

**Kreowanie wartości dla klienta
na rynku usług transportu lotniczego
w Polsce**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Anna Szymczak-Ronikier

**Kreowanie wartości dla klienta
na rynku usług transportu lotniczego
w Polsce**

*Gdy już posmakowałeś lotu,
zawsze będziesz chodzić po ziemi
z oczami utkwionymi w niebo,
bo tam właśnie byłeś i tam zawsze
będziesz pragnął powrócić.*

Leonardo da Vinci

Monografię dedykuję wszystkim, którzy sprawiali, że twardo stąpałam po ziemi!

Anna Szymczak-Ronikier (ORCID: 0000-0003-1882-8853)
– Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

Elżbieta Marciszewska, Dariusz Tłoczyński

REDAKTOR INICJUJĄCY

Katarzyna Włodarczyk

REDAKCJA

Aleksandra Urzędowska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Mateusiak

PROJEKT OKŁADKI

Polkadot Studio Graficzne Aleksandra Woźniak, Hanna Niemierowicz

Ilustracja wykorzystana na okładce: Depositphotos.com/loopang

© Copyright by Anna Szymczak-Ronikier, Łódź 2025

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-759-5>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11672.25.0.M

Ark. wyd. 14; ark. druk. 12,5

ISBN 978-83-8331-758-8

e-ISBN 978-83-8331-759-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Rozwój rynku usług transportu lotniczego w Polsce na tle tendencji światowych	19
1.1. Charakterystyka rynku usług transportu lotniczego w Polsce i na świecie	19
1.2. Czynniki wpływające na rozwój rynku usług transportu lotniczego	35
1.3. Regulacje prawne na rynku usług transportu lotniczego	42
1.4. Przewidywane zmiany rozwoju rynku usług transportu lotniczego	47
Rozdział 2	
Wartość dla klienta na rynku usług transportu lotniczego – podejście koncektualne	57
2.1. Koncepcja tworzenia wartości jako element zarządzania wartością	57
2.2. Wartość dla klienta na tle koncepcji marketingu wartości	64
2.3. Zachowania konsumentów i ich decyzje zakupowe w procesie tworzenia wartości dla klienta	69
2.4. Pojęcie oraz atrybuty wartości dla klienta	74
2.5. Rola informacji rynkowych i konsumenckich w procesie tworzenia wartości	78
Rozdział 3	
Instrumenty zarządzania wartością dla klienta na rynku usług transportu lotniczego	81
3.1. Rola strategii marketingowej w tworzeniu wartości dla klienta	81
3.2. Segmentacja rynku jako punkt wyjścia tworzenia wartości dla klienta	89
3.3. Instrumenty oraz obszary budowania wartości dla klienta	92
3.4. Programy lojalnościowe dla pasażerów w kontekście oferowanej wartości	97
3.5. E-komunikacja i aplikacje mobilne w budowaniu wartości dla klienta	103
3.6. Znaczenie mediów społecznościowych w zarządzaniu wartością	111
Rozdział 4	
Marketing wartości dla klienta na rynku usług transportu lotniczego w Polsce w świetle wyników badań własnych	115
4.1. Przedmiot i metodyka badań własnych	115
4.2. Badanie 1. Usługi oferowane przez regionalne porty lotnicze – obserwacja uczestnicząca	117
4.3. Badanie 2. Atrybuty wartości dla klienta w świetle decyzji zakupowych oraz działań portów i przewoźników lotniczych – badanie ankietowe wśród pasażerów	126

8 Spis treści

4.4. Badanie 3. Obszary i instrumenty budowania wartości dla klientów – wywiady pogłębione IDI z ekspertami	140
4.5. Schemat zarządzania wartością dla klienta na rynku usług transportu lotniczego w Polsce oraz wyniki badania 4, weryfikującego schemat	149
4.6. Wnioski z przeprowadzonych badań	161
4.7. Rekomendacje oraz proponowane kierunki usprawnień	164
 Zakończenie	 169
Bibliografia	173
Spis tabel	197
Spis rysunków	199

Wstęp

Rynek usług lotniczych jest dynamiczną sferą gospodarki, która w ostatnich latach doświadczała intensywnego rozwoju. To zjawisko wynika zarówno z liberalizacji rynku lotniczego, jak i z rozwoju przewoźników niskokosztowych oferujących pasażerskie usługi transportu lotniczego po cenach niższych niż tradycyjne linie lotnicze. Ta strategia pojawiła się w latach 80. XX wieku. Na rynku europejskim pierwszym niskokosztowym przewoźnikiem był irlandzki Ryanair, który rozpoczął swoje działania w 1985 roku. Pomimo początkowych trudności Ryanair przekształcił się w lidera na rynku lotniczym w Europie, a jego model niskich kosztów stał się inspiracją dla innych tanich linii lotniczych.

Współczesny konsument jest pod stałym wpływem zmian, a jego oczekiwania ewoluują wraz z postępem technologicznym, zmianami społecznymi i ekonomicznymi. Potrzeby i preferencje pasażerów są różnicowane, a oczekiwania dotyczące produktów i usług stają się coraz bardziej spersonalizowane. Kryzysy ekonomiczne oraz rosnąca inflacja wpłynęły na świadomość cenową konsumentów. Klienci oczekują atrakcyjnych cen, ale jednocześnie zwracają uwagę na jakość i wartość produktów. Ponadto pragną szybkiej obsługi i wygody. Na rynku usług lotniczych oznacza to m.in. łatwy dostęp do informacji, szybkie procesy odprawy oraz dogodne połączenia i elastyczność w rezerwacjach. Kadra zarządzająca portami i liniami lotniczymi musi uwzględniać tę różnorodność i dostosowywać swoje działania do potrzeb pasażerów. Coraz wyraźniej zauważalne jest oddziaływanie digitalizacji, wirtualizacji, mediów społecznościowych oraz komunikacji czasu rzeczywistego na sposoby kreowania wartości dla klienta na rynku usług lotniczych. Nie można pominąć faktu, że konsumentom zależy również na działaniach proekologicznych. Wymaga to uwzględnienia aspektów zrównoważonego rozwoju w postaci redukcji emisji CO₂, efektywności energetycznej i minimalizacji odpadów.

Wzrost liczby pasażerów, nasilająca się konkurencja między przewoźnikami oraz ciągle zwiększające się oczekiwania konsumentów skłaniają do zidentyfikowania instrumentów tworzących wartość dla klienta na rynku usług lotniczych w Polsce. Współpraca z konsumentami, badania rynku, analiza konkurencji i ciągłe doskonalenie są kluczowe w procesie kreowania wartości dla klienta. Jest ona ważnym czynnikiem wpływającym na lojalność konsumentów i osiąganie biznesowych celów

przez przedsiębiorstwa, a szczególnego znaczenia nabiera na rynku usług lotniczych, gdzie oferta przewoźników jest często podobna, a decyzja o ich wyborze zależy od percepcji wartości przez klienta, która jest związana zarówno z funkcjonalnością produktu, jak i z doświadczeniem związanym z jego użytkowaniem.

Rynek usług transportu lotniczego charakteryzuje się ogromnym zróżnicowaniem klientów w poszczególnych jego segmentach. Potrzeby konsumentów wymagają od firm nieustannego monitorowania i elastycznego dostosowywania oferty usług. Należy nadmienić, że rynek przewozów lotniczych w Polsce charakteryzuje się dużą dynamiką wzrostu, a oferowana siatka połączeń nie uwzględnia w pełni oczekiwań klientów.

Przegląd literatury uwidocznił, że liczne opracowania dotyczące funkcjonowania rynku usług transportu lotniczego są dość obszerne. Dotyczy to jednak logistycznych aspektów funkcjonowania tego rynku. Brakuje bądź niewiele jest natomiast pozycji literaturowych odnoszących się do potrzeb i oczekiwań klientów, które są warunkiem *sine qua non* tworzenia wartości dla klienta i procesu dostosowawczego podmiotów działających na omawianym rynku i będących podstawą procesu decyzyjnego w zakresie budowania pozycji konkurencyjnej. Warunkiem dostarczenia klientowi wartości jest wiedza odnośnie do jego postępowania na rynku oraz potrzeb i oczekiwań. Kreowanie wartości wymaga zrozumienia potrzeb klientów i dostarczania produktów lub usług, które przynoszą korzyści.

Niniejsza monografia wpisuje się w nurt badań nad nowym paradygmatem marketingu – marketingiem wartości, ujmując też zagadnienia związane z logistyką i psychologią.

Ze względu na aktualność problematyki wartości dla klienta na rynku usług lotniczych oraz w związku z przedstawionymi rozważaniami teoretycznymi sformułowano problem badawczy: **Rozpoznanie ewentualnych rozbieżności między wartością oczekiwaną przez klientów a dostarczaną przez porty i linie lotnicze. Jej zniwelowanie (zmniejszenie) wymaga doboru i wykorzystania adekwatnych instrumentów zarządzania kreujących wartość dla klienta.**

Głównym celem monografii jest identyfikacja atrybutów wartości dla klienta oraz wskazanie instrumentów jej kreowania przez podmioty rynku usług lotniczych. Cel główny pracy znajduje odzwierciedlenie w celach szczegółowych. Są nimi:

1. Rozpoznanie wartości oczekiwanych przez klientów.
2. Określenie wartości dla klienta na rynku pasażerskich przewozów lotniczych.
3. Ocena wykorzystania dotychczasowych instrumentów tworzenia wartości dla klienta przez porty i linie lotnicze.
4. Zdefiniowanie podstawowych przesłanek procesu decyzyjnego odnoszącego się do zarządzania wartością dla klienta.
5. Opracowanie kompleksowego schematu tworzenia wartości dla klienta na rynku usług lotniczych.

Monografia pogłębia wiedzę na temat wartości dla klienta, zwłaszcza w kontekście rynku usług transportu lotniczego (**cel poznawczy**), może przyczynić się do optymalizacji działań marketingowych podejmowanych zarówno przez porty, jak i linie lotnicze (**cel aplikacyjny**). W aspekcie teoretycznym celem jest systematyzacja terminologii i koncepcji teoretycznych związanych z pojęciem wartości dla klienta oraz próba stworzenia oryginalnego schematu, który może być punktem wyjścia do przyszłych badań (**cel teoretyczny**).

Przyjęto, że na rynku usług transportu lotniczego podstawowymi podmiotami tworzącymi wartość i definiującymi ją dla klienta są porty oraz linie lotnicze. Pod uwagę wzięto regionalne porty lotnicze, uznając, iż dostarczana przez nie wartość może decydować o rozwoju nie tylko ich, ale także regionu. Ich obecność służy pozyskiwaniu nowych inwestorów, zwiększa mobilność mieszkańców oraz wspiera rozwój gospodarczy.

W literaturze dzieli się przewoźników na tradycyjnych, niskokosztowych, czarterowych i hybrydowych. Podział ten wynika z faktu, iż atrybuty wartości w odniesieniu do przewoźników są zróżnicowane wskutek odmiennych oczekiwań klientów względem linii. Operatorzy tradycyjni często stosują model biznesowy oparty na pełnym zakresie usług. Oferują wyższy standard podróży, wygodę, dodatkowe usługi (np. posiłki, bagaż rejestrowany) i często obsługują głównie lotniska o dużym ruchu. Natomiast tanie linie lotnicze często korzystają z jednorodnych typów samolotów, takich jak Boeing 737 lub Airbus A320, co pozwala na obniżenie kosztów operacyjnych i uproszczenie szkoleń dla załogi. Homogeniczność floty sprawia również, że koszty konserwacji są niższe, ponieważ linie lotnicze mogą skupić się na jednym rodzaju części zamiennych i serwisowania. Tanie linie lotnicze korzystają głównie z regionalnych lotnisk ze względu na niższe koszty obsługi, rzadko z hubów lub lotnisk miejskich, a dodatkowe usługi, takie jak posiłki czy bagaż rejestrowany, są dodatkowo płatne.

Sformułowano siedem pytań badawczych:

- P1: Jakie usługi oferują polskie, regionalne porty lotnicze?
- P2: Jakie są oczekiwania i spodziewane korzyści dla klienta (pasażera) z oferowanych usług?
- P3: Czy występują różnice w zakresie atrybutów wartości dla klienta w zależności od typów przewoźników?
- P4: Jakie czynniki determinują decyzje zakupowe pasażerów na rynku usług lotniczych?
- P5: Czy linie lotnicze i porty lotnicze wykorzystują potencjał mediów społecznościowych?
- P6: Czy porty i linie lotnicze regularnie prowadzą badania rynku przyczyniające się do rozpoznania rynku z punktu widzenia klientów (pasażerów), aby tworzyć wartość dla klientów odpowiadającą ich oczekiwaniom?
- P7: Czy istnieje różnica w komunikowaniu się portów i linii lotniczych z pasażerem w mediach elektronicznych?

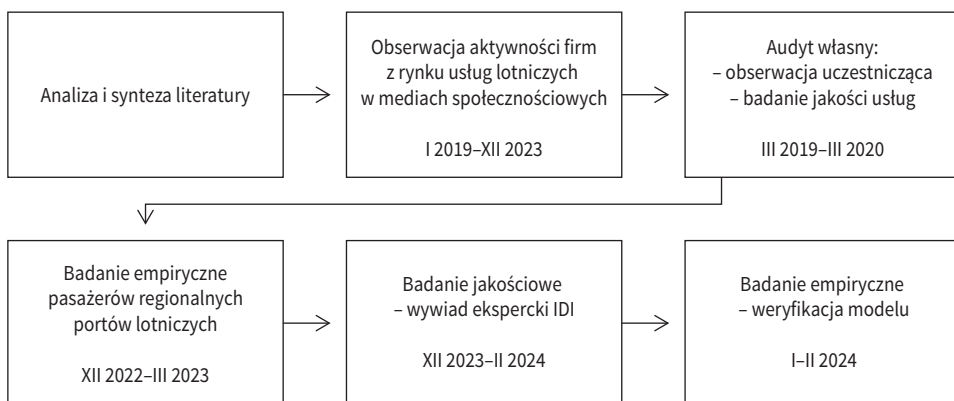
Hipotezy badawcze przyjmują brzmienie:

- H1: Atrybuty wartości dla klienta są odmienne w zależności od rodzaju przewoźnika.
- H2: Występuje zróżnicowanie roli instrumentów tworzących wartość dla klienta na rynku usług lotniczych w zależności od typów przewoźników.
- H3: Regionalne porty lotnicze w małym stopniu implementują koncepcję wartości dla klienta w swoich działaniach marketingowych.
- H4: Skłonność pasażerów do dzielenia się doświadczeniem w celu współtworzenia wartości dla klienta jest niewielka.

Hipotezy badawcze są weryfikowane na podstawie studiów literaturowych oraz własnych badań empirycznych. Punktem wyjścia rozważań stały się studia literaturowe odnoszące się do koncepcji wartości dla klienta (pasażera) oraz specyficznych cech rynku usług lotniczych. Wykorzystano literaturę polską i obcojęzyczną, zwłaszcza niemiecką i anglosaską.

Podkreślenia wymaga fakt, że w warstwie koncepcyjnej zdecydowanie dominującym podejściem badawczym była metoda dedukcji. Przyjęcie takiego podejścia pozwoliło na dogłębne zrozumienie procesu tworzenia wartości dla klienta na rynku usług lotniczych w Polsce i identyfikację potencjalnych luk badawczych, które mogą stanowić przyczynek do dalszych studiów na ten temat.

Realizacja celu pracy wymagała przeprowadzenia badań empirycznych. Proces badawczy składał się z sześciu etapów (rysunek 1), oparty był na źródłach pierwotnych i wtórnych. Te pierwsze wykorzystano w latach 2019–2024. W marcu 2019 roku rozpoczęto badanie usług oferowanych przez polskie regionalne porty lotnicze, realizując audyt własny za pomocą obserwacji uczestniczącej – przedsięwzięcie zakończono w marcu 2020 roku. W ramach tego etapu ocenę jakości usług przeprowadzono metodą Servqual.



Rysunek 1. Schemat procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

W grudniu 2022 roku rozpoczęto badanie ankietowe, które trwało do marca 2023 roku. Badanie zrealizowano za pomocą technik takich jak CAWI, CAPI, PAPI, na podstawie narzędzia, jakim był kwestionariusz ankiety. W badaniu wzięli udział wyłącznie pasażerowie polskich regionalnych portów lotniczych przebywający w strefie operacyjnej (za kontrolą bezpieczeństwa). Dzięki takiemu podejściu kwestionariusze badawcze były wypełniane tylko przez osoby, które doświadczyły procesu odprawy oraz kontroli bezpieczeństwa. Badaniem objęto 2256 respondentów. Doboru próby dokonano w sposób przypadkowy (Miszczak, Walasek, 2013, s. 102), a kryterium doboru był fakt korzystania z regionalnych portów lotniczych.

Następnie, od grudnia 2023 do lutego 2024 roku, wykonano badanie jakościowe na podstawie metody wywiadu – technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) – z ośmioma przedstawicielami oraz ekspertami transportu lotniczego. Próba została dobrana w sposób celowy.

Ostatnim etapem procesu badawczego było badanie ankietowe przeprowadzone w styczniu i lutym 2024 roku, które odnosiło się do zweryfikowania schematu stworzonego na potrzeby zarządzania wartością w portach i liniach lotniczych. W związku z niemożnością zweryfikowania go na tych samych pasażerach, którzy brali udział w poprzednim badaniu, zdecydowano się na dwa sposoby dotarcia do potencjalnych uczestników (zamieszczono link do kwestionariusza ankiety w mediach społecznościowych oraz przesłano zaproszenia mailowe do studentów i absolwentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego). Dobór próby był przypadkowy.

Wielostopniowe badania empiryczne pozwoliły na realizację celów pracy. Wyniki uzyskane na drodze badań posłużyły do weryfikacji przyjętych w rozprawie hipotez oraz hipotez roboczych (do ich weryfikacji wykorzystano test H Kruskala-Wallisa, test U Manna-Whitneya).

Badania wtórne objęły przede wszystkim analizę porównawczą dostępnych wyników badań i danych statystycznych zawartych w raportach i opracowaniach niezależnych instytucji pozyskanych ze źródeł internetowych.

W celu zwiększenia precyzji i wiarygodności uzyskanych wyników badań wykorzystano triangulację źródeł danych i metod oraz technik badawczych (Stolecka-Makowska, 2016, s. 51–52; Mazurek-Łopacińska, Sobocińska, 2018, s. 16–17 oraz Denzin, 2017, s. 297–313).

Zakres przedmiotowy badań empirycznych obejmował działania marketingowe podejmowane przez polskie, regionalne porty lotnicze oraz linie lotnicze z uwzględnieniem wartości dla klienta. W badaniach przyjęto punkt widzenia pasażerów zgodnie z celem pracy, którym była identyfikacja oczekiwań i przełożenie ich na atrybuty wartości. **Zakres przestrzenny** odnosił się do Polski oraz zagranicznych linii lotniczych operujących z i do Polski. **Zakres czasowy** badań objął lata 2019–2024.

Autorka zdaje sobie sprawę z ograniczeń i wątpliwości pojawiających się podczas przeprowadzania badań. Po pierwsze, obserwacja uczestnicząca może być obciążona

subiektywizmem. Po drugie, przeprowadzone badania ankietowe wśród pasażerów odbyły się w siedmiu portach regionalnych, co stanowi 50% wszystkich podmiotów. Wynikało to z faktu braku możliwości przeprowadzenia badań w pozostałych portach (nie uzyskano stosownych zgód lub nie otrzymano żadnej odpowiedzi). Po trzecie, w badaniu ankietowym weryfikującym schemat uwzględniono również perspektywę pasażerów, zakładając, że wyniki badań stanowią przesłanki decyzyjne do procesu zarządzania wartością. W związku z tym wyniki tego badania powinny być traktowane jako eksploracyjne, a wnioski wymagają dalszych testów na większych próbach.

Badanie bibliometryczne stanu wiedzy w obszarze wartości dla klienta

Tematyka kreowania wartości dla klienta od dawna jest przedmiotem badań naukowych. W celu rozpoznania obecnego stanu wiedzy oraz przeprowadzenia krytycznej oceny literatury rozpoczęto od analizy bibliometrycznej. Jest to proces badania i oceny publikacji naukowych, wykorzystujący metody statystyczne i matematyczne. Służy do identyfikacji trendów, sieci powiązań badawczych oraz wpływu badań na rozwój teorii (Skubis, 2023, s. 165). Badanie zostało przeprowadzone na podstawie siedmiu baz danych: Web of Science, Emerald Insight, Scopus, Science Direct, EBSCO, Springer, Google Scholar. Ze względu na międzynarodowy charakter tych baz bibliograficznych terminy kluczowe zostały przedstawione w języku angielskim. Sprawdzono w tytule, streszczeniu lub słowach kluczowych następujące frazy: *value marketing* (marketing wartości), *value-based marketing* (marketing wartości), *customer value* (wartość klienta), *value of the customer* (wartość życiowa klienta), *creating and delivering customer value* (tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta), *customer lifetime value* (wartość życiowa klienta), *customer-perceived value* (postrzegana przez klienta wartość), *value for the customer* (wartość dla klienta). Następnie rozszerzono wyszukiwanie wyżej wymienionych fraz o następujące słowa kluczowe: *aviation* (lotnictwo), *air transport* (transport lotniczy), *airline* (linia lotnicza), *airport* (lotnisko). Zidentyfikowano pełną liczbę dokumentów dostępnych w każdej z baz, po czym podzielono je według roku ich powstania.

Na podstawie przeprowadzonej analizy naukowej ustalono, że najwięcej publikacji powstało dla frazy *customer value* (łącznie: 500 146), kolejno uplasowała się fraza *value for the customer* (45 727 publikacji). Fraza *customer-perceived value* pojawiła się 42 060 razy.

Analiza literatury naukowej wskazuje na wzrost zainteresowania problematyką kreowania wartości dla klienta. Istnieje szereg publikacji poświęconych tej tematyce, jednakże liczba tych, które łączą ją z branżą lotniczą, jest relatywnie niewielka. Fraza *customer-perceived value* wraz ze słowem *aviation* pojawiła się: 1 w Scopus; 2 w Web of Science; 10 w EBSCO; 25 w Science Direct; 42 w Emerald Insight; 125 w Springer; 816 w Google Scholar.

Obserwowany wzrost liczby publikacji jest efektem nasilającego się zainteresowania naukowców omawianym zagadnieniem, co można przypisać dynamicznemu rozwojowi i ciągłym zmianom zachodzącym zarówno na rynku lotniczym, jak i w zachowaniach pasażerów. Szczegółowe wyniki analizy bibliometrycznej zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Badanie bibliometryczne – stan na 15 kwietnia 2024 roku

FRAZA \ BAZA	Web of Science	Emerald Insight	Scopus	Science Direct	EBSCO	Springer	Google Scholar
value marketing	73	1443	123	306	21	3321	9580
+ aviation	–	31	–	3	–	226	134
+ air transport	–	68	–	5	–	640	155
+ airline	–	147	–	31	–	393	1140
+ airport	–	49	–	11	–	325	322
value-based marketing	70	160	71	142	19	253	4890
+ aviation	–	–	–	1	–	20	78
+ air transport	–	6	–	1	–	58	58
+ airline	–	15	–	8	–	58	378
+ airport	–	3	–	4	–	29	127
customer value	3993	12 809	5331	9837	611	16 565	451 000
+ aviation	8	306	20	270	6	1236	7450
+ air transport	13	705	5	158	3	2416	4970
+ airline	46	1763	69	1081	6	2633	32 100
+ airport	13	670	15	507	2	1485	12 700
value of the customer	49	333	117	11 641	250	976	9460
+ aviation	–	6	–	361	2	92	1920
+ air transport	–	17	–	155	–	145	159
+ airline	–	74	–	1233	1	251	1830
+ airport	–	20	–	575	–	136	530
creating and delivering customer value	2	63	2	38	1	41	403
+ aviation	–	2	–	1	–	5	104
+ air transport	–	4	–	–	–	8	4
+ airline	–	11	–	6	–	7	98
+ airport	–	3	–	5	–	3	39

Tabela 1 (cd.)

FRAZA \ BAZA	Web of Science	Emerald Insight	Scopus	Science Direct	EBSCO	Springer	Google Scholar
customer lifetime value	682	1060	867	1125	139	4260	28 000
+ aviation	1	30	2	23	–	199	636
+ air transport	1	53	–	15	1	496	501
+ airline	10	227	10	175	2	706	6560
+ airport	1	56	–	39	–	309	1310
customer-perceived value	706	2220	783	1127	2 925	1299	33 000
+ aviation	2	42	1	25	10	125	816
+ air transport	–	152	–	20	2	227	1200
+ airline	6	464	5	153	8	272	8640
+ airport	2	159	1	76	4	159	1870
value for the customer	167	1427	352	11 641	250	2990	28 900
+ aviation	–	33	–	361	2	304	3850
+ air transport	–	83	–	155	–	590	511
+ airline	–	160	1	1233	1	517	4690
+ airport	–	73	–	575	–	372	1890

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyszukiwań we wskazanych bazach.

Monografia składa się z czterech głównych rozdziałów oraz wstępu i zakończenia.

W pierwszym rozdziale omówiono charakterystykę rynku usług lotniczych w Polsce i na świecie. Przedstawiono czynniki wpływające na popyt oraz jego tendencje rozwojowe. Opisano modele operacyjne *Point-To-Point* oraz *Hub-To-Spoke*. Ponadto wskazano na istniejące alianse strategiczne na rynku usług lotniczych, które tworzą wartość dla klienta. Poprzez wspólne wykorzystywanie zasobów, kompetencji i wiedzy, partnerzy w tych sojuszach mogą osiągać większą skalę i zakres działań. Przytoczono również regulacje prawne oraz przewidywane zmiany w rozwoju tego rynku.

Rozdział drugi poświęcony jest określeniu wartości dla klienta na rynku usług lotniczych. Zanalizowano w nim paradygmaty nowego marketingu, a przede wszystkim koncepcję tworzenia wartości dla klienta. Przedstawiono również zachowania konsumentów i ich decyzje zakupowe w kontekście tworzenia wartości dla klienta. Omówiono pojęcie wartości oraz główne atrybuty, takie jak jakość, cena, bezpieczeństwo i wygoda.

Trzeci rozdział koncentruje się na instrumentach zarządzania wartością dla klienta na rynku usług lotniczych. Omówiono segmentację rynku oraz zaproponowano autorski podział wyodrębnionego rynku. Zaprezentowano również strategię

marketingową (uwzględniając komunikację marketingową, kampanie reklamowe i kreowanie doświadczeń). Przedstawiono ważny element budowania wartości dla klienta i nawiązywania z nim relacji, tj. programy lojalnościowe, e-komunikację, aplikacje mobilne, znaczenie mediów społecznościowych w zarządzaniu wartością.

Ostatni rozdział prezentuje wyniki badań własnych, dotyczących wykorzystania koncepcji marketingu wartości dla klienta na rynku usług lotniczych w Polsce. Przedstawia metodykę badań, wyniki obserwacji uczestniczącej, badania ilościowe wśród pasażerów, wywiady pogłębione z ekspertami oraz schemat tworzenia wartości dla klienta na rynku usług lotniczych. Zakończenie pracy zawiera wnioski i rekomendacje dla przewoźników oraz zarządzających portami lotniczymi.

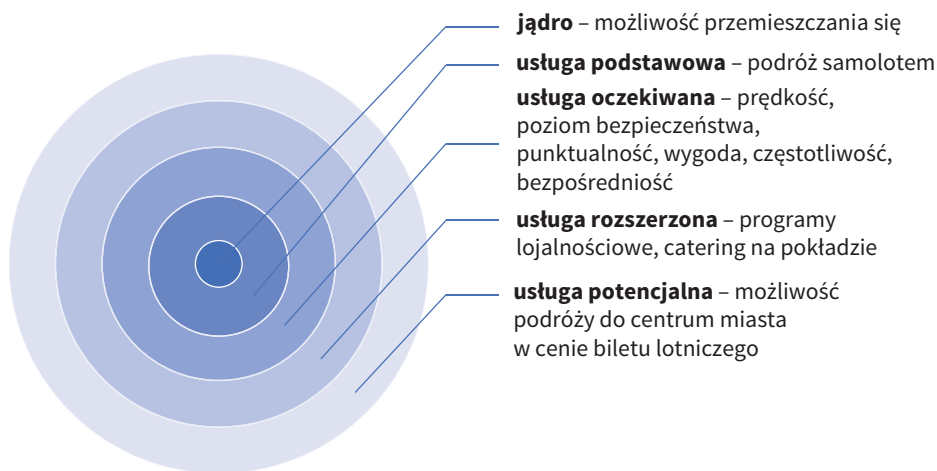
Monografia powstała na podstawie rozprawy doktorskiej napisanej i obronionej pod kierunkiem dr hab. Krystyny Iwińskiej-Knop, prof. UŁ.

Rozdział 1

Rzów rynku usług transportu lotniczego w Polsce na tle tendencji światowych

1.1. Charakterystyka rynku usług transportu lotniczego w Polsce i na świecie

Rynek usług transportu lotniczego stanowi najmłodszy oraz jeden z najbardziej dynamicznych na świecie (Panasiuk, Pluciński, 2008, s. 21). Definicja usług transportu lotniczego zaproponowana przez Mariana Madejskiego (1976, s. 19–20) podaje, iż jest to celowe przemieszczanie się osób oraz ładunków w przestrzeni powietrznej. Usługa lotnicza jest zatem kompleksowym systemem, który umożliwia szybkie i bezpieczne przemieszczanie się osób i towarów w powietrzu. System ten obejmuje transport powietrzny, służby ruchu lotniczego oraz obsługę naziemną. Zgodnie z tą definicją transport lotniczy stanowi ich główną *differentia specifica*.

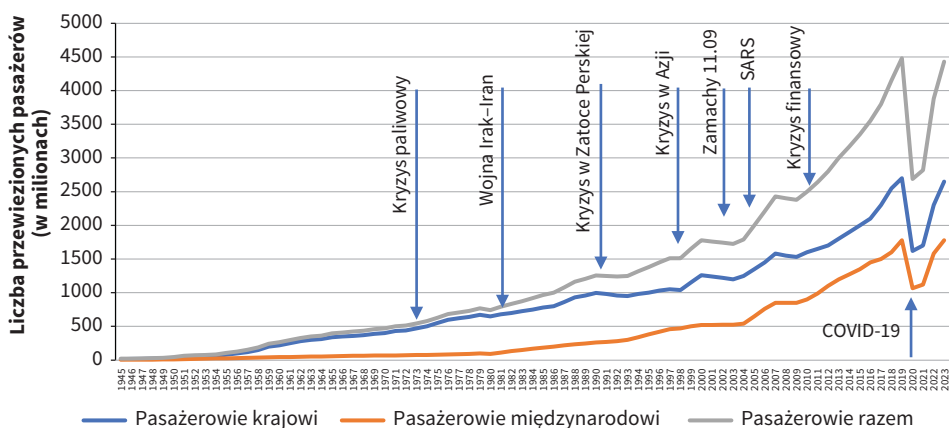


Rysunek 2. Poziomy usługi lotniczej

Źródło: (Tłoczyński, 2019, s. 40).

Transport lotniczy silnie stymuluje wzrost gospodarczy, wpływa zarówno na handel, turystykę, jak również na zatrudnienie oraz mobilność. Od momentu liberalizacji rynku usług lotniczych w Stanach Zjednoczonych w 1978 roku bezpośrednie subwencje dla przewoźników lotniczych stały się tematem dyskusji i sporów w kontekście ekonomii przemysłowej. Deregulacja przemysłu lotniczego spowodowała, że linie lotnicze osiągają niższe zyski i stopy zwrotu z inwestycji w porównaniu do innych rynków (Tretheway, Markhvida, 2014, s. 3–16). Wskazuje się również, że ten rynek jest wrażliwy na zawirowania społeczno-gospodarcze. Można było to zaobserwować podczas pandemii COVID-19, którą IATA uznała za jeden z najdłuższych trwających kryzysów dotyczących przemysłu lotniczego (IATA, *COVID-19 has been an unprecedented shock*). Liberalizacja lotnictwa w Unii Europejskiej przyczyniła się do większej konkurencji, niższych cen biletów oraz szerszego wyboru połączeń dla pasażerów, co zwiększyło dostępność podróży lotniczych w Europie.

Rozwój rynku usług lotniczych przyczynia się do wzmocnienia konektywności (procesu tworzenia i umacniania relacji lub partnerstw) oraz zwiększenia spójności, w szczególności w przypadku regionów peryferyjnych.



Rysunek 3. Ewolucja światowego ruchu pasażerskiego 1945–2023

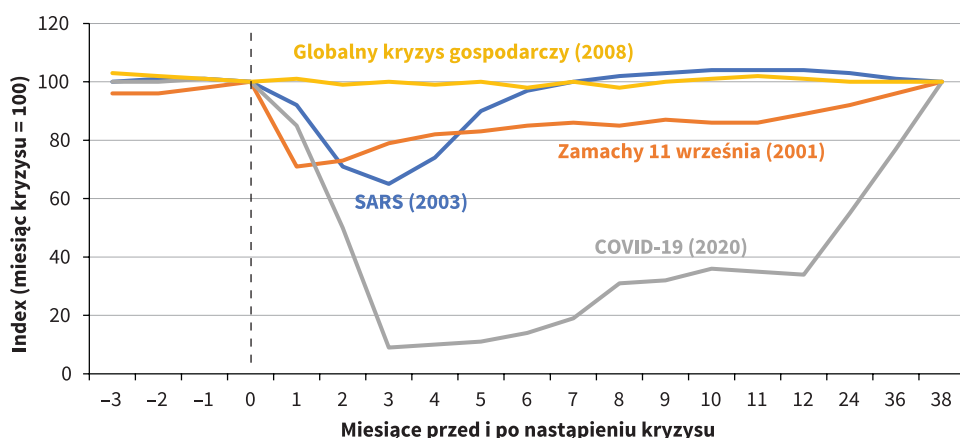
Źródło: opracowanie własne na podstawie (ICAO, 2023).

Rozwój rynku usług lotniczych związany jest z powstaniem transportu lotniczego datowanego na 17 grudnia 1903 roku, kiedy to bracia Wilbur i Orville Wright odbyli pierwszy na świecie rejs zbudowanym przez siebie samolotem. Wzbili się wtedy w powietrze i przez 12 sekund pokonali 36,6 metrów (Kelly, 2022, s. 117). Wyczyn ten zainicjował podniebne podróże, które początkowo przyjmowano z dużą dozą sceptycyzmu (Niccoli, 2007, s. 40). Pierwszy udany rejs transatlantycki odbył się w 1927 roku na odległość ponad 6000 km relacji Nowy Jork–Paryż i wykonał go Charles Lindbergh. Pierwsze konstrukcje samolotów odrzutowych zaczęły pojawiać się w latach 30. XX wieku (Nita, 2014, s. 37).

Rozwój komunikacji lotniczej w Europie rozpoczął się w 1918 roku, niezwłocznie po zakończeniu pierwszej wojny światowej w państwach Europy Zachodniej (Mikulski, Glass, 1980, s. 24). W kolejnym roku (1919) powstał najstarszy i nadal funkcjonujący przewoźnik KLM. W 2004 roku holenderskie linie lotnicze KLM zawiązały holding lotniczy z francuskim przewoźnikiem Air France. Pierwszym pasażerskim połączeniem w regularnej komunikacji lotniczej został rejs na trasie Berlin–Weimar, który odbył się 5 lutego 1919 roku, natomiast pierwszym międzynarodowym rejsem było połączenie pomiędzy Paryżem, Londynem i Brukselą (8 lutego 1919 roku) (Rucińska, Ruciński, Tłoczyński, 2012, s. 16).

Rynek usług lotniczych jest wrażliwy na zawirowania polityczno-gospodarcze. Niestabilna sytuacja gospodarcza na Bliskim Wschodzie stanowi poważne zagrożenie dla cen paliwa lotniczego. Zależności pomiędzy ekonomią a rynkiem usług lotniczych unaoczniono między innymi wprowadzone w 1967 roku embargo na ropę, ogłoszone przez państwa członkowskie Organizacji Krajów Eksportujących Ropę Naftową (OPEC). Sześć lat później, w 1973 roku, wybuchł kryzys naftowy, który skutkował poważnymi konsekwencjami dla gospodarki światowej, w tym także dla przemysłu lotniczego. Wzrost cen ropy naftowej i ograniczenia w jej dostępności spowodowały m.in. wzrost kosztów produkcji samolotów oraz wzrost ceny biletów lotniczych (Hist, 2023). Linie lotnicze w celu zminimalizowania wpływu kryzysu naftowego na rynek lotniczy zaczęły wdrażać strategie oszczędnościowe, takie jak: optymalizacja siatki połączeń, zmniejszenie liczby lotów, zwiększanie liczby pasażerów na pokładzie.

Pandemia COVID-19 jest postrzegana jako jeden z najdłuższych kryzysów, które uderzyły w rynek usług lotniczych. Rysunek 4 ilustruje skutki i długość trwania czterech kryzysów, które wystąpiły w XXI wieku.



Rysunek 4. Kryzysy na rynku usług transportu lotniczego w latach 2001–2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie (IATA, COVID-19 has been an unprecedented shock).

Negatywny wpływ na rynek usług lotniczych mają także akty terroru. Jednym z takich przypadków był atak na amerykański samolot Boeing 747 linii Pan American World Airways, który odbywał 21 grudnia 1988 roku pasażerski rejs z Londynu Heathrow do lotniska J.F. Kennedy'ego w Nowym Jorku. Pół godziny po starcie maszyna eksplodowała w powietrzu, a jej szczątki spadły na miejscowość Lockerbie. Po przeprowadzonym dochodzeniu ustalono, iż eksplodował ładunek wybuchowy umieszczony w bagażu opatrzonym skradzioną naklejką „JFK Rush”, którą oznacza się zagubiony bagaż mający priorytet w dotarciu na lotnisko docelowe. Należy wspomnieć również, że bagaż ten był poddawany kontrolom w trzech portach lotniczych, nie budził on żadnych wątpliwości i nie wykryto żadnych nieprawidłowości (Nakonieczna, 2017, s. 122). Zamach przyczynił się do bankructwa linii Pan American World Airways w 1991 roku (Mathiesen, 1996, s. 1021–1022), ałożyło się na to m.in.: nałożenie kary w wysokości 630 tys. dolarów za luki w systemie bezpieczeństwa na lotnisku we Frankfurcie (FAA, 1989) oraz liczne sprawy odszkodowawcze wytaczane przez poszkodowane rodziny. Wydarzenie z Lockerbie spowodowało przyspieszenie prac nad zapewnieniem ochrony oraz bezpieczeństwa w portach lotniczych. Uznano, że to największy zamach w historii przed atakami z 11 września 2001 roku na World Trade Center i Pentagon (Beruś, Dunin, 2021, s. 67). Ataki w Nowym Jorku, Waszyngtonie i Shanksville miały daleko idące konsekwencje w lotnictwie, a także zaburzenie funkcjonowania najlepiej rozwiniętej gospodarki świata. Zamachy spowodowały również olbrzymie straty materialne linii lotniczych oraz producentów samolotów, ale podmioty te otrzymały duże odszkodowania. Szwajcarskie towarzystwo reasekuracyjne Swiss Re oszacowało, iż łączne straty rynku ubezpieczeniowego w związku z atakiem 11 września wyniosły 90 mld dolarów (Izak, 2021, s. 235). Kolejnym skutkiem ataków terrorystycznych był gwałtowny spadek (o 18,4%) ruchu pasażerskiego spowodowany zmniejszeniem zainteresowania podróżami lotniczymi przez pasażerów w obawie przed nowymi atakami terrorystycznymi (Compa, 2018, s. 86). Takie zachowania konsumenckie powodowały ograniczenie przychodów notowanych przez przewoźników, co w niektórych przypadkach doprowadzało do zawieszenia działalności operacyjnej (Sun Country Airlines), a nawet do bankructwa (Midway Airlines, Southeast Airlines, TransMeridian Airlines). Przewoźnicy musieli się zmagać również z podwyższeniem składek ubezpieczeniowych, co zwiększało koszty transportu lotniczego. Szacuje się, że łączne straty na rynku usług lotniczych wyniosły 12–13 mld dolarów. W konsekwencji ataków terrorystycznych zostały ograniczone połączenia, wycofano z eksploatacji część samolotów, zredukowano personel oraz zmniejszono produkcję maszyn. W celu zwiększenia popytu na podróże lotnicze obniżono ceny biletów nawet o 80%. Odbudowę rynku usług lotniczych po zamachach terrorystycznych opóźniało kilka czynników, takich jak wybuch epidemii SARS oraz ptasiej grypy, a następnie wzrost cen paliw w latach 2006–2007. Kolejny głęboki kryzys na rynku lotniczym był spowodowany światowym kryzysem gospodarczym z 2008 roku (Tłoczyński, Hoszman, Zagrajek, 2021, s. 141). Złożyło się na niego kilka wzajemnie

ze sobą powiązanych czynników, takich jak: spadek zainteresowania podróżami lotniczymi czy wzrost kosztów paliwa lotniczego, którego cena w 2008 roku wynosiła 147 dolarów za baryłkę. Średnia cena ropy w latach 2003–2023 wynosiła 68,35 dolara za baryłkę. Najniższą cenę za baryłkę odnotowano 21 kwietnia 2020 roku i wynosiła 6,59 dolara, miało to związek z wprowadzeniem ograniczeń w gospodarce (w tym transporcie), a co za tym idzie, spadkiem popytu na ropy.

Tabela 2. Największe porty lotnicze na świecie pod względem liczby obsłużonych pasażerów w latach 2020–2022

Port lotniczy	Kraj (kod intrastat)	Kod IATA	2020 (w mln)	2021 (w mln)	2022 (w mln)	Dynamika 2022/2020 w %	Dynamika 2022/2021 w %
Atlanta	US	ATL	42,9	75,7	93,7	118,32	23,77
Dallas/Fort Worth	US	DFW	39,4	62,5	73,4	86,37	17,44
Denver	US	DEN	33,7	58,8	69,3	105,35	17,78
Chicago	US	ORD	30,9	54,0	68,3	121,45	26,50
Dubaj	AE	DXB	25,8	29,1	66,1	155,77	126,96
Los Angeles	US	LAX	28,8	48,0	65,9	129,07	37,32
Stambuł	TR	IST	23,3	37,0	64,3	175,56	73,81
Londyn-Heathrow	GB	LHR	22,1	19,4	61,6	178,66	217,68
Nowe Delhi	IN	DEL	28,5	37,1	59,5	108,73	60,18
Paryż	FR	CDG	22,3	26,2	57,5	158,23	119,40
Nowy Jork	US	JFK	16,6	30,8	55,3	232,44	79,57
Las Vegas	US	LAS	22,3	39,8	52,7	136,78	32,55
Amsterdam	NL	AMS	20,9	25,5	52,5	151,29	105,83
Miami	US	MIA	18,7	37,3	50,7	171,56	35,87
Madryt	ES	MAD	11,1	24,1	50,6	357,86	109,78
Tokio	JP	HND	31,1	26,2	50,3	62,08	92,34
Orlando	US	MCO	21,6	40,4	50,2	132,12	24,35
Frankfurt	DE	FRA	16,8	24,8	48,9	190,54	97,15
Charlotte	US	CLT	27,2	43,3	47,8	75,55	10,29
Meksyk	MX	MEX	22,0	36,1	46,3	110,44	28,29

Źródło: opracowanie własne na podstawie (ICAO, 2020; ACI, 2023a; ACI, 2022; ACI, 2021; Port Authority NY NJ, 2020).

Zgodnie z danymi zebranymi i zaprezentowanymi przez Międzynarodową Radę Lotnisk (ACI – ang. *Airports Council International*) w 2022 roku łączna liczba pasażerów na całym świecie przekroczyła 6,6 mld (ACI, 2023a), odnotowano wzrost względem 2021 roku o 43,8% i osiągnięto 72,5% wyniku z 2019 roku, kiedy to obsłużono 9,1 mld podróźnych (Hunter, 2020). Na liście 20 największych portów lotniczych na świecie aż 10 z nich znajduje się na terytorium Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, a na większości z nich przeważa ruch krajowy (od 75 do 95%). Należy nadmienić, że 18% światowego ruchu pasażerskiego (1,2 mld) odprawiono na 20 portach lotniczych o największym ruchu pasażerskim. Największy wzrost liczby pasażerów odnotował port lotniczy Londyn Heathrow, który awansował z 54. na 8. pozycję, a stało się to za sprawą zniesienia ograniczeń i utrudnień w podróżach, które obowiązywały przez ponad 2 lata. Najwięcej pasażerów w 2022 roku obsługiwał port lotniczy Hartsfield-Jackson w Atlancie (ATL), a największy udział ruchu międzynarodowego reprezentuje port lotniczy w Dubaju (DXB) (ACI, 2023b).

Eurostat opublikował statystyki ruchu lotniczego na terenie Unii Europejskiej, zgodnie z którymi 820 mln pasażerów skorzystało z transportu lotniczego, co stanowiło wzrost o 119,3% względem roku poprzedzającego. W 2022 roku największą liczbę pasażerów odnotował Paryż Charles de Gaulle (57 mln), a następnie Amsterdam Schiphol (52 mln). Najwyższy wzrost pasażerski zaobserwowano w przypadku Irlandii (+256,2%), następnie Finlandii (+203,3%) i Słowacji (+202,5%), natomiast najniższy wzrost zaobserwowano w przypadku Cypru (+68,9%). W latach 2021–2022 lotniczy transport towarów i poczty w UE spadł o 7,9%. Wzrósł w 15 państwach członkowskich, od +1,1% w Irlandii do +40,81% w Polsce. Z kolei największy spadek zarejestrowała Łotwa (–25,6%), a następnie Czechy (–20,9%) i Belgia (–17,0%). W 2022 roku głównym europejskim lotniskiem obsługującym przewozy towarowe i pocztowe był Frankfurt nad Menem, w którym przeładowano 2,0 mln ton towarów (Eurostat, 2022). Najwięcej pasażerów, 199,3 mln, w 2022 roku przewiózł amerykański przewoźnik – American Airlines, jest to o 15,9 mln pasażerów mniej względem rekordowego w lotnictwie 2019 roku (Rao, 2023). Natomiast największa tania linia lotnicza, irlandzki Ryanair, zanotował wzrost liczby przewiezionych pasażerów z 162,7 mln w 2019 roku do 168,6 mln w 2022 roku. Więcej pasażerów względem 2019 roku przewiózł również IndiGo (67,9 mln w 2019 do 75,3 w 2022 roku) (Aviation Week, 2023).

Rynek usług lotniczych narażony jest na ataki cybernetyczne, które stanowią zagrożenie dla infrastruktury portów i linii lotniczych. Na rynku usług lotniczych głównymi celami cyberprzestępców są zyski finansowe, wpływy polityczne oraz zdobycie poufnych danych. Ataki cybernetyczne mogą prowadzić do utraty reputacji oraz strat finansowych, a także zakłóceń w ruchu lotniczym, awarii, a nawet ofiar śmiertelnych. Rynek usług lotniczych, korzystając z zaawansowanych technologii w celu zapewnienia klientom najwyższej jakości usług, musi również wykazywać się odpowiednim poziomem czujności w wykrywaniu zagrożeń cybernetycznych

i reagowaniu na nie. Badania przeprowadzone przez Eurocontrol (Eurocontrol, 2021) wykazały, że 61% wszystkich ataków w lotnictwie w 2020 roku wycelowanych było w linie lotnicze. Raport wskazuje także, że w wyniku fałszywych stron podszywających się pod przewoźników, ponoszą oni straty w wysokości około miliarda dolarów rocznie. Innymi oszustwami były: kradzież danych, phishing, fałszowanie faktur, oszustwa na milach lotniczych. Firma SOCRadar zajmująca się bezpieczeństwem cybernetycznym, w latach 2020–2022 wyróżniła cztery główne typy ataków na rynku lotniczym. Są to: oprogramowanie ransomware (22%), naruszenie danych (18,6%), phishing (15,3%), ataki DDos (7,3%). Kolejne 16% zostało zakwalifikowanych jako pozostałe. W tej kategorii znajdują się takie zagrożenia jak: włamanie przez backdoor, wykradanie danych, porwania, oszustwa na platformach społecznościowych oraz błędy na stronach internetowych (Socradar, 2022). Do największego cyberataku na rynku usług lotniczych doszło w marcu 2018 roku, kiedy to wykradzono dane 9,4 mln pasażerów przewoźnika Cathay Pacific. W tabeli 3 zestawiono i opisano cyberataki w branży lotniczej w latach 2015–2021.

Tabela 3. Zestawienie cyberataków na rynku usług transportu lotniczego w latach 2015–2021

Rok	Typ ataku	Podmiot zaatakowany	Opis i skutki ataku
2015	Atak DDos	Polskie Linie Lotnicze LOT	W wyniku działań cyberprzestępców na kilka godzin sparaliżowano część floty przewoźnika na lotnisku w Warszawie, uniemożliwiając przeprowadzanie operacji, powodując spóźnienia lub odwołania lotów. Atakiem dotkniętych zostało około 1400 pasażerów
2016	Atak przy użyciu złośliwego oprogramowania BlackEnergy	Port lotniczy Kijów-Boryspol	Rosja dokonała licznych cyberataków na infrastrukturę krytyczną Ukrainy, w tym na lotnisko w Kijowie. Zneutralizowanie w porę szkodliwego oprogramowania zapobiegło paraliżowi i rozpowszechnianiu się wirusa w systemach
2017	Atak przy użyciu złośliwego oprogramowania GoldenEye	Port lotniczy Kijów-Boryspol	Atak spowodował niedostępność części sprzętu IT na lotnisku, powodując opóźnienia
2017	Utrata klucza USB z danymi pasażerów	Port lotniczy Londyn-Heathrow	Incydent został nagłośniony, a klucz znaleziony i oddany służbom portu. Zarządzący Londyn-Heathrow został ukarany grzywną w wysokości 140 tys. euro za nieprzestrzeganie przepisów o ochronie danych poufnych

Tabela 3 (cd.)

Rok	Typ ataku	Podmiot zaatakowany	Opis i skutki ataku
2018	Zainfekowanie aplikacji mobilnej	Air Canada	W wyniku ataku cyberprzestępcy pozyskali dane 20 tys. pasażerów, zawierające dane osobowe, bez danych bankowych. Przewoźnik przeprowadził masowe resetowanie kont 1,7 mln użytkowników
2018	Wyciek danych przy użyciu Magecart	British Airways	W wyniku przekierowania ruchu na fałszywą stronę przewoźnika wyciekły dane osobowe i bankowe 400 tys. klientów. Linie lotnicze zostały ukarane grzywną w wysokości 20 mln funtów
2018	Włamanie do systemu i wyciek danych	Cathay Airways	W wyniku włamania do systemów informatycznych przewoźnika skradziono dane 9,4 mln klientów. Na przewoźnika nałożono karę 700 tys. dolarów za braki w zabezpieczeniach (w tym brak aktualnego systemu antywirusowego). W odpowiedzi wdrożono uwierzytelnienie wieloskładnikowe (MFA)
2020	Wyciek danych	EasyJet	W wyniku wycieku danych ujawniono dane 9 mln pasażerów, w tym w przypadku 2 tys. również dane kart kredytowych. Nie nałożono kary na przewoźnika. Po ataku 10 tys. klientów złożyło pozew zbiorowy przeciwko EasyJet, domagając się odszkodowania w kwocie 18 mld funtów
2020	Zainfekowanie złośliwym oprogramowaniem	Port lotniczy Vaclav Havel w Pradze	Infekcja została wykryta niezwłocznie, co uniemożliwiło atak na systemy i uchroniło przed paraliżem lotniska
2021	Wyciek danych	Air India	W wyniku ataku wykradziono dane (paszportowe i płatnicze) 4,5 mln pasażerów. Analiza wykazała, że za atak odpowiedzialna była grupa APT41, która jest sponsorowana przez chiński rząd

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Preidl, 2021; *CnSight*, 2021; Prevost, 2021; Rokicka, 2022).

Innymi wydarzeniami wpływającymi na funkcjonowanie rynku usług lotniczych są działania wojenne lub militarne. Agresja Rosji na Ukrainę w 2022 roku spowodowała, że część linii lotniczych (np. Lufthansa, Air France, British Airways) została zmuszona do zmiany trasy przelotów, aby unikać obszarów konfliktu i nie narażać się na sytuacje zagrażające bezpieczeństwu. Te zmiany spowodowały wydłużenie tras dla wielu operatorów, co w efekcie doprowadza do zwiększenia emisji gazów

cieplarnianych, a także kosztów zakupu paliwa (Derlaga, Namysłak, 2023, s. 23). Takie działania podjęły m.in. Wielka Brytania, Irlandia, Polska, Bułgaria, Rumunia, Słowenia, Czechy oraz kraje bałtyckie: Litwa, Łotwa i Estonia (Partridge, 2022). Sytuacja na Ukrainie wymusiła zmianę strategii operacyjnej, a także siatki połączeń wielu przewoźników (Klak i in., 2023, s. 29). Zawieszono również połączenia lotnicze z i do Ukrainy. Ruch pasażerskich statków powietrznych nad Polską zmniejszył się o 40% (Jasiuk, 2023, s. 147). Unia Europejska wprowadziła w odpowiedzi na agresję Rosji zarówno zakaz przelotów dla rosyjskich linii lotniczych w przestrzeni powietrznej Unii Europejskiej, jak również zakaz operacji lotniczych (startów i lądowań) w portach znajdujących się na terytorium Unii Europejskiej (Schlappig, 2022). Spowodowało to poważne konsekwencje dla rosyjskich linii lotniczych: Aero-*flot*, S7 Airlines i Ural Airlines. Krzysztof Loga Sowiński (2022) uważa, że obecnie trudno jest przewidzieć długoterminowe skutki agresji Rosji na Ukrainę oraz określić stopień wpływu sankcji na rynek transportu lotniczego.

Tabela 4. Wybrane epidemie i pandemie występujące na świecie w XXI wieku

Nazwa wirusa	Rok	Obszar występowania	Wpływ na lotnictwo
SARS	2003	Azja Południowo-Wschodnia	Spadek ruchu lotniczego, ograniczenia w podróżach
Ptasia grypa typu A(H5N1)	2003 2012	Azja Południowo-Wschodnia, Afryka Północno-Wschodnia	Ograniczenia w podróżach
Świńska grypa typu A(H1N1)	2009 2016	Meksyk, Europa Wschodnia, Bliski Wschód	Ograniczenia w podróżach
Ptasia grypa typu A(H7N9)	2013	Chiny	Niewielkie ograniczenia w podróżach
Ebola	2014	Afryka Zachodnia	Spadek lotów do Afryki w początkowych fazach, nie wprowadzono ograniczeń w podróżach
Zika	2016	Ameryka Łacińska	Niewielkie ograniczenia w podróżach
COVID-19	2019– 2022	Cały świat	Znaczne ograniczenia w podróżach, spadek ruchu lotniczego o ponad 2/3

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pisarek-Bartoszevska, 2020, s. 158; Suska, Jackowiak, Kumberg, 2018, s. 348–355 oraz Dlapilota.pl, 2014).

Czynniki naturalne, takie jak erupcje wulkanów i huragany, stanowią wyzwanie dla rynku lotniczego, paraliżując jego funkcjonowanie. Popiół wulkaniczny może uszkodzić silniki odrzutowe, systemy sterowania lotem oraz zmniejszyć widoczność, co wymaga zmiany tras lotów lub zamknięcia przestrzeni powietrznej. Erupcja

wulkanu Eyjafjallajökull na Islandii trwała od 20 marca do 23 czerwca 2010 roku i miała duży wpływ na transport lotniczy, gdyż ponad 100 tys. lotów zostało odwołanych. Oxford Economics (2010) w raporcie dla Airbus oszacowało skutki wybuchu wulkanu na Islandii dla gospodarki światowej na poziomie 4,7 mld dolarów. Zrzeszenie IATA oszacowało, że w wyniku tej erupcji straty związane z odwołaniem lotów wyniosły 200 mln dolarów dziennie (Wearden, 2010; MSiT, 2010).

Następnym czynnikiem wpływającym na rynek usług lotniczych jest wybuch epidemii lub pandemii, który znacząco wpływa na ograniczanie przelotów oraz liczby obsługiwanych pasażerów. Do tej pory największy wpływ miała epidemia SARS z 2003 roku, grypa H2N2 pod koniec lat pięćdziesiątych XX wieku, grypa w Hongkongu w 1968 roku, świńska grypa H1N1 w 2009 roku oraz pandemia COVID-19. Bank Światowy oszacował, iż epidemia SARS w 2003 roku spowodowała natychmiastową stratę gospodarczą w wysokości około 2% PKB Azji Wschodniej (Brahmbhatt), a koszty związane z ptasią grypą wyniosły 18 mld dolarów (Connolly, 2006).

Reakcja linii lotniczej na zagrożenia jest kluczowym elementem, który kreuje jej wizerunek jako wiarygodnej organizacji. W sytuacjach kryzysowych, takich jak awarie samolotów, zagrożenia terrorystyczne czy pandemia, linie lotnicze muszą działać szybko i efektywnie, aby minimalizować ryzyko dla pasażerów i personelu (Serengil, Gülay, 2024, s. 51–52). Dodatkowo sposób, w jaki linia lotnicza reaguje na te sytuacje, jest często odzwierciedleniem jej wartości i standardów, dzięki temu może być ona postrzegana jako bardziej wiarygodna i odpowiedzialna. To może z kolei wpływać na wartość marki linii lotniczej w oczach konsumentów i inwestorów. W rezultacie reakcja linii lotniczej na zagrożenia nie tylko wpływa na jej bezpośrednie wyniki operacyjne, ale także na jej długoterminową pozycję na rynku. Wreszcie warto zauważyć, że skuteczne zarządzanie kryzysowe w branży lotniczej wymaga nie tylko szybkiego reagowania na zagrożenia, ale także ciągłego monitorowania i adaptacji do zmieniających się warunków (IATA, 2024a). To podkreśla znaczenie elastyczności i zdolności do innowacji w tej branży.

Alianse strategiczne na rynku usług lotniczych

Cechą charakterystyczną rozwoju rynku usług lotniczych są procesy koncentracji i integracji. Wskaźnik koncentracji lotniczej ukazuje dystrybucję ruchu. Niski wskaźnik oznacza równomierne rozproszenie (sieć *Point-To-Spoke*), a wysoki wskaźnik wskazuje na koncentrację na kilku lotniskach hubowych (sieć *Hub-To-Spoke*) (Mantecchini, Gualandi, Paganelli, 2013, s. 210–211). Pionowa integracja między infrastrukturą a przewoźnikami lotniczymi obejmuje redukcje taryf, sojusze handlowe i finansowanie budowy obiektów (Mantecchini, Gualandi, Paganelli, 2013, s. 218). Państwo może pokrywać koszty operacyjne przewoźników, by obsługiwać trudno dostępne obszary lub odciążać główne lotniska.

Jedną z kluczowych strategii na rynku lotniczym są porozumienia przedsiębiorstw lotniczych – alianse strategiczne. W literaturze wymienia się ich kilka rodzajów, to jest: alianse strategiczne długoterminowe (okres funkcjonowania aliansu oscyluje w czasie powyżej pięciu lat), krótkookresowe, kapitałowe bądź marketingowe (Biskup, 2013, s. 212). Linie lotnicze zawierają sojusze lotnicze lub do nich dołączają głównie ze względów ekonomicznych. Uczestnicy sojuszków mogą rozdzielać koszty oraz ryzyko między sobą. Przewoźnicy zwiększają ofertę, redukują koszty operacyjne, rozbudowują siatkę połączeń o połączenia partnerów z sojuszu poprzez zawieranie i realizację umów typu *code-share* (Zajas, Stefaniuk, 2012, s. 29–30). Pod tym terminem kryje się umowa biznesowa zawierana pomiędzy dwoma lub więcej liniami lotniczymi, według której linie sprzedają ten sam lot pod własnym kodem wywoławczym lotu jako część własnej siatki połączeń. Innymi wymienianymi w literaturze korzyściami płynącymi dla przewoźników ze współpracy wewnątrz sojuszu są: dostęp do globalnej siatki połączeń, dostęp do niezbędnej wiedzy i specjalistycznych umiejętności oraz integracja programów lojalnościowych. W literaturze wymieniono również negatywne skutki zawierania aliansów strategicznych (Hawlana, 2012a, s. 811–812). Firmy dzielące się swoją wiedzą i umiejętnościami mogą narażać się na ryzyko kradzieży intelektualnej, utraty klientów, a nawet działalności szpiegowskiej. Uczestniczenie w sojuszach może prowadzić do trudności z wypracowaniem długoterminowej strategii oraz podziałów dochodów. Istnieje również ryzyko pojawienia się dylematu, czy należy pozostać wiernym firmie czy sojusznikowi. Kolejnym negatywnym wpływem może być zwiększanie konfliktów w organizacji oraz brak koordynacji kompetencji (Rymarczyk, 2006, s. 399).

Strategiczne sojusze lotnicze oferują jednak pasażerom szeroki zakres korzyści, takich jak: dostęp do szerszej siatki połączeń (więcej dostępnych destynacji i większą elastyczność podróży), zbieranie i wykorzystywanie punktów w programach lojalnościowych (zwiększenie możliwości zdobycia statusu częstego podróżnika i korzystania z dodatkowych korzyści), ułatwione przesiadki (w ramach sojuszu linie lotnicze często koordynują rozkłady lotów, co ułatwia przesiadki między różnymi przewoźnikami). Z badań OAG wynika, że blisko 45% wszystkich miejsc na połączenia rejsowe w okresie maj 2022–maj 2023 obsługiwane było przez przewoźników należących do sojuszy lotniczych (Rowland, 2023). Podsumowując, sojusze linii lotniczych przynoszą korzyści zarówno liniom lotniczym, jak i pasażerom, poprawiając efektywność operacyjną i doświadczenia podróżnych. Jednakże, jak w każdym modelu biznesowym, istnieją również wyzwania, takie jak koordynacja między różnymi liniami lotniczymi i utrzymanie wysokiej jakości usług.

Kolejny trend na rynku lotniczym to alianse strategiczne, które są bardziej zaawansowaną formą współpracy między liniami lotniczymi. Obejmują one często wspólne inwestycje, współdzielenie zasobów, technologii i infrastruktury, a także bardziej zaawansowane umowy handlowe i operacyjne. Kostas Iatrou oraz Mauro Oretti (2007) wyróżnili i sklasyfikowali siedem poziomów integracji

w aliansach lotniczych. Pierwszym, niskim poziomem jest interlinie, etap poprzedzający nawiązanie współpracy w ramach *code-share*. Następnie przystępuje się do koordynacji rozkładów lotów, a później siatki połączeń. Kolejnym etapem jest nawiązanie partnerstwa strategicznego, po którym następuje już wirtualna fuzja, a końcowym efektem jest pełna fuzja.

Na rynku usług lotniczych powszechnym zjawiskiem są również przejęcia i fuzje, które sprzyjają wzmocnieniu oferty przewozowej, utrwaleniu pozycji i marki przejmującego przewoźnika (Tłoczyński, 2013, s. 394–395). Takie działania powodują również pozyskiwanie nowych, w tym niszowych, rynków oraz destynacji. Fuzje mogą być skutkiem różnych czynników, takich jak: chęć zdobycia dodatkowego kapitału, zwiększenia zysków, poprawy pozycji konkurencyjnej poprzez zwiększenie udziałów w rynku. Przeprowadzona w 2013 roku fuzja dwóch amerykańskich linii – American Airlines i US Airways (Hayward, Singh, Bailey, 2024), sprawiła, iż powstała największa linia lotnicza na świecie pod względem liczby przewiezionych pasażerów.

Fuzje na rynku usług lotniczych są kluczowym elementem strategii biznesowych, które pozwalają na zwiększenie skali operacji i zasięgu globalnego. Przez konsolidację zasobów linie lotnicze mogą osiągnąć efektywność kosztową, co prowadzi do lepszej konkurencyjności na rynku. Niemniej jednak fuzje te muszą być starannie analizowane pod kątem potencjalnych konsekwencji antykonkurencyjnych (Carlton i in., 2017, s. 7).

Rynek usług transportu lotniczego w Polsce

Rynek usług transportu lotniczego w Polsce zaczął rozwijać się równolegle do innych państw w dwudziestoleciu międzywojennym. W literaturze wskazuje się, iż pierwszym regularnym rejsiem cywilnym był przelot na trasie Poznań–Warszawa, natomiast 5 września 1922 roku uruchomiono pierwsze regularne, stałe rejsy na trasie Warszawa–Gdańsk oraz Warszawa–Lwów samolotami spółki Polska Linia Lotnicza Aerolloyd (Litwiński, 2008, s. 71). Przedsiębiorstwo Polskie Linie Lotnicze LOT zostało zarejestrowane jako spółka cywilna dnia 27 grudnia 1928 roku. Na początku 1929 roku rozpoczęto działalność operacyjną PLL LOT, oferując pięć połączeń regularnych: Warszawa–Poznań, Warszawa–Gdańsk, Warszawa–Lwów, Warszawa–Katowice, Warszawa–Bydgoszcz (Sipiński, Cybulak, Placha, 2016, s. 8–15). W październiku 1929 roku podpisano na międzynarodowej konferencji lotniczej jedno z najważniejszych unormowań prawnych – Konwencję Warszawską. W dokumencie zawarto unormowania dotyczące odpowiedzialności przewoźnika za pasażera, jak również ustanowiono, iż dokumentem uprawniającym do odbycia podróży jest bilet lotniczy. W związku z planami zagospodarowania Pola Mokotowskiego (terenu lotniska) podjęto decyzję o wybudowaniu nowego portu lotniczego na Okęciu. Formalne przeniesienie cywilnego ruchu lotniczego miało miejsce

1 listopada 1933 roku. Nowoczesny terminal pasażerski oraz bazę operacyjną PLL LOT otwarto pół roku później (Lachowski, 2023, s. 82–88). W okresie drugiej wojny światowej zawieszono działalność podmiotów lotniczych, wznowiono ją tuż po zakończeniu wojny. W okresie od 1945 do 1989 roku, za sprawą ustroju panującego w kraju, PLL LOT ściśle współpracował z przemysłem Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich, głównie z producentami samolotów: Antonowem, Iljuszynem i Tupolewem.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 roku oraz liberalizacja rynku lotniczego spowodowały gwałtowny rozwój lotnictwa cywilnego w Polsce (Sztucki, 2011, s. 12). Stało się to poprzez dynamiczny wzrost liczby przewoźników zagranicznych oferujących regularne połączenia z terytorium Polski oraz wzrost znaczenia portów regionalnych (Jankiewicz, Huderek-Glępska, 2016, s. 45–56). Początkowy okres po wstąpieniu Polski do europejskiej wspólnoty uwidocznił zachodzącą na rynku tendencję do taniego podróżowania na pokładach linii lotniczych niskokosztowych. Pierwszym regularnym połączeniem przewoźnika niskokosztowego, które uruchomiono w Polsce, był rejs niemieckiego Germanwings relacji Warszawa–Kolonia. To wydarzenie rozpoczęło „erę tanich linii lotniczych” na polskim rynku usług lotniczych.

Gwałtowny rozwój lotnisk regionalnych w Polsce rozpoczął się na początku XXI wieku i wymusił podjęcie działań mających na celu zwiększenie przepustowości infrastruktury lotniczej. W 2007 roku opracowano strategiczny plan pt. *Program rozwoju sieci lotnisk i lotniczych urządzeń naziemnych*. W programie tym określono kierunki rozwoju infrastruktury lotniczej oraz działania niezbędne do realizacji założonych celów (np. zwiększenie dostępności lotniczej, rozbudowę infrastruktury lotniskowej), wskazano źródła finansowania oraz podmioty odpowiedzialne za realizację działań. W dokumencie określono również potrzeby związane z rozwojem infrastruktury sieci lotnisk będących częścią Transeuropejskiej Sieci Transportowej (TEN-T – ang. *Trans-European Transport Networks*). W jej skład wchodzi osiem polskich portów lotniczych w: Warszawie, Krakowie, Gdańsku, Katowicach, Wrocławiu, Poznaniu, Szczecinie, Łodzi oraz dwa lotniska należące do sieci kompleksowej w Rzeszowie i Bydgoszczy. Do 2015 roku wartość inwestycji w porty lotnicze należące do sieci TEN-T wyniosła 5,8 mld zł, z czego 2,3 mld zł stanowiło dofinansowanie z Unii Europejskiej. Niestety bardziej aktualnych danych finansowych nie udało się pozyskać. Celem prowadzonych inwestycji było zwiększenie przepustowości portów lotniczych przy jednoczesnym zapewnieniu najwyższego poziomu bezpieczeństwa operacji lotniczych. Inicjatywa „Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021–2027”, uruchomiona w 2023 roku, stanowi największy program inwestycyjny w Unii Europejskiej. Program ten przeznacza ponad 24 mld euro z budżetu UE na różne cele. Program jest ściśle powiązany z celami europejskiej polityki spójności (Bankier.pl, 2024). W ramach tego programu zarezerwowano 125 mln złotych na wsparcie rynku usług lotniczych, do końca lutego 2024 roku trwał nabór wniosków dotyczących projektów lotniczych w trzech obszarach: inwestycji

w bezpieczeństwo i ochronę ruchu pasażerskiego oraz operacji lotniczych, systemów zarządzania ruchem lotniczym, w tym systemów komunikacji i nawigacji, oraz inwestycji w ochronę środowiska. Dofinansowanie nie obejmuje budowy elementów infrastruktury portów lotniczych, takich jak płyty postojowe, drogi startowe czy terminale, ale skupia się na wzmocnieniu aspektów ochrony i bezpieczeństwa oraz ograniczeniu negatywnego wpływu portów lotniczych na środowisko (*Działanie FENX.04.03...*).

W Polsce funkcjonuje 15 portów lotniczych o zróżnicowanym ruchu i przepustowości. Największym polskim portem lotniczym jest Lotnisko im. Fryderyka Chopina, które ma duży potencjał demograficzny i biznesowy. Głównym regionalnym portem lotniczym jest Kraków-Balice. Najstarszym lotniskiem w Polsce jest Port Lotniczy Poznań-Ławica, najmłodszym zaś – Port Lotniczy Warszawa-Radom, który został ponownie uruchomiony w kwietniu 2023 roku (Kasprzyk, 2023).

Analizując dane przewozowe udostępnione przez Urząd Lotnictwa Cywilnego za rok 2023, można zauważyć tendencję znacznego wzrostu liczby obsługanych pasażerów przez polskie porty lotnicze. W 2023 roku najwięcej pasażerów (18,5 mln) skorzystało z usług Lotniska Chopina w Warszawie, wartość ta jest porównywalna z wynikami osiągniętymi w 2019 roku, natomiast najwięcej pasażerów w regionalnych portach lotniczych obsługano w Krakowie – 9,4 mln pasażerów, tj. o 11,9% więcej niż w 2019 roku. Największą dynamikę wzrostu liczby pasażerów w 2023 roku względem roku poprzedzającego odnotowano w porcie lotniczym w Łodzi (356 tys. pasażerów w 2023 roku i 179 tys. pasażerów w 2022 roku). Przewoźnicy niskokosztowi osiągnęli 66% udziału w rynku przewozów pasażerskich w 2023 roku, co stanowi wzrost o 11% w porównaniu do 2019 roku.

Podane dane liczbowe wskazują na znaczny wzrost liczby pasażerów w latach 2020–2023 w porównaniu do okresu samej pandemii. Jednakże, porównując dane z roku 2019 i 2023, zauważalne jest, że niektóre porty lotnicze, takie jak WAW (Warszawa-Chopin), SZZ (Szczecin), BZG (Bydgoszcz), SZY (Olsztyn), nadal dążą do osiągnięcia aktywności sprzed pandemii, tymczasem inne porty, takie jak LCJ (Łódź), KTW (Katowice), RZE (Rzeszów), IEG (Zielona Góra), już osiągnęły te wartości. Tak więc wpływ pandemii na porty lotnicze był zróżnicowany. Należy zatem uznać, że dalsze działania w kierunku pozyskiwania pasażerów są niezbędne do budowania pozycji rynkowej portów regionalnych i linii lotniczych. W świetle powyższego można zauważyć, że rynek usług lotniczych w Polsce nadal ewoluuje i posiada znaczący potencjał rozwoju.

Tabela 5. Liczba obsłużonych pasażerów w ruchu krajowym i międzynarodowym – regularnym i czarterowym – w latach 2013–2023

Nazwa portu	Kod IATA	Liczba pasażerów w tys.										Dynamika w %			
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2019	2022/ 2019
Warszawa im. F. Chopina	WAW	10 670	10 575	11 187	12 795	15 730	17 737	18 845	5473	7445	14 389	18 472	28,4	93,3	-2,0
Kraków-Balice	KRK	3637	3807	4209	4975	5829	6760	8403	2589	3066	7386	9399	27,2	140,9	11,9
Katowice-Pyrzowice	KTW	2507	2668	3044	3202	3877	4826	4844	1438	2312	4406	5594	27,0	90,6	15,5
Wrocław-Strachowice	WRO	1873	2035	2269	2372	2806	3294	3543	1003	1409	2868	3881	35,3	103,5	9,5
Poznań-Ławica	POZ	1329	1423	1477	1689	1843	2465	2372	653	1046	2243	2777	23,8	114,5	17,1
Łódź	LCJ	354	253	288	241	207	217	242	75	69	180	357	98,3	159,6	47,6
Gdańsk im. L. Wałęsy	GDN	2826	3264	3688	3986	4602	4967	5361	1697	2141	4559	5896	29,3	113,0	10,0
Szczecin-Goleniów	SZZ	322	286	412	467	579	599	580	186	182	420	477	13,7	130,9	-17,7
Bydgoszcz	BZG	331	268	319	322	318	398	413	125	95	247	358	45,0	159,7	-13,4
Rzeszów-Jasionka	RZE	588	599	641	662	692	769	769	234	253	683	916	34,1	169,9	19,1
Zielona Góra-Babimost	IEG	12	11	16	9	17	21	33	19	21	42	54	28,8	101,7	61,8
Warszawa-Modlin	WMI	345	1704	2589	2859	2932	3081	3104	871	1455	3125	3400	8,8	114,7	9,5
Lublin	LUZ	189	185	264	377	429	454	356	124	107	329	397	20,8	205,8	11,5
Radom-Sadków	RDO	0	0	1	9	10	0	0	0	0	0	105	-	-	-
Olsztyn-Mazury	SZY	0	0	0	41	101	117	147	61	47	111	140	26,2	136,6	-4,7
SUMA		24 983	27 078	30 403	34 007	39 972	45 706	49 014	14 548	19 648	40 989	52 224	27,4	108,6	6,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego (ULC, Statystyki i analizy rynku transportu lotniczego...).

Tabela 6. Liczba pasażerów obsłużonych w polskich portach lotniczych w międzynarodowym ruchu regularnym w latach 2013–2023 (w tys.)

Nazwa przewoźnika	2013 w tys.		2014 w tys.		2015 w tys.		2016 w tys.		2017 w tys.		2018 w tys.		2019 w tys.		2020 w tys.		2021 w tys.		2022 w tys.		2023 w tys.		Dynamika w %				
	Liczba pasażerów	Udział w rynku w %	Liczba pasażerów	Udział w rynku w %	Liczba pasażerów	Udział w rynku w %	Liczba pasażerów	Udział w rynku w %	Liczba pasażerów	Udział w rynku w %	Liczba pasażerów	Udział w rynku w %	Liczba pasażerów	Udział w rynku w %	Liczba pasażerów	Udział w rynku w %	Liczba pasażerów	Udział w rynku w %	Liczba pasażerów	Udział w rynku w %	Liczba pasażerów	Udział w rynku w %	2023/2022	2022/2021	2023/2019	2022/2019	
Ryanair	6585	30,0	6528	27,9	8211	30,7	9318	30,6	11 000	30,6	11 554	28,7	11 971	27,3	3911	29,2	5690	34,1	12 760	38,9	15 118	36,6	18,5	124,3	20,8	6,6	
LOT Polish Airlines	5858	26,6	5794	24,8	5519	20,7	6815	22,4	8481	23,6	10 501	26,1	11 793	26,9	3586	26,8	4396	26,3	5814	17,7	7278	17,6	25,2	32,3	-62,0	-50,7	
Wizz Air	4 058	18,5	4500	19,3	5822	21,8	6591	21,6	7676	21,4	8719	21,7	9487	21,6	3355	25,1	3310	19,8	7615	23,2	10 517	25,4	38,1	130,1	9,8	-19,7	
Lufthansa	1515	6,9	1797	7,7	1958	7,3	2027	6,7	2021	5,6	2257	5,6	2345	5,3	562	4,2	753	4,5	1518	4,6	1818	4,4	19,7	101,5	-29,0	-35,3	
Enter Air	E4	brak danych	brak danych	brak danych	brak danych	brak danych	brak danych	brak danych	403	1,1	610	1,5	917	2,1	273	2,0	800	4,8	900	2,7	1041	2,5	15,6	12,5	11,9	-1,8	
KLM Royal Dutch Airlines	KL	240	1,1	240	1,0	278	1,0	378	1,2	447	1,2	547	1,4	666	1,5	264	2,0	415	2,5	638	1,9	793	1,9	24,4	53,5	16,1	-4,2
Norwegian Air Shuttle	DY	423	1,9	590	2,5	791	3,0	809	2,7	765	2,1	835	2,1	894	2,0	158	1,2	120	0,7	466	1,4	626	1,5	34,2	287,7	-42,8	-47,8
EasyJet	U2	461	2,1	498	2,1	543	2,0	687	2,3	874	2,4	884	2,2	1043	2,4	237	1,8	139	0,8	383	1,2	482	1,2	26,0	176,2	-116,2	-63,3
Air France	AF	335	1,5	328	1,4	351	1,3	346	1,1	360	1,0	354	0,9	369	0,8	95	0,7	127	0,8	295	0,9	319	0,8	8,2	132,3	-15,6	-20,0
British Airways	BA	175	0,8	176	0,8	222	0,8	267	0,9	278	0,8	324	0,8	315	0,7	94	0,7	53	0,3	268	0,8	348	0,8	29,9	406,9	9,3	-15,2
Austrian Airlines	OS	152	0,7	175	0,7	178	0,7	175	0,6	186	0,5	199	0,5	206	0,5	43	0,3	64	0,4	239	0,7	323	0,8	35,0	275,0	36,2	16,0
Finnair	AY	135	0,6	133	0,6	167	0,6	188	0,6	201	0,6	229	0,6	269	0,6	37	0,3	38	0,2	230	0,7	241	0,6	4,7	503,1	-11,6	-14,4
SAS	SK	337	1,5	373	1,6	359	1,3	396	1,3	410	1,1	418	1,0	433	1,0	96	0,7	69	0,4	199	0,6	251	0,6	26,0	187,8	-72,8	-54,1
Swiss International Air Lines	LX	182	0,8	180	0,8	209	0,8	227	0,7	246	0,7	272	0,7	296	0,7	67	0,5	106	0,6	195	0,6	306	0,7	56,8	83,8	3,4	-34,0
Emirates	EK	133	0,6	161	0,7	172	0,6	226	0,7	244	0,7	236	0,6	236	0,5	61	0,5	87	0,5	184	0,6	241	0,6	30,8	111,9	2,2	-21,8
Pozostali przewoźnicy		1396	6,4	1899	8,1	1936	7,2	1996	6,6	2300	6,4	2306	5,7	2600	5,9	536	4,0	532	3,2	1067	3,3	1635	4,0	53,2	100,7	-59,0	-58,9
Przewoźnicy polscy*		6117	27,8	6192	26,5	5615	21,0	6876	22,6	8906	24,8	11 120	27,6	12 710	29,0	3860	28,9	5196	31,1	6718	20,5	8321	20,1	23,9	29,3	-52,8	-47,1
LCC**		11 901	54,1	12 681	54,3	16 032	60,0	18 036	59,2	21 004	58,5	22 512	55,9	24 117	55,0	7817	58,4	9372	56,1	21 546	65,7	27 279	66,0	26,6	129,9	11,6	-10,7
SUMA		21 984		23 374		26 716		30 447		35 892		40 245		43 840		13 376		16 699		32 772		41 336		26,1	96,3	-6,1	-25,2

* Przewoźnicy polscy: LOT Polish Airlines, Enter Air, Smartwings, Ryanair Sun

** LCC: Ryanair, Wizz Air, Norwegian Air Shuttle, EasyJet, Flydubai, Eurowings, Jet2.com, Transavia Airlines, Transavia France, SkyUp Airlines, Fly Play

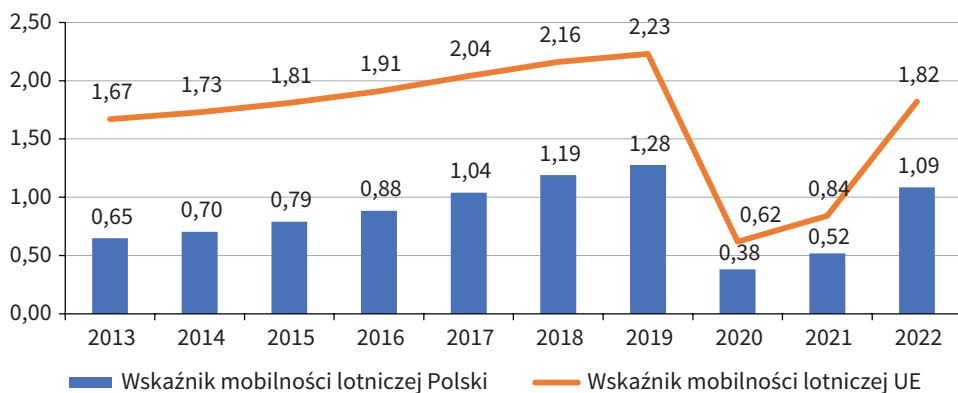
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego (ULC), *Statystyki i analizy rynku transportu lotniczego...*

1.2. Czynniki wpływające na rozwój rynku usług transportu lotniczego

Rynek usług transportu lotniczego cechuje się wysoką kapitałochłonnością, wymaganą infrastrukturą oraz wrażliwością na warunki zewnętrzne (Pisarek-Bartoszewska, 2020, s. 58), takie jak: wysokie koszty przewozu zależne w dużej mierze od cen paliwa, uzależnienie od warunków atmosferycznych oraz zależności od innych gałęzi transportu. Elżbieta Marciszewska (2001, s. 5) uważa, że transport lotniczy to nie tylko element gospodarki światowej, ale także narzędzie globalizacji innych sektorów. Rynek usług lotniczych jest silnie powiązany z PKB i generuje rocznie 3,5 bln dolarów, co odpowiada 4,1% światowego PKB (Raport ZDG TOR, 2020). W Polsce w 2022 roku PKB wynosiło 688,18 mld dolarów, PKB per capita 18 tys. dolarów, a wzrost roczny wynosił 4,9% (Baza danych Banku Światowego, 2023). Niemal 4% polskiego PKB rocznie powstaje dzięki transportowi lotniczemu. Prognozy wykonane przez Goldman Sachs Global Investment Research wskazują, że w 2050 roku PKB Polski będzie wynosić 1,9 bln dolarów (Visualcapitalist). John D. Kasarda oraz Jonathan D. Green (2005, s. 459–462) uważają, że rozwój handlu elektronicznego sprzyjał szybkiemu rozwojowi infrastruktury oraz przewozów lotniczych.

Czynniki wpływające na rozwój rynku usług lotniczych są złożone i obejmują wiele aspektów (Ruciński, Madej, 2016, s. 26), takich jak: wzrost zamożności społeczeństwa, rozwój demograficzny, rozwój gospodarczy kraju i wzrost PKB, rozbudowanie infrastruktury lotniskowej oraz transportowej (w tym budowa nowych portów lotniczych i projekt ewentualnej budowy CPK – Centralnego Portu Komunikacyjnego). Innymi czynnikami mogą być: rozwój usług substytucyjnych i komplementarnych, uwarunkowania społeczno-gospodarcze, dalsza ekspansja i rozwój przewoźników niskokosztowych, wzmocnienie krajowych przewoźników, np. PLL LOT czy Enter Air. W dużej mierze od rozwoju transportu lotniczego zależy również odpowiednia polityka państwa oraz Unii Europejskiej. Istotnym czynnikiem jest także wzrost mobilności lotniczej, czyli współczynnika aktywności lotniczej mieszkańców danego kraju uzyskiwany poprzez dzielenie liczby obsłużonych pasażerów w danym kraju przez jego liczbę ludności. W Polsce wskaźnik ten charakteryzuje się dużą dynamiką wzrostu. Wynika to z kilku przesłanek, które są ze sobą powiązane i należą do nich m.in.: wzrost liczby przewiezionych pasażerów, rozwój siatki połączeń, procesy inwestycyjne oraz rozwój infrastruktury lotniskowej, duże zaangażowanie przewoźników zagranicznych (w tym przewoźników niskokosztowych), zwiększenie zaangażowania regionów w rozwój transportu lotniczego, poprawa jakości obsługi pasażerów, zmiana w zachowaniu pasażerów, jak również procesy konkurencyjne na rynku transportu lotniczego (Tłoczyński, Hoszman, Zagrajek, 2021, s. 16). Warto zauważyć, że Polska prezentuje wskaźnik niższy w porównaniu do średniej krajów Unii Europejskiej. Szczególnie istotne różnice zaobserwowano w latach 2014 i 2016,

gdy różnica między wartością wskaźnika mobilności lotniczej UE a Polski wynosiła 1,03. Z drugiej strony najmniejsza różnica, wynosząca 0,24, została zanotowana w 2020 roku. Podane wskaźniki mają znaczące implikacje. Po pierwsze, sugerują, że Polska może mieć mniej rozwiniętą infrastrukturę lotniczą lub rzadsze połączenia lotnicze w porównaniu do innych krajów UE. Po drugie, mogą wskazywać na różnice w preferencjach podróżnych lub w dostępności usług lotniczych. Wreszcie, mobilność lotnicza może mieć wpływ na rozwój gospodarczy kraju, ponieważ często jest powiązana z globalizacją i wzrostem gospodarczym (McKinsey & Company, 2022).



Rysunek 5. Wskaźnik mobilności lotniczej ludności Polski w odniesieniu do wskaźnika Unii Europejskiej w latach 2013–2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego (ULC, *Statystyki i analizy...*), Eurostatu oraz Banku Danych Lokalnych GUS.

Analizując literaturę oraz raporty branżowe, zidentyfikowano czynniki, które przyczyniają się do większego wzrostu przewozów lotniczych. Należą do nich:

- **Modernizacja floty.** Linie lotnicze muszą inwestować w nowe modele samolotów, aby utrzymać się na rynkach takich jak Europa Zachodnia, Ameryka Północna, Japonia i Australia. Nowe modele są zazwyczaj bardziej efektywne pod względem paliwa, co może przynieść oszczędności kosztów.
- **Zwiększanie pojemności samolotów.** Wzrost ruchu lotniczego na istniejących trasach wymaga zastąpienia samolotów o mniejszej pojemności samolotami większymi. Oznacza to, że porty lotnicze muszą rozbudować swoją infrastrukturę, aby móc obsługiwać większe maszyny.
- **Rozwój rynków wschodzących.** Dynamiczny rozwój krajów, takich jak Chiny, Indie, Bliski Wschód, Afryka, Ameryka Łacińska i wschodnia Europa, tworzy nowe możliwości dla linii lotniczych i portów lotniczych. Wymaga to rozważenia ekspansji na te rynki lub zwiększenia liczby połączeń (Feng, Yang, 2019, s. 434–436).

- **Rozwój segmentu przewozów niskokosztowych.** Wzrost popularności przewozów niskokosztowych oznacza, że linie lotnicze muszą dostosować swoje modele biznesowe do konkurencji w tym segmencie rynku (Addepalli i in., 2018, s. 6).
- **Liberalizacja rynku usług transportu lotniczego.** Kontynuacja procesu liberalizacji rynku usług transportu lotniczego może przyczynić się do skuteczniejszego funkcjonowania tego rynku. Linie lotnicze i porty lotnicze muszą być świadome zmian w regulacjach i dostosować swoje działania do nowego środowiska regulacyjnego (Wach-Kloskowska, 2018, s. 432).

Wskazane działania istotnie wpływają na funkcjonowanie linii lotniczych i portów. Inwestycje w nowoczesne technologie poprawiają efektywność operacyjną oraz jakość obsługi klienta. Rozbudowa infrastruktury zwiększa zdolność do przyjmowania większej liczby pasażerów i towarów, co przekłada się na wzrost przychodów. Ekspansja na nowe rynki otwiera dodatkowe możliwości biznesowe i rozszerza zasięg działalności. Natomiast dostosowanie modeli biznesowych do zmieniających się potrzeb konsumentów wzmacnia ich lojalność oraz satysfakcję z usług. Podane działania niosą jednak ze sobą pewne wyzwania. Na przykład inwestycje w nowe technologie i rozbudowa infrastruktury są kosztowne. Ekspansja na nowe rynki wiąże się z ryzykiem, zwłaszcza jeśli te rynki są nieznane lub niestabilne. Dostosowanie modeli biznesowych wymaga znacznej zmiany wewnętrznej struktury i procesów. Ponadto zmiany w środowisku regulacyjnym wymagają dodatkowych zasobów do monitorowania i przestrzegania nowych przepisów.

W literaturze specjalistycznej zwrócono uwagę na istotną lukę, którą zauważyli zarówno naukowcy, jak i praktycy działający w branży transportu lotniczego. Chodzi tu o niewystarczające metody pomiaru efektywności portów lotniczych, które opierają się na podejściach operacyjnych. Podejścia te mają bezpośredni wpływ na jakość usług świadczonych przez porty lotnicze oraz na poziom zadowolenia pasażerów (Florido-Benitez, 2022, s. 55). Analiza tej sytuacji sugeruje, że brak adekwatnych narzędzi do pomiaru wydajności operacyjnej portów lotniczych może prowadzić do suboptymalnego wykorzystania zasobów, co z kolei może wpływać na jakość usług i satysfakcję klientów. W konsekwencji prowadzi to do utraty konkurencyjności i strat finansowych portów lotniczych. W związku z tym kluczowe jest podjęcie działań w celu zidentyfikowania i wdrożenia skutecznych metod pomiaru wydajności operacyjnej w portach lotniczych. Objęłyby one badania naukowe, rozwój nowych technologii, a także współpracę z innymi podmiotami w branży transportu lotniczego. W ten sposób porty lotnicze mogłyby lepiej sprostać oczekiwaniom swoich klientów i zwiększyć swoją konkurencyjność na rynku.

Modele operacyjne na rynku usług transportu lotniczego

W lotnictwie występują dwa modele operowania. *Hub-To-Spoke*, który zakłada istnienie węzła transportowego (hubu) oraz zasilających go promienistych linii transportowych (szprych). Transport w tym modelu następuje najpierw do portu przesiadkowego, a następnie od węzła do punktu docelowego. Ten model jest bardziej efektywny dla linii lotniczych i oferuje więcej opcji dla podróżnych (Yaniz, 2023). Drugim modelem jest *Point-To-Point*, który zakłada bezpośrednie połączenie między punktami początkowymi i końcowymi, bez konieczności przesiadki w węźle transportowym. Model ten jest bardziej dogodny dla pasażerów i oszczędza ich czas. Jest to istotny walor definiujący satysfakcję klientów i wpływający na oferowaną wartość.

Tabela 7. Zestawienie korzyści i wad modeli *Hub-To-Spoke* oraz *Point-To-Point*

	Korzyści	Wady
Model <i>Hub-To-Spoke</i>	• optymalizacja kosztów pozwala na zredukowanie kosztów operacyjnych firm transportowych poprzez m.in. zwiększanie wypełnienia samolotu, co może przekładać się na niższe ceny biletów lotniczych dla pasażerów, • możliwość łatwej rozbudowy systemu oraz siatki połączeń – model pozwala na łatwe dodawanie nowych połączeń i zwiększanie liczby przewiezionych pasażerów	• dłuższy czas podróży w porównaniu do bezpośredniego połączenia między punktami początkowymi i końcowymi, • konieczność przesiadki w węźle transportowym wydłuża czas podróży oraz może powodować dyskomfort podróżnych (ryzyko zabłądzenia podróżnego na dużym lotnisku przesiadkowym), • ryzyko opóźnień i wystąpienia efektu domina – w przypadku opóźnień w jednym z segmentów podróży istnieje ryzyko w dotarciu na czas do kolejnego rejsu, • mniejsza elastyczność w planowaniu podróży, ponieważ model <i>Hub-To-Spoke</i> wymaga dostosowania się do rozkładu lotów, co może ograniczać elastyczność podróży, • zwiększenie kosztów dla przewoźników w węzłach przesiadkowych poprzez brak lub ograniczoną liczbę slotów

Model Point-To-Point	• krótszy czas podróży poprzez umożliwienie bezpośredniego połączenia między punktami początkowymi i końcowymi, • większa elastyczność w planowaniu siatki połączeń przez linie lotnicze, • większa dostępność slotów poprzez korzystanie z mniejszych, regionalnych lotnisk, • mniejsze ryzyko opóźnień w poszczególnych segmentach, ponieważ nie ma przesiadki w innych portach, • operowanie głównie na samolotach wąskokadłubowych	• wyższe koszty – zazwyczaj również przekłada się to na wyższe ceny biletów bezpośrednich, • mniejsze wykorzystanie samolotów poprzez oferowanie lotów na krótkich trasach w godzinach dziennych
---------------------------------	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Conrady, Ficher, Sterzenbach, 2013, s. 203 oraz Pijet-Migoń, 2012, s. 27–29).

Dostępność usług lotniczych

Zgodnie z opinią wielu specjalistów dostęp do usług lotniczych jest istotnym czynnikiem napędzającym rozwój gospodarczy i podnoszącym konkurencyjność określonego regionu lub aglomeracji. Sprawnie funkcjonujący port lotniczy przyciąga inwestycje, które stają się siłą napędową do rozwoju w szerszym sensie. Powszechnie uznaje się, że transport lotniczy ma kluczowe znaczenie dla stymulowania wzrostu gospodarczego. Ewa Dąbrowska (2022, s. 62) wskazuje, że rozwój portów lotniczych może zwiększyć konkurencyjność firm działających na obszarze określonej gminy lub powiatu. Nowoczesny port lotniczy, który posiada efektywne połączenia zarówno krajowe, jak i międzynarodowe, jest kluczowy dla rozwoju inwestycji, wpływa to także na wybór konkretnego kraju, regionu lub miasta jako miejsca, w którym firma, oddział czy biuro będą się znajdować. Jest to szczególnie istotne dla firm działających na skalę międzynarodową, które zwracają dużą uwagę na dostępność połączeń lotniczych. Port lotniczy przyczynia się do zwiększenia atrakcyjności terenów wokół niego, w tym również w zakresie budownictwa mieszkaniowego. Na terenach okołolotniskowych cena ziemi jest atrakcyjna i sprzyja powstawaniu nowych osiedli oraz odpowiedniej infrastruktury usługowej, handlowej czy edukacyjnej. Warto jednak nadmienić, że osiedlanie się w pobliżu portów lotniczych może wiązać się z potencjalnymi zagrożeniami spowodowanymi hałasem i nadmiernym zanieczyszczeniem powietrza. W celu minimalizacji tych zagrożeń podejmowane są stosowne działania ograniczające hałas lub emisję CO₂.

Inicjatywy związane z rozwojem infrastruktury lotniczej cieszą się poparciem na szczeblu lokalnym i regionalnym, władze wykazują duże zainteresowanie rozbudową portów lotniczych (Rucińska, Ruciński, 2017, s. 60). Regionalne porty lotnicze w Polsce konsekwentnie dążą do poprawy dostępności infrastruktury portowej. W grudniu 2023 roku Koleje Śląskie wprowadziły do eksploatacji nową linię S9, która prowadzi z Częstochowy przez Myszków i Zawiercie do stacji Pyrzowice Lotnisko (Katowice Airport, 2023). W ramach strategii rozwoju infrastruktury transportowej zarządzający portem przewiduje, że do 2028 roku w bezpośrednim sąsiedztwie stacji kolejowej Pyrzowice Lotnisko zostanie wybudowany główny terminal pasażerski o powierzchni 49 tys. m². Terminal ten zostanie połączony z istniejącą stacją kolejową za pomocą tunelu. W ramach tej inwestycji planowane jest także utworzenie centrum przesiadkowego pomiędzy stacją a nowym terminalem, które będzie wyposażone w stanowiska dla autobusów, autokarów i busów. W planie inwestycyjnym uwzględniono również budowę czwartego hangaru do obsługi technicznej samolotów, drugiego terminala towarowego, nowej strażnicy Lotniskowej Służby Ratowniczo-Gaśniczej. Przebudowie ulegnie układ drogowy przed terminalem głównym ze strefą *kiss & fly* oraz zostaną rozbudowane parkingi terenowe, a także zbudowany zostanie parking wielopoziomowy (Katowice Airport, *Program inwestycyjny...*). Zwiększanie dostępności lotniczej poprzez rozwój infrastruktury wpływa na postrzeganie wartości i oczekiwanych korzyści.

Na rynku usług lotniczych podażową stronę rynku stanowią przewoźnicy, porty lotnicze o bardzo różnej skali oddziaływania, jak również niewidoczni dla zwykłego pasażera kontrolerzy ruchu lotniczego, agenci handlingowi, obsługa techniczna (Iwińska-Knop, Szymczak, 2018, s. 136) oraz instytucje kreujące politykę przewozową (Rucińska, Ruciński, Tłoczyński, 2012, s. 65). Przewoźnicy i porty lotnicze są zróżnicowane pod względem swojej siły rynkowej oraz różnorodności oferowanych usług (Rucińska, 2011, s. 289–290). Wymienione podmioty wpływają na rynek transportu lotniczego, a ich siła oddziaływania zależna jest od wielu czynników. Należy również podkreślić, że podmioty działające na rynku usług lotniczych i występujące po stronie podaży cechują się większą innowacyjnością, nowoczesnością, wysokim zaawansowaniem technologicznym i organizacyjnym w porównaniu z dostawcami usług w innych gałęziach transportu (Ruciński, 2008).

Na rynku usług lotniczych można zidentyfikować różne kategorie przewoźników lotniczych oraz stosowane przez nich modele działalności (*Common Airline Business Models*):

- **Linie lotnicze typu legacy** (znane również jako *Full Service Network Carriers*) są to tradycyjne linie lotnicze, które oferują pełen zakres usług, w tym przeloty międzykontynentalne i regionalne, a także usługi cargo.
- **Tanie linie lotnicze** (*Low Cost Carriers*) skupiające się na oferowaniu niskich cen biletów kosztem ograniczenia niektórych usług, takich jak darmowe posiłki na pokładzie czy możliwość rezerwacji miejsc.

- **Linie czarterowe** (*Holiday Carriers*) specjalizujące się w obsłudze ruchu turystycznego, często oferują loty do popularnych miejsc wakacyjnych.
- **Regionalne linie lotnicze** obsługujące małe i średnie miasta, często na rzecz większych przewoźników.
- **Linie lotnicze cargo** zajmują się transportem towarów.
- **Hybrydowe linie lotnicze** łączą różne modele biznesowe, aby sprostać różnym wymaganiom rynkowym.

Oliver Wyman, ACI World oraz STGC (2023, s. 5) sformułowali klasyfikację lotnisk, składającą się z czterech kategorii. Każda z nich definiuje specyficzne cele i perspektywy rozwoju danego lotniska:

- **Lotniska miejskie** (*City Airport*), np. London-City, Geneva Airport – położone w centrum miasta, zwykle obsługujące podróżujących w celach biznesowych lub pasażerów korzystających z krótkodystansowych połączeń. Lotniska te mają często ograniczoną przepustowość oraz ograniczone możliwości rozwoju infrastruktury lotniskowej.
- **Globalne centrum przesiadkowe** (*Global Hub Connector*), np. Dubai Airport, rozsyła pasażerów tranzytowych do różnych części świata, jednocześnie obsługując duży lokalny obszar.
- **„Mistrz cargo”** (*Cargo Champion*), np. Memphis International Airport – kluczowy element logistyki i transportu towarów.
- **„Brama do wypoczynku”** (*Leisure Gateway*), np. Aeropuertos Uruguay – lotnisko obsługujące destynacje turystyczne.

Innego podziału dokonała Komisja Europejska, która zaproponowała podział na cztery kategorie w zależności od wielkości ruchu lotniczego (Dz.U. UE C 312 z dnia 9 grudnia 2005 r.):

- a) duże wspólnotowe porty lotnicze (powyżej 10 mln pasażerów rocznie),
- b) krajowe porty lotnicze (5–10 mln pasażerów rocznie),
- c) duże regionalne porty lotnicze (1–5 mln pasażerów rocznie),
- d) małe regionalne porty lotnicze (mniej niż 1 mln pasażerów rocznie).

W kontekście rynku lotniczego „podaż” oznacza również liczbę miejsc lotniczych, które linie lotnicze oferują podróżnym w sprzedaży. Na rynku usług lotniczych kluczowym czynnikiem wpływającym na podaż oraz popyt jest sezonowość. W praktyce obserwuje się cykliczne wzrosty i spadki oferowania i zapotrzebowania na usługi lotnicze, z wyraźnym wzrostem w okresie wakacyjnym oraz świąt grudniowych. Statystyki ruchu lotniczego wskazują, że w wysokim sezonie letnim operują również przewoźnicy czarterowi. Zarówno przewoźnicy tradycyjni, jak i niskokosztowi wprowadzają do swojego rozkładu kierunki wypoczynkowe. Jacek Jankiewicz (2012) wskazuje, że usługa transportu lotniczego często nie jest celem końcowym, ale środkiem do konsumpcji innych produktów lub usług. Zatem popyt na usługi transportu lotniczego jest popytem wtórnym. Stronę popytową rynku reprezentują pasażerowie indywidualni oraz firmy i organizacje, pośrednicy organizujący zbiorowe wyjazdy, a także biura podróży, agencje turystyczne oraz organizatorzy pielgrzymek czy

wycieczek typu *city-break* (Tłoczyński, 2014, s. 372). Popyt w transporcie lotniczym to liczba miejsc lotniczych, które klienci chcą kupić. Czynnikiem wpływającym na wzrost popytu na transport lotniczy jest pojawienie się informacji o nowych sposobach podróżowania, takich jak nowy kierunek, zwiększenie częstotliwości połączeń (Platje, Paradowska, Kociszewski, 2018, s. 51). Regularne badanie preferencji podróżniczych pozwoli na stworzenie oferty, która będzie jak najbardziej zbliżona do potrzeb pasażerów. To z kolei przyczyni się do kreowania wartości dla klienta.

1.3. Regulacje prawne na rynku usług transportu lotniczego

Podstawowym aktem prawnym obowiązującym w lotnictwie cywilnym jest Konwencja o Międzynarodowym Lotnictwie Cywilnym. Dokument – Akt końcowy, podpisany podczas Konferencji Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego w Chicago w dniu 7 grudnia 1944 roku, zawierał uchwały i zalecenia oraz zastąpił wcześniejsze konwencje lotnicze – Konwencję Paryską z 1919 roku, Konwencję Madrycką (Iberoamerykańską) z 1926 roku oraz Konwencję Hawańską (Panamerykańską) z 1928 roku (Żylicz, 2011, s. 46). Na mocy Konwencji Chicagowskiej ustanowiono Organizację Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (ICAO – ang. *International Civil Aviation Organisation*). W tabeli 8 zestawiono najważniejsze organizacje działające na rynku transportu lotniczego, wskazując ich cel funkcjonowania oraz wpływ na branżę.

Tabela 8. Najistotniejsze organizacje działające na rynku usług transportu lotniczego

Nazwa organizacji	Cel funkcjonowania	Wpływ na rynek usług lotniczych (funkcje)
Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego ICAO – <i>International Civil Aviation Organisation</i> Rok powstania: 1944 Siedziba: Montreal (Kanada) Liczba członków: 193	• unowocześnienie, rozwijanie zasad i techniki międzynarodowej żeglugi powietrznej, • podejmowanie działań rozwijających międzynarodowe lotnictwo cywilne w sposób pewny i prawidłowy (<i>safe and orderly</i>), • popieranie umiejętności konstruowania i eksploataowania statków powietrznych w celach pokojowych, • wspieranie rozwoju dróg lotniczych, portów lotniczych i udogodnień dla żeglugi powietrznej, • zapewnienie wydajnego, bezpiecznego, regularnego, sprawnego i ekonomicznego przewozu lotniczego,	• regulacyjna, • reprezentacyjna

	• zapobieganie marnotrawstwu gospodarczemu spowodowanemu nierozsądną konkurencją, • zapewnianie, by prawa umawiających się państw były w pełni szanowane, • unikanie dyskryminacji między umawiającymi się państwami, • zwiększanie bezpieczeństwa lotów w międzynarodowej żegludze powietrznej	
Europejska Konfederacja Lotnictwa Cywilnego ECAC – <i>European Civil Aviation Conference</i> Rok powstania: 1955 Siedziba: Paryż (Francja) Liczba członków: 44	• ujednolicenie polityki oraz praktyk w zakresie lotnictwa cywilnego, • promowanie ciągłego rozwoju bezpiecznego, wydajnego i zrównoważonego systemu transportu lotniczego, • organizowanie międzynarodowych sympozjów, warsztatów, seminariów oraz szkoleń	• doradcza, • szkoleniowa
Europejska Agencja Bezpieczeństwa Lotniczego EASA – <i>European Union Aviation Safety Agency</i> Rok powstania: 2002 Siedziba: Kolonia (Niemcy) Liczba członków: 27 krajów UE + Islandia, Liechtenstein, Szwajcaria, Norwegia	• ustanowienie, zarządzanie bezpieczeństwem w lotnictwie cywilnym w Europie, • certyfikowanie zdolności do lotu i spełniania wymogów ochrony środowiska, • utrzymywanie równych zasad dla wszystkich uczestników wewnętrznego rynku lotniczego, • opracowywanie przepisów technicznych, • tworzenie jednolitego rynku lotniczego w Europie, • harmonizacja przepisów, • wydawanie certyfikatów operacyjnych dla zarejestrowanych statków powietrznych, • prowadzenie inspekcji w branży lotniczej krajów członkowskich	• regulacyjna, • normatywna, • reprezentująca, • kontrolująca
Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Powietrznych IATA – <i>International Air Transport Association</i> Rok powstania: 1971 Siedziba: Montreal (Kanada)/ Genewa (Szwajcaria) Liczba członków: 320	• promowanie bezpiecznego, regularnego i ekonomicznego rozwoju transportu lotniczego, • zgłaszanie propozycji zmian w międzynarodowych przepisach lotniczych, • przyznawanie specjalnych oznaczeń portom lotniczym i liniom lotniczym, • współdziałanie z ICAO, • prognozowanie ruchu lotniczego, • implementacja programu do rozliczeń między liniami lotniczymi (BSP – <i>Billing and Settlement Plan</i>), • wsparcie eksperckie, • upraszczanie przepisów i zwiększanie wygody pasażerskiej, • zbieranie danych o pasażerach, którzy mają zakaz podróżowania drogą powietrzną ze względu na swoją kryminalną przeszłość	• reprezentująca, • wspierająca, • kontrolująca

Tabela 8 (cd.)

Nazwa organizacji	Cel funkcjonowania	Wpływ na rynek usług lotniczych (funkcje)
Eurocontrol – Europejska Organizacja ds. Bezpieczeństwa Żeglugi Powietrznej <i>European Organisation for the Safety of Air Navigation</i> Rok powstania: 1960 Siedziba: Bruksela (Belgia) Liczba członków: 41	- zarządzanie ruchem lotniczym w Europie, - kontrolowanie bezpieczeństwa operacji lotniczych, - budowanie we współpracy z partnerami Jednolitej Europejskiej Przestrzeni Powietrznej (<i>Single European Sky</i>), - prowadzenie działalności B+R	- regulująca, - kontrolująca
Międzynarodowa Rada Lotnisk <i>ACI – Airports Council International</i> Rok powstania: 1991 Siedziba: Montreal (Kanada) Liczba członków: 712 zarządzających 1925 portami lotniczymi	- reprezentowanie interesów stowarzyszonych portów lotniczych, - zapewnienie innowacyjnych narzędzi i wiedzy specjalistycznej, - wspieranie zdolności lotnisk do zapewnienia bezpiecznego transportu lotniczego, - zwiększanie świadomości społecznej na temat transportu lotniczego i jego znaczenia społeczno-gospodarczego, - badania marketingowe pasażerów, - przygotowywanie prognoz pasażerskich i analiz	- reprezentująca, - doradcza, - wspierająca

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Żylicz, 2011 s. 57–61) oraz danych pozyskanych ze stron internetowych organizacji: ACI, EASA, ECAC, Eurocontrol, IATA, Ministerstwa Infrastruktury.

Prawo lotnicze na poziomie globalnym, kształtowane przez organizacje międzynarodowe, takie jak Międzynarodowa Organizacja Lotnictwa Cywilnego (ICAO), ustanawia fundamentalne zasady regulujące bezpieczeństwo oraz standardy operacyjne w transporcie lotniczym. W ramach Unii Europejskiej przepisy lotnicze dostosowują normy międzynarodowe do specyfiki wspólnego rynku, harmonizując regulacje w zakresie operacji lotniczych, certyfikacji oraz ochrony pasażerów. Prawo krajowe, pozostające w zgodzie zarówno z normami globalnymi, jak i unijnymi, może jednak wprowadzać dodatkowe rozwiązania dostosowane do uwarunkowań narodowych, uwzględniając aspekty infrastrukturalne, administracyjne i ekonomiczne.

Aktem prawnym, który reguluje działalność lotnictwa cywilnego w Polsce, jest Prawo lotnicze uchwalone 3 lipca 2002 roku i opublikowane w Dzienniku Ustaw (nr 130, poz. 1112). Ustawa ta obejmuje różne aspekty lotnictwa cywilnego, takie jak organizacja administracji lotniczej i zarządzanie ruchem lotniczym. Prawo

lotnicze określa zasady rejestracji i użytkowania statków powietrznych oraz reguluje działalność przewoźników lotniczych w Polsce. Zawiera również przepisy dotyczące zakładania i użytkowania lotnisk oraz korzystania z przestrzeni powietrznej. Ważnym elementem ustawy jest regulacja ochrony lotnictwa cywilnego i ochrony praw pasażerów. W dokumencie podkreślono również konieczność posiadania odpowiednich kwalifikacji przez personel lotniczy, a także przeprowadzania szkoleń i egzaminów. Ustawa uwzględnia zobowiązania międzynarodowe Polski, zwłaszcza te wynikające z członkostwa w Organizacji Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego. Ponadto, Prawo lotnicze odzwierciedla regulacje obowiązujące w państwach członkowskich Unii Europejskiej.

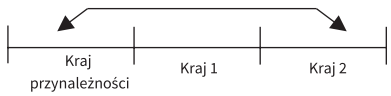
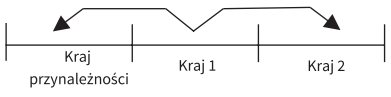
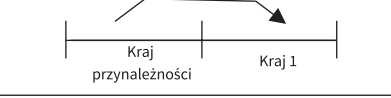
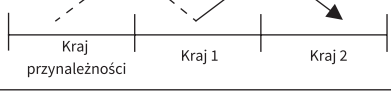
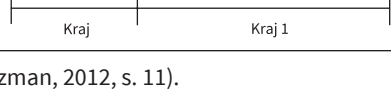
Organem rządowym odpowiedzialnym za sprawy lotnictwa cywilnego w Polsce jest minister infrastruktury. W ramach ministerstwa działa Departament Lotnictwa (DL), który ma na celu realizację różnych zadań związanych z lotnictwem cywilnym. Do głównych zadań departamentu należą:

- nadzorowanie polskiego lotnictwa cywilnego i działalności zagranicznego lotnictwa cywilnego w Polsce, zgodnie z ustawą z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze, innymi ustawami i umowami międzynarodowymi,
- zarządzanie sprawami związanymi z wykonywaniem przez ministra funkcji zwierzchnictwa w polskiej przestrzeni powietrznej, które nie są związane ze wzmocnieniem obronności kraju,
- realizacja strategii i programów dotyczących żeglugi powietrznej na szczeblu krajowym i międzynarodowym,
- nadzór nad realizacją zadań wynikających ze „Strategii Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030” oraz innych strategicznych dokumentów rządowych dotyczących rozwoju cywilnego transportu lotniczego,
- monitorowanie oraz kontrola projektów inwestycyjnych realizowanych przez zarządzających portami lotniczymi oraz państwowy organ zarządzania przestrzenią powietrzną, które są finansowane ze środków publicznych,
- realizacja zadań związanych z funkcjonowaniem i rozwojem rynku transportu lotniczego w Polsce.

Departament Lotnictwa (DL) nadzoruje również Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego i Polską Agencję Żeglugi Powietrznej. Dodatkowo departament zapewnia obsługę Rady Ochrony i Ulatwień Lotnictwa Cywilnego, której cele funkcjonowania wskazane są w artykule 19, ustęp 5 ustawy Prawo lotnicze.

Regulacje prawne odgrywają istotną rolę w kształtowaniu oferty na rynku usług lotniczych. Wpływają one na różne aspekty działalności linii lotniczych, od bezpieczeństwa połączeń po ceny biletów. Przykładem mogą być zasady określające prawa linii lotniczych do przelotu, lądowania oraz przewozu pasażerów i ładunku między różnymi krajami, tzw. „wolności lotnicze”. Oficjalnie uznano pięć wolności (ang. *Freedoms of the Air*).

Tabela 9. Charakterystyka wolności lotniczych

Wolność lotnicza	Schemat	Przykład (obsługiwana trasa, przynależność statku powietrznego/przewoźnika)
I		Warszawa–Paryż, polski przewoźnik, przelot nad Niemcami
II		Warszawa–Paryż, polski przewoźnik, postój techniczny we Frankfurcie nad Menem
III		Warszawa–Frankfurt nad Menem, polski przewoźnik
IV		Frankfurt nad Menem–Warszawa, polski przewoźnik
V		Frankfurt nad Menem–Paryż (jako część trasy rozpoczynającej lub kończącej się w Polsce), polski przewoźnik
VI		Paryż–Warszawa–Moskwa, polski przewoźnik
VII		Frankfurt nad Menem–Paryż, polski przewoźnik
VIII		Frankfurt nad Menem–Monachium (jako część trasy rozpoczynającej lub kończącej się w Polsce), polski przewoźnik
IX		Frankfurt nad Menem–Monachium, polski przewoźnik

Źródło: (Hoszman, 2012, s. 11).

Zgodnie z międzynarodowymi traktatami tylko pierwsze pięć „wolności” lotniczych jest oficjalnie uznanych. Pierwsza i druga wolność powietrzna stanowią podstawę dla operacji lotniczych, umożliwiając przelot przez terytorium obcego państwa bez konieczności lądowania oraz lądowanie w celach technicznych, takich jak tankowanie paliwa. Te zasady mają fundamentalne znaczenie dla tworzenia międzynarodowych połączeń lotniczych. Trzecia i czwarta wolność powietrzna, które umożliwiają przewóz pasażerów, poczty i ładunku z kraju macierzystego do innego kraju i z powrotem, są kluczowe dla funkcjonowania większości połączeń lotniczych.

Wpływają one bezpośrednio na ofertę usług linii lotniczych. Piąta wolność, często nazywana „wolnością przesiadkową”, umożliwia przewożenie pasażerów i ładunku między dwoma krajami na trasie, która rozpoczyna się lub kończy w kraju macierzystym linii lotniczej. Ta zasada umożliwia tworzenie skomplikowanych tras i połączeń przesiadkowych. Prawo szóstej wolności odnosi się do realizacji międzynarodowego transportu lotniczego pasażerów i towarów przez terytorium państwa, do którego należy dany statek powietrzny (przewoźnik), pomiędzy terytoriami dwóch innych państw. Siódma wolność lotnicza odnosi się do prawa przewoźnika z trzeciego państwa do przewożenia pasażerów i ładunków między terytoriami dwóch innych państw, bez konieczności dokonywania lądowania na terytorium państwa, do którego przewoźnik należy. Wolność ósma odnosi się do zasady, która umożliwia przeprowadzanie lotów krajowych w tzw. państwach trzecich, z możliwością dalszego kontynuowania podróży powrotnej do kraju pochodzenia. Z kolei ostatnią, dziewiątą wolność definiuje zdolność do wykonywania lotów krajowych, zwanych potocznie „krajówkami”, w kraju, który nie jest krajem pochodzenia linii lotniczej realizującej te przewozy. Te zasady są kluczowe dla funkcjonowania międzynarodowego systemu transportu lotniczego.

Proces liberalizacji na rynku usług lotniczych, w połączeniu ze zmianami w zewnętrznej polityce transportowej Unii Europejskiej, prowadzi do ewolucji ekonomicznej regulacji rynku. W rezultacie standardy, które były wcześniej utrzymywane na mocy porozumień dwustronnych i które promowały restrykcyjne podejście do dostępu do rynku usług lotniczych, są teraz przełamywane. Ta zmiana otwiera nowe możliwości dla operatorów lotniczych i może prowadzić do większej konkurencji i innowacji na rynku (Kunert-Diallo, 2022, s. 121–122).

Wszystkie te regulacje prawne wpływają na to, jak linie lotnicze kształtują swoją ofertę, decydują o trasach, które obsługują, a także wpływają na ceny biletów. Dlatego znajomość tych regulacji jest kluczowa zarówno dla linii lotniczych, jak i pasażerów. W ramach pięciu wolności lotniczych zdefiniowanych w Konwencji Chicagowskiej pierwsza i druga wolność mają naturę techniczną, podczas gdy trzecia, czwarta i piąta mają charakter komercyjny (Żylicz, 2016, s. 9). Te ostatnie są związane z handlem oraz przewozem pasażerów i ładunków, co ma bezpośredni wpływ na działalność gospodarczą linii lotniczych.

1.4. Przewidywane zmiany rozwoju rynku usług transportu lotniczego

Prognozowanie ruchu lotniczego stanowi istotne znaczenie przy określaniu kierunków działania oraz kształtowaniu rozwoju podmiotów działających na tym rynku. Najczęściej wykorzystywane opracowania i prognozy przygotowywane są przez producentów samolotów (Airbus, Boeing, Embraer), a także organizacje międzynarodowe

(ICAO, IATA) (Hawlena, 2012b, s. 294). W Polsce prognozami zajmuje się Urząd Lotnictwa Cywilnego we współpracy z naukowcami i ekspertami rynku lotniczego. We wrześniu 2023 roku opublikowano dokument *Prognoza ruchu lotniczego w Polsce na lata 2022–2040* (Urząd Lotnictwa Cywilnego, 2023), w którym założono, iż polskie porty lotnicze obsłużą w 2040 roku 96 mln pasażerów (stanowi to prawie dwukrotność liczby pasażerów z 2023 roku). W opracowaniu wskazano również duży wzrost w przewozach towarowych. Eksperci podkreślili, że aby osiągnąć założone wyniki, należy dokonywać inwestycji w przepustowość we wszystkich portach lotniczych w Polsce. W prognozie założono również wzrost współczynnika mobilności z 1,09 w 2022 roku do 2,76 w 2040 roku.

Wybuch pandemii COVID-19 zaburzył prognozy oraz założenia rozwoju transportu lotniczego. Część prac modernizacyjnych infrastruktury lotniskowej została zawieszona. Niemniej jednak niektórzy zarządzający portami lotniczymi zdecydowali się wykorzystać obniżony ruch pasażerów na rozbudowę istniejącej infrastruktury lotniskowej, w tym także budowę nowych budynków czy budowę infrastruktury kolejowej łączącej terminal pasażerski z liniami kolejowymi. Podczas pandemii COVID-19 niektóre przedsiębiorstwa działające na rynku usług lotniczych borykały się z brakiem płynności finansowej, a także przejrzystości w finansach, które utrudniały efektywną alokację niezbędnych inwestycji, jak również z brakiem otrzymywania wsparcia w ramach rządowych programów pomocy (Florido-Benitez, 2022, s. 55). Pandemia COVID-19 miała znaczący wpływ na podaż miejsc w samolotach. Według danych Międzynarodowej Organizacji Lotnictwa Cywilnego (ICAO) w wyniku pandemii podaż miejsc w samolotach zmniejszyła się o około 20% w 2022 roku, 40% w 2021 roku, a w 2020 roku o 50% względem oferowania w roku 2019 (ICAO, 2023).

W pandemii COVID-19 przewoźnicy zmuszeni byli do minimalizacji kosztów operacyjnych, co osiągnięto poprzez tymczasowe uziemienie lub całkowite wycofanie części swojej floty, renegocjację kontraktów leasingowych. Linie lotnicze musiały również podjąć trudne decyzje związane z ograniczeniem lub zminimalizowaniem liczby pracowników poprzez zwolnienia lub udzielanie im bezpłatnych urlopów. W wyniku kryzysu i jego skutków przewoźnicy odnotowywali deficyty w bilansach ekonomicznych, a w niektórych przypadkach były one tak duże, że linie lotnicze potrzebowały wsparcia finansowego od rządów (Hoszman, Marciszewska, Pasztaleniec, 2023, s. 79). W obliczu pandemii COVID-19 wielu przewoźników nie posiadało wystarczających środków finansowych, co zmusiło ich do szukania wsparcia finansowego na zewnątrz, w tym również w formie pomocy państwowej. Luis Martin-Domingo i Juan Carlos Martin (2022, s. 2368) wskazują, że wsparcie rządowe było udzielane przez kraje UE w ramach trzech różnych programów. Po pierwsze udzielano interwencji celowych skierowanych do poszczególnych linii lotniczych uznawanych za istotne dla interesu narodowego. Drugim programem było indywidualne wsparcie dla przewoźników w ramach ogólnych programów korporacyjnych. Natomiast trzecim było wsparcie wszystkich firm działających na

rynku usług lotniczych. Jednym z pierwszych, a zarazem największym wsparciem finansowym, była pomoc rządu niemieckiego dla przewoźnika Lufthansa, która wynosiła 9 mld euro. W ramach tego pakietu pomocowego 3 mld euro zostały udzielone jako pożyczki inwestycyjne. Za pomoc państwową przewoźnik oddał 20% swoich udziałów. Pakiet pomocowy musiał również zostać zatwierdzony przez Komisję Europejską, która nie mogła zgodzić się na tak duże wsparcie bez nałożenia na niemieckiego przewoźnika specjalnych warunków. W zamian za akceptację Komisji Europejskiej Lufthansa zgodziła się na rekompensatę i zdecydowała się sprzedać 24 sloty tygodniowo na swoich głównych lotniskach: we Frankfurcie nad Menem i Monachium. Należy podkreślić, że w maju 2023 roku Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej uchylił pomoc finansową w wysokości 6 mld euro udzieloną w 2020 roku niemieckiemu przewoźnikowi Lufthansa. Sąd unijny uznał, że skarga złożona przez irlandzkiego przewoźnika Ryanair była całkowicie uzasadniona. Irlandzki przewoźnik twierdził, że pomoc publiczna udzielana przez różne rządy była formą „dyskryminującego ratunku”, który zaburzył wolny rynek. Lufthansa spłaciła już w całości udzieloną przez niemiecki rząd pożyczkę, niemniej jednak wyrok sądu może mieć daleko idące konsekwencje dla wszystkich przyszłych działań wspierających (Malinowski, 2023).

Równoległe z działaniami poprawiającymi komfort pasażerów (modernizacja infrastruktury lotniskowej) skupiono się na dokonywaniu transformacji cyfrowej, która stanowi ważny trend wpływający na działalność portów i linii lotniczych. Należy podkreślić, że spowolnienie w branży jej nie zatrzymało. Popyt na usługi transportu lotniczego jest silnie uzależniony od Produktu Krajowego Brutto (PKB) (Drljaca i in., 2020). Spadki w transporcie lotniczym wynikały głównie z ograniczeń nałożonych na linie i porty lotnicze przez rządy oraz centralne urzędy lotnictwa w celu ograniczenia transmisji wirusa SARS CoV2 (Forsyth, Guiomard, Niemeier, 2020). Pierwszy *lockdown* ogłoszony w marcu 2020 roku sprawił, iż uziemiono większość pasażerskich samolotów, m.in. na pasach startowych czy drogach do kołowania. W okresie letnim tego samego roku stopniowo łagodzone obostrzenia, umożliwiając operowanie z wypełnieniem jedynie 50% dostępnych w samolotach miejsc. Odnotowano, iż w pierwszym roku globalnej pandemii liczba operacji lotniczych i liczba przewożonych pasażerów była na poziomie wyników osiągniętych w latach 90. Międzynarodowa Organizacja Lotnictwa Cywilnego (ICAO) ogłosiła, iż linie lotnicze osiągnęły stratę z obsługi pasażerów w wysokości 371 mld dolarów w 2020 roku, tracąc 2699 mln pasażerów (–60% względem danych z 2019 roku). ICAO (2023) przedstawiła ewolucję rynku lotniczego w latach 1945–2020 oraz porównała pandemię COVID-19 do kryzysu naftowego z 1973 roku. Założenie poczynione w prognozie Global Services Forecast (GSF), opracowanej przez Airbusa, iż rynek usług lotniczych powróci do poziomu sprzed pandemii już w 2023 roku, okazało się bliskie prawdy. W dokumencie tym założono także, że rynek podwoi swoją wartość w ciągu najbliższych 20 lat, osiągając obroty w wysokości ponad 255 mld dolarów w 2042 roku.

Z danych opublikowanych przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Transportu Lotniczego (IATA) wynika, że globalny ruch lotniczy w 2023 roku osiągnął 94,1% poziomu odnotowanego w roku 2019, czyli w okresie przedpandemicznym. W porównaniu do roku 2022 całkowity ruch lotniczy w 2023 roku wzrósł o 36,9% (IATA, 2024b).

Badania przeprowadzone przez Sun i innych wykazały heterogeniczność w odbudowie ruchu pasażerskiego po pandemii COVID-19 na różnych rynkach, w szczególności niektóre rynki wykazały zdolność do przekroczenia poziomów sprzed pandemii, podczas gdy inne pozostały na minimalnym poziomie funkcjonalności. Ze względu na mobilność podróży krajowych oraz mniejszego wpływu COVID-19, rynki krajowe najskuteczniej odbudowały ruch pasażerski (Sun, Wandelt, Zhang, 2023). Warto podkreślić, że już w sezonie letnim 2022 roku kilka linii lotniczych przekroczyło liczbę obsłużonych pasażerów w porównaniu do wartości osiągniętych przed pandemią. Zachowania pasażerów spowodowane pandemią COVID-19 uległy ewolucji i rozwinęły działania mobilne, np. poprzez kontynuowanie warsztatów, spotkań biznesowych w trybie hybrydowym, przyczyniając się do ograniczenia kosztów podróży oraz zmniejszania śladu węglowego (Łukasiewicz, 2022, s. 103).

Rozwój rynku transportu lotniczego będzie zależał od integracji z innymi gałęziami transportu, zwłaszcza kolejowego, w tym Kolei Dużych Prędkości (KDP). Kluczowe znaczenie będą miały także wytyczne UE oraz dostosowanie krajowych regulacji do norm światowych, szczególnie w kontekście aspektów środowiskowych i efektywności transportowej. Spójne rozwiązania w zakresie korytarzy transportowych i infrastruktury dojazdowej na lotniska mogą dodatkowo zwiększyć konkurencyjność lotnictwa.

Porty lotnicze odgrywają aktywną rolę w budowaniu marki oraz promowaniu regionu, w którym się znajdują. Działania marketingowe podejmowane lub zlecane przez zarządzających portami lotniczymi wpisują się w strategię rozwoju regionów. Na rynku usług lotniczych występuje zjawisko „wsparcia marketingowego” lub „dopłat marketingowych”. Pod tym terminem kryje się przekazywanie publicznych środków finansowych liniom lotniczym. Jest to jedyna, dozwolona przez prawo Unii Europejskiej, forma przekazywania publicznych środków do tych firm. Jednakże pojawiają się głosy krytyki, zarzucające, że dopłaty stanowią ukrytą formę dofinansowania połączeń i niedozwolonej pomocy publicznej. Niemniej jednak termin „wsparcia marketingowego” ma szersze znaczenie, ponieważ obejmuje szeroki zakres usług (promowanie regionu poprzez reklamy w samolotach, artykuły informacyjne w gazetkach pokładowych i na stronach internetowych przewoźników), na które tworzone są specjalne fundusze (Olipra, 2015, s. 147–148). Wsparcie finansowe dla linii lotniczych, udzielane przez zarządzających portami lotniczymi lub organy na szczeblu regionalnym bądź lokalnym, zostanie uznane za zgodne z prawem i ekonomicznie uzasadnione, o ile takie działanie służy interesowi publicznemu (Dobaczewska, 2018, s. 462–464). Przepisy unijne wskazują również, że udzielana pomoc musi być proporcjonalna do celu, jaki ma zostać osiągnięty. A także te działania nie

mogą negatywnie wpływać na gospodarkę Unii Europejskiej (Komunikat Komisji Europejskiej – 2023/C 244/01). Najaktywniejszy w działaniach promocyjnych na terenie Polski jest Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, który przeznaczył od 2018 roku ponad 40 mln złotych na promowanie rejsów z portu lotniczego Zielona Góra-Babimost (Kieruzal, 2023).

W państwach Europy Zachodniej rozwój kolei dużych prędkości oraz działania proekologiczne prowadzą do spadku dynamiki rozwoju rynku usług transportu lotniczego. Przewoźnicy lotniczy nawiązują współpracę z przewoźnikami kolejowymi, oferując podróżnym krótkie połączenia międzymiastowe wykonywane przez pociągi ekspresowe bądź premium. Przykładem takiej współpracy jest porozumienie niemieckiego przewoźnika Lufthansa oraz niemieckich kolei – DB. Ameryka Północna jest powszechnie uważana za największy i najbardziej rozwinięty rynek transportu lotniczego na świecie. Ten stan rzeczy wynika z istotnych odległości między miastami na tym kontynencie. Ponadto kraje Ameryki Północnej charakteryzują się dobrze rozwiniętym rynkiem przewoźników niskokosztowych, z których najbardziej dominującą pozycję zajmuje Southwest Airlines (Chakuu, Kozłowski, Nędza, 2012, s. 21).

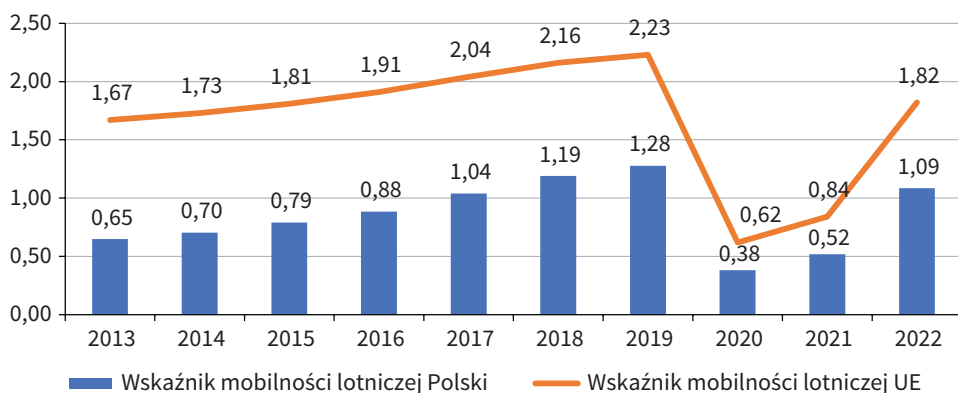
Kolejnym wyzwaniem dla rynku usług lotniczych są aspekty ekologiczne oraz kryzys klimatyczny. Zgodnie z danymi podawanymi przez Komisję Europejską (Dyrektywa 2023/958) lotnictwo odpowiada za 2–3% światowej emisji dwutlenku węgla, natomiast całkowity wpływ transportu lotniczego na klimat jest co najmniej dwukrotnie wyższy niż sama emisja dwutlenku węgla. Innymi czynnikami wpływającymi na klimat są: tlenki azotu, cząstki sadzy, utlenione związki siarki oraz para wodna. Szacuje się, że w latach 1960–2018 emisje gazów cieplarnianych wzrosły prawie siedmiokrotnie, choć współczynnik obciążenia samolotu (*load factor*) wyrażony ilorazem wskaźnika RPK¹ przez wskaźnik ASK² wzrósł z 60% w 1960 roku do 82% w 2018 roku (Lee i in., 2021). Kolejny dokument, opracowanie Oxfram (2023) z Instytutem Środowiska ze Sztokholmu, wskazuje, iż ilość emitowanych gazów cieplarnianych przez ludzi wzrasta proporcjonalnie wraz z prywatnym dochodem i majątkiem. Jako przyczynę wskazano m.in. częstsze podróże lotnicze. Dlatego też podejmowane są działania prowadzące do zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych, takie jak: modernizacja floty na maszyny paliwooszczędne, wdrażanie biopaliw. Komisja Europejska zaprezentowała Rozporządzenie ReFuelEU Aviation będące częścią pakietu „Fit for 55”, który zakłada zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych o co

1 RPK (ang. *Revenue Passenger Kilometers*) to wskaźnik pokazujący liczbę kilometrów przebytych przez płacących pasażerów, zatem jest to iloczyn liczby pasażerów i długości przelotu w kilometrach. Szerzej: (Szymczak, 2017, s. 74).

2 ASK (ang. *Available Seat Kilometer*) jest parametrem w ocenie zdolności linii lotniczej do obsługi ruchu pasażerskiego i zaspokojenia popytu na przewozy lotnicze. ASK jest definiowany jako iloczyn całkowitej liczby miejsc oferowanych do sprzedaży przez daną linię lotniczą i całkowitej odległości, którą te miejsca pokonują w określonym czasie, wyrażonej w kilometrach. Szerzej: (Pinchemel i in., 2022, s. 654).

najmniej 55% do 2030 roku względem poziomów z 1990 roku oraz osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 roku. Celem wyznaczonym przez Komisję Europejską jest zwiększenie wykorzystania ekologicznego, zrównoważonego paliwa lotniczego (SAF – ang. *Sustainable Aviation Fuel*). Termin ten, zgodnie z definicją, obejmuje paliwa syntetyczne, niektóre biopaliwa produkowane z pozostałości roślinnych, rolnych, alg, bioodpadów czy zużytego oleju kuchennego. W przepisach unijnych doprecyzowano również, że paliwa oparte na paszach i roślinach spożywczych, a także paliwa pochodzące z materiałów palmowych i sojowych nie będą klasyfikowane jako paliwa ekologiczne. Takie ustalenia podjęto ze względu na fakt, że wskazane paliwa nie spełniają kryteriów zrównoważonego rozwoju. Jako część zrównoważonego paliwa lotniczego włączono natomiast odnawialny wodór (Rojek-Socha, 2023).

W Rozporządzeniu ReFuelEU Aviation zapisano, iż wszyscy dostawcy paliwa lotniczego na unijnych portach lotniczych będą zobowiązani do stopniowego zwiększania oferowania paliw ekologicznych, w tym syntetycznych. Wartości minimalne zaprezentowano na rysunku 6.



Rysunek 6. Minimalny udział ekologicznych paliw lotniczych w latach 2025–2050 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie zapewnienia równych warunków działania dla zrównoważonego transportu lotniczego (ReFuelEU Aviation).

Kolejną istotną kwestią, wpływającą na zmniejszenie konsumpcji paliwa lotniczego, będzie zobowiązanie przewoźników do tankowania na unijnych lotniskach jedynie paliwa niezbędnego do lotu oraz unikanie „tankeringu”, czyli umyślnego przewożenia dodatkowego paliwa w celu unikania tankowania SAF. Europejskie porty lotnicze będą zobowiązane do zapewnienia niezbędnej infrastruktury do dostarczania, przechowywania i tankowania zróżnicowanego paliwa lotniczego. Przewoźnicy będą zobligowani do prowadzenia działań informacyjnych dotyczących pozostawionego śladu węglowego przez dany rejs. Takie działanie pozwoli pasażerom na porównanie efektywności środowiskowej lotów oferowanych przez

różnych przewoźników na tej samej trasie. W ostatnich latach w lotnictwie cywilnym wprowadzono wiele innowacji w celu zwiększenia efektywności paliwowej i zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych (Dahal i in., 2021). Samoloty zasilane akumulatorowo mogą stać się przydatne w lotach krótkodystansowych (Epstein, O'Flarity, 2019, s. 572–582). Wyzwanie stanowi pojemność akumulatora oraz infrastruktura do ładowania w portach lotniczych (Viswanathan, Knapp, 2019, s. 88–89). Drugą rozwijaną technologią jest napęd wodorowy. Airbus zapowiedział, że pierwsze komercyjne samoloty napędzane wodorem pojawią się na rynku do 2035 roku (Raport Airbus – ZEROe). Jak już wcześniej wspomniano, zrównoważone paliwa lotnicze (SAF) będą odgrywać znaczącą rolę. Produkcja paliwa SAF w 2023 roku osiągnie poziom 600 mln litrów, co stanowi dwukrotny wzrost w porównaniu do 300 mln litrów wyprodukowanych w roku poprzednim. Szacuje się, że około 3% całkowitej produkcji odnawialnego paliwa zostanie wykorzystane w transporcie lotniczym. W 2024 roku produkcja paliwa SAF wzrośnie do 1,87 mld litrów, co będzie stanowiło 6% całkowitej mocy produkcyjnej paliw zrównoważonych. W raporcie *Net zero 2050* (Raport IATA, 2024) zaapelowano o zwiększenie produkcji biopaliw dla lotnictwa. Ewolucja infrastruktury lotniczej uwzględnia również konsumpcję dwutlenku węgla (CO_2) w całym ekosystemie, a także implementację procesów i specjalistycznych technologii redukujących emisję, takich jak absorpcja i składowanie CO_2 (CCS – *carbon capture and storage*) (Becattini, Gabrielli, Mazzotti, 2021, s. 6849). W 2022 roku podjęto decyzję o niezwiększaniu liczby miejsc parkingowych na lotnisku w Genewie. Decyzja ta była wynikiem długotrwałego badania, które wykazało, że 50% pasażerów korzystało z transportu publicznego. Port lotniczy i otaczające go hotele oferują bezpłatne bilety na przejazd środkami komunikacji zbiorowej dla przybywających pasażerów oraz planują to samo dla odlatujących. Celem tych działań jest zachęcenie pasażerów do rezygnacji z samochodów i korzystania z transportu publicznego do 60% w 2030 roku. Dodatkowo lotnisko w Genewie zamierza zdekarbonizować 90% swojej floty pojazdów do 2030 roku poprzez modernizację autobusów i zastąpienie silników diesla silnikami elektrycznymi (Genève Aeroport, 2023). Przykładowo lotnisko Dallas Fort Worth International stało się niedawno pierwszym neutralnym pod względem emisji dwutlenku węgla portem lotniczym w obu Amerykach, stosując zrównoważone środowiskowo praktyki w całej swojej działalności – od zużycia wody po zużycie energii i gospodarkę odpadami (DFW, *Zero Carbon...*). W grudniu 2022 roku Francja przyjęła pierwsze przepisy zakazujące lotów między miastami, do których można dotrzeć pociągiem w 2,5 godziny lub krócej.

Usługi transportu lotniczego ewoluują również pod wpływem cyfryzacji. Budżety IT w liniach lotniczych rosną szybciej niż pierwotnie zakładano. W raporcie SITA zawarto informacje, że w budżetach na rok 2022 zapisano na transformację cyfrową 4,73% przychodów, wobec 4,66% w 2021 roku (SITA, 2022). Jednym z najbardziej zauważalnych trendów jest dążenie do pełnej samodzielności

pasażerskiej podczas podróży lotniczej (ang. *fully self-serviced passenger journey*) (Pieriegud, 2020, s. 345).

W obliczu dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości rynek usług lotniczych będzie podlegał transformacji. Wyman, ACI World i STGC (2023, s. 7) przeprowadzili dogłębną analizę, aby zidentyfikować kluczowe megatrendy, które będą kształtować przyszłość tego rynku: osiągnięcie zerowych emisji netto (*Net zero*), innowacje technologiczne, łączność intermodalna, zmieniająca się siła robocza, rewolucja w doświadczeniach pasażerów. Możliwymi osiągnięciami ze wskazanych megatrendów w 2050 roku będą (Wyman, ACI, STGC, 2023, s. 14–31):

1. **Osiągnięcie *Net zero*** przekształci lotniska w węzły energetyczne i producentów energii, dążących do zerowej emisji dwutlenku węgla netto. Taka transformacja uczyni lotniska neutralnymi dla środowiska, przyczyniając się do globalnych działań na rzecz ograniczenia zmian klimatycznych. Ponadto skala wykorzystania zrównoważonego paliwa lotniczego (SAF) będzie wzrastać, a krótkodystansowe loty będą obsługiwane przez elektryczne samoloty. Pasażerowie i linie lotnicze będą korzystać z usług lotnisk spełniających zasady zrównoważonego rozwoju.
2. **Innowacje technologiczne** umożliwią w pełni zautomatyzowane doświadczenia pasażerskie oraz globalne uznawanie tożsamości cyfrowej. Implementacja autonomicznych procesów przyczyni się do zwiększenia wydajności operacji lotniczych. Sztuczna inteligencja oraz uczenie maszynowe będą wykorzystywane do prognozowania i optymalizacji tych operacji, podczas gdy technologie wychwytywania i składowania dwutlenku węgla, takie jak Direct Air Capture (DAC), będą miały na celu ochronę środowiska. W wyniku tych działań poprawi się jakość usług dla pasażerów, zwiększy efektywność operacyjną.
3. **Łączność intermodalna** umożliwi stosowanie zintegrowanego systemu zarządzania przepływem, który zrównoważy popyt i przepustowość we wszystkich gałęziach transportu. Ułatwi to podróżowanie poprzez płynne połączenia między różnymi środkami transportu. Zachęcanie do ograniczenia transportu samochodowego na lotniska będzie sprzyjać bardziej zrównoważonemu i efektywnemu funkcjonowaniu całego systemu. Linie lotnicze będą mogły efektywniej zarządzać przepływem pasażerów, co przyczyni się do zwiększenia efektywności operacyjnej.
4. **Zmieniająca się siła robocza** – ograniczenie kontaktu pasażerów z obsługą oraz automatyzacja wielu procesów i zadań doprowadzi do zwiększenia efektywności i precyzji operacji lotniskowych. Zmiany demograficzne wśród pracowników, z czterema pokoleniami pracującymi wspólnie, wymagają opracowania strategii uwzględniających preferencje tych grup. Adaptacja do tych zmian przyczyni się do bardziej efektywnych operacji lotniczych. Pasażerowie będą cieszyć się szybszą i bardziej niezawodną obsługą, a linie lotnicze skorzystają z niższych kosztów operacyjnych.

5. **Rewolucja w doświadczeniach pasażerów** przekształci terminale lotniskowe w miejsca bez kolejek, z obsługą pieszą lub zdalnym przetwarzaniem. Rozbudowa miast lotniskowych, zwanych również „aerotropolis”, oraz doświadczenia zorientowane na usługi, takie jak szybkie parkowanie, zintegrowane zarządzanie podróżą i szybka kontrola bezpieczeństwa, przyczynią się do poprawy jakości obsługi. Pasażerowie otrzymają spersonalizowaną, interaktywną komunikację w czasie rzeczywistym, co zwiększy ich komfort i wygodę. Linie lotnicze zyskają bardziej zadowolonych klientów, co może przełożyć się na większą lojalność i powtarzalność zakupów.

Kolejnym wyzwaniem stojącym przed branżą lotniczą jest odpowiednia kadra. Obecnie około 54% z 11,3 miliona pracowników branży lotniczej pracuje na lotniskach, co stanowi 3,9% całkowitej liczby osób zatrudnionych w turystyce i podróżach (289 mln osób). Niedobory siły roboczej, które zaczęły się po wybuchu pandemii COVID-19, utrzymują się nadal i zagrażają zdolności do zaspokojenia rosnącego popytu na podróże (*Aviation Benefits Beyond Borders, Employment*). Trzeba podkreślić, że dobrze wykształcona oraz wyszkolona kadra wpływa pozytywnie na postrzeganie wartości oferowanego produktu.

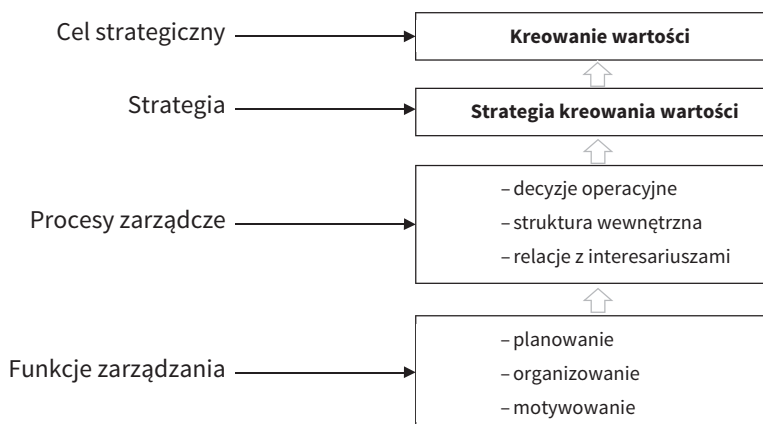
Każdy z identyfikowanych megatrendów oraz wyzwań posiada potencjał do zasadniczej transformacji funkcjonowania rynku usług lotniczych. Zrozumienie tych trendów i ich implikacji jest kluczowe dla przyszłego sukcesu oraz adaptacji w tej dynamicznie zmieniającej się dziedzinie.

Rozdział 2

Wartość dla klienta na rynku usług transportu lotniczego – podejście konceptualne

2.1. Koncepcja tworzenia wartości jako element zarządzania wartością

Koncepcja tworzenia wartości jako element zarządzania wartością (ang. *Value Based Management*) definiowana jest jako podejście do zarządzania, które skupia się na maksymalizowaniu wartości dla akcjonariuszy oraz permanentnym dążeniu do pomnażania wartości rynkowej przedsiębiorstwa (Jaki, 2014, s. 36). Początki koncepcji sięgają lat osiemdziesiątych XX wieku, powstała ona jako odpowiedź na narastające niezadowolenie właścicieli przedsiębiorstw z nienależytego dbania o ich interesy przez zarządzających przedsiębiorstwem.

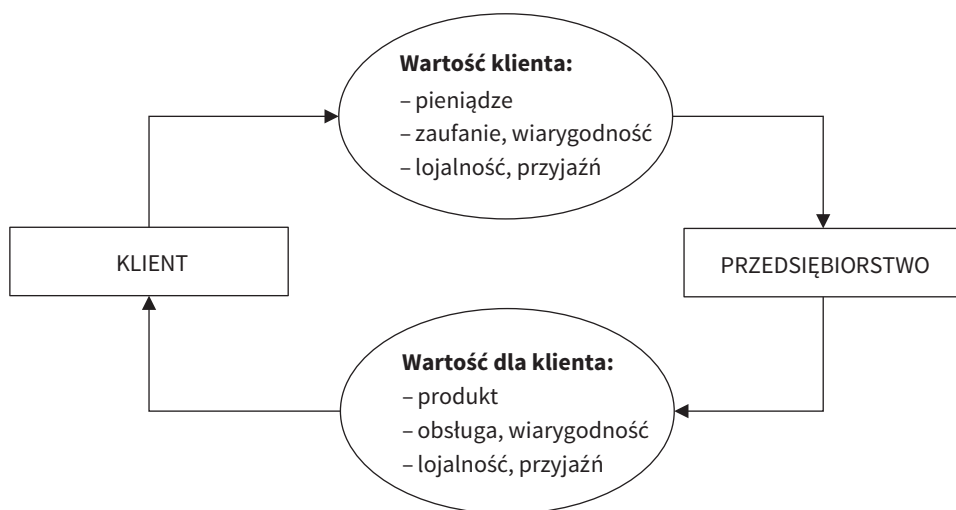


Rysunek 7. Koncepcyjne ujęcie systemu zarządzania wartością

Źródło: (Jaki, 2014, s. 37).

VBM integruje kluczowe czynniki wartości w podejmowaniu decyzji strategicznych i operacyjnych. W ramach tej koncepcji wykorzystuje się takie narzędzia, jak: ekonomiczna wartość dodana (EVA – ang. *Economic Value Added*), gotówkowy zwrot z inwestycji (CFROI – ang. *Cash Flow Return on Investment*) i wartość dodana dla akcjonariuszy (SVA – ang. *Shareholder Value Added*), w celu oceny efektywności działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo.

Wartość dodana w zarządzaniu stanowi kluczowy wskaźnik efektywności, który odnosi się do zdolności organizacji do generowania bogactwa. Jest to nie tylko liczba mierzalna, ale także zdolność przynoszenia wartości finansowej, ludzkiej lub związanej z produktem bądź usługą. W związku z brakiem w literaturze jednoznacznej i jednolitej definicji „wartości dodanej”, Alberto Lozano Platonoff i Sylwia Sysko-Romańczuk (2004, s. 13) uważają, że „wartość dodana to wielowymiarowa konstrukcja zawierająca funkcjonalne i emocjonalne korzyści oceniane przez konsumentów w porównaniu do konkurencji, której rezultatem mogą być również korzyści dla firmy. Teoria interesariuszy poszerza jednak to podejście o inne grupy zainteresowanych, których korzyści (określone wartości) są rezultatem sukcesu przedsiębiorstwa”. M.J. Stankiewicz (2002, s. 279 i 310–312) zauważa, że konkurencja nie jest celem samym w sobie, ale narzędziem działalności przedsiębiorstw. Uważa on również, że tylko te podmioty, które są w stanie generować wartość dodaną w perspektywie długoterminowej, mogą osiągnąć pozytywną pozycję konkurencyjną. Należy podkreślić, że generowanie wysokiej wartości dodanej jest wyznacznikiem konkurencyjności firmy, a posiadanie pozycji konkurencyjnej umożliwia tworzenie wartości dla klienta (Grabowska, Otoła, 2013, s. 93).



Rysunek 8. Wymiana wartości między klientem a przedsiębiorstwem

Źródło: (Rutkowski, 2011, s. 38).

Koncepcja wartości dodanej odnosi się do dodatkowej wartości ekonomicznej generowanej w procesie produkcji lub świadczenia usług. Jest to różnica między kosztem surowców wykorzystywanych do produkcji produktu a ceną, po której jest on sprzedawany na rynku. Wartość dodana jest zatem wartością, którą przedsiębiorstwo dodaje do surowców w procesie produkcji. Z tej koncepcji ewoluowała koncepcja wartości dla klienta, która skupia się na percepcji wartości przez klienta, a nie tylko na wartości dodanej przez producenta. Wartość dla klienta to korzyści, które klient otrzymuje z produktu lub usługi w porównaniu do kosztów, jakie ponosi. Może to obejmować jakość produktu, doświadczenie związane z jego użytkowaniem, markę, obsługę klienta i wiele innych czynników. Podczas gdy wartość dodana koncentruje się na tym, co producent wnosi do produktu, wartość dla klienta koncentruje się na tym, co klient zyskuje z produktu. Ta zmiana perspektywy jest kluczowa dla zrozumienia, jak tworzyć produkty i usługi, które spełniają oczekiwania klientów i przynoszą im wartość. Anna Drapińska (2020, s. 110) wskazuje, że klienci poszukują takiego wymiaru wartości, który będzie uwzględniać więcej niż ich oczekiwania. Może to wynikać z faktu, że konsumenci są coraz bardziej poinformowani, są świadomi własnych potrzeb oraz wyrażają oczekiwania względem relacji biznesowych. Świadomi konsumenci, zaangażowani w współtworzenie wartości stają się prosumentami (Pluta-Olearnik, 2019, s. 1–20).

Rozumienie wartości, jaką klient dostrzega, można podzielić na cztery kategorie. Pierwsza kategoria skupia się na atrybutach produktu i usługi. Druga kategoria dotyczy relacji między firmą a klientem. Trzecia kategoria postrzega wartość jako rezultat korzyści i kosztów, które klient dostrzega. Ostatnia kategoria uznaje wartość w kontekście celów, które klient realizuje poprzez zakup lub korzystanie z produktu (Maciejewski, Krowicki, 2022, s. 60). Atrybuty produktu lub usługi mogą być zaprojektowane tak, aby dostarczać unikatowych doświadczeń. Relacje między firmą a klientem, a także koszty i korzyści, które klient dostrzega, mogą być wzmocnione poprzez wspólne doświadczenia. Wreszcie cele, które klient realizuje poprzez zakup lub korzystanie z produktu, mogą być osiągnięte poprzez dostarczanie odpowiednich doświadczeń. W ten sposób staje się on elementem w tworzeniu wartości dla klienta.

Koncepcja logiki usługowej

Koncepcja logiki usługowej – (SDL – ang. *Service Dominant Logic*), została stworzona przez Stephena Vargo i Roberta Lusch (2004) i zakłada, że klient aktywnie uczestniczy w tworzeniu wartości produktu lub usługi, niezależnie od swojego charakteru. Zgodnie z tą koncepcją wartość powstaje zawsze w zetknięciu zasobów przedsiębiorstwa z zasobami konsumentów (Vargo, Lusch, 2008, s. 7). W tej koncepcji uważa się, że wartość produktów i usług na rynku jest widoczna tylko wtedy,

gdy klient ją zauważa, akceptuje, ceni oraz wykorzystuje do osiągnięcia swoich celów (Szymańska, Iwińska-Knop, 2016, s. 82–84). Należy nadmienić, że w tej koncepcji kładzie się nacisk na eksponowanie niematerialnych aspektów zaspokajania potrzeb klienta, współtworzenie wartości oraz budowę i utrzymywanie długotrwałych relacji. Dominacja logiki usługowej w marketingu umożliwia skupienie się na kliencie (Siemieniako, 2008).

Wartość jest tworzona zawsze wspólnie przez klienta (odbiorcę usługi) oraz dostawcę usługi. Dlatego też twierdzenie, że klient jest zawsze współtwórcą wartości jest w pełni uzasadnione. To twierdzenie stało się jednym z dziesięciu założeń logiki usługowej w marketingu (Vargo, Lusch, 2008, s. 7–8). Kolejnym kluczowym aspektem, tuż obok takich cech jak niematerialność, różnorodność i nietrwałość, jest nierozdzielność usługi (Baran, 2013, s. 89–91). Fazy realizacji oraz konsumpcji usługi są nierozzerwalnie połączone i nie można ich oddzielić. Zatem osoba lub maszyna dostarczająca usługę staje się integralną częścią tej usługi (Armstrong, Kotler, 2012, s. 329–330). W literaturze można odnaleźć liczne zalety stosowania koncepcji logiki usługowej. Przedsiębiorstwa angażują klientów w procesie tworzenia wartości produktu lub usługi, dążąc do zaspokajania ich potrzeb zamiast koncentracji na produkcie. Dążą do symetrii informacji w kontaktach z klientami poprzez dwukierunkową koncentrację (Dziewanowska, 2018, s. 22). W tej koncepcji zastępuje się propagandę marketingową interaktywnym dialogiem (Lindhult, Chirumalla, Oghazi, 2018, s. 457–481). Priorytet dla długotrwałych relacji z klientem jest wartością nadrzędną nad jednorazową transakcją. Firmy postrzegają wyniki finansowe jako efekt pozytywnych doświadczeń klientów (Mazur, Zaborek, 2014, s. 23). Natomiast Christian Gronroos (2007, s. 203) interpretuje logikę usługową jako tworzenie procesów, w którym firma ułatwia klientom tworzenie wartości. W ramach naukowego paradygmatu logiki usługowej nacisk kładziony jest na zasoby niematerialne, w przeciwieństwie do zasobów materialnych. W tym kontekście dążenie do równowagi informacyjnej w relacjach z klientami jest kluczowe, co jest osiąganę przez komunikację dwukierunkową.

Niemiecki przewoźnik Lufthansa zaproponował nowy model biznesowy, w którym wykorzystuje się dane pozyskane od klienta do budowania relacji oraz zaufania. Należy podkreślić, że *Big Data* odgrywa kluczową rolę w tym modelu. Celem wdrożenia tego modelu była chęć zyskania przewagi konkurencyjnej. Hong-Mei Chen, Roland Schütz, Rick Kazman oraz Florian Matthes (2016, s. 5096–5105) nazwali ten model biznesowy *Amazon In the Air*. Ten przypadek innowacji uwiaryścił, że nowe wdrożenia działania IT są koniecznością biznesową. W tym modelu Lufthansa dostrzega w kliencie współtwórcę wartości i stanowi przejście linii lotniczej z logiki dominacji towarów (GDL) na logikę dominacji usług (SDL) (Wong, 2020, s. 4–5). W tabeli 10 zestawiono pięć kluczowych elementów (usługa, wartość, system, interakcja, zasoby) i różnice w ich znaczeniu w zależności od podejścia.

Tabela 10. Porównanie logiki produktowej i usługowej wg S. Vargo, R. Lusch, M. Akaka

Kluczowe elementy	Pojęcia w logice produktowej dominacji (GDL)	Pojęcia w logice usługowej dominacji (SDL)
Usługa	• Produkty i usługi • Transakcja	• Świadczenie i doświadczenie • Reakcje i współpraca
Wartość	• Wartość dodana • Wartość wymiany (ang. <i>value in exchange</i>) • Cena	• Współtworzenie wartości • Wartość w kontekście (ang. <i>value in context</i>) • Proponowanie wartości
System	• Łańcuch dostaw • Asymetryczna informacja	• Sieć tworzenia wartości • Symetryczne przepływy informacji
Interakcja	• Promocja/propaganda • Maksymalizacja zachowań • Transakcyjna	• Otwarta komunikacja/dialog • Uczenie się poprzez wymianę • Relacyjna
Zasoby	• Zasoby typu operand (realizowane czynności twarde, np. infrastruktura) • Pozyskiwanie zasobów	• Zasoby typu operant (realizowane czynności miękkie, np. wiedza) • <i>Resourcing</i>

Źródło: (Vargo, Lusch, Akaka, 2010, s. 144).

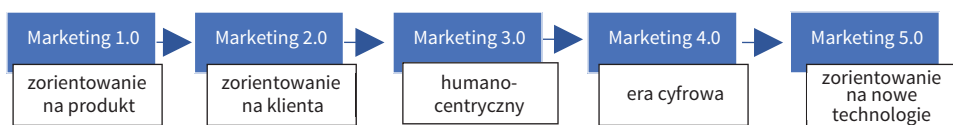
W rezultacie, logika dominacji usług (SDL) staje się coraz bardziej dominującą logiką w marketingu, zastępując tradycyjną logikę dominacji towarów (GDL). To przesunięcie paradygmatyczne otwiera nowe możliwości dla przedsiębiorstw, które są gotowe do zaangażowania swoich klientów jako aktywnych współtwórców wartości. Istotny jest również fakt, że logika dominacji usług (SDL) jest nadal kluczowa w najnowszych koncepcjach marketingu. Postęp technologiczny oraz wykorzystywanie zaawansowanych rozwiązań, takich jak sztuczna inteligencja, pozwala firmom lepiej zrozumieć i spełniać indywidualne potrzeby swoich klientów.

Warto w tym kontekście powrócić do ewolucji marketingu, aby na tym tle przedstawić perspektywę tworzenia wartości. „Marketing 1.0” to pierwsza koncepcja marketingu zaproponowana przez Philipa Kotlera. W tej koncepcji główny nacisk kładziony jest na produkt i jego cechy. W tym okresie rewolucja przemysłowa przyczyniła się do ekspansji marketingu. Podstawowym zadaniem było spełnienie natychmiastowych wymagań konsumentów, koncentrując się na praktycznym użyciu produktów i wyróżnianiu unikatowej oferty sprzedaży. Informacje o produkcie były dystrybuowane za pomocą tradycyjnych mediów, takich jak telewizja i radio. Alternatywnie erę „Marketingu 1.0” określono jako „erę produkto-centryczności” (Kobec, 2023, s. 63–75). Kolejną koncepcję, zorientowaną na klienta, określono jako „Marketing 2.0”. Okres ten charakteryzuje się wzrostem konkurencji i dostępności informacji dla konsumenta. W tym kontekście, głównym zadaniem marketerów jest zaspokajanie potrzeb klientów poprzez skuteczne środki komunikacji marketingowej. Rozwój technologii reklamowych i promocji sprzedaży w tym okresie podkreśla

kluczową umiejętność zdefiniowania grupy docelowej, skutecznej segmentacji rynku i zaspokojenia potrzeb swojego segmentu. Należy zaznaczyć, że klienci mają możliwość poznania produktu i porównania go z konkurencją w czasie rzeczywistym, co zwiększa ich wrażliwość cenową i zmniejsza skłonność do kompromisu ze sprzedawcą. W tym kontekście identyfikacja odpowiedniej grupy docelowej jest fundamentalnym elementem zapewniającym konkurencyjność. Jest to szczególnie istotne, gdy uwzględnimy fakt, że koszty związane z odzyskaniem klienta, który zdecydował się odrzucić ofertę firmy, przewyższają koszty związane z pozyskaniem nowego nabywcy (Consoli, Musso, 2010, s. 315–325).

„Marketing 3.0”, określany przez Kotlera jako marketing duchowy, to koncepcja marketingu, która koncentruje się na tym, jak konsumenci postrzegają wartość. W obliczu zmieniających się priorytetów, takich jak rodzina, zdrowie i wolny czas, tradycyjne dążenie do zysków finansowych i kariery w dużych firmach staje się mniej istotne. Ta zmiana wpływa również na preferencje zakupowe, ponieważ sama dostępność, jakość produktu lub usługi oraz obsługa klienta nie są już wystarczające. Kluczowa staje się współpraca producenta z klientem ostatecznym, aby zapewnić satysfakcję z usługi lub produktu oraz poczucie przyczyniania się do tworzenia lepszego świata. Chociaż początkowo przypuszczano, że idea marketingu 3.0 będzie kształtować strategię sprzedaży przez wiele lat, to jednak ewolucja handlu doprowadziła do powstania nowego terminu (Brzustewicz, 2014, s. 5).

„Marketing 4.0”, określany jako etap przejściowy, został zdefiniowany w odpowiedzi na rozwój technologii cyfrowych oraz popularyzacji mediów społecznościowych, e-commerce (Sawicki, 2021, s. 31). Media społecznościowe wyeliminowały dotychczasowe bariery geograficzne i demograficzne, umożliwiając komunikację w czasie rzeczywistym. W tej koncepcji klient staje się współtwórcą rozwiązania, co pozwala mu kształtować przyszłość. Zatem dopuszczając klienta do procesu tworzenia produktu lub usługi, możliwe jest spełnienie jego najbardziej indywidualnych oczekiwań (Dash, Kiefer, Paul, 2021, s. 608–609), co prowadzi do personalizacji. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan (2017, s. 55) zwracają uwagę na ewolucję marketingu, która polega na wykorzystaniu cyfrowego rynku do tworzenia doświadczeń dla konsumentów. To podejście podkreśla znaczenie budowania silnych relacji z konsumentami, które są oparte na zaufaniu i zrozumieniu. Koncepcja stanowi strategiczne podejście do marketingu, które jest dostosowane do dynamicznie zmieniającego się świata cyfrowego (Kowalska, 2023, s. 67–72). Należy nadmienić, że autentyczność danych prezentowanych przez firmę jest największym kapitałem w sytuacji coraz większej transparentności informacji w sieci (Wereda, Woźniak, 2019, s. 3).



Rysunek 9. Ewolucja koncepcji marketingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 42–45).

Najnowsza koncepcja, „Marketing 5.0”, została zdefiniowana w 2021 roku i stanowi nową paradygmatyczną zmianę w dziedzinie marketingu. Ten model koncentruje się na integracji trzech głównych wyzwań, które są kluczowe dla współczesnego społeczeństwa: luki pokoleniowej, polaryzacji dobrobytu, przepaści cyfrowej (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 13). Pierwszym z tych wyzwań jest luka pokoleniowa. W dobie szybko zmieniających się technologii i trendów społecznych różnice między pokoleniami stają się coraz bardziej widoczne. Marketing 5.0 dąży do zrozumienia i zaadresowania tych różnic, dostosowując strategie marketingowe do unikalnych potrzeb i oczekiwań różnych grup wiekowych. Drugim wyzwaniem jest polaryzacja dobrobytu. Nierówności mają wpływ na zdolność konsumentów do uczestnictwa w gospodarce i społeczeństwie. Należy zrozumieć te nierówności, a następnie opracować strategie, które pomogą firmom lepiej służyć różnym grupom społecznym. Ostatnim, trzecim wyzwaniem jest przepaść cyfrowa. W erze cyfrowej dostęp do technologii i umiejętności ich wykorzystania stają się kluczowe dla pełnego uczestnictwa w społeczeństwie.

Zgodnie z koncepcją „Marketing 5.0” wyróżniono pięć komponentów, które współtworzą otoczenie marketingowe (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 22–25):

- **marketing bazujący na danych** (DDM – ang. *data-driven marketing*) wykorzystuje i analizuje informacje o klientach, ich zachowania i preferencje, aby dostosować strategie marketingowe. To podejście pozwala na personalizację komunikacji i lepsze zrozumienie potrzeb klientów, co prowadzi do tworzenia wartości adekwatnej do oczekiwanej wartości;
- **marketing zwinny** (ang. *agile marketing*) jest elastycznym podejściem, które dostosowuje się do zmieniających się warunków rynkowych. Marketerzy pracują w krótkich cyklach, szybko reagują na sygnały z rynku i dostosowują kampanie w czasie rzeczywistym. To umożliwia skuteczniejsze działania w dynamicznym środowisku;
- **marketing predyktywny** wykorzystuje algorytmy i modele matematyczne do przewidywania zachowań klientów. Analizuje dane historyczne, aby prognozować, jakie produkty lub usługi mogą zainteresować klientów w przyszłości. To pomaga w efektywnym kierowaniu działań marketingowych;
- **marketing kontekstowy** koncentruje się na dostarczaniu treści i ofert w odpowiednim kontekście. Obejmuje to uwzględnianie lokalizacji, czasu, urządzenia czy zachowań klienta. Dzięki temu komunikacja jest bardziej trafna i spersonalizowana;
- **marketing rozszerzony** wykorzystuje technologie, takie jak rzeczywistość rozszerzona (AR) czy wirtualna (VR), aby wzbogacić doświadczenia klientów. Przykłady to wirtualne wycieczki po kabinie samolotu lub wirtualne reklamy w porcie lotniczym (El-Labban, Qutp, Donia, 2024, s. 28–29).

Każde z tych podejść ma swoje unikatowe cechy i przyczynia się do skuteczniejszych działań marketingowych oraz tworzących wartość na rynku usług transportu lotniczego.

2.2. Wartość dla klienta na tle koncepcji marketingu wartości

Dynamiczne, wielowymiarowe i wieloaspektowe zmiany o charakterze globalnym stawiają przed nowoczesnymi organizacjami nowe wyzwania, które wymagają od firmy poszukiwania innowacyjnych rozwiązań biznesowych. Powinny się one przyczyniać do wzrostu wartości. W związku z tym prowadzone są teoretyczne i praktyczne badania związane z tworzeniem, mierzeniem oraz trwałym podnoszeniem wartości. W literaturze rozwijane są trzy główne nurty marketingu wartości (Graf, Maas, 2008, s. 4–12):

- tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta (ang. *creating and delivering customer value*),
- wartość klienta (*customer value*), wartość życiowa klienta (ang. *value of the customer, customer lifetime value*),
- postrzegana przez klienta wartość (ang. *customer-perceived value*).

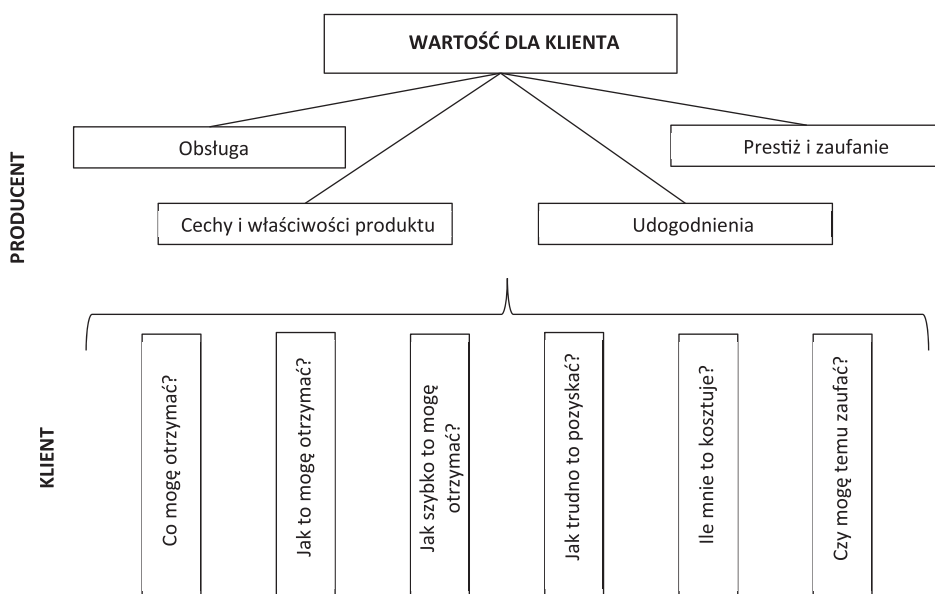
W marketingu wartości kluczowymi definicjami są „wartość dla klienta” i „wartość klienta”. W koncepcji marketingu wartości dominuje podejście zaproponowane przez Doyle’a (2003, s. 35), w którym to działania marketingowe są oceniane z perspektywy wartości dla udziałowców (ang. *shareholder value*). Marketing wartości koncentruje się na dostarczaniu klientom wartości, które spełniają ich oczekiwania i potrzeby. Jest to proces, który obejmuje zaspokojenie oczekiwań klienta na różnych etapach. Głównym celem marketingu wartości jest zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów, identyfikacja czynników, które najbardziej wpływają na klientów, tworzenie wartości dla klientów, które są istotne i zrozumiałe, ocena sposobów na stworzenie prawdziwej wartości dla klienta oraz ulepszanie oferty wartości, aby zachęcić klienta do powrotu (Krukowska-Miler, 2011, s. 368).

Podział zachowań konsumentów stał się fundamentem dla identyfikacji modelu wartości konsumpcji stworzonego przez Jagdish N. Shetha, Bruce’a I. Newmana, Barbarę L. Gross (1991). Głównym celem tego modelu była próba zrozumienia, dlaczego klienci podejmują określone decyzje na rynku. Podczas jednej z pierwszych prób zdefiniowania koncepcji wartości dla klienta dokonano podziału wartości na pięć głównych typów:

- **wartości funkcjonalne** to postrzegana przydatność produktów w aspekcie fizycznym, manifestująca się poprzez ich atrybuty i cechy,
- **wartości warunkowe** odnoszą się do specyfiki sytuacji lub kontekstu fizycznego i społecznego, czyli warunków życia i podejmowania decyzji,
- **wartości społeczne** odnoszą się do wizerunku i symboliki produktów, które są powiązane z grupami odniesienia demograficznymi, socjoekonomicznymi lub kulturowo-etnicznymi,

- **wartości emocjonalne** są związane z możliwością produktów do wywoływania uczuć i stanów emocjonalnych, takich jak komfort, bezpieczeństwo, miłość, pasja, strach itp.,
- **wartości poznawcze** wynikają ze zdolności produktu do pobudzania zainteresowania klienta, dostarczania innowacyjnych rozwiązań i poszerzania jego wiedzy (Szymańska, Iwińska-Knop, 2016, s. 83).

Pierwotnie model łańcucha wartości był zaprojektowany do identyfikacji działań w organizacji, które mogą generować największy zysk. Model ten integruje aspekty popytu (materiały, surowce, logistyka wewnętrzna, procesy produkcyjne) i podaży (logistyka zewnętrzna, marketing, sprzedaż) pojedynczej firmy (Rayport, Jaworski, 2002). Każda firma zazwyczaj korzysta z dostaw od innych firm lub sama dostarcza innym firmom, także odbiorca końcowy (konsument) otrzymuje produkt (usługę) stworzoną w systemie wartości. System ten składa się z łańcuchów wartości kilku firm oraz uwzględnia interakcje między firmą a dostawcami, kanałami dystrybucji i nabywcami (Christopher, 2002, s. 14), które same stanowią źródło wartości dodanej. Kotler (1994, s. 40–41) wskazuje, że konkurencja toczy się nie tyle między pojedynczymi firmami, co między systemami dostarczania wartości.



Rysunek 10. Wartość dla klienta i kategorie korzyści dla nabywcy
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Zymonik, 2003, s. 130).

Zdaniem Sebastiana Zupoka (2015, s. 37–47) tworzenie wartości dla klienta jest kluczowym i nadrzędnym priorytetem strategicznym dla firm, które kierują swoje usługi do różnorodnych segmentów rynku.

$$\text{Wartość dla klienta} = F \left\{ \frac{\text{Rezultaty wyprodukowane dla klienta} + \text{Jakość procesu obsługi klienta}}{\text{Cena dla klienta} + \text{Koszty pozyskania usługi}} \right\}$$

W celu skutecznego tworzenia wartości dla klienta, budowania i utrzymywania relacji z klientem niezbędne jest ciągle gromadzenie informacji o jego zachowaniach i potrzebach (Mruk, 2012, s. 48). Zgodnie z opisanymi praktykami firmy oprócz gromadzenia surowych danych o klientach powinny stosować zaawansowane metody analizy, takie jak: pogłębione wywiady psychologiczne wykorzystujące techniki projekcji osobowości, metody oceny preferencji klientów, mapy percepcji konsumentów, badania etnograficzne (Zupok, 2018, s. 82–83). Natomiast Aleksandra Snarska (2020, s. 16) uważa, że wykorzystanie dobrostanu subiektywnego w marketingu może poszerzyć propozycję wartości dla klienta, dodając korzyści związane ze szczęściem przy minimalnych nakładach ze strony firmy. Zatem szczęście może stać się dodatkową korzyścią. Marketerzy mogą wprowadzić do propozycji wartości wzrost poczucia szczęścia klienta, skupiając się na realizacji celów życiowych klienta, jego samorozwoju i budowie zdrowych relacji. Badania emocji klienta mogą być wzbogacone o nauki o szczęściu, które wprowadzają interwencje pozytywne, czyli ćwiczenia ze szczęścia.

Analiza literatury wskazuje, że istnieją różne podejścia i aspekty jakości usług na rynku lotniczym, które powinny determinować funkcjonowanie podmiotów. Berendien Lubbe, Anneli Douglas i Julia Zambellis (2010, s. 224–227) zaproponowali, że efektywne zarządzanie portem lotniczym i podmiotami na nim funkcjonującymi powinno być mierzone na podstawie opinii pasażerów dotyczących usług lotniskowych. W 2011 roku Tsai wraz z zespołem (s. 1025–1040) stworzył model oparty na wielu kryteriach, który miał na celu zidentyfikowanie różnic pomiędzy oczekiwaną jakością usług lotniskowych a ich rzeczywistą jakością. Model został poddany weryfikacji podczas badania empirycznego przeprowadzonego na lotnisku w Tajwanie. Do ciekawych wniosków doszli Konstantina Gkritza, Debbie Niemeier i Fred Mannering (2006, s. 213–219), którzy wskazali, że punkty kontroli bezpieczeństwa stanowią główny czynnik wpływający na zadowolenie pasażera. Inny aspekt wpływający na jakość usług, metody i skalę rozpatrywania skarg na lotniskach, przebadali Chang ze współpracownikami. Podkreślili, że to niezadowolające doświadczenia są głównie zgłaszane przez pasażerów. Wnioskowali oni również, że natychmiastowe rozwiązywanie problemów pasażerów prowadzi do ich znacznie większego zadowolenia. Pasażerowie zwracają uwagę na interakcję i elementy polityki stosowanej przez porty i linie lotnicze, które bezpośrednio wpływają na jakość usług i satysfakcję klienta. Wskazali oni, iż sprawiedliwość interakcyjna i proceduralna ma bezpośredni wpływ na intencje składania skarg (Chang i in., 2008, s. 70–74). W 2012 roku Han i jego zespół przeprowadzili badanie empiryczne na temat postrzegania przez pasażerów poczekalni lotniczych

oraz saloników biznesowych. Wyniki badania wskazały, że to właśnie usługi gastronomiczne są kluczowym elementem wpływającym na satysfakcję klientów. Dodatkowo stwierdzono (Han i in., 2012, s. 1103–1111), że te usługi mają znaczący wpływ na decyzję pasażerów o ponownym skorzystaniu z danego saloniku biznesowego. Współczesne działania marketingowe wymagają rozszerzenia tradycyjnego modelu marketingu mix 4P do 8P poprzez dodanie nowych elementów, takich jak: ludzie, procesy, programy i wydajności (Parmer, Dillard Jr., Lin, 2021, s. 33). Ten rozszerzony model jest zakorzeniony w koncepcji marketingu holistycznego, który jest interdyscyplinarnym i wzajemnie powiązaniem tematem opartym na czterech filarach: marketingu relacji, marketingu zintegrowanym, marketingu wewnętrznym i marketingu efektywnościowym. Marketing holistyczny podkreśla znaczenie tych dodatkowych elementów w tworzeniu skutecznej strategii marketingowej, która jest zintegrowana na wszystkich poziomach organizacji i skupia się na tworzeniu wartości dla klientów (Janczewska, Janczewski, 2022, s. 135–140).

Na tle tych rozważań odnieść się można do nowej koncepcji w procesie zarządzania. Jest nią koncepcja 4E, która została zdefiniowana przez Briana Fetherstonhaugha, a jej opracowanie zapoczątkowało ewolucję w percepcji i interpretacji marketingu mix. Ta transformacja polega na redefinicji i poszerzeniu elementów marketingu 4P, gdzie 'produkt' jest teraz postrzegany jako 'doświadczenie' (ang. *Experience*), 'cena' jako 'wymiana' (ang. *Exchange*), 'miejsce' jako 'wszędzie' (ang. *Everyplace*), a 'promocja' jako 'ewangelizacja' (ang. *Evangelism*). Wyróżnienie marki na rynku zależy od tworzenia unikalnych i angażujących doświadczeń dla klientów, np.:

- dostarczanie interaktywnych doświadczeń, takich jak technologia AR lub interaktywne kioski, zarówno w sklepach stacjonarnych, jak i internetowych, w celu zwiększania zaangażowania klientów;
- tworzenie wrażeń i doświadczeń – mogą być oferowane warsztaty z parzenia kawy, sesje pielęgnacji i makijażu z ekspertami czy sesje z profesjonalnymi stylistami;
- szybka i skuteczna obsługa problemów, uprzedzanie potrzeb klientów, oferowanie spersonalizowanych rekomendacji, utrzymanie otwartych linii komunikacji i słuchanie opinii klientów (Pawluczyk, 2023b).

W koncepcji 4E 'wymiana' nie jest ograniczona wyłącznie do transakcji finansowej. Wymiana obejmuje dodatkowe korzyści, które zwiększają wartość dla klienta, przekraczając samą cenę produktu. Dodatkowe korzyści mogą obejmować bezpłatną dostawę, atrakcyjne rabaty na przyszłe zakupy, dostęp do ekskluzywnych produktów lub usług, a także wsparcie techniczne bądź szkolenia oferowane przez firmę. Programy lojalnościowe, które oferują punkty wymienialne na produkty lub usługi, ekskluzywne oferty dla członków czy unikatowe doświadczenia są innym sposobem na zwiększenie wartości dla klientów (Epuran, Ibasciuc, Micu, 2015, s. 80–81). Dodatkowo gwarancje, zwłaszcza te przekraczające standardowy okres, mogą zwiększyć poczucie wartości w oczach klienta, zapewniając im finansowe zabezpieczenie oraz budując zaufanie do marki i jej produktów.

Element koncepcji 4E, 'wszędzie', podkreśla znaczenie dostępności dla klientów, zarówno online, jak i offline. Wymienić tutaj można regularne utrzymywanie atrakcyjnej strony internetowej. Kluczowe jest także, aby strona była responsywna i dostosowywała się do różnych urządzeń konsumentów, takich jak: komputery, tablety, smartfony. Nawigacja po stronie powinna być łatwa, intuicyjna. Jednym z istotnych elementów jest utrzymanie ciągłej aktywności na platformach społecznościowