



dr hab. Tomasz Kwarciański, prof. US
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Instytut Zarządzania
Katedra Zarządzania Transportem

Recenzja pracy doktorskiej Pani mgr *Olesi Iefremovej*
pt KSZTAŁTOWANIE POZYCJI KONKURENCYJNEJ PRZEWOŹNIKA SIECIOWEGO
NA POLSKIM RYNKU USŁUG TRANSPORTU LOTNICZEGO
NA PRZYKŁADZIE LUFTHANSA AG

napisanej na Uniwersytecie Gdańskim pod kierunkiem naukowym

dr hab. *Dariusza Tłoczyńskiego*, prof. UG

1. Ocena wyboru problemu badawczego

Podjęty przez Autorkę problem badawczy, związany z kształtowaniem pozycji konkurencyjnej przewoźnika sieciowego na przykładzie Lufthansa AG, można uznać za aktualny. Wynika to między innymi z ciągłego zainteresowania ekonomistów, w tym ekonomistów transportu, zjawiskiem konkurencji oraz konkurencyjności, zarówno na gruncie teoretycznym jak i pragmatycznym. Jego istotność wynika z faktu, że konkurencja tworzy swoiste uwarunkowanie zewnętrzne dla podmiotów transportowych funkcjonujących w gospodarce rynkowej, co wymaga jej uwzględniania przy kreowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Podjętą przez Panią mgr problematykę należy uznać za trafną i cenną, świadczy o dobrym jej rozeznaniu w aktualnych problemach funkcjonowania rynku usług transportu lotniczego. Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu brakuje kompleksowych rozważań naukowych oraz badań empirycznych łączących w sobie zagadnienia teoretyczne i praktyczne związane z rywalizacją, zachowaniem konkurencyjnym czy też przewagą konkurencyjną na rynku usług transportu lotniczego. Wypełnia w ten sposób lukę w zakresie poruszanej problematyki.

Wybór tematu przez Panią mgr Olesię Iefremową uważam za właściwy a przedstawione w dysertacji wyniki badań, wnoszą nowe elementy poznawcze w zakresie analizowanego problemu badawczego.

2. Ocena celów badawczych oraz hipotez pracy doktorskiej

Celem pracy doktorskiej (s. 12 pracy), było *opracowanie modelu kształtowania pozycji konkurencyjnej przewoźnika na tle jego konkurentów na rynku usług transportu lotniczego*. Dodatkowo sformułowano 8 celów pomocniczych. Autorka w pracy doktorskiej postawiła przed sobą:

1. Zidentyfikowanie i zbadanie czynników zewnętrznych, które wpływają na przewoźników lotniczych na poziomie globalnym (ze szczególnym uwzględnieniem COVID-19).
2. Zbadanie rynku usług transportu lotniczego w Polsce i czynników wpływających na jego rozwój (ze szczególnym uwzględnieniem COVID-19).
3. Zidentyfikowanie czynników wpływających, z punktu widzenia inwestorów, na kształtowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na polskim rynku usług transportu lotniczego.
4. Zidentyfikowanie czynników wpływających, z punktu widzenia pasażerów, na kształtowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na polskim rynku usług transportu lotniczego.
5. Zidentyfikowanie segmentów pasażerów opartych zarówno o deklarowaną wprost, jak i modelowaną, indywidualną ważność czynników konkurencyjnych.
6. Zidentyfikowanie i zbadanie postawy pasażerów mogące wpływać na preferowane przez nich środki transportu i przewoźników, a w konsekwencji na kształtowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na polskim rynku usług transportu lotniczego.
7. Zastosowanie autorskiego modelu kształtowania pozycji konkurencyjnej do oceny pozycji konkurencyjnej przewoźnika Lufthansa AG na rynku usług transportu lotniczego w Polsce.
8. Opracowanie wniosków i rekomendacji możliwych do wykorzystania w strategiach osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przewoźników na polskim rynku usług transportu lotniczego (ze szczególnym uwzględnieniem Lufthansa AG).

