba cytowanych źródeł i publikacji (niemal 300 pozycji) jest znacząca, Autorka wykorzystuje także najnowszą literaturę publikowaną w języku angielskim (także pozycje z 2015 i 2016 r.).

4. Metody badawcze

Doktorantka posłużyła się modelem paradygmatów nauk społecznych Barella i Morgana (1979), a także odwołała się do modelu paradygmatów Mary Jo Hatch, uznając za wiodący w swoich rozważaniach paradygmat interpretacyjny, natomiast zgodnie z drugim zaprezentowanym podziałem, pracę sytuuje w symboliczno-interpretującej perspektywie badawczej (Hatch 2002). Autorka, w ślad za deklaracją paradygmatyczną, moim zdaniem prawidłowo zdefiniowaną w odniesieniu do tematu i deklarowanego światopoglądu naukowego, wskazała jako podstawową metaforę przyjętą rozprawie metaforę kulturową, a uzupełniającą – metaforę rzeczywistości organizacyjnej jako teatru. Praca oparta jest

na metodach etnograficznych, przy czym Autorka jest świadoma wysokiego stopnia wewnętrznego zróżnicowania samej tradycji badań etnograficznych. Doktorantka prowadziła badania przy pomocy wywiadów antropologicznych, analizy dokumentacji i krytycznej analizy kultury.

Autorka, mając świadomość krytyki jaka spotyka badania jakościowe, uważane w podejściu neopozytywistycznym za mniej naukowe lub mniej wiarygodne, zastosowała triangulację do swojego materiału badawczego: użyła wielu metod zbierania danych, zastosowała triangulację badacza i triangulację teoretyczną, przedstawiając szczegółowy opis tych działań na str. 23.

Zgodnie z etnograficzną tradycją metodologiczną Doktorantka dobierała rozmówców metodą "osoby kontaktowej" oraz "śnieżnej kuli" (Hammersley i Atkinson 1995/2000), co uznać należy za prawidłową metodę.

W połowie 2011 roku Doktorantka przeprowadziła pilotaż, w ramach którego odbyła kilka otwartych rozmów z przedsiębiorcami działającymi w obszarze sportu, co z kolei pozwoliło doprecyzować obszar badawczy i prawidłowo zrealizować etap badań właściwych, w ramach którego przeprowadziła dwadzieścia jeden wywiadów z przedsiębiorcami działającymi w obszarze sportu. Wywiady miały charakter niestrukturalizowany. Czas trwania wywiadów wynosił od czterdziestu do dziewięćdziesięciu minut. W dalszej części procesu badawczego Autorka wykorzystwała inną metodę badawczą zaczerpniętą z etnografii – analizę tekstów. Przeprowadziła analizę stron internetowych organizacji badanych przedsiębiorców. Inną metodą badawczą była krytyczna analiza kultury w odniesieniu do materiałów pochodzących ze środków masowego przekazu. Badanie prasy objęło cztery tytuły: dziennik „Gazeta Wyborcza”, tygodnik „Newsweek”, miesięcznik „Twój Styl” oraz periodyk o tematyce biznesowej „Forbes”. Badanie obejmowało numery, które ukazywały się w okresie pokrywającym się z najbardziej zintensyfikowanymi badaniami terenowymi, czyli wrzesień – grudzień 2013. Analiza zebranego materiału badawczego została przeprowadzona za pomocą narzędzi kodowania i kategoryzowania danych inspirowanych teorią ugruntowaną (Glaser, Strauss 1967/2009).

Oceniając metody badawcze chcę podkreślić, że zostały wybrane poprawnie, prawidłowo zastosowane, a sam proces badawczy nie pozostawia żadnych wątpliwości, co do rzetelności.

