

Prof. dr hab. Elżbieta Marciszewska  
Katedra Biznesu w Transporcie, Instytut Infrastruktury, Transportu i Mobilności  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkola Główna Handlowa w Warszawie

### Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Olesi Iefremovej pt. „Kształtowanie pozycji konkurencyjnej przewoźnika sieciowego na polskim rynku usług transportu lotniczego na przykładzie Lufthansa AG”

napisanej na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego pod kierunkiem naukowym dr hab. Dariusza Tłoczyńskiego prof.UG

#### 1. Uwagi wstępne

Ocenę pracy doktorskiej mgr O. Iefremovej sporządzono na podstawie pisma Przewodniczącego Rady Dyscypliny Ekonomii i finansów dr hab. Przemysława Borkowskiego profesora Uniwersytetu Gdańskiego z dnia 27 kwietnia 2022 roku, który zgodnie z Uchwałą Rady Dyscypliny Ekonomia i finanse z dnia 21 kwietnia 2022 roku, zwraca się z prośbą o dokonanie przedmiotowej oceny.

Podstawę formalno-prawną przygotowanej recenzji są;

1. Ustawa z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki stanowiąca załącznik do obwieszczenia Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 15 września 2017 roku (Dz. U. z 2017 poz. 1789) w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki;
2. 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 (Dz. U. z 2018 poz. 261)

Artykuł 13 pkt.1 ww. Ustawy stanowi, że „Rozprawa doktorska, przygotowana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

W związku z tym zadaniem moim jako recenzenta jest ustalenie następujących kwestii: Czy rozprawa doktorska mgr O. Iefremovej jest oryginalnym rozwiązaniem problemu badawczego, czy Doktorantka ma ogólną wiedzę teoretyczną z zakresu dyscypliny ekonomia i finanse, oraz czy wykazała się w rozprawie umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Stwierdzam, na podstawie wnikliwej lektury otrzymanego do opinii tekstu rozprawy, że praca doktorska mgr Olesi Iefremovej spełnia kryteria ustawowe.

## 2. Tematyka i przedmiot badań w rozprawie doktorskiej

Konkurencja na rynku usług transportu lotniczego jest wyzwaniem dla wszystkich podmiotów na nim działających. Rozprawa doktorska O. Iefremovej koncentruje się na rynku usług przewozów pasażerskich w ruchu regularnym. Autorka wychodzi z założenia, „że funkcjonowanie linii lotniczych obsługujących ten ruch warunkowane jest ich zdolnością do uzyskania przewag konkurencyjnych w ciągle zmieniających się warunkach globalnych i lokalnych”. Uzyskiwanie tych przewag to ciągle aktualny problem, zarówno z naukowego punktu widzenia jak i od strony praktycznej. W teorii ekonomii problematyka konkurencji, jej form i przejawów, przewag konkurencyjnych i ryzyka funkcjonowania w warunkach nasilających się procesów rywalizacji na różnych rynkach jest przedmiotem ożywionej dyskusji a nierzadko i sporów. Teoria konkurencji jest ciągle krystalizującym się działem nauk ekonomicznych, której znaczenie rośnie. Konkurencyjność podmiotów rynkowych i ich usług zależy od przyjętych strategii konkurencji i umiejętności uzyskiwania przewag konkurencyjnych. Doktorantka wybrała za przedmiot swoich badań, trudny i ważny jednocześnie, problem kształtowania i oceny pozycji konkurencyjnej przewoźników lotniczych na wybranym przykładzie rynku polskiego i przewoźnika sieciowego Lufthansa AG. O. Iefremova słusznie podkreśla we wstępie swojej pracy, że „tradycyjne podejścia do oceny pozycji konkurencyjnej przewoźnika mają swoje liczne ograniczenia ze względu na to, że często koncentrują się na pojedynczych kryteriach ewaluacji”. Stąd też należy pozytywnie ocenić podejście badawcze Doktorantki, która założyła w swym procesie badawczym dokonanie wszechstronnej i dogłębnej analizy kluczowych czynników kształtujących pozycję konkurencyjną przewoźnika lotniczego na rynku polskim. W oparciu o takie założenie podjęto w pracy udaną próbę opracowania modelu kształtowania pozycji konkurencyjnej przewoźnika na tle jego konkurentów na rynku usług transportu lotniczego.

Tak więc przedmiotem rozprawy jest analiza procesu kształtowania pozycji konkurencyjnej przewoźnika sieciowego, czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na tę pozycję zarówno z punktu widzenia inwestorów jak i usługobiorców-pasażerów. Przedmiot badań obejmuje analizę postaw pasażerów i ich segmentację w kontekście badań ważności czynników konkurencyjności. Jest to nowe spojrzenie badawcze na problematykę konkurencyjności i budowy pozycji konkurencyjnej na rynku lotniczym.

