



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

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr inż. Natalii Drop pt. „Strategie rozwoju europejskich pasażerskich przewoźników
lotniczych w aspekcie unijnej polityki zrównoważonego rozwoju transportu”

napisanej w Instytucie Zarządzania na Wydziale Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Uniwersytetu Szczecińskiego pod kierunkiem naukowym

dr hab. inż. Izabeli Kotowskiej, prof. AMS i promotora pomocniczego

dr inż. Andrzeja Montwiłła

1. Uwagi wstępne

Recenzję pracy doktorskiej mgr inż. Natalii Drop sporządzono na podstawie pisma Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego dr hab. Wojciecha Drożdża, profesora Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 14 czerwca 2022 roku, który zwraca się z prośbą o dokonanie przedmiotowej oceny.

Podstawą 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, paragraf 6 z zastrzeżeniem zapisów paragrafu 32) w związku z art.179 ust.1 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę –Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018r. poz.1669))

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”.

Zgodnie z zapisami ustawowymi zadaniem moim jako recenzenta jest ustalenie następujących kwestii: Czy rozprawa doktorska mgr inż. N. Drop stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego, czy Doktorantka ma ogólną wiedzę teoretyczną z zakresu dyscypliny „nauki o zarządzaniu” (przewód wszczęty w dyscyplinie „nauki o zarządzaniu”), oraz czy wykazała się w rozprawie umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Stwierdzam, na podstawie uważnej lektury otrzymanego do opinii tekstu rozprawy, że praca doktorska mgr inż. Natalii Drop spełnia kryteria ustawowe.

3. Zakres tematyczny i przedmiot badań rozprawy doktorskiej

Problematyka zrównoważonego rozwoju transportu jest przedmiotem wielu badań, analiz i publikacji od czasów „Raportu Rzymskiego”, który stał się załącznikiem późniejszych koncepcji zrównoważonego rozwoju i ekologizmu. Koncepcje te przyjęto jako wyzwanie w walce ze zmianami klimatu i główne cele prowadzenia polityk na każdym poziomie ich tworzenia i realizacji od polityk regionalnych, krajowych, unijnych po wymiar globalny. Założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju w sposób szczególny dotyczą sektora transportu w tym transportu lotniczego, postrzeganego jako gałąź oddziałującą szczególnie negatywnie na środowisko naturalne i zmiany klimatyczne. Stąd też należy zgodzić się z Doktorantką, że wymagania zrównoważonego rozwoju stawiane przed sektorem lotniczym UE muszą znaleźć odzwierciedlenie w strategiach działania przedsiębiorstw tego sektora. Problematyka ta nie znalazła dotychczas należnego miejsca w badaniach dotyczących strategii przewoźników lotniczych w aspekcie unijnej polityki zrównoważonego rozwoju transportu. Sformułowany przez mgr Natalię Drop problem badawczy należy zatem uznać za ważny zarówno ze względów poznawczych jak i użytkowych. Bez wątplenia istnieje potrzeba opracowania modeli strategii rozwoju europejskich przewoźników lotniczych, w których czynniki społeczne i środowiskowe będą „równorzędne z aspektem ekonomicznym działalności” przedsiębiorstwa, jak napisała Doktorantka.

Przedmiotem badań w ocenianej dysertacji są europejscy pasażerscy przewoźnicy lotniczy i ich strategie działania. Analizą objęto strategie siedmiu przewoźników czy też grup kapitałowych, które w 2020 roku wykazały najwyższe wyniki przewozowe (liczba obsłużonych pasażerów). W grupie tych podmiotów znalazły się zarówno linie lotnicze sieciowe jak Lufthansa Group, Air France-KLM, IAG, Aeroflot Group, Turkish Airlines jak i Ryanair i EasyJet z segmentu przewoźników LCC.

Rozprawa doktorska mgr N. Drop koncentruje się na rynku usług przewozów pasażerskich chociaż uważam, że podkreślanie w tytule pracy, iż dotyczy ona „europejskich pasażerskich przewoźników lotniczych” jest nieco sztuczne, gdyż poza LCC, wszyscy objęci badaniem przewoźnicy wykonują także przewozy ładunków, a potrzeba stworzenia modeli strategii

rozwoju uwzględniających czynniki środowiskowe, społeczne i ekonomiczne dotyczy wszystkich operatorów działających na rynku lotniczym.

Doktorantka ograniczyła zakres swoich badań i koncepcję stworzenia modelu strategii do strategii rozwoju, uznając, iż stanowi ona część zasadniczą strategii przedsiębiorstwa, określając sposób rozszerzania jego działalności. W teorii ekonomii i zarządzania znajdujemy takie rozróżnienie kategorii strategii, co uprawnia Autorkę do zawężenia zakresu Jej badań do strategii rozwoju.

Stąd też należy pozytywnie ocenić podejście badawcze Doktorantki, która założyła w swym procesie badawczym stworzenie modelu strategii rozwoju przewoźników lotniczych obejmującego czynniki środowiskowe, społeczne i ekonomiczne działalności przedsiębiorstwa.

Pewną wątpliwość budzi tylko dobór linii lotniczych do próby badawczej w oparciu o kryterium wielkości przewozów w 2020 roku, który jak wiemy był pierwszym rokiem pandemii Covid-19 i trudno jest przyjąć ten rok za reprezentatywny dla sektora lotniczego jeżeli chodzi o natężenie ruchu pasażerskiego obsługiwanego przez poszczególnych przewoźników. Doktorantka sama podkreśla wpływ pandemii na proces badawczy, zaznaczając, iż zmuszona była do wykorzystania Internetu do dokończenia badań ankietowych. Pozytywnie należy ocenić fakt, że Doktorantka dokonała porównania wyników pod kątem podobieństw i różnic uzyskanych w poszczególnych etapach procesu badawczego. Pragnę podkreślić, że wielu doktorantów dotkniętych zostało pandemią jako zjawiskiem, które zaburzyło ich procesy badawcze, stąd też z uznaniem należy przyjąć postępowanie badawcze mgr N. Drop w okresie kiedy pojawiły się nieprzewidywalne wcześniej problemy z prowadzeniem badań własnych.

Z aprobatą należy przyjąć problematykę badawczą Doktorantki i sposób jej ujęcia, szczególnie jeśli chodzi o ocenę uwzględniania w dotychczasowych strategiach, realizowanych przez przewoźników lotniczych, wyzwań wynikających ze zrównoważonego rozwoju transportu i unijnej polityki w tym zakresie.

Oceniając przedmiot badań pragnę stwierdzić, że jest to zagadnienie warte dogłębnej analizy naukowej, opartej nie tylko na ogólnej wiedzy teoretycznej Doktorantki, ale też na wybranych przez Doktorantkę metodach badawczych, świadczących o umiejętności prowadzenia samodzielnej pracy naukowej, co wyraźnie podnoszą zapisy ustawy.

Doktorantka wykazała w pracy powiązania poszczególnych jej części w logiczny wywód, w którym część teoretyczna stanowi bazę dla części badawczej, co dało z kolei podstawę do wnioskowania, w którym znajdujemy autorskie modele strategii rozwoju przewoźników lotniczych.

Doktorantka wykazała się dociekliwością i dojrzałością w podejściu do analizowanego problemu badawczego, chociaż niewątpliwie napotkała trudności i ograniczenia wynikające z braku możliwości pozyskania dokumentów zawierających zapisy strategii przewoźników analizowanych w pracy oraz, jak już wcześniej podkreślałam, ze skutków szerzącej się pandemii, która uniemożliwiła realizację bezpośrednich badań ankietowych w wybranych europejskich portach lotniczych zgodnie z przygotowanym wcześniej procesem badawczym.

Swój proces badawczy i powiązaną z nim strukturę pracy w sposób komunikatywny Doktorantka przedstawiła w postaci schematu (rys.1) ułatwiającego śledzenie logiki wyводу prowadzonego w pracy.

4. Cele pracy i założenia badawcze

Autorka dysertacji podjęła wyzwanie opracowania autorskich modeli strategii rozwoju europejskich pasażerskich przewoźników lotniczych, które umożliwiają jednoczesne spełnienie rosnących wymogów wynikających z polityki zrównoważonego rozwoju transportu Unii Europejskiej, rosnących oczekiwań pasażerów przy jednoczesnym zachowaniu efektywności funkcjonowania tych podmiotów. Obok tego celu głównego Doktorantka przyjęła cztery cele szczegółowe o różnej moim zdaniem wadze dla prowadzonego procesu badawczego i postawionej hipotezy. Cele te przedstawiła na stronie 8 rozprawy z założeniem, że będą one wspierały rozwiązanie głównego celu i problemu badawczego czyli budowę autorskich modeli strategii przewoźników lotniczych. Szczególnie ważny moim zdaniem jest tu cel CS3 i CS4, gdyż stanowią one bazę do budowy modeli strategicznych. Ciekawym rozwiązaniem jest tu włączenie do tych modeli oczekiwań pasażerów. Identyfikację tych oczekiwań umożliwiło przeprowadzenie sondażu diagnostycznego w oparciu o przygotowaną przez mgr N. Drop ankietę. Dla realizacji każdego z czterech celów szczegółowych Doktorantka przypisała kolejno cztery rozdziały, których zawartość ocenię w dalszej części recenzji. Cele pracy korespondują z postawioną hipotezą i problemem badawczym, którego udaną próbę rozwiązania podjęła Doktorantka.

