

Dr hab. Dariusz Tłoczyński, prof. UG
Katedra Rynku Transportowego
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet Gdański

Sopot, dn. 10 sierpnia 2022 r.

**Recenzja pracy doktorskiej
Pani mgr inż. Natalii Drop
pt. „Strategie rozwoju europejskich przewoźników lotniczych
w aspekcie unijnej polityki zrównoważonego rozwoju
transportu”
napisanej pod opieką promotorską dr hab. inż. Izabeli Kotowskiej, prof. AMS
oraz promotora pomocniczego dr inż. Andrzeja Montwiła**

Uwagi wstępne

Niniejszą recenzję sporządziłem w związku z powołaniem mnie na recenzenta rozprawy Pani mgr inż. Natalii Drop przez Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania dr hab. Wojciecha Drożdża, prof. US, pismo z dnia 14 czerwca 2022 r., nr 170/22/ZAR. Recenzję przygotowałem zgodnie z warunkami określonymi w Ustawie z dnia 14 marca 2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) z obowiązywaniem art. 179 ust. 1 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1669) oraz w Rozporządzeniu MNiSW z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. z 2018 r., poz. 261).

Recenzja pracy doktorskiej zawiera szczegółowo uzasadnioną ocenę, czy rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a także czy wykazuje poziom wiedzy teoretycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Doktorantkę.

Podstawą mojej oceny była lektura pracy doktorskiej, źródła literaturowe oraz wiedza i doświadczenie wynikające z mojego naukowego zainteresowania.

Określenie trafności wyboru i oryginalności problemu badawczego podjętego w rozprawie oraz celu pracy i hipotezy badawczej

Recenzowana praca mgr inż. Natalii Drop ma charakter teoretyczno-empiryczny. Jej zainteresowania naukowe koncentrują w trzech obszarach naukowych: transportu lotniczego, strategii rozwoju oraz problematyki zrównoważonego rozwoju. Autorka znalazła wspólną płaszczyznę dla tych wymienionych wyżej elementów, realizując projekt naukowy. Takie połączenie jest dobre, bowiem wypełnia niszę w badaniach naukowych dotyczących przede wszystkim obszaru transportu lotniczego. Dokonując oceny trafności wyboru tematu ocenianej dysertacji należy podkreślić, że Doktorantka słusznie dostrzegła, iż brakuje w tym temacie całościowych opracowań. Autorka analizując rynek usług transportu lotniczego skupiła się na przewoźnikach lotniczych, którzy realizują zróżnicowane strategie rozwoju, jednocześnie funkcjonując w turbulentnym otoczeniu.

W ostatnich latach Unia Europejska wywiera presję na działalność ekologiczną, wdrażając wiele programów, stąd też problematyka zrównoważonego rozwoju transportu stanowi dopełnienie zainteresowań Doktorantki. Powyższe zagadnienia są przedmiotem ocenianej rozprawy umożliwiającej wypełnienie, przynajmniej częściowe tej luki zarówno od strony teoretycznej, jak i empirycznej. W tym kontekście problematyka podjęta przez mgr. Natalie Drop wpisuje się w aktualny nurt badawczy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. **Oryginalność przeprowadzonych badań naukowych Doktorantki polega na stworzeniu wytycznych dla przewoźników realizujących strategie rozwojowe.** Autorka w dysertacji określiła główny problem badawczy: Strategie obecnie realizowane przez europejskich przewoźników lotniczych nie uwzględniają w pełni wyzwań wynikających ze zrównoważonego rozwoju transportu. Dlatego istnieje potrzeba stworzenia modeli strategii rozwoju, w których czynniki środowiskowe i społeczne będą równorzędne z aspektem ekonomicznym działalności przedsiębiorstwa.

Niniejsza dysertacja jest zatem próbą odpowiedzi na postawiony problem badawczy i wypełnienia luki w tym obszarze. W celu uporządkowania rozważań mgr inż. Natalia Drop określiła cel główny oraz cztery cele szczegółowe:

Celem głównym było opracowanie modeli strategii rozwoju dla europejskich pasażerskich przewoźników lotniczych, pozwalających na jednoczesne spełnienie coraz wyższych wymogów wynikających z unijnej polityki zrównoważonego rozwoju transportu i sprostanie oczekiwaniom pasażerów przy zachowaniu efektywności funkcjonowania.

Natomiast cele szczegółowe dotyczyły:



1. Określenia wymagań Unii Europejskiej w zakresie zrównoważonego rozwoju transportu lotniczego.
2. Analizę działalności europejskich pasażerskich przewoźników lotniczych.
3. Klasyfikację strategii europejskich pasażerskich przewoźników lotniczych
4. Identyfikację oczekiwań pasażerów europejskich przewoźników lotniczych w zakresie lotniczej usługi przewozowej.

Należy stwierdzić, że sformułowany temat rozprawy, podjęta tematyka, wskazane problemy badawcze są naukowo interesujące, a jej wybór i przedstawienie w dysertacji uznają za merytorycznie uzasadnione.

Sformułowane ww. cele w kontekście tematyki badawczej należy uznać za trafne i interesujące ze względu na aktualność problematyki. Cele szczegółowe mają pomóc w realizacji głównego celu pracy.

Na potrzeby pracy sformułowano hipotezę badawczą: w świetle unijnej problematyki zrównoważonego rozwoju transportu i rosnących oczekiwań pasażerów, przewoźnicy lotniczy muszą opracować strategie rozwoju umożliwiające efektywne działanie oraz odpowiedź na wymagania środowiskowe i społeczne.

Natomiast nie określono hipotez pomocniczych. Można polemizować nad poprawnością hipotezy głównej. Hipoteza jest przypuszczeniem, stwierdzeniem co należy zweryfikować, zbadać, udowodnić w trakcie pisania pracy doktorskiej. Wydaje się, że należałoby postawić taką hipotezę: w wyniku wprowadzenia polityki zrównoważonego rozwoju transportu, przewoźnicy lotniczy nie dostosowali swoich działań określonych w strategiach rozwojowych. W tym celu konieczne jest określenie modeli strategii rozwojowych dla przewoźników lotniczych – co jest realizowane jako główny cel pracy.

Ocena struktury rozprawy

Recenzowana praca liczy 245 stron. Zawiera ona wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie oraz wszystkie wymagane spisy, streszczenie, abstract, załączniki oraz kwestionariusze ankiety. Wykorzystano różne pozycje zwarte, czasopisma, raporty, akty prawne oraz źródła internetowe. Wszystkie pozycje bibliograficzne są adekwatnie merytoryczne do tematu pracy.

Wstęp jest przygotowany starannie, wskazano przyczynę wyboru tematu pracy, określono główny problem badawczy, problemy szczegółowe, cel główny i cele szczegółowe, sformułowano hipotezę główną pracy, określono metody i techniki badawcze, wykorzystane podczas dysertacji i omówiono układ pracy. Zatem wstęp zawiera wszystkie wymagane elementy.

Struktura pracy jest bardzo logiczna, zachowane są proporcje, część teoretyczna zawiera dwa rozdziały, a empiryczna cztery. Kwestią polemiczną jest, czy wszystkie rozdziały powinny mieć po trzy podrozdziały? – byłoby to bardziej czytelne. Po analizie struktury dysertacji, nie zgłaszam uwag.

Ocena merytoryczna pracy

W pierwszym rozdziale Doktorantka porusza kwestie teoretyczne odnoszące się do zarządzania strategicznego i jego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw. W tym celu wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury przedstawiono pojęcie i klasyfikację strategii oraz zaprezentowano strategię rozwoju przedsiębiorstw. Zagadnienia zaprezentowane w tym rozdziale stanowią podstawę dalszych rozważań, a w szczególności do analizy strategii przewoźników lotniczych oraz stworzenia wytycznych dla strategii rozwoju przewoźników lotniczych.

W drugim rozdziale Doktorantka dokonała analizy zrównoważonego rozwoju transportu, wskazując na kierunki określone przez Unię Europejską, szczególnie dotyczące polityki emisji CO₂ i wdrożenia udziału biopaliw. Brakuje tutaj odniesienia do Sustainable Aviation Fuel (SAF).

W trzecim rozdziale mgr inż. Natalia Drop dokonała analizy rynku przewoźników lotniczych w Europie. Jest to rozdział wprowadzający w problematykę transportu lotniczego. Autorka przedstawia, skutki wynikające z pandemii COVID na rozwój i funkcjonowanie rynku. W dalszej części dokonała porównania dwóch modeli biznesowych tradycyjnego i niskokosztowego, gdyż każdy z tych segmentów rynku realizuje inną strategię rozwoju.

W następnym rozdziale dysertacji Autorka poddała analizie strategię wybranych konsorcjów przewozowych oraz przewoźników lotniczych, wskazując przy okazji, na klucz doboru wspomnianych podmiotów rynkowych.

Rozdział piąty pracy zawiera wyniki badań ankietowych przeprowadzonych dwuetapowo, najpierw w Porcie Lotniczym Tegel w Berlinie, potem metodą CAWI. Zróznicowanie badań wynika z ograniczeń pandemicznych. I tutaj trzeba podkreślić umiejętność zdobycia informacji na potrzeby niniejszej rozprawy doktorskiej

Ostatni rozdział dotyczy określenia wytycznych dla przewoźników w oparciu o analizę strategii oraz badania marketingowe. Można mieć pewien niedosyt związany z brakiem adresatów proponowanych strategii. Doktorantka z dużym uogólnieniem zaleca trzy strategię, natomiast można dodać przykłady, która ze strategii powinna być dedykowana zdaniem Doktorantki dla danego przewoźnika oraz wskazać, jakie działania dany przewoźnik powinien wdrożyć. Praca miałaby wówczas większy aspekt aplikacyjny.

W zakończeniu Doktorantka odniosła się także do hipotezy i pytań badawczych. Potwierdziła jednoznacznie, że cel pracy został zrealizowany. Bardzo ciekawa jest prezentacja Doktorantki, jaki

cel został zrealizowany i w którym z rozdziałów, jednocześnie wskazując najistotniejsze wnioski z danego rozdziału – jest to niewątpliwie jeden z wielu walorów tej pracy.

Recenzowana praca zawiera szereg własnych, przemyśleń, wniosków, uporządkowania literatury. Autorka na rysunku 1 (wstęp) przedstawia strukturę pracy, wskazując powiązania poszczególnych rozdziałów pracy. Przedstawia także ograniczenia, które napotkała podczas pisania pracy. W podsumowaniu stwierdza, co jeszcze można zbadać – jest to cenna informacja, pokazująca dojrzałość doktorantki, ale jednocześnie wskazanie, że istnieje potrzeba rozszerzenia dotychczasowych badań.

Dostrzec można kilka mankamentów. W kilku miejscach w części teoretycznej, można pokusić się o przytoczenie własnej opinii. Co nie oznacza, że w dysertacji brakuje własnych przemyśleń. Są one w kilku miejscach ciekawie napisane. Zaprezentowany przegląd szkół można skrócić, i tutaj także wskazać własne wnioski z analizy literatury. Często Autorka przytacza powszechnie znane w środowisku definicje, można by je pominąć, wskazując, że po dokonaniu analizy literatury (wskazać przypisy) wyciągnięto wnioski, pokazać cechy wspólne.

Pani mgr inż. Natalia Drop analizując literaturę dotyczącą zrównoważonego rozwoju wspomniała o pakiecie Fit For 55, szczególnie w odniesieniu do transportu lotniczego, ale zabrakło mi odniesienia do działań związanych z paliwami SAF (Sustainable Aviation Fuel).

W rozdziale trzecim, w którym dokonano analizy rynku usług transportu lotniczego należy podkreślić aktualność wybranych problemów, w tym nawiązanie do napaści Rosji na Ukrainę. **Ciekawe, jaką strategią rozwoju powinna przyjąć grupa Aeroflot. W dysertacji analiza strategii tej grupy odnosi się do roku 2020. Myślę, że na to pytanie Doktorantka może się ustosunkować podczas obrony.**

Na s. 93 w tabeli pokazującej różnicę pomiędzy modelem tradycyjnym a niskokosztowym sformułowano jeden z czynników – wykorzystanie floty, określone przez Panią mgr inż. Natalię Drop jako czas postoju w portach lotniczych. Oczywiście czas postoju w portach jest bardzo zróżnicowany przez te dwa modele biznesowe przewoźników lotniczych. Jednak użycie zwrotu „wykorzystanie floty” niezbyt wpisuje się w różnicę pomiędzy analizowanymi segmentami. W terminologii lotniczej zwrot ten jest stosowany jako liczba wykonanych połączeń przez dany statek powietrzny przy uwzględnieniu współczynnika load factor oraz wyniku finansowego na konkretnych połączeniach.