Z aprobatą należy zatem przyjąć problematykę badawczą mgr Olesi Iefremovej, szczególnie warstwę analizy czynników w procesie kształtowania pozycji konkurencyjnej na rynku





transportowym. Są to nowe zagadnienia, nie znajdujące w dotychczasowych badaniach usystematyzowanego podejścia, uwzględniającego różne aspekty konkurencyjności

Oceniając przedmiot badań mogę stwierdzić, że jest to zagadnienie warte analizy naukowej, opartej nie tylko na ogólnej wiedzy teoretycznej Doktorantki, ale też na wybranych podstawach metodycznych, świadczących o umiejętności prowadzenia samodzielnej pracy naukowej, co wyraźnie oczekiwane jest w zapisach ustawy.

Mam jedynie wątpliwości co do zakresu przedmiotowego badań, gdyż jest on szeroko rozbudowany, co z jednej strony świadczy o dobrej, szerokiej wiedzy Doktorantki, z drugiej zaś budzi wątpliwości co do symetryczności wątków prowadzonych badań zaprezentowanych w kolejnych rozdziałach pracy i ich logicznych powiązań z częściami teoretycznymi rozprawy. Doktorantka wykazała się dociekliwością i dojrzałością w podejściu do określonego problemu badawczego, chociaż niewątpliwie miała trudności w wyborze najważniejszych aspektów prowadzonych badań i analizy w szeroko zakrojonej perspektywie badawczej. Moim zdaniem szerokość analizy można było zawęzić tylko do konkurencji i konkurencyjności gałęziowej (pomijając międzygałęziową) przewoźników lotniczych a przede wszystkim Lufthansy AG, którą Doktorantka analizowała uwzględniając w procesie badawczym postulaty tzw. triangulacji do oceny pozycji konkurencyjnej tego przewoźnika na rynku polskim.

### 3. Cel pracy i założenia badawcze

Autorka rozprawy podjęła w pracy wyzwanie zbudowania autorskiego modelu kształtowania pozycji konkurencyjnej, w oparciu o który dokonała ewaluacji pozycji przewoźnika Lufthansa AG na polskim rynku usług transportu lotniczego.

Jak już wcześniej zaznaczyłam obok tego celu głównego sformułowano też osiem celów częściowych, które pozwoliły Doktorantce na identyfikację czynników warunkujących rozwój transportu lotniczego na poziomie globalnym, następnie w odniesieniu do polskiego rynku lotniczego. Wartością dodaną rozważań w tej części pracy jest identyfikacja, na podstawie badań własnych czynników kształtujących pozycję konkurencyjną przewoźnika lotniczego z punktu widzenia pasażerów. Tu ciekawe są też konstatacje co do potrzeby identyfikacji segmentów pasażerów opartych na ocenie ważności czynników konkurencyjnych przez nich wprost deklarowanej jak i modelowanej. Cele pracy korespondują ze sformułowanymi 7-mioma hipotezami pomocniczymi wspierającymi hipotezę główną rozprawy. Tezy częściowe, odnoszą się do rozszerzania wiedzy w przedmiocie badań, dają możliwości nakreślenia i analizy sytuacji na rynku usług transportu lotniczego, poziomu konkurencji i ogólnie czynników ją kształtujących, by następnie przejść do określenia ich ważności w wyborach usługobiorców-pasażerów i identyfikacji nowych segmentów rynku, znacznie poszerzających wiedzę o ich charakterystyce, postawach i preferencjach w procesie wyborów rynkowych.

Sformułowane przez mgr O. Iefremową hipotezy pomocnicze są moim zdaniem na różnym poziomie ważności i na różnym poziomie naukowego postawienia problemów badawczych.



Najbardziej dojrzałe są hipotezy IV, V i VI gdyż najsilniej wspierają hipotezę główną pracy i stanowią wyraźnie określone założenie badawcze, słabo dotychczas rozpoznane w literaturze przedmiotu badań Doktorantki.

Główna teza pracy jest sformułowana klarownie, chociaż jest zbyt długa i zawiera wiele wątków związanych z kształtowaniem pozycji konkurencyjnej i jej ewaluacji. Można ją traktować jako stwierdzenie mapujące problemy, które należy uwzględnić w procesie badawczym prowadzącym do oceny pozycji konkurencyjnej przewoźników lotniczych a w efekcie tego do budowy optymalnej strategii konkurencyjnej na danym rynku.

Dla porządku przytaczam główną hipotezę badawczą Doktorantki w pełnym jej brzmieniu:

*„Pozycja konkurencyjna przewoźników jest zróżnicowana ze względu na przyjętą perspektywę (pasażera vs. Inwestora), wskaźniki i kryteria ewaluacji, dlatego też, wyczerpujące określenie pozycji konkurencyjnej, a w konsekwencji zbudowanie optymalnej strategii konkurencyjnej, wymaga uwzględnienia wszystkich proponowanych elementów modelu (opinii pasażerów, udziałów w rynku oraz kondycji finansowej przedsiębiorstwa), a także badania ich w relacji do parametrów konkurentów.”*

Hipotezy pomocnicze I, II mają charakter ogólny i odnoszą się do sytuacji wewnętrznej sektora (stopnia jego koncentracji) oraz czynników zewnętrznych kształtujących warunki konkurowania (odniesienie do sytuacji w okresie pandemii). Trzecia hipoteza pomocnicza zawiera dość oczywiste na naszym rynku lotniczym stwierdzenie o dominacji ceny jako czynnika konkurencyjnego, czego dowodem jest rosnący udział przewoźników LCC w rynku polskim, chociaż w procesie jej weryfikacji okazała się ona nie w pełni potwierdzoną.