Założenie badawcze w postaci hipotezy Doktorantka sformułowała następująco : „... w świetle unijnej polityki zrównoważonego rozwoju transportu i rosnących oczekiwań pasażerów przewoźnicy lotniczy muszą opracować strategie rozwoju umożliwiające efektywne działanie oraz odpowiedź na wymagania środowiskowe i społeczne”. (str.8). Do tak sformułowanej hipotezy mam uwagę, być może o charakterze dyskusyjnym, co do określenia „ opracować strategie”, gdyż jak wiemy samo opracowanie czy też posiadanie takiej strategii nie gwarantuje skutecznego i efektywnego działania, uwzględniającego aspekty środowiskowe i społeczne. Użyłabym tu sformułowania – „ przewoźnicy lotniczy muszą opracować i konsekwentnie wdrażać strategie rozwoju.....” .

Weryfikację hipotez i realizację założonych celów Doktorantka oparła na wielu materiałach zawierających istotne dla procesu badawczego dane pierwotne i wtórne. W tym miejscu warto podkreślić , że badania pierwotne stanowią bez wątpienia dużą wartość dodaną tej rozprawy, szczególnie, że prowadziła je Autorka w trudnych pandemicznych warunkach. Badania te oparła na sondażu diagnostycznym, w którym wykorzystywała przygotowaną przez siebie ankietę, w której udział wzięło 223 respondentów. Badanie było przeprowadzone dwuetapowo – na lotnisku Berlin-Tegel oraz w późniejszym okresie online, co było skutkiem pojawienia się pandemii. Autorka przedstawiła w rozdziale 5 uwarunkowania i przebieg przeprowadzonych badań, opisując między innymi techniki badawcze PAPI i CAVI zastosowane w badaniach bezpośrednich. W tej części pracy znajdujemy też opis doboru i liczebności próby co uważam za spełniające kryteria poprawności przeprowadzonych badań

w obu etapach. Podobnie jak Doktorantka uważam, iż przeprowadzenie badań w innych portach europejskich, tak jak dokonała tego na lotnisku Berlin-Tegel znacznie wzbogaciłoby materiał badawczy. Docenić należy fakt, że przeprowadzenie badań w dwóch etapach wykorzystywała Autorka do wprowadzenia do ankiety poprawek zarówno o charakterze merytorycznym (rozszerzenie wariantów odpowiedzi) jak i stylistycznym, ułatwiających percepcję pytań.

Doktorantka wykorzystywała też szeroki zakres źródeł wtórnych, literaturę polską i obcojęzyczną, raporty i sprawozdania, akty prawne, dane statystyczne z Eurostatu oraz źródła internetowe. Doktorantka uwidoczniła wszystkie wykorzystane źródła w spisie bibliograficznym obejmującym ponad 150 pozycji.

4.Struktura pracy i jej wartość merytoryczna

Praca doktorska mgr N. Drop, o objętości 245 stron, składa się ze wstępu, 6 rozdziałów, podsumowania i wniosków, bibliografii, spisu tabel i rysunków oraz 9 załączników, w których Doktorantka przedstawiła siatki połączeń badanych przewoźników oraz kwestionariusze ankiet prowadzonych w porcie lotniczym Berlin-Tegel i w drugim etapie badań- online. Rozprawa zawiera także streszczenie w jęz. polskim i abstrakt w jęz. angielskim. Należy stwierdzić, że układ i struktura pracy są prawidłowe, logiczne, podporządkowane prowadzonemu w rozprawie procesowi badawczemu, zmierzającemu konsekwentnie do realizacji celów pracy i weryfikacji przyjętej w niej hipotezy. W strukturze pracy, zgodnie z przyjętymi standardami, Doktorantka wydzieliła 3 rozdziały teoretyczne, naświetlające problem badawczy od strony naukowej w kontekście dotychczasowego dorobku teoretycznego w zakresie merytorycznym prowadzonych badań, a więc zarządzania strategicznego, zrównoważonego rozwoju i rynku usług lotniczych oraz działalności przewoźników lotniczych w Europie oraz 2 rozdziały badawczo-analityczne poświęcone analizie strategii badanych przewoźników i kluczowych ich elementów oraz identyfikacji zachowań transportowych i oczekiwań pasażerów wobec jakości usług lotniczych. Ta część pracy oparta jest na badaniach własnych-pierwotnych Doktorantki. Ostatni rozdział ma charakter wnioskowo-koncepcyjny, zawiera autorskie propozycje modeli strategii rozwoju linii lotniczych w aspekcie polityki zrównoważonego rozwoju UE.