Mimo, że ciekawe są wytyczne dla strategii rozwojowych, to jednak brakuje większego zaakcentowania wątku bezpieczeństwa w transporcie lotniczym. Autorka oczywiście wspomina o skutkach pandemii COVID-19 dla sektora lotniczego, i trzeba się zgodzić iż zostały zmienione potrzeby pasażerów w odniesieniu do podróży lotniczych. Niewątpliwie wartością dodaną pracy stanowi analiza przyczynowo-skutkowa działań w zakresie zrównoważonego rozwoju transportu lotniczego i na tej podstawie są zbudowane koncepcje strategii rozwoju. W przedstawionych

51

modelach za mało są akcentowane są także wyniki badań własnych Autorki oraz odniesienie do polskiego rynku usług transportu lotniczego.

Wskazane uwagi mają charakter pomocniczy i mogą stanowić inspirację dla dalszej pracy badawczej. Niezależnie od zgłoszonych uwag, analizy zaprezentowane w dysertacji oceniam pozytywnie. Prezentacja autorskich przemyśleń jest czytelna, dobrze przedstawiona, wykorzystane metody badawcze zostały dobrze dobrane.

W pracy jest sporo własnych schematów, opartych na wiedzy Doktorantki, ugruntowanych przeprowadzonym procesem badawczym. Moja ogólna ocena merytoryczna dysertacji Pani mgr inż. Natalii Drop jest pozytywna, a za samodzielny wkład Autora do nauki uznaję wypełnienie luki w literaturze polskiej z zakresu opracowania wytycznych dla strategii rozwoju przewoźników lotniczych. Ponadto wskazane przez Doktorantkę kierunki prowadzenia działalności operacyjnej mogą być wykorzystane przez przewoźników lotniczych.

Ocena stopnia zaawansowania zawartej w rozprawie wiedzy teoretycznej

Doktorantka wykazała w rozprawie wysoki poziom badania dostępnej literatury przedmiotu. Prowadzone analizy udokumentowała krajową i zagraniczną literaturą z zakresu ekonomii, zarządzania, a przede wszystkim z ekonomiki transportu lotniczego. W swoich rozważaniach uwzględniła poglądy R.W. Griffina, A. Thompsona, G. Gierszewskiej, A. Graham, E. Marciszewskiej, A. Rucińskiego czy mojej skromnej osoby (D. Tłoczyński). Ponadto zostały poddane analizie dokumenty źródłowe przedsiębiorstw lotniczych oraz Unii Europejskiej. W pracy doktorskiej Autorka powołała się także na trzy autorskie publikacje, co z pewnością utwierdza mnie w przekonaniu, że rozprawa doktorska jest kontynuacją procesu badawczego Pani mgr inż. Natalii Drop z zakresu transportu lotniczego. Należy podkreślić, iż część teoretyczna ma charakter przeglądowy, stanowiąc uporządkowane kompendium wiedzy na temat podstawowych zagadnień z zakresu zarządzania strategicznego, problematyki zrównoważonego transportu i rynku usług transportu lotniczego.

Uważam, że Pani mgr inż. Natalia Drop zawarła w rozprawie zróżnicowaną literaturę przedmiotu, omawiając kwestie teoretyczne niniejszej dysertacji. Przywoływana literatura w pełni nawiązuje do tematyki rozprawy doktorskiej. Część teoretyczną rozprawy oceniam pozytywnie.

Ocena znajomości metodologii badań oraz przyjętych i zastosowanych metod badawczych

W rozprawie Doktorantka wykorzystwała podstawowe metody badawcze: krytycznej analizy literatury przedmiotu, analizy i syntezy oraz analiz danych pierwotnych. Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu, Autorka dokonała oceny stanu wiedzy w zakresie zarządzania strategicznego i zrównoważonego rozwoju transportu i wpływu tych zagadnień na rynek transportu lotniczego. Wykorzystując metodę analizy i syntezy, dokonała kompleksowego i wieloaspektowego ujęcia problematyki badawczej, umożliwiając tym samym identyfikację czynników kształtujących