Cel główny pracy został sformułowany poprawnie. Podobnie można ocenić cele pomocnicze. Natomiast można mieć zastrzeżenie do liczby celów pomocniczych. Na przykład

cel 1, 3 i 4 odnosi się do czynników, co może być przesłanką do ich ujęcia w ramach jednego celu. Ponadto częściowo niektóre zawierają się w sobie np. rynek a przedsiębiorstwo, inwestorzy, pasażerowie.

Do przedstawionych w pracy celów (głównego i pomocniczych) nawiązują hipotezy badawcze: główna oraz pomocnicze.

Hipoteza główna została przez Autorkę sformułowana następująco: *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.*

Natomiast hipotezy pomocnicze zostały sformułowane następująco:

1. Rynek usług transportu lotniczego w Polsce jest wysoko skoncentrowany pod względem podmiotów konkurencyjnych.
2. Czynniki zewnętrzne, takie jak kryzys spowodowany rozpowszechnieniem się wirusa COVID-19, wpłynęły na zajęcie przez przewoźnika Lufthansa AG ostatniego miejsca w rankingu pozycji konkurencyjnej wyrażonej za pomocą: a) wskaźników finansowych, b) udziałów rynku na tle konkurentów w Polsce.
3. Cena jest dominującym czynnikiem konkurencyjnym na polskim rynku usług transportu lotniczego.
4. Istnieją różnice między deklarowaną wprost, a modelowaną na podstawie dokonywanych wyborów ważnością czynników konkurencyjnych.
5. Rosnąca heterogeniczność preferencji konsumentów zmienia tradycyjne podejście do segmentacji pasażerów (np. biznesowych vs. turystycznych) i pozwala wyodrębnić większą liczbę różnorodnych segmentów, które charakteryzują się odmiennymi postawami, preferencjami i ocenami przewoźników lotniczych.
6. Na oceny i wybór przewoźnika, a w konsekwencji na jego pozycję konkurencyjną, mają wpływ postawy i preferencje pasażerów związane w szczególności z następującymi obszarami:
 - a. ochroną środowiska naturalnego oraz indywidualną i instytucjonalną działalnością proekologiczną;

b. postrzeganiem bezpieczeństwem podróży lotniczych i nasileniem indywidualnych obaw związanych z lataniem; 14 c. stosunkiem do produktów i usług premium, ceną i jakością usług oraz postrzeganiem ich luksusowości; d. kierowaniem się krajem pochodzenia produktów i usług przy ich wyborze.

7. W części modelu opartej na opiniach pasażerów przewoźnik Lufthansa AG zajmuje najwyższą pozycję konkurencyjną na rynku usług transportu lotniczego w Polsce.

Merytorycznie przedstawione hipotezy główna i pomocnicza, są sformułowane poprawnie. Być może polemiczną okaże się uwaga nawiązująca do hipotezy głównej. Wydaje się, że w jej treści nie powinna znaleźć się odpowiedź na stawiany w jej pierwszej części problem badawczy. Można mieć również zastrzeżenia do, podobnie jak i celów pomocniczych, dużej liczby hipotez pomocniczych. Ogólnie taka sytuacja (duża liczba celów i hipotez) może utrudniać określenie głównego motywu pisania tej pracy.

Podsumowując, pomimo przedstawionych powyżej uwag, po części o charakterze polemicznym, przyjęte w pracy cele oraz hipotezy badawcze zostały sformułowane poprawnie, korespondują za sobą i oceniam je pozytywnie.

3. Metody i techniki badawcze

W recenzowanej rozprawie doktorskiej Autorka wykorzystwała przede wszystkim następujące metody i techniki badawcze:

1. Krytyczną analizę literatury przedmiotu - krajowej i zagranicznej.
2. Metodę demoskopijną – badanie ankietowe na bazie przygotowanego kwestionariusza zrealizowane przez firmę Kantar Polska.
3. Materiały wtórne - pochodzące z Urzędów oraz przedsiębiorstw transportu lotniczego.

W zakresie studiów literaturowych Autorka wykorzystwała:

1. Pozycje zwarte (w pracy pozycje książkowe) - 58.
2. Artykuły naukowe – 52.
3. Akty prawne – 3.
4. Raporty i inne opracowania (zaczepnięte z internetu) – 156.

5. Źródła internetowe – obejmujące generalnie strony internetowe analizowanych przedsiębiorstw (netografia) 24

Dobór literatury do przygotowania niniejszej pracy doktorskiej uważam za właściwy, Przewaga wykorzystania materiałów z internetu może wynikać z okresu w jakim powstawała praca np. utrudniony dostęp do bibliotek. Ponadto coraz więcej materiałów dostępnych jest w internecie, co czyni to źródło coraz bardziej wartościowym kompendium wiedzy. Do dyskusji pozostawiam możliwość połączenia raportów i innych opracowań oraz źródeł internetowych w jeden zbiór. Generalnie ich podstawowym źródłem był internet.

Wysoką wartość praca prezentuje pod względem empirycznym. Pozyskane w toku badań demoskopijnych informacje były wartościowym źródłem informacji dla Doktorantki, które, szczególnie w ostatnim rozdziale, umiejętnie wykorzystywała. Pozytywnie oceniam sposób doboru próby badawczej oraz wykorzystane przy tym metody i techniki badawcze.

Podsumowując warsztat naukowo-badawczy Autorki oceniam pozytywnie.

4. Ocena układu oraz zawartości merytorycznej pracy doktorskiej

Recenzowana praca doktorska składa się z 379 stron uwzględniając jej zasadniczą część, bibliografię, spis tabel, rysunków oraz załączniki i streszczenia. Wydaje się, że spis treści powinien poprzedzać przedstawione w pracy streszczenia streszczania (w języku polskim i angielskim).

Zasadniczą część rozprawy doktorskiej stanowi wstęp, 4 rozdziały oraz zakończenie (w pracy ujęte jako zebranie wyników). W zakresie 4 rozdziałów Autorka przedstawiła: konkurencję na rynku jako zjawisko ekonomiczne (rozdział 1), konkurencję na rynku usług transportu lotniczego (rozdział 2), funkcjonowanie rynku usług transportu lotniczego w Polsce (rozdział 3) oraz kształtowanie pozycji konkurencyjnej przewoźnika lotniczego Lufthansa AG w Polsce (rozdział 4). Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, oparte zostały na licznych krajowych i zagranicznych źródłach literaturowych. Kolejne mają charakter analityczno-badawczy oraz koncepcyjny. Układ pracy nie budzi zastrzeżeń. Natomiast widoczna jest duża dysproporcja pomiędzy objętością poszczególnych części pracy doktorskiej. Jest to szczególnie widoczne porównując objętość pierwszego i ostatniego rozdziału. Czwarty rozdział jest praktycznie dwa razy dłuższy niż pierwszy.

Generalnie układ pracy charakteryzuje się logicznym przejściem od zagadnień teoretycznych do praktycznych. Oceniam go pozytywnie.

Praca składa się z 4 rozdziałów. Rozdział 1 (*Konkurencja na rynku jako zjawisko ekonomiczne*) to wartościowe kompendium wiedzy na temat rynku oraz konkurencji. Doktorantka zaprezentowała w nim zagadnienia związane z istotą: rynku (pojęcie, elementy, rodzaje, klasyfikację, funkcje, przedmioty wymiany, podmioty wymiany, relacje rynkowe), konkurencji (pojęcie, relacje, rodzaje). W dalszej części tego rozdziału przedstawiono czynniki wpływające na pozycję konkurencyjną oraz przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Pozytywnie oceniam zawartość merytoryczną rozdziału 1 z jedną uwagą. Dotyczy ono celowości prezentowania tak szczegółowych rozważań związanych z zagadnieniem rynku. Potencjalny czytelnik prawdopodobnie zna już pojęcia: rynek, podaż, popyt, ceny itd. Prezentowanie takich informacji, które merytorycznie są dobrze przedstawione, nadają tej części pracy doktorskiej charakter skryptu, Oczywiście rynek i konkurencja są ze sobą mocno powiązane i może warto byłoby ograniczyć prezentowane w tej części pracy zagadnienia, do konkurencji w kontekście rynkowym (włączając w to strategię konkurencji). Warto również podkreślić, że prezentowana wiedza bazuje generalnie na literaturze sprzed 10 i więcej lat.