W rozdziale pierwszym rozprawy naświetlona została teoria zarządzania strategicznego a w szczególności podstawowe jego założenia i zasady, następnie Doktorantka skupiła się na strategiach, ich definiowaniu i klasyfikacji. Następnie skupiła się na strategiach rozwoju, które stanowią podstawę jej badań i modelowania strategii rozwoju na rynku lotniczym. W rozdziale tym mgr N. Drop sięgnęła do dorobku teorii zarządzania strategicznego, jego różnych nurtów, szkół, koncepcji, podejść i typów. Autorka słusznie zauważa, że mamy do czynienia z dziedziną wiedzy o bardzo rozproszonym charakterze, co skłoniło teoretyków zarządzania do opracowania zbioru rekomendacji, które mają służyć ograniczeniu ilości koncepcji prezentowanych w teorii zarządzania strategicznego, poprzez integrację wielu nurtów badawczych, stosowanie

jednego podejście, rozszerzanie i łączenie istniejących koncepcji i teorii w celu analizy nowych zjawisk, czy też „budowanie bardziej precyzyjnej, systematycznej teorii obejmującej jasno zdefiniowane koncepcje i konstrukty, jasne założenia i logiczne wyprowadzone związki przyczynowo-skutkowe” (str.40 rozprawy). Taka konstatacja wskazuje na dużą erudycję Doktorantki i umiejętność analizy i oceny piśmiennictwa naukowego w przedmiotowym zakresie pracy. Na tle studiów literaturowych i krytyki piśmiennictwa w zakresie teorii zarządzania strategicznego w ostatniej części rozdziału 1 Doktorantka koncentruje się na zagadnieniu strategii rozwoju, tworząc bazę teoretyczną dla badań własnych, dotyczących podmiotów rynku lotniczego. Rozdział 1 oceniam jako logiczny, spójny, świadczący o dobrym przygotowaniu teoretycznym do prowadzenia badań własnych w dalszych etapach pracy nad dysertacją. Autorka odnosi się do aktualnych uwarunkowań funkcjonowania przewoźników na rynku lotniczym (pandemia ,wojna w Ukrainie) i słusznie wskazuje na potrzebę uwzględnienia aspektów zarządzania kryzysowego w procesie tworzenia strategii i jej modelowania.

W rozdziale drugim Doktorantka skoncentrowała się na zagadnieniach zrównoważonego rozwoju transportu. Znajdujemy tu nakreślenie samej koncepcji zrównoważonego rozwoju, rozumienie i definiowanie tej koncepcji oraz, co cenne, wskazanie na konieczność poszerzenia spectrum rozważań o problematykę zrównoważonej konsumpcji w obszarze transportu.

Doktorantka słusznie podkreśla potrzebę włączenia do rozważań nad zrównoważonym rozwojem czynnika społecznego obok kwestii związanych z ochroną środowiska, co stanowić będzie w dalszej części Jej badań też kanwę modelowania strategii rozwoju. Doktorantka wskazuje tu m.in. na problem wykluczenia transportowego i konieczność usprawniania procesów obsługi transportowej oraz na potrzebę uwzględniania oczekiwań użytkowników transportu w strategiach przewoźników lotniczych.