strategie rozwojowe przedsiębiorstw. Natomiast w oparciu o badania marketingowe wskazała na zachowania transportowe pasażerów korzystających z transportu lotniczego jako jednego z elementów budowy strategii rozwoju. Cały proces badań marketingowych został podzielony na dwie części, przyczyną były okoliczności związane z pandemią COVID-19. Pandemia była czynnikiem wpływającym na sposób organizacji badań. Autorka poradziła sobie z restrykcjami związanymi z pandemią i związanymi z tym ograniczeniami oraz spadkiem ruchu lotniczego realizując drugi etap badań w przestrzeni wirtualnej. Pierwsze badanie zostało przeprowadzone w porcie lotniczym Tegel w Berlinie. Niestety nie znajduję informacji, dlaczego właśnie ten port został wybrany przez Autorkę, jakie było kryterium wyboru portu (-ów). Autorka wskazuje, iż planowane było przeprowadzenie badań w innych dużych portach: Amsterdamie, Warszawie i w Londynie. Jednak brakuje mniejszych portów – pasażerowie mogą mieć inne zachowania transportowe. Z kolei przeprowadzenie badań na Facebooku należy traktować jako rozszerzenie i kontynuację badań. Natomiast sam dobór próby na portalu społecznościowym wiąże się z ograniczonym dostępem do potencjalnych respondentów. Autorka broni doboru swojej próby, powołując się na B. Glinkę i W. Czakona oraz na D. Batorskiego i M. Olcoń-Kubicka. Należy jednak zauważyć, iż badania przeprowadzone na portalu społecznościowym nie są w pełni reprezentacyjne, nie wszyscy podróżujący samolotem są bowiem użytkownikami Facebooka. Badania na potrzeby rozprawy doktorskiej zrobiono na użytkownikach Facebooka, którzy podróżują samolotem, pomijając w ten sposób osoby, które nie udzielają się na FB czy też osoby, które nie mają konta na platformie społecznościowej. Także mam uwagę do pytań sformułowanych w kwestionariuszu. Niektóre pytania mają charakter bardzo ogólny, np. jaki jest główny cel Państwa podróży lotniczych? Respondent w takiej sytuacji ma swobodę wyboru, czy chodzi badającemu o ostatnią zrealizowaną podróż, czy o najczęściej występującą. Także odpowiedzi na powyższe pytanie nie są doprecyzowane, sprawy biznesowe najczęściej są traktowane jako element pracy zawodowej. Analizując pytania i odpowiedzi z punktu respondenta mam także wątpliwość co do pytania kolejnego: kto jest odpowiedzialny za zakup biletu? Czy oznacza to kto fizycznie kupuje bilet, czy kto podejmuje decyzje odnośnie wyboru przewoźnika, trasy, ceny, etc.?

Autorka mogła pokusić się o zastosowanie np. programu Statistica, co w mojej ocenie w znacznym stopniu podniosłoby wartość recenzowanej pracy. Jednocześnie przyczyniłoby się do sformułowania ciekawych wniosków.

Podsumowując, Doktorantka potwierdziła, że zna różne metody badań i potrafi umiejętnie je wykorzystać. Opracowane przed Panią mgr inż. Natalię Drop metody badawcze są adekwatne do analizy założonych celów badawczych, problemu badawczego, co z pewnością stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego.



Ocena znajomości i doboru wykorzystywanych źródeł literaturowych

Pani mgr inż. Natalia Drop umiejętnie dobiera literaturę przedmiotu. Wykorzystała 151 pozycji bibliograficznych, w tym 61 źródeł literatury zwartej, 39 artykułów naukowych, 19 raportów i opracowań, 32 źródła internetowe. Publikacje wydane w ostatnich 10. latach stanowiły zdecydowaną większość.

Dobór literatury uważam za bardzo dobry, widać, że Autorka doskonale i umiejętnie porusza się w badanej problematyce – świadczą o tym źródła z zakresu zarządzania oraz transportu lotniczego.

Ocena formalnej części rozprawy doktorskiej

Rozprawa doktorska jest napisana w języku polskim, Autorka posługuje się poprawnym językiem, a rozważania przeprowadziła w sposób logiczny i precyzyjny. Ponadto należy wskazać na staranność Autorki. Pod tym względem praca jest przygotowana perfekcyjnie.

Jednak Autorka nie ustrzegła się różnego rodzaju błędów redakcyjnych. Oto niektóre z nich:

- strona 11. Port lotniczy jako nazwa własna został napisany małą literą, czy uzyskali najwyższe statystyki w zakresie liczby obsłużonych pasażerów,
- strona 53. Dążenie wymaga działań w ..obszarach – przez kogo, należałoby dodać przez przedsiębiorstwa,
- strona 63. Z lotnictwa – powinno być z transportu lotniczego
- strona 81. ... transport lotniczy podlega ... wstrząsom na rynku - raczej zmianom koniunktury,
- strona 91. Oprócz wspomnianych wyżej ujednolicenia floty – powinno być wspomnianego powyżej,
- strona 92. Tanie linie lotnicze – lepiej używać przewoźnicy niskokosztowi, czy niskobudżetowi,
- strona 93. „Bez bajerów” – lepiej używać: bez dodatkowych usług czy bez udogodnień.
- strona 99. Pojęcia klient indywidualny v klient biznesowy. Lepiej zamiast klienta indywidualnego i biznesowego określić segment biznes i leisure lub podróżujący w celach biznesowych i pozostałych,
- strona 108. Słowo: transportowanych powinno być zastąpione przewiezionych, proces transportowy to nie jest to samo co proces przewozowy,
- strona 139. Różnorodność w zapisie nazwy przewoźnika easyJet, na początku zdania.

W rozprawie Doktorantka skonstruowała 22 tabele i sporządziła 63 rysunków. Większa część rysunków jest opracowana autorsko. Wszystkie rysunki i tabele posiadają odpowiedni komentarz, a przede wszystkim są wykonane w sposób czytelny.

Ocena umiejętności poprawnego i przekonującego przedstawiania uzyskanych przez Doktoranta wyników

Pani mgr inż. Natalia Drop potrafiła poprawnie, w sposób dojrzały, jasny i logiczny przedstawić cele i wyniki swoich badań. W ramach prowadzonej dyskusji naukowej Autorka rozprawy podjęła przeprowadzenia własnych oryginalnych badań na podstawie danych pierwotnych i wtórnych. Zrealizowała cele badawcze, potwierdziła prawdziwość hipotezy badawczej. W podsumowaniu jednoznacznie, a zarazem precyzyjnie odniosła się do celów zawartych we wstępie i jednocześnie w sposób oryginalny i autorski odpowiedziała na postawione problemy badawcze postawione na początku rozprawy.

Pytania

Po zapoznaniu się z dysertacją chciałbym prosić Doktorantkę o udzielenie odpowiedzi także na poniższe pytania:

1. Jak Doktorantka ocenia, możliwość wdrożenia proponowanych strategii rozwojowych przez analizowanych przewoźników, jakie działania przewoźnicy powinni wdrożyć aby skutecznie rozwijać się na rynku? Jaką strategię winni wdrożyć przewoźnicy tradycyjni, a jaką niskokosztowi, a jaką konsorcja przewozowe?
2. W okresie trwania ataku Rosji na Ukrainę, część przestrzeni powietrznej została zamknięta, co powoduje konieczność wykonywania przelotów dłuższą trasą, w ten sposób wydłuża się czas pracy załóg i samolotów. Czy zatem nie powinna nastąpić rewizja zaleceń Unii Europejskiej w sprawie emisji CO₂. Podczas pandemii wiele rządów dofinansowało swoich przewoźników. W 2022 r. mamy złą sytuację gospodarczą na świecie, zatem przewoźnicy będą zwracali uwagę na element ekonomiczny w swoich strategiach, być może rezygnując z wykorzystania droższego paliwa alternatywnego oraz podwyżki wynagrodzeń. Prosiłbym o ustosunkowanie, czy modele (wytyczne) należałoby zrewidować w sytuacji zmian pozarynkowych?
3. Jakie są rekomendacje dla przewoźnika PLL LOT, jakie należałoby podjąć działania, aby zdobyć pozycje lidera rynkowego w tej części Europy?

Konkluzja

Jak wynika ze sformułowanych wyżej opinii częściowych, tytuł rozprawy doktorska Pani mgr inż. Natalii Drop **stanowi oryginalny problem badawczy**. W dysertacji podjęto próbę rozwiązania problemu naukowego. Praca odpowiada także wymaganiom formalnym. W mojej ocenie Pani mgr inż. Natalia Drop podjęła ważny i jednocześnie ciekawy problem badawczy, w sposób bardzo uniwersalny zaprojektowała wytyczne dla strategii rozwojowych przewoźników lotniczych. Przedstawiła ciekawe, a jednocześnie autorskie wnioski z przeprowadzonych badań. **Także ocena**

umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej jest bardzo wysoka. Recenzowaną rozprawę oceniam pozytywnie.

Wobec spełnienia wymagań stawianych rozprawom doktorskim w obowiązujących przepisach, zgodnie z treścią art. 13, ust.1 ustawy z dn. 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (t.j. Dz. U. z 2017, poz. 1789) wnioskuję o dopuszczenie Pani mgr inż. Natalię Drop do kolejnego etapu procedury.