Hipoteza VI zawiera stwierdzenia, których weryfikacja nastąpiła w procesie badań własnych prowadzonych przez Doktorantkę, które miały na celu identyfikację postaw i preferencji pasażerów w kontekście oceny pozycji konkurencyjnej przewoźnika lotniczego.

Ostatnia hipoteza szczegółowa odnosi się bezpośrednio do zakresu podmiotowego pracy i dotyczy pozycji Lufthansy w świetle badań wśród pasażerów na rynku polskim.

Zabrakło mi hipotezy cząstkowej odnoszącej się do konkurencyjności międzygałęziowej, chociaż w świetle moich wstępnych uwag ten wątek rozważań mógłby być z założenia pominięty w rozważaniach bez uszczerbku dla kompletności analizy problemu badawczego

Podsumowując ocenę założeń badawczych i przyjętych hipotez pragnę stwierdzić, że zakres i przedmiot badań są wielowątkowe, obejmują ważne z punktu widzenia poznawczego i praktycznego problemy funkcjonowania przewoźników lotniczych w warunkach silnie rozwiniętej konkurencji na rynku usług transportu lotniczego. Sformułowana hipoteza główna i 7 hipotez pomocniczych, o różnej istotności, jak już stwierdziłam, odnoszą się dla realizacji celów i założeń badawczych pracy.

Weryfikację hipotez i realizację założonych celów Doktorantka oparła na szerokiej gamie danych pierwotnych i wtórnych. Pragnę podkreślić, że badania pierwotne stanowią bez wątpienia największą wartość dodaną Jej rozprawy. Pochodzą one z autorskiego badania pt.: "Wybrani przewoźnicy lotniczy w Polsce. Perspektywa pasażerów". We Wstępie (s.14-15)



do rozprawy Doktorantka opisała sposób, zakres i technikę przeprowadzenia tego badania. Badanie oparto na badawczym panelu internetowym (online acces panel) zrealizowanym przez Kantar Polska. Doktorantka opracowała kwestionariusz ankiety, który zawierał bloki pytań typu MaxDiff oraz Conjoint, pozwalające na zbadanie deklarowanej wprost i modelowanej ważności czynników konkurencyjności przewoźników lotniczych. Załącznik 1 rozprawy zawiera pełen opis procesu badawczego, metody i narzędzia badawczego, dobór próby i charakterystykę respondentów (profil) oraz analizę danych Conjoint za pomocą modeli logitowych, dopasowanych przy pomocy sieci neuronowych oraz modele Plackett-Luce. Dla identyfikacji segmentów respondentów wykorzystano analizę czynnikową oraz analizę głównych składowych a także metodę PAM. Jako metodę pomocniczą wykorzystano także metodę drzewa partycjonowania rekursywnego. Użyteczna była ona do wskazania podgrup respondentów, które w sposób zróżnicowany oceniają (rangują) linie lotnicze w oparciu o różne kryteria.

Doktorantka wykorzystowała też szeroki zakres źródeł wtórnych, literaturę polską i obcojęzyczną, raporty i sprawozdania, akty prawne, dane statystyczne z Eurostatu oraz źródła internetowe. Doktorantka uwidoczniała wszystkie wykorzystane źródła w obszernym spisie bibliograficznym obejmującym 298 pozycji.

#### 4. Układ pracy i jej wartość merytoryczna

Praca doktorska mgr O. Iefremovej o objętości 379 stron składa się ze wstępu, 4 rozdziałów, zebrania wyników, bibliografii, spisu tabel i rysunków oraz 2 załączników o objętości ponad 50 stron, w których Doktorantka przedstawiła swoje badania autorskie, metody i narzędzia badawcze, analizę danych i kwestionariusz ankiety online (zał.1). W zał. 2 znajdujemy z kolei analizę finansową i opis pozycji rynkowej badanych przewoźników. W dalszej części recenzji odniosę się szerzej do zawartości załącznika 1 i umieszczenia zawartych w nim treści w strukturze pracy. Rozprawa zawiera także streszczenie w jęz. polskim i abstrakt w jęz. angielskim zamieszczone przed spisem treści. Należy stwierdzić, że układ i struktura pracy są prawidłowe, logiczne, podporządkowane prowadzonemu w rozprawie procesowi badawczemu, zmierzającemu konsekwentnie do realizacji celu pracy i weryfikacji przyjętych w niej hipotez ( 1 głównej i 7 częściowych). W strukturze pracy, Doktorantka zgodnie z przyjętymi standardami, wydzieliła części teoretyczne, naświetlające problem badawczy od strony naukowej w kontekście dotychczasowego dorobku teoretycznego w zakresie merytorycznym prowadzonych badań oraz części analityczne (oparte głównie na badaniach własnych).

**Rozdział pierwszy** rozprawy naświetla teorię konkurencji, teorii rynku i pozycji konkurencyjnej podmiotów rynkowych. Ważnym z punktu widzenia przedmiotu badań doktorantki fragmentem rozważań w tej części pracy jest wątek poświęcony czynnikom osiągnięcia pozycji konkurencyjnej i ich pomiarowi. Autorka wyszła od rynku, jego definicji, elementów, form, klasyfikacji i na tym tle przedstawiła zagadnienie konkurencji, dając szeroką perspektywę jej definiowania, form oraz ewolucji poglądów w tym zakresie. W



rozdziale tym O. Iefremova koncentruje uwagę na przedstawieniu poglądów nt. przewagi konkurencyjnej i czynników osiągnięcia przewag konkurencyjnych na rynku oraz sposobu ich pomiaru, gdyż stanowi to istotę jej procesu badawczego w odniesieniu do rynku lotniczego. W końcowej części rozdziału 1 znajdujemy autorskie zdefiniowanie pojęć istotnych dla procesu badawczego założonego przez Doktorantkę, i tak na stronie 61-62 zamieściła przyjęte w tej pracy rozumienie „konkurencji”, „czynników konkurencji”, „strategii konkurowania”, „przewag konkurencyjnych”, „pozycji konkurencyjnej i jej oceny”. Daje to podstawę do późniejszego zastosowania w sposób klarowny tych pojęć w badaniach nad rynkiem lotniczym.

W rozdziale drugim Doktorantka skoncentrowała się na zagadnieniach konkurencji na rynku usług transportu lotniczego a w szczególności na usługach pasażerskiego transportu lotniczego. Takie ograniczenie zakresu rozważań jest moim zdaniem uprawnione, gdyż segment przewozów cargo ma zdecydowanie odmienne charakterystyki i uwarunkowania rozwoju oraz konkurencyjności oferowanych usług. Autorka szeroko omówiła uwarunkowania rozwoju rynku usług pasażerskich, odnosząc się do najnowszych aspektów i wyzwań wynikających z pandemii wirusa COVID-19, której skutki dla sektora lotniczego określane są jako dotychczas nie notowane w kryzysach, które w przeszłości dotknęły globalny rynek lotniczy. W pierwszym fragmencie rozdziału 2, który nie ujęła Doktorantka w formę podpunktu, znajdujemy dość szczegółową klasyfikację podmiotów rynku lotniczego i jego segmentów od strony przedmiotowej.

Uważam, że ten fragment rozważań jest dość luźno powiązany z tematyką zasadniczą rozdziału drugiego. Określony we wstępie zakres rozważań ograniczony do przewoźników sieciowych wskazuje bowiem jaki segment rynku jest przedmiotem badań w dysertacji.

W punkcie 2.1 Doktorantka przedstawiła szeroką analizę czynników wpływających na rozwój rynku lotniczego. W ujęciu historycznym, nawiązując do kolejnych kryzysów omawia czynniki ekonomiczne. W dalszych rozważaniach rozdziału 2 przedstawia czynniki polityczne, społeczne i technologiczne oraz środowiskowe, podkreślając rosnące znaczenie tej ostatniej grupy czynników w rozwoju rynku lotniczego.

W podsumowaniu dotyczących czynników rozwoju badanego sektora Doktorantka przedstawiła w formie tabeli zestaw czynników, które w przyszłości będą miały pozytywny lub negatywny wpływ na rozwój transportu lotniczego (tab.9). Zabrakło mi w tym zestawieniu czynników o charakterze społecznym takich jak „skłonność do podróży lotniczych”, zmiana postaw społecznych wynikających ze świadomości i odpowiedzialności w zakresie ochrony środowiska, rynki wschodzące tak jak np. rynek afrykański (Doktorantka zauważyła region Azji i Pacyfiku). Kolejny podpunkt rozdziału 2 wiąże się już bezpośrednio z tematyką pracy i dotyczy kształtowania pozycji konkurencyjnej na rynku lotniczym. Jest to tło teoretyczne dla późniejszych rozważań na temat strategii konkurencji przedsiębiorstw lotniczych-linii lotniczych i swego rodzaju baza do sformułowania zakresu badań własnych-bezpośrednich Doktorantki. Znajdujemy tu szerokie odniesienie do literatury z zakresu zarządzania strategicznego, od M. E. Portera poczynając, do autorów zajmujących się szczegółowo rynkiem lotniczym jak S. Show czy D. Rucińska i A. Ruciński. Zmapowanie strategii i ich przedstawienie w tabeli 11 stanowi





podsumowanie tej części pracy co pozwala Doktorantce przejść do rozważań na temat oceny pozycji konkurencyjnej przewoźników na rynku usług transportu lotniczego, a jest jednym z głównych celów rozprawy. Tutaj znajdujemy przegląd różnych koncepcji porównywania pozycji konkurencyjnej (konkurencyjności) na rynku lotniczym. Ciekawy jest fragment odnoszący się do różnych modeli biznesowych i ich wpływu na tę pozycję. Badania m.in. F. Flouris i T. Walkera oraz M. Renoldaj. Kuljanina oraz M. Kalicia, na które powołuje się Doktorantka wskazują, że modele biznesowe odgrywają istotną rolę w budowie przewag konkurencyjnych na rynku lotniczym. W pełni podzielam tę opinię. Prowadzone w zespole Katedry biznesu w transporcie SGH badania przeze mnie i dra P. Zagrajka potwierdziły także tę tezę. Autorka zwraca tu też uwagę na rolę opinii klientów (pasażerów) jako elementu oceny pozycji konkurencyjnej przewoźników lotniczych. Tu liczy się przede wszystkim postrzeganie przez klientów konkurencyjnych marek i usług. Doktorantka przytacza m.in. badania na rynku azjatyckim C. H. Wena i W. Y. Chena, którzy zastosowali mapowanie percepcyjne jako narzędzie identyfikacji wyróżnionych mocnych i słabych stron usług lotniczych na podstawie badań pasażerów na wybranych trasach. Badania te wykorzystała Doktorantka do zbudowania własnego modelu i przeprowadzenia badań pierwotnych.