Wysoko oceniam przedstawiony w końcowej części rozdziału 1 aparat pojęciowy związany bezpośrednio z tematem pracy doktorskiej. To na poziomie pracy doktorskiej nie jest niestety zbyt częstym zjawiskiem. Obejmuje on autorskie definicje: konkurencji, pozycji konkurencyjnej oraz czynników konkurencyjności.

Rozdział drugi pt. *Konkurencja na rynku usług transportu lotniczego* to wartościowa analiza głównych uwarunkowań rozwoju rynku usług transportu lotniczego. Autorce udało się w interesujący sposób przedstawić główne uwarunkowania jego rozwoju, prezentując czynniki ekonomiczne, polityczne, społeczne i technologiczne. Oprócz przedstawienia charakterystyki podstawowych czynników, pozytywnie należy ocenić zaprezentowane własne analizy dalszego ich wpływu na rynek. Co ważne częściowo Autorka próbuje łączyć powyższe uwarunkowania np. w zakresie uwarunkowań społecznych odnosi do zagadnień środowiskowych.

Niewątpliwie występuje więcej zależności między poszczególnymi uwarunkowaniami. Można na przykład zauważyć, że wsparcie finansowe, ujęte przez Autorkę w grupie czynników politycznych ma również wpływ na warunki ekonomiczne oraz środowiskowe funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku usług transportu lotniczego.

Warto zastanowić się nad stwierdzeniem Autorki (s. 78 pracy) dotyczącym dalszego wzrostu pojemności oraz prędkości samolotów. Rozwój samolotów w tym kierunku nie przyniósł spodziewanych efektów (vide Concord, Airbus A 380). Przyczyny mogą być wielowątkowe: ekonomiczne, społeczne czy też środowiskowe. Autorka zauważa, ale nie rozwija szerzej tego problemu, związanego ze strategiami rozwoju portów lotniczych (H&S versus model siatkowy – w pracy point to point (s. 103) i wpływu na wybór przez przedsiębiorstwa transportu lotniczego odpowiednich samolotów. Brak zamówień na duże samoloty może być spowodowany preferencjami klientów transportu i cenieniem sobie przez pasażerów bezpośrednich „przelotów”. Pomija się w ten sposób uciążliwe przesiadki. Dodatkowo wzrost masy samolotów to większe turbulencje dla innych przelatujących samolotów, zajmowanie większej przestrzeni, potrzeba rozbudowy lotnisk itd.

W dalszej części pracy Autorka właściwie przedstawiła czynniki kształtujące pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa transportu lotniczego. Można jednak zastanowić się nad umieszczeniem ogólnych rozważań teoretycznych związanych z zagadnieniem strategii (pojęcie, rodzaje), bazujących na M.E. Porterze, Wydaje się, że właściwsze byłoby ujęcie ich (jako strategii konkurencji) w pierwszym rozdziale. Pozytywnie oceniam przedstawione przez Autorkę modele biznesowe przedsiębiorstw transportu lotniczego. Potwierdzają one dużą wiedzę a także umiejętność obserwacji zjawisk i procesów zachodzących na rynku usług transportu lotniczego, wyciągania wartościowych wniosków, tworzenia klasyfikacji oraz wykorzystywania metod i technik w zakresie badań ilościowych przez Autorkę. Potwierdza to wysokie kompetencje Doktorantki do prowadzenia badań naukowych. Dodatkowo pozytywnie oceniam prezentowanie własnych poglądów odnoszących analizowanego problemu do przyszłości (uwaga ta dotyczy całej pracy).

Rozdział trzeci pracy pt. *Funkcjonowanie rynku usług transportu lotniczego w Polsce* to umiejętne przedstawienie historii rozwoju transportu lotniczego, podstawowych danych dotyczące tego rynku w kontekście UE, struktury podmiotowej i przedmiotowej tego rynku. Co ważne Autorka nie koncentruje się tylko na podmiotach świadczących usługi przemieszczania ale również ich otoczeniu (portów lotniczych, kontrolerów lotu) co oceniam pozytywnie. Czyni to analizę bardziej kompletną. W dalszej części pracy Autorka przedstawia analizę podaży na rynku usług transportu lotniczego (pkt 3,2,3,). Podpunkt jest jednak merytorycznie szerszy, bowiem znalazły się tam również informacje o rynku oraz popycie na usług transportowe (pasażerowie).

W tej części pracy Autorka zwróciła uwagę na kluczowe zagadnienie związane z rozwojem oferty usług transportu lotniczego. Do takiego właśnie można zaliczyć postawę klientów i związaną z tym szeroko opisywane w literaturze zagadnienie preferencji klientów transportu a także zaprezentowanie profilu klienta. Część rozdziału związana z preferencjami wydaje się mniej uporządkowana.

Bardzo wysoko oceniam zaprezentowane w pracy doktorskiej wyniki badań przygotowanych przez Autorkę wraz z ich interpretacją. Ponadto pozytywnie należy ocenić jakość graficzną rysunków prezentujących wyniki badań w pracy doktorskiej. Opis metodyki badań nie budzi zastrzeżeń. Przeprowadzone badania pozwoliły na wyciągnięcie wielu wartościowych wniosków. Kluczowy wydaje się ten, który dotyczy bezwzględnej ważności bezpieczeństwa przewozu. W świetle wyników badań można mówić, że jest to najważniejszy czynnik konkurencyjności. Taki wniosek koresponduje z ogólną wiedzą na temat postrzegania bezpieczeństwa transportu lotniczego, szczególnie jeżeli odniesiemy ją do wielkości przewozów oraz statystyk wypadków w ramach poszczególnych gałęzi transportu. Uwaga, być może dyskusyjna dotyczy określenia: czynniki konkurencyjności. Wydaje się, że lepszym określeniem byłoby czynniki wyboru usług transportu lotniczego.

W oparciu o przeprowadzone badania przedstawiono segmentację rynku w kontekście preferencji klientów transportu. To wartościowe podejście pozwalające stwierdzić, że różne grupy klientów mogą mieć (i mają) różne preferencje. Pozwala ono na przygotowanie indywidualnej oferty skierowanej do wyszczególnionych w pracy grup pasażerów. Autorka rozwinęła to podejście w ostatnim rozdziale pracy. Podsumowując, wyniki badań pozwoliły Autorce na wyciągnięcie wielu wieloaspektowych wniosków. W końcowej części tego rozdziału znalazły się informacje dotyczące kierunków rozwoju rynku usług transportu lotniczego. Objęły one takie zagadnienia jak: rozwój przewozów lotniczych, kooperację, dekarbonizację oraz digitalizację tej gałęzi transportu.

Ostatni rozdział pracy pt. *Kształtowanie pozycji konkurencyjnej przewoźnika Lufthansa AG w Polsce* jest przede wszystkim bardzo obszerny. Rozdział ten na tle pozostałych, które też nie były krótkie, liczy ponad 100 stron, co jak na standardy pracy doktorskiej wydaje się dużą wartością. Po części wynika to z powtórek informacji, definicji podejść, które były prezentowane już w pracy (np. pojęcie pozycji konkurencyjnej, oceny pozycji konkurencyjnej itd.).

Pozytywnie oceniam opracowany przez Autorkę model kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (transportu lotniczego) na tle konkurentów. Autorka słusznie podkreśla, że sam udział w rynku jest dobrym ale niewystarczającym sposobem na określenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Postuluje aby taką analizę rozszerzyć o kondycję finansową oraz opinię pasażerów.

Bardzo szczegółowo została przedstawiona wieloaspektowa analiza przedsiębiorstwa Lufthansa AG. Uwzględnia ona ewolucję jego rozwoju, posiadanych środków transportu, wielkości przewozów, strukturę kapitałową, wyniki finansowe, model biznesowy tego podmiotu.

Jak już podkreślono w niniejszej recenzji dużą wartością pracy są przeprowadzone badania empiryczne. Poza rozdziałem 3 pracy, wyniki badań wykorzystano w tej części pracy doktorskiej. Tu jednak zaprezentowano ciekawe analizy porównawcze związane z badaniem pasażerów korzystających z usług różnych operatorów (w tym Lufthansy). Uwzględniały one problematykę: celu podróży kanału dystrybucji biletu, miejsc dojazdu do lotnisk.

Poza badaniami ankietowymi, Autorka zebrała i przeanalizowała materiały źródłowe odnoszące się do prezentowanych przedsiębiorstw transportu lotniczego. Pozwoliło to na określenie pozycji konkurencyjnej przewoźników lotniczych, która uwzględnia postulowane w modelu elementy tj. finansowy (marża zysku, wskaźnik aktywności aktywów, wskaźnik rentowności kapitału własnego, analizy podaży, popytu, kosztów i zysków), udział w rynku (wskaźnik obsłużonych pasażerów), opinię pasażerów (wyniki przeprowadzonego badania ankietowego). Zwieńczeniem tej analizy są wnioski dotyczące pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa Lufthansa AG, co również zaprezentowano na rysunku 66. Co ciekawie, zgodnie z wynikami badań, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa Lufthansa AG jest identyczna jak naszego narodowego operatora PLL LOT.

W ostatniej części tego rozdziału Autorka przedstawia rekomendację dla tworzenia strategii konkurowania dla przewoźników lotniczych. Umiejętnie wykorzystwała w tym zakresie wyniki badań. dla wieloaspektowej analizy takich czynników jak: bezpieczeństwo podróży, preferowane środki transportu, preferowane usługi luksusowe, preferowaniem usług świadczonych przez polskich przewoźników, postawy proekologiczne, marka przedsiębiorstwa. Równie interesującą częścią, potwierdzającą duże możliwości Autorki w predykcji zjawisk i procesów ekonomicznych jest przedstawienie symulacji dla rynków hipotetycznych. Pozwoliło to Autorce na przedstawienie propozycji przyszłościowych strategii

konkurencji dla przewoźników transportu lotniczego. To sprawia, że pod względem praktycznym praca prezentuje wysoką użyteczność dla przedsiębiorstw transportu lotniczego, prezentując najlepsze scenariusze dla ich rozwoju (uwzględniając rodzaj przedsiębiorstwa),

Recenzowana praca doktorska napisana jest poprawnym i zrozumiałym językiem. W trakcie uważnej lektury zauważono niewielkie uchybienia (np. s. 140 inny zakres dat w treści i tytule tabeli). Nie mają one jednak wpływu na ogólnie pozytywną ocenę pracy.

5. Konkluzja

W podsumowaniu chciałbym stwierdzić, że przedłożona do recenzji dysertacja Pani mgr *Olesi Iefremovej* pt. *Kształtowanie pozycji konkurencyjnej przewoźnika sieciowego na polskim rynku usług transportu lotniczego na przykładzie Lufthansa AG*, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z dziedziny nauk ekonomicznych, dyscypliny ekonomia i finanse, **przez co zasługuje na pozytywną ocenę**. Praca posiada cenne walory empiryczne przez co wzbogaca dorobek w obszarze ekonomii. Ponadto Autorka wykazała się odpowiednim warsztatem naukowo-badawczym.

Stwierdzam, że przedłożona do recenzji rozprawa doktorska Pani mgr *Olesi Iefremovej* spełnia wymagania określone w ustawie z dnia 14 marca 2013 r o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki stawiane rozprawom doktorskim w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia (Dz. U z 2017 r. poz. 1789 z późn. zm.).

W związku z powyższym, wnoszę o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Szczecin 28.06.2022

Tomasi Kwana