Ważną częścią rozważań w 2 rozdziale są unijne regulacje prawne dotyczące działań w obszarze zrównoważonego rozwoju. Aspekt prawny coraz częściej jest podnoszony jako czynnik makro otoczenia firm w analizie PESTEL. Szczególną uwagę zwróciła Autorka na unijne akty prawne dotyczące sektora lotniczego i na tym tle zgłębia problem zrównoważonego rozwoju transportu w odniesieniu do lotnictwa. Cały czas Doktorantka pamięta o zarysowanym w tytule rozprawy zakresie przedmiotowym pracy, nawiązując do sektora lotniczego, jego zrównoważonego rozwoju, wyzwań jakie przed nim stoją i rozwiązań, które warunkują osiągnięcie rozwoju zrównoważonego. Podkreślić należy umiejętne syntetyzowanie i trafność ocen ustawodawstwa Unii Europejskiej czego przykładem są rys.15 i 16 na str. 58 i 62. Mam też jedną uwagę krytyczną, na str.69 pisze Doktorantka o „rozwiązaniach rynkowych” a moim zdaniem są to rozwiązania regulacyjne i fiskalne, które wpływają na funkcjonowanie rynku i zrównoważony rozwój jego podmiotów. Rozdział 2 zawiera w podsumowaniu bardzo ważną konstatację, że: „Najważniejszym a jednocześnie najtrudniejszym zadaniem dla wszystkich grup interesów w transporcie lotniczym – przewoźników, pasażerów, organów ustawodawczych - jest znalezienie „złotego środka”, pozwalającego na pogodzenie aspektów środowiskowych, ekonomicznych i społecznych” W dalszej części rozprawy znajdujemy próbę poszukiwania

takiego „środka” poprzez opracowanie modeli strategii rozwoju przewoźników lotniczych uwzględniające oczekiwania wszystkich interesariuszy. Rozdział 2 oparty jest na szerokiej literaturze w większości anglojęzycznej, obejmującej aktualne publikacje z zakresu teorii zrównoważonego rozwoju, ekonomii środowiska i ekonomii ekologicznej a także na materiałach Komisji Europejskiej, Europejskiej Agencji Środowiska i Parlamentu Europejskiego oraz innych źródłach.

Rozdział trzeci rozprawy mgr N. Drop zawiera charakterystykę rynku usług pasażerskiego transportu lotniczego w Europie. Doktorantka nakreśliła jego charakterystyczne cechy, uwarunkowania działania, stosunki rynkowe, funkcjonowanie tego rynku w warunkach kryzysowych- pandemii COVID-19. Część tego rozdziału dotyczy liberalizacji rynku lotniczego i zasad funkcjonowania przewoźników sieciowych (tradycyjnych) oraz niskokosztowych, ich modeli biznesowych i udziału w rynku. Opis ten zawiera też podstawowe statystyki dotyczące przewozów, floty i struktury rodzajowej przewozów. W kolejnym fragmencie Doktorantka dokonała analizy porównawczej modeli funkcjonowania obu grup przewoźników a także korzyści z podróżowania każdą z nich dla klientów. Końcowa część rozdziału 3 odnosi się do segmentacji rynku, gdzie Doktorantka wyodrębnia różne subsegmenty, słusznie podkreślając zróżnicowanie procesów decyzyjnych o sposobie przemieszczania się przez poszczególne grupy klientów w zależności od ich potrzeb i oczekiwań, celu podróży, jej długości oraz kraju pochodzenia. Podnoszone w tym rozdziale zagadnienia zostały umiejętnie wykorzystane w rozdziale czwartym do klasyfikacji strategii i wyodrębnienia ich elementów składowych. Rozdział ten był też podstawą opracowania zakresu ankiety i jej kwestionariusza. Tak więc należy ocenić ten fragment rozprawy jako ważną bazę teoretyczno-analityczną do badań własnych- bezpośrednich Doktorantki, logicznie powiązany z celami pracy i głównym założeniem badawczym.

Czwarty rozdział stanowi fragment części badawczej pracy doktorskiej mgr N. Drop. W rozdziale tym analizą objęto strategię wybranych siedmiu linii lotniczych i konsorcjów przewozowych. Podmioty te wybrała Autorka kierując się, jak już wcześniej pisałam, kryterium najwyższych przewozów pasażerów uzyskanych w 2020 roku. Podtrzymuję tu moje wątpliwości co do trafności wyboru roku 2020, ze względu na ogromne zaburzenia w ruchu lotniczym w trakcie dynamicznie rozwijającej się wówczas pandemii COVID-19.

Doktorantka we wstępie do tego rozdziału przedstawiła trudności i ograniczenia w dostępie do dokumentów strategicznych wybranych do analizy podmiotów, tym nie mniej udało jej się stworzyć w miarę spójny opis ich strategii na podstawie częściowych materiałów w postaci sprawozdań, materiałów informacyjnych publikowanych na ich stronach internetowych. Pomimo widocznych w tym rozdziale starań, nie udało się Autorce przedstawić wg jednolitego schematu strategii analizowanych w pracy europejskich przewoźników lotniczych. Widać tu wyraźnie pewną asymetrię, która jak to zauważyła sama Doktorantka wynika w braku możliwości pozyskania dokumentów strategii w postaci zwartego tekstu o z reguły ustrukturyzowanej, standardowej zawartości. I tak np. w opisie strategii grupy Air France-KLM nie znajdujemy tak szerokich

odniesień do sytuacji pandemicznej COVID-19 i jej skutków dla realizacji celów strategicznych jak w przypadku Lufthansa Group czy IAG.

Podobnie w przypadku opisu działań w zakresie wdrażania programów czy przedsięwzięć w ramach realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju. Ze względu na strukturalnie różne modele biznesowe przewoźników sieciowych i LCC przedstawione opisy ich strategii też są odmienne. W opisie aspektów strategii zrównoważonego rozwoju easyJet znalazło się relatywnie więcej informacji niż w przypadku Ryanair. Trzeba jednak podkreślić, iż udało się Doktorantce w każdym przypadku zidentyfikować i opisać elementy strategii realizowane przez badanych przewoźników zgodnie z opisanymi w rozdziale 1 pracy zasadami ich tworzenia, strukturą i realizacją. W każdym opisie zidentyfikowano i przedstawiono misję, wizję, cele strategiczne i procesy restrukturyzacyjne, choć jak już zauważyłam, opisano je z różną szczegółowością. Najważniejszą i kluczową dla prowadzenia dalszego procesu badawczego jest ostatnia część rozdziału 4 (podpunkt 4.2) gdzie Doktorantka dokonuje analizy porównawczej zidentyfikowanych wcześniej elementów strategii, klasyfikując je zgodnie z przyjętym w całym procesie badawczym podziałem na czynniki ekonomiczne, społeczne, organizacyjne i środowiskowe. (tab. 17) a następnie pokazuje częstotliwość ich występowania wśród badanych podmiotów. Takie syntetyczne zebranie wyników przeprowadzonej przez Doktorantkę analizy strategii tych podmiotów pozwoliło Jej w kolejnym kroku badań przyporządkować te strategie do konkretnych strategii rozwoju, przedstawionych w punkcie teoretycznym 1.3 (rys.11, tab.7).

Wnioski i konstatacje zawarte w podsumowaniu tej części pracy jednoznacznie wskazują na prawidłową identyfikację luk badawczych w przedmiotowym zakresie rozprawy. Zgadzam się ze stwierdzeniem, „że żadna z realizowanych strategii nie łączy w sobie najważniejszych czynników z punktu widzenia samej organizacji, ale także jej otoczenia, czyli osiągnięcia korzyści ekonomicznych (zysku), przy jednoczesnym spełnianiu coraz bardziej restrykcyjnych wymogów w kwestii ochrony środowiska, narzucanych przez Unię Europejską oraz działań prospołecznych...”(str.145-146). Nasuwa mi się tutaj pytanie do Doktorantki, czy w procesie badawczym ujawniło się zjawisko wpływu hybrydyzacji modeli biznesowych przewoźników LCC i sieciowych a co zatem idzie i hybrydyzacji strategii, czy zidentyfikowane w dotychczasowej działalności charakterystyczne dla poszczególnych modeli biznesowych strategie jak koncentracji dla przewoźników niskokosztowych oraz dywersyfikacji koncentrycznej dla przewoźników sieciowych będą ulegać również hybrydyzacji.

Rozdział piąty stanowi zasadniczą część badawczą pracy, zawiera analizę oczekiwań pasażerów wobec usług transportowych na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego przez Doktorantkę w dwu etapach, o czym już wcześniej pisałam. Ta część pracy zawiera zarówno opis samego procesu badawczego jak i analizę otrzymanych wyników badań własnych. Oceniam, że zarówno wybór metody badań, jak i dobór próby o charakterze oportunistycznym i ochotniczym (w badaniu internetowym) nie budzą zastrzeżeń. Umiejętnie wykorzystano w badaniach na lotnisku Berlin –Tegel metodę PAPI, zaś w drugim, internetowym etapie badań metodę CAWI z użyciem MS Forms. Na

podkreślenie zasługuje uważność Doktorantki w procesie badawczym i świadomość potrzeby korekty pierwotnych założeń w procesie badawczym, wynikających z konieczności podziału procesu na dwa etapy. W ten sposób Doktorantka zapewniła porównywalność otrzymanych wyników w obu etapach. Wyniki te w sposób czytelny przedstawiono w formie tabel i rysunków wykorzystując m.in. skalę Likerta. Ta część analizy jest moim zdaniem jednym z najważniejszych elementów procesu badawczego, gdyż pozwoliła Doktorantce na identyfikację grup najważniejszych czynników dla pasażerów przyporządkowanych do poszczególnych segmentów rynku lotniczego i określenia zbiorczych preferencji pasażerów.

Wyniki tych badań zostały wykorzystane w kolejnym rozdziale do opracowania modeli wybranych strategii rozwoju: koncentracji, dywersyfikacji koncentrycznej oraz integracji pionowej.

Rozdział szósty zawiera wytyczne dla strategii rozwoju europejskich przewoźników lotniczych. Doktorantka wykorzystując rozważania w rozdziałach teoretycznych i wyniki badań z części badawczej (rozdziały 4 i 5) przeprowadziła szeroki proces wnioskowania, w efekcie którego opracowała i przedstawiła modele strategii rozwoju linii lotniczych, uwzględniające wszystkie trzy naświetlone aspekty zrównoważonego rozwoju a więc sytuacji ekonomicznej, zrównoważonego rozwoju z podziałem na aspekt środowiskowy i społeczny oraz oczekiwań pasażerów. Dla każdego z tych aspektów zidentyfikowała czynniki, które muszą zaistnieć, aby wdrożenie poszczególnych strategii było możliwe. Autorka słusznie zauważa, że „w realiach rynkowych osiągnięcie idealnej integracji wszystkich trzech aspektów polityki zrównoważonego rozwoju jest niemal niemożliwe”. Często działania te bywają nawet ze sobą sprzeczne, co umiejętnie i czytelnie zilustrowała Pani Magister na rys.60. Stąd rodzi się pytanie czy jest zasadne priorytetyzowanie i etapowanie działań w każdym z tych trzech aspektów, tak aby sprzeczności te minimalizować. Który z modeli strategii daje szansę w największym stopniu uzyskiwać efekty synergiczne z podejmowanych działań w zakresie realizacji zrównoważonego rozwoju we wszystkich trzech aspektach.

Częściowo odpowiedź na te pytania zawarta jest w końcowej części rozdziału 6 oraz w podsumowaniu i wnioskach. Oczekuję, że podczas obrony Doktorantka odniesie się do tego problemu szerzej.

Warto raz jeszcze podkreślić, że zakres przeprowadzonych badań własnych i umiejętność wykorzystania metod i narzędzi do analizy problemu badawczego a także interpretacja wyników badań i wnioskowanie stanowią bez wątpienia wartość dodaną rozprawy mgr inż. Natalii Drop.

W ostatniej części pracy zatytułowanej **Podsumowanie i wnioski**, stanowiącej zakończenie dysertacji, Doktorantka zamieściła syntetyczne podsumowanie badań i wniosków z nich płynących. Bardzo wartościowa jest tabela 22, syntetyzująca wnioski końcowe z pracy. Autorka zdaje sobie sprawę, że badania Jej nie w pełni ujmują i rozwiązują problem badawczy, ale pozwalają na dokonanie pewnych uogólnień i wniosków o charakterze poznawczym, naukowym, metodologicznym i aplikacyjnym w postaci modelu.

Opracowane przez Doktorantkę modele strategii rozwoju przewoźników lotniczych mają takie walory.

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 dynamicznymi zmianami, wynikającymi zarówno w otoczenia wewnętrznego jak i zewnętrznego. Cel główny –doskonalenie strategii linii lotniczych, zarówno ze względów środowiskowych jak i społecznych, wymaga bez wątpienia kontynuowania badań, co słusznie podkreśliła Doktorantka. Zidentyfikowana przez mgr inż. Natalię Drop luka badawcza została z sukcesem zbadana a wiedza uzupełniona o kwestie społeczne i środowiskowe w strategiach rozwoju linii lotniczych.

5.Uwagi redakcyjne oraz dotyczące strony formalnej pracy

Rozprawa doktorska mgr inż. Natalii Drop została dobrze przygotowana pod względem redakcyjnym, językowym i technicznym. Wывód jest logicznie prowadzony, poszczególne rozdziały są ze sobą powiązane. Doktorantka zredagowała pracę z dużą starannością, zawiera ona w każdym rozdziale krótkie podsumowania, syntetyzujące wyniki prowadzonych w nich rozważań. Praca napisana jest z poszanowaniem zasad edytorskich i obowiązujących standardów. Ma bogatą szatę graficzną, na którą składają się 63 rysunki i 22 tabele oraz 17 map zamieszczonych w 9 załącznikach. Podnoszą one nie tylko wartość merytoryczną pracy ale też jej komunikatywność. Wszystkie rysunki, przygotowane w wersji kolorowej lub czarno-białej, w sposób syntetyczny, graficzny prezentują podstawy teoretyczne i wyniki badań, a także rozwiązania autorskie w zakresie modeli strategii rozwoju przewoźników. Tak jak wcześniej podkreślałam literatura i inne źródła użyte w procesie badawczym są dobrze dobrane i umiejętnie wykorzystane. Bibliografia obejmuje w znacznej części pozycje obcojęzyczne głównie w języku angielskim. Na podkreślenie zasługuje aktualność literatury (część publikacji z lat 2020- 2022.). W dysertacji o objętości 245 stron zauważyłam nieliczne uchybienia językowe, stylistyczne i formalne, które z obowiązku recenzenta poniżej przykładowo przytaczam:

- str.9 jest „stanowiły podstawię” zamiast „stanowiły podstawę”;
- str. 12 – „w rozdziale drugim dostały...” zamiast „w rozdziale drugim zostały...”;
- str. 61 i w dalszych-zauważyłam błędy interpunkcyjne, brak przecinków przy wyliczaniu np. działań Komisji Europejskiej;
- str. 69 – Doktorantka użyła pojęcia „rozwiązania rynkowe” a w moim przekonaniu są to „rozwiązania fiskalne”;
- str. 145 – jest „odpowiadają założeniom ” – a winno być „odpowiada założeniom”;
- str. 157 – jest „...edukacja i sprawy zdrowotne...” – a w winno być „...edukacja a sprawy zdrowotne...” gdyż taki jest sens tego wniosku z badań ;

- str. 192- uszczegółowiłabym tytuł podrozdziału 6.2.4 dodając „Porównanie działań w ramach...”.

Mam też uwagę do tytułowania rysunków i tabel, gdzie Doktorantka stosuje po słowie tabela dwukropek a następnie zamieszcza tytuł, podobnie przy rysunkach. Z reguły, zgodnie ze standardami redakcyjnymi, używa się kropek po słowie rysunek czy tabela.

Przytoczone usterki formalne i uchybienia językowe nie umniejszają mojej bardzo pozytywnej opinii o staranności z jaką przygotowana została rozprawa.

6. Konkluzja

Recenzowana rozprawa doktorska mgr inż. Natalii Drop pod tytułem „Strategie rozwoju europejskich pasażerskich przewoźników lotniczych w aspekcie unijnej polityki zrównoważonego rozwoju transportu”, przygotowana pod kierunkiem dr hab. inż. Izabeli Kotowskiej, prof. AMS i promotora pomocniczego dr inż. Andrzeja Montwiła z Akademii Morskiej w Szczecinie, jest oryginalnym rozwiązaniem zagadnienia naukowego z dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Podjęta w rozprawie tematyka badawcza w swoim zakresie ma charakter interdyscyplinarny, stąd też Doktorantka sięgała również po wiedzę z zakresu innych dyscyplin pokrewnych jak ekonomia czy polityka gospodarcza. 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 „nauki o zarządzaniu”, a w szczególności w zakresie czynników i uwarunkowań kształtowania strategii rozwoju podmiotów działających na rynku usług przewozów pasażerskich transportu lotniczego, w kontekście polityki zrównoważonego rozwoju UE. Autorka wykazała się też dojrzałym warształem badawczym, który umiejętnie wykorzystała w prowadzonym logicznie, wieloaspektowym procesie badawczym, dowodząc tym samym umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Wskazała też na ograniczenia i problemy jakie pojawiły się w trakcie prowadzonych przez nią badań. Cele badawcze pracy zostały osiągnięte, jej treść, wyniki i konkluzje potwierdzają nie tylko istotność podjętej problematyki i trafność przyjętych założeń metodycznych ale także walory praktyczne zaproponowanych modeli strategii rozwoju przewoźników lotniczych. Uwagi krytyczne jakie zgłosiłam w opinii o pracy mają charakter dyskusyjny a zauważone nieliczne uchybienia natury językowej czy strony technicznej rozprawy nie umniejszają pozytywnej oceny merytorycznej oraz wartości poznawczych i użytkarnych pracy.

Warszawa,16.08.2022