5. Ocena merytoryczna

W perspektywie teoretycznej pracy należy przede wszystkim zwrócić uwagę na teorię profesji i profesjonalizacji, którą Autorka przywołuje opracowując elementy modelu biznesowego na podstawie Osterwaldera i Pigneura (2012), równocześnie mając świadomość otoczenia kulturowego, w którym funkcjonują zarówno jednostki, jak i organizacje. Doktorantka jest świadoma czynników, które mają wpływ na dynamiczny model kulturowych uwarunkowań przedsiębiorczości, przywoływany za Glinką (2008), gdzie bardzo wyraźnie obecne są wartości kulturowe. Działalność przedsiębiorcza z jednej strony determinowana jest systemami edukacyjnymi czy procesami globalizacyjnymi, z drugiej strony wpływ na nią mają systemy finansowania działalności oraz systemem prawnym, a na styku tych oddziaływań pojawiają się dynamiczne wartości kulturowe i ekonomiczne. Autorka dokonuje obszernego przeglądu literatury, przeprowadzając selekcję materiału powiązaną z przyjętą perspektywą symboliczną. Ponieważ otoczenie postrzega przede wszystkim jako konstrukt społeczny badanych przedsiębiorców, to właśnie przede wszystkim rozmówcy – przedsiębiorcy tworzą obraz otoczenia, wskazują na czynniki, które mają znaczenie dla rozwoju organizacji w obszarze sportu. Jest to, uprzedzając późniejsze konkluzje, najciekawsza część pracy. Doktorantka wyraźnie widzi kontekst kulturowy, czynniki kulturowe w procesie profesjonalizacji i jego uwarunkowań. Przyjmuje zresztą model przedstawiający kluczowych aktorów zaangażowanych w proces profesjonalizacji i wskazuje na trzy wymiary roli społecznej organizatorów sportu: ogólnospołeczną, profesjonalną i rolę organizacyjną. Doktorantka charakteryzuje przedsiębiorczość w klasycznym ujęciu tworzenia przedsiębiorstw i samej istoty przedsiębiorczości, ale również zauważa, że przedsiębiorczość jest konstruowaniem tożsamości profesjonalnej, widząc zanurzenie procesu profesjonalizacji w wymiar kontekstualny i przedstawia nową teorię profesji opierając ją na kwestiach kulturowych. Rozdział trzeci poświęcony jest rynkowi sportowemu jako obszarowi działalności organizatorów sportu. Autorka przedstawia szerokie strukturalne badania nad rynkiem sportowym wskazując trzy duże grupy podmiotów na tym rynku. Analizuje też zjawisko, jakim jest sport w odniesieniu do kultury masowej i jego oddziaływanie na społeczeństwo konsumentów – zbieraczy wrażeń, jak ich nazywa Autorka, przywołując dobrze znaną krytykę konsumpcji Zygmunta Baumana. Budując teoretyczne ramy do analizy materiału badawczego odwołuje się do znanej koncepcji rynku doznań (*the experience economy*) (Pine i Gilmore, 1999), która głosi, że przedsiębiorstwa działające na rynku doznań zajmują się inscenizowaniem widowisk i doznań, w czym upodabniają się do teatrów, dobra

i usługi traktując tym samym jako swoiste rekwizyty. W myśl tej koncepcji przedmiotem dążeń konsumentów stają się silne, a przede wszystkim niepowtarzalne doznania.

Autorka dokonała szerokiej analizy literatury przedmiotu, jednak czytając ten rozdział ma się wrażenie, że jest to raczej uporządkowany katalog publikacji z jedno lub kilkudziesięciu opisami tematyki publikacji, natomiast zdecydowanie brakuje krytycznej refleksji i jednoznacznego odwołania do tematu pracy. Szczególnie widoczne jest to w ostatnim akapicie rozdziału, gdzie przywołane są dwie, według Doktorantki najważniejsze publikacje z ostatniego okresu, bez żadnego komentarza odautorskiego:

Pod koniec 2016 roku wspomniana już autorka, Ratten wraz ze współautorem, Ferreira, redaguje i publikuje podręcznik zatytułowany Sport Entrepreneurship and Innovation. W Polsce zaś, w tym samym czasie (2016 rok) zostaje opublikowane opracowanie zbiorowe pod redakcją Bednarczyk i Nessel (Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego) zatytułowane Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka.

Podczas obrony proszę Doktorantkę o wskazanie, co w przywołanych publikacjach może uznać za istotne (oczywiście, może to być ujęcie krytyczne) w dyskursie, który zaproponowała tematem swojej pracy. Rozdział czwarty – badawczy przynosi szereg ustaleń naukowych. Wskazują one na fakt, że doświadczenia płynące z uprawianiu sportu wyznaczają przedsiębiorcom drogę, którą podążają w swojej zawodowej karierze. Autorka zwraca uwagę, że na sukces przedsiębiorców wpływ ma pasja w uprawianiu sportu, stając się głównym źródłem pomysłu na biznes dla wielu rozmówców. Nie wyobrażają sobie oni funkcjonowania w sferze zawodowej w oderwaniu od tego, co jest im najbliższe, a więc od dyscypliny sportu, którą uprawiali, czy którą się fascynowali. W ciekawym podrozdziale zatytułowanym "Pierwsze kroki w biznesie" Autorka prezentuje charakterystykę pierwszych doświadczeń biznesowych rozmówców. Aspekty kulturowe widoczne są również w tym, co Doktorantka wyraźnie podkreśla, że świadczone przez przedsiębiorców w obszarze sportu usługi mają wpływ na kształtowanie systemu wartości i światopoglądu klientów. Wartości opisane są tutaj jako charakterystyczny element modelu funkcjonowania organizacji w obszarze sportu, a także w pewnym ujęciu profesjonalizacja grupy przedsiębiorców. Bardzo istotne są relacje z klientami zarówno indywidualnymi jak i instytucjonalnymi w powiązaniu z rynkiem doznań. Relacja klientów z organizatorami sportu jest bardzo bliska, co wynika z faktu, że przedsiębiorcy są zaangażowani w różne sfery życia klientów, a także i z tego, że klienci są współtwórcami oferty organizatorów sportu i odgrywają ważną rolę w projektowaniu modelu biznesowego. Zabrakło mi tutaj odwołania do klasycznej już pozycji, tłumaczonej zresztą na

język polski, Prahalada i Ramaswany *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami* (2005). Chciałbym też prosić Doktorantkę podczas obrony o rozwinięcie wątku współtworzenia wartości z klientem w przedsiębiorczości sportowej. Definiowanie własnego sukcesu w kategoriach sukcesu osiąganego przez klientów, a więc podkreślanie dobrostanu zdrowotnego jako kluczowej idei w działalności biznesowej, wydaje się być bardzo istotne w kontekście takiej działalności, w której zarówno przedsiębiorca, jak i jego klienci wchodzą ze sobą w różnego rodzaju relacje. Interesujące jest wyniesione z badań spostrzeżenie Doktorantki, że uprawianie sportu przenosi się na myślenie przedsiębiorcze, ma to związek z treningiem, samodoskonaleniem, rywalizacją, pragnieniem bycia najlepszym. Za szczególnie wartościowe naukowo uważam kilka autorskich opracowań Doktorantki przedstawionych w tym rozdziale, np. definicje sukcesu formułowane przez organizatorów sportu (s. 119). Autorka przywołuje sześć takich definicji sukcesu, podkreślając czym jest ten sukces cytatami z terenu badawczego. Doktorantka zbadała również wymagane kompetencje do prowadzenia działalności i ujawniła znaczenie autentyczności, którą buduje się w tej branży, zdaniem rozmówców, tylko przez umiejętne łączenie celów biznesowych z chęcią dzielenia się pasjami sportowymi. Autorka przygotowała też (s. 136), coś co określiła zasadami zarządzania w obszarze sportu. Nie wydaje się to być adekwatne sformułowanie, raczej należałoby powiedzieć, że są to pewnego rodzaju wytyczne do myślenia strategicznego, niż *stricte* zasad zarządzania. Jednak, pomijając nazwę, przedstawione uwarunkowania strategii wejścia na nowy rynek, wyboru grupy docelowej, znajomość specyfiki klientów, wydają się być bardzo wartościowe dla wszystkich potencjalnych czytelników tej dysertacji, którzy szukają pewnych praktycznych zasad przedsiębiorczości.

Uwarunkowania kulturowe sportu badane przez Autorkę odsyłają do konstrukcji w wymiarze medialnym, a także jako pewnego rodzaju społecznej mody, która wzmacnia procesy przedsiębiorcze. Doktorantka analizując ponad 100 artykułów prasowych pokazuje, że sport opisywany jest nie tylko jako popularny sposób na spędzanie czasu wolnego, ale również pokazuje sportowców jako bohaterów współczesnej kultury za pomocą obrazów metaforycznych przenikających do kultury popularnej.

W rozdziale piątym Autorka dokonuje analizy przedsiębiorczości organizatorów sportu i kształtowania się ich tożsamości profesjonalnej, badając jakie w toku swojej działalności organizatorzy sportu stosują strategie profesjonalizacji. Na podkreślenie zasługuje bardzo ciekawie opracowana przez Doktorantkę typologia organizatorów sportu. Wyodrębniła ona pięć ról organizatora sportu, metaforycznie nazywając ich misjonarzami, siewcami pasji,

czarodziejami i magami, mędrkami czy dobroczyńcami i społecznikami. Jest to oryginalny wkład Doktorantki do nauki o przedsiębiorczości w obszarze sportu. Doktorantka sporo miejsca poświęca kształtowaniu kultury profesjonalnej organizatorów sportu, mającej wskazywać na specyfikę branży i są to takie elementy, jak wspólne wzorce kulturowe, ideały, cele, wartości, zachowania, ale też wyznawane, czy podzielane symbole, dostosowanie się do zmiennego otoczenia i wreszcie wszystko to, co dotyczy procesu uczenia się.

Ostatni, szósty rozdział, zatytułowany *Od pasjonatów do profesjonalistów - kulturowy kontekst przedsiębiorczości w obszarze sportu* poświęcony jest w całości kulturowemu fenomenowi przedsiębiorczości. Autorka potwierdza badaniami, że działania organizatorów sportu są silnie zakorzenione w kulturze. Główny wniosek, który płynie z badań dotyczy tego, że kultura przekłada się w sposób znaczący na podejmowanie decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej, a także ma duży wpływ na zarządzanie organizacjami, choćby w tym sensie, że kontekst kulturowy ma kluczowe znaczenie dla kształtowania się tożsamości organizatorów sportu oraz dla działań podejmowanych przez tych przedsiębiorców na różnych etapach procesu przedsiębiorczego. Na str. 212 Autorka prezentuje uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i profesjonalizacji w obszarze sportu na przykładzie działalności organizatorów sportu, wskazując na trzy kluczowe elementy mające wpływ na profesjonalizację, a więc społeczno-kulturowy kapitał jako podłoże tworzenia idei, kulturowe wartości definiujące sposób działania i czynniki określające potencjał rozwoju. Wszystkie one prowadząc do profesjonalizacji mają wpływ na proces przedsiębiorczy, który jest kontaminacją identyfikacji szans, zarządzania organizacją i rozwoju organizacji. Tym, co również wydaje się być bardzo ważnym rozpoznaniem Autorki, jest ustalenie, że organizatorzy sportu obudowują biznes swoistą ideologią, stanowiącą najcenniejszy zasób ich przedsiębiorstw. Ideologia ta, jak pisze Doktorantka, opiera się na uwydatnieniu misyjnego charakteru działalności prowadzonej w obszarze sportu. W procesie konstruowania tej ideologii przedsiębiorcy świadomie odwołują się do wartości kulturowych cennych dla społeczności, w której funkcjonują, w tym przede wszystkim do zdrowia, o które zadbać można przez uprawianie sportu.

Takie sformułowania charakterystyczne dla terenu badań, jak *sprzedaż zdrowia, witalności, uśmiechu i dobrego samopoczucia*, skłaniają Autorkę do wykorzystania jako ramy dyskursu rozwijającej się w ostatnich latach koncepcji rynku doznań (Pine, Gilmore 1999). Należy podkreślić, że odkrycie tego rodzaju uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w obszarze sportu na przykładzie działalności organizatorów pozwoliło Doktorantce wypracować model

rozwoju przedsiębiorstw organizatorów sportu i zdefiniować czynniki mające wpływ na proces profesjonalizacji tej branży, co także uważam za istotne osiągnięcie naukowe.

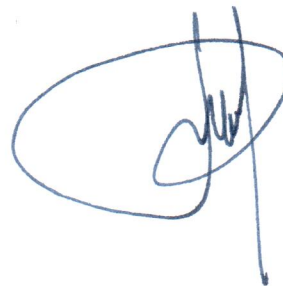
6. Język, stylistyka pracy

Praca napisana jest poprawnym językiem polskim. Drobne literówki i potknięcia gramatyczne należy usunąć w dodatkowej korekcie, gdyby praca miała być publikowana w jakiejś postaci.

7. Konkluzja

Przedstawioną do recenzji rozprawę **oceniam jednoznacznie pozytywnie**, jako spełniającą wymogi stawiane dysertacji doktorskiej. Uważam, że stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazuje ogólną wiedzę kandydatki w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu, a także samodzielność prowadzenia pracy naukowej (art. 13 Ustawy). Równocześnie wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego o przyjęcie recenzowanej rozprawy i dopuszczenie do jej publicznej obrony.

dr hab. Roman Batko, prof. UJ

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized loop on the left and a vertical line on the right, with some internal scribbles.