Kolejny fragment pracy, dotyczy konkurencji wewnątrzgałęziowej i międzygałęziowej. Jak już wcześniej zaznaczyłam włączenie konkurencji międzygałęziowej do badań w kontekście komplementarności i substytucyjności usług to raczej poboczny do głównego wątku badań problem, tym bardziej, że Doktorantka słusznie zauważa, że w przyszłych relacjach międzygałęziowych większą rolę w transporcie lotniczym może odgrywać kooperacja na podstawie komplementarności jego usług a „nie konkurencja na podstawie ich substytucyjności”(s. 125 rozprawy).

Trzeci rozdział rozprawy mgr O. Iefremovej zawiera charakterystykę rynku usług pasażerskiego transportu lotniczego w Polsce. Doktorantka nakreśla funkcjonowanie tego rynku w świetle wyzwań światowych w lotnictwie i jego otoczeniu a także przedstawia jego strukturę podmiotową i przedmiotową. Opis ten poprzedzony jest krótkim rysem historycznym rozwoju polskiego rynku lotniczego, wejścia Polski do UE i skutków tej akcesji dla dynamiki rozwoju naszego rynku usług lotniczych. Doktorantka zawarła tu też analizę porównawczą polskiego rynku lotniczego z pozostałymi narodowymi rynkami krajów UE. W rozdziale trzecim znajdujemy też nawiązania do ostatniego kryzysu na rynku lotniczym, spowodowanego pandemią COVID-19.

W charakterystyce podmiotowej i przedmiotowej znajdujemy też interesującą analizę koncentracji usług na rynku polskim. Mgr O. Iefremova wykorzystała tu współczynniki C4 i indeks Herfindahl-Hirchmana, pozwalające określić stopień koncentracji. Na podstawie tych miar Doktorantka oceniła stopień koncentracji podmiotów konkurujących na polskim rynku usług lotniczych. Zauważyła wysoką koncentrację a co zatem idzie – dominację kilku przewoźników, co powoduje niekorzystne warunki oferowane usługobiorcom rynku lotniczego. Pozwoliło to pozytywnie zweryfikować Jej hipotezę szczegółową (1). Mam do tego fragmentu rozważań (s.139) uwagę krytyczną, dotyczącą jasności wyводу i wnioskowania odnośnie do konkurencji międzygałęziowej. Wnioski te



nie są poparte merytorycznymi argumentami. Wymagają one szerszych analiz i badań, ale jak już zaznaczyłam wcześniej, stanowią one poboczny wątek rozważań rozprawy, która skupia się na konkurencji i konkurencyjności wewnątrzgałęziowej na rynku lotniczym a nie międzygałęziowej.

Najbardziej związanym z głównym wątkiem rozważań ocenianej pracy jest w rozdziale trzecim podpunkt 3.3, który odnosi się do postaw i segmentacji pasażerów jako usługobiorców na rynku lotniczym, a więc do strony popytowej tego rynku. Doktorantka przedstawiła tu profil pasażera na rynku usług transportu lotniczego w Polsce na podstawie danych z badania Target Group Index, które ma charakter reprezentatywny i pozwala na szersze wnioskowanie. Doktorantka przywołuje w tym fragmencie swojej rozprawy opinie S.Show'a, który podkreśla ogromne wyzwania związane z badaniem potrzeb i preferencji pasażerów. Wynikają one z różnicy pomiędzy pozornymi a prawdziwymi ich potrzebami. Doktorantka słusznie akcentuje tu konieczność zastosowania triangulacji metod badawczych dla prawidłowej identyfikacji postaw i potrzeb konsumentów usług lotniczych, szczególnie jak mają one służyć ewaluacji oferty przewoźnika, co jest przedmiotem badań w ocenianej dysertacji.

Doktorantka opisuje w tej części pracy wyniki autorskiego badania nt. preferencji, które zrealizowała w oparciu o kwestionariusz on-line na kwotowo-losowej próbie 501 respondentów (z panelu badawczego Kantar). Kwoty w tej próbie dobrano na podstawie reprezentatywnego badania konsumenckiego TGI, realizowanego cyklicznie przez Kantar Polska. Wykorzystano w tym badaniu zarówno bezpośrednio zadawane pytania wprost jak i metody pośrednie w tym techniki MaxDiff i Conjoint. Autorka komunikatywnie opisała proces badawczy i jego efekty, wykorzystując metody graficzne, pozwalające na zrozumienie deklarowanej ważności czynników konkurencyjnych i rozkładów indywidualnych ważności atrybutów usług z pytań Conjoint. Proces badawczy prowadzony w oparciu o badania własne pozwolił Doktorantce na weryfikację III i IV hipotezy szczegółowej, przy czym hipoteza III została zweryfikowana negatywnie, gdyż okazało się, iż istnieją grupy pasażerów, dla których cena nie jest najważniejszą i przewaga innych czynników nad ceną jest zdecydowana. W oparciu o pozytywnie zweryfikowaną IV hipotezę szczegółową Doktorantka potwierdziła swoje założenie badawcze, iż istnieją różnice między deklarowaną wprost a modelowaną na podstawie dokonywanych wyborów, ważnością czynników konkurencyjnych" (s.158). Taka konstatacja pozwoliła Jej na dokonanie kolejnego kroku w procesie badawczym – próbie segmentacji pasażerów ze względu na ważność czynników konkurencyjnych. Ta część rozprawy ma bardzo dużą wartość dodaną zarówno z punktu widzenia poznawczego, metodologicznego jak i utylitarne. W efekcie zastosowania eksploracyjnej analizy czynnikowej udało się mgr O. Iefremovej wyodrębnić trzy syntetyczne ukryte czynniki: „preferencji premium”, „preferencji ekonomicznych”, „preferencji bezpieczeństwa”, które w dalszych badaniach uwzględniono wespół z czynnikami „marka linii” i „cena biletu” z analizy Conjoint. Ten fragment prowadzonego procesu badawczego pozwolił Doktorantce pozytywnie zweryfikować hipotezę szczegółową V, „mówiącą o dużej heterogeniczności preferencji konsumentów respondentów i możliwości jej opisu za pomocą nowych



segmentów". Ma to niewątpliwie znaczenie dla budowania strategii konkurowania na rynku usług transportu lotniczego.

Ostatnia część rozdziału trzeciego zawiera prezentację kierunków rozwoju polskiego rynku pasażerskich przewozów lotniczych. Tu chyba przez pomyłkę Doktorantka anonsuje ten fragment jako „analiza kierunków rozwoju w przeszłości” ale dotyczy on przyszłości i pokazuje główne założenia prognostyczne, problemy dekarbonizacji, kooperencji, digitalizacji a więc mega trendów i wyzwań, które stoją przed rynkiem lotniczym w kontekście budowy strategii konkurowania operatorów na nim działających. Autorka dużą wagę przywiązała tu do wyzwań ekologicznych, dekarbonizacji, osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 roku. Uwzględnienie tych zagadnień w przyszłych strategiach konkurowania jest bez wątpienia jednym z najważniejszych uwarunkowań sukcesu rynkowego. Mam nadzieję, że podczas dyskusji na obronie pracy odniesie się Doktorantka szerzej do problem realności założeń dekarbonizacji lotnictwa komunikacyjnego i koniecznych działań w tym obszarze na poziomie przewoźników lotniczych. Na ile te działania są i będą zbieżne z oczekiwaniami i preferencjami pasażerów w kontekście badań, które Pani Magister O. Iefremova prowadziła.

Ostatni, **czwarty rozdział** rozprawy zawiera autorski model kształtowania pozycji konkurencyjnej przewoźnika lotniczego w sektorze usług transportu lotniczego. Doktorantka oparła ten model na analizie pozycji konkurencyjnej przewoźników lotniczych na rynku, na tle ich konkurentów ( udziału w rynku, kondycji finansowej), ze szczególnym uwzględnieniem opinii pasażerów w tym zakresie. Koncepcję i założenia tego modelu mgr O. Iefremova wykorzystwała następnie do oceny pozycji konkurencyjnej linii lotniczej Lufthansa AG na tle innych przewoźników operujących na rynku polskim. Autorka przedstawiła własną propozycję oceny pozycji konkurencyjnej podmiotów rynku lotniczego wychodząc z założenia, że taka ocena powinna być wszechstronna, kompleksowa, cykliczna i permanentna. Model zaproponowany przez Doktorantkę ma ułatwiać identyfikację, ewaluację oraz wykorzystanie mocnych stron przewoźnika na konkurencyjnym rynku lotniczym. Doktorantka stosunkowo marginalnie potraktowała w modelu kwestię analizy udziałów w rynku poszczególnych przewoźników tłumacząc to ograniczonym dostępem do danych publikowanych przez przewoźników a szczególnie jeśli chodzi o pracę przewozową oferowaną i wykonaną na danych rynkach cząstkowych, w tym przypadku na rynku polskim. Szerzej przedstawiła wskaźniki analizy finansowej wykorzystane w modelu kształtowania pozycji konkurencyjnej operatorów działających na rynku lotniczym. W kilku miejscach tej części analizy daje się zauważyć brak precyzyjności w nazewnictwie wskaźników, w szczególności jeśli chodzi o wskaźniki operacyjne i powiązanie ich z wskaźnikami finansowymi. Zapewne częściowo wynika to z wykorzystania źródeł literaturowych anglojęzycznych i tłumaczenia tych pojęć na język polski. W dorobku ekonomiki transportu lotniczego polskich autorów wskaźniki te i inne miary operacyjne są jednak relatywnie dobrze i precyzyjnie określane jak np. „koszt jednego miejsca kilometra oferowanego” czy „krytyczny wskaźnik wykorzystania miejsc w samolocie”.

W rozdziale 4-tym Doktorantka pokazała też dostępne w różnych publikacjach rankingi przewoźników lotniczych, słusznie zauważając, że ich użyteczność w celach strategicznych



jest ograniczona, mają one z reguły wartość o charakterze marketingowym -budowy marki na rynku. Końcowe 2 podrozdziały dotyczą wybranego do szczegółowych badań przewoźnika-Lufthansy AG.

Najważniejszą częścią tego rozdziału jest analiza opinii pasażerów korzystających z usług transportu lotniczego, ten kontekst-perspektywę pasażerów wybrała Doktorantka jako bazowy w badaniach pierwotnych-własnych. Badaniami tymi objęci zostali zarówno pasażerowie Lufthansa AG jak i klienci innych, głównych linii lotniczych operujących na rynku polskim. Taki dobór próby badawczej umożliwił Doktorantce dokonanie analizy porównawczej pasażerów LH i innych przewoźników a także lepsze tym samym zrozumienie roli i znaczenia uwzględniania potrzeb i oczekiwań pasażerów w budowie pozycji konkurencyjnej na rynku lotniczym. Doktorantka szczegółowo opisała w rozprawie (w tym z załącznikami) proces badawczy, który oceniam jako bardzo dobrze przemyślany i oprzyrządowany. W wyniku przeprowadzonego badania Autorka stworzyła zespół czynników, które umożliwiły jej ocenę pozycji konkurencyjnej Lufthansa AG na tle innych linii lotniczych i ich rankingowanie. Tu warto podkreślić, iż zastosowane przez Doktorantkę narzędzia graficzne, ilustrujące wyniki badań, czynią pracę dokorską komunikatywną i ułatwiają jej percepcję, dotyczy to także analiz porównawczych, gdzie Doktorantka zastosowała m.in. wykresy radarowe (np.rys.65 i 66)

W oparciu o przeprowadzoną analizę i ocenę pozycji konkurencyjnej badanych przewoźników Doktorantka zweryfikowała hipotezy pomocnicze VI,VII przy czym hipoteza szczegółowa VIa została odrzucona, czego przyczyny szczegółowo Doktorantka uzasadniła (s.271). W ślad za tym w ostatnim podrozdziale pracy zaproponowano zestaw rekomendacji do tworzenia strategii konkurowania linii Lufthansa AG na polskim rynku usług transportu lotniczego i wskazano na użyteczność tych rekomendacji dla innych podmiotów sektora lotniczego w planowaniu strategicznym. Oparto się tu głównie na preferencjach pasażerów i ich segmentacji w procesie tworzenia strategii konkurencyjnych, wskazując na wagę takiego podejścia w planowaniu strategicznym. Doktorantka wykorzystwała tu też narzędzie w postaci tzw. drzew partycjonowania rekursywnego (model-based recursive partitioning), które pozwala dzielić respondentów na podgrupy o podobnych preferencjach i ocenach usług. Tu mam pytanie do Doktorantki na ile to narzędzie pozwala rzeczywiście wydzielić grupy respondentów-pasażerów, w oparciu o których opinie można budować strategię konkurencji na rynku, na ile są one reprezentatywne dla całej populacji.

W tym fragmencie dysertacji powraca nawiązanie do międzygałęziowej konkurencyjności transportu lotniczego, nadal uważam, że jest to wątek poboczny analizy problemu głównego tego opracowania. Pragnę raz jeszcze podkreślić, że wartość przeprowadzonych badań własnych i umiejętność wykorzystania metod i narzędzi do analizy problemu badawczego a także interpretacja i wnioskowanie stanowią duży walor rozprawy mgr Olesi Iefremovej.

W zakończeniu dysertacji Doktorantka zamieściła syntetyczne podsumowanie badań i wniosków z nich płynących, wskazała na ograniczenia jakie napotkała w procesie badawczym wynikające ze względów czasowych (wystąpienie kryzysu pandemicznego na



rynku) i budżetowych. Autorka zdaje sobie sprawę, że badania Jej nie w pełni ujmują przedmiotowy zakres pracy ale pozwalają jednak na dokonanie pewnych uogólnień i wniosków o charakterze poznawczym, naukowym, metodologicznym i aplikacyjnym. W pełni zgadzam się z taką konstatacją. Opracowany przez Doktorantkę model ma takie walory, jest kompleksowy, wielopłaszczyznowy, oparty na rzetelnym warsztacie badawczym.

Doktorantka ma też świadomość potrzeby prowadzenia dalszych, systematycznych badań w przedmiotowym zakresie rozprawy i poszukiwania nowych wyzwań naukowo – badawczych płynących z sektora lotniczego, charakteryzującego się turbulentnymi zmianami, wynikającymi zarówno w otoczenia wewnętrznego jak i zewnętrznego, często o charakterze Talebowskiich „czarnych łabędzi”.

## 5. Uwagi redakcyjne oraz dotyczące strony formalnej pracy

Rozprawa doktorska mgr Olesi Iefremovej jest dobrze przygotowana pod względem redakcyjnym, językowym i technicznym. Doktorantka zredagowała pracę z dużą starannością, chociaż jak już wcześniej podkreślałam zawiera ona pewne oboczne dla głównego nurtu rozważań treści, z których mogła bez szkody dla całości rozważań zrezygnować. Praca napisana jest z poszanowaniem zasad edytorskich. Ma niezwykle bogatą szatę graficzną na którą składa się 102 rysunki i 57 tabel. Podnoszą one nie tylko wartość merytoryczną pracy ale też jej komunikatywność i czytelność. Wszystkie rysunki przygotowane w wersji kolorowej w sposób syntetyczny, graficzny prezentują wyniki badań, a także rozwiązania autorskie w zakresie modelu kształtowania pozycji konkurencyjnej przewoźników. Tak jak wcześniej podkreślałam literatura wykorzystana w procesie badawczym jest bogata ( 298 pozycji ), wielodyscyplinarna ( tak jak tematyka badawcza rozprawy ) i obejmuje też w znacznej części pozycje obcojęzyczne głównie w języku angielskim. Zabrakło wprowadzić kilku aktualnych pozycji dotyczących konkurencji i przewag konkurencyjnych na rynku, ale rozumiem, że część teoretyczna pracy była wcześniej przygotowana a ostatnie lata poświęciła Doktorantka na badania własne. W liczącej 379 stron dysertacji zauważyłam nieliczne uchybienia językowe, stylistyczne i formalne, które z obowiązku recenzenta poniżej przekładowo przytaczam:

- str. 79 – rysunek 9 – jest „moc przewozowa” z ang. capacity w ekonomice transportu – zdolność przewozowa;
- str. 81 – „stworzono różnorodne programy” – stwierdzenie to nie odpowiada treści, gdyż zamieszczono dalej opis różnych działań a nie programów obniżających wpływ rynku lotniczego na środowisko;
- str. 221 – Doktorantka używa określeń typu „najwyższym wskaźnikiem RASK cieszyła się Lufthansa AG”;
- str. 223 – W przypisie pod rysunkiem 47 jest „mniejsze” – a winno być „miejsce”;
- str. 227 – jest „pozycji konkrecyjnej” – a winno być „konkurencyjnej”;

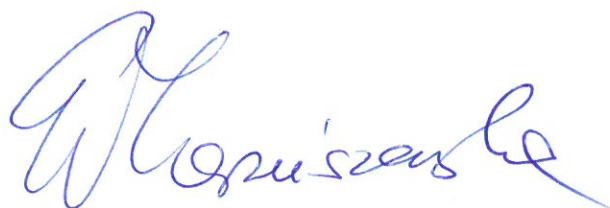


- str. 255 – jest „transport lotnicza” – zamiast „transport lotniczy” ;
- str. 274 – niejasny ostatni akapit.

Mam też uwagę do rysunków zaprezentowanych w podrozdziale 4.4.1 ( rysunki 67 do 74 ) – miana i opis na tych rysunkach są słabo czytelne ze względu na wielkość zastosowanej czcionki. Przytoczone usterki formalne i uchybienia językowe nie umniejszają mojej bardzo pozytywnej opinii o staranności z jaką przygotowana została rozprawa i nie wpływają na pozytywną końcową ocenę całości rozprawy mgr O. Iefremovej.

## 6. Konkluzja

Opiniowana rozprawa doktorska mgr Olesii Iefremovej pod tytułem „Kształtowanie pozycji konkurencyjnej przewoźnika sieciowego na polskim rynku usług transportu lotniczego na przykładzie Lufthansa AG”, przygotowana pod kierunkiem dr hab. Dariusza Tłoczyńskiego, prof. UG jest oryginalnym rozwiązaniem zaprezentowanego w niej zagadnienia naukowego z dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse. Podjęta problematyka badawcza ma charakter interdyscyplinarny, stąd też Doktorantka czerpała również wiedzę z zakresu innych dyscyplin pokrewnych np. zarządzania i jakości. Praca spełnia wymogi zawarte w art.13 ust.1 ustawy o tytule i stopniach naukowych oraz o stopniach w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. (Dz.U.2005,Nr65, poz.595 z późn. zm.) oraz w art.,.179 ust.2 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U.2018 poz.1669). Wnoszę zatem o dopuszczenie jej do publicznej obrony. Doktorantka wykazała się dużą ogólną wiedzą teoretyczną w zakresie uprawianej dyscypliny naukowej, a w szczególności w zakresie czynników i uwarunkowań kształtowania konkurencyjności podmiotów działających na rynku usług transportu lotniczego. Autorka wykazała się też dojrzałym warsztatem badawczym, który umiejętnie wykorzystywała w szeroko zakrojonym, wieloaspektowym procesie badawczym, dowodząc tym samym umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Cele badawcze pracy zostały osiągnięte, a jej treść, wyniki badań i konkluzje potwierdzają istotność podjętej problematyki i trafność przyjętych założeń metodycznych. Uwagi krytyczne jakie zgłosiłam w opinii o pracy nie umniejszają pozytywnej oceny merytorycznej oraz wartości poznawczych i użytecznych pracy.



Warszawa,14.06.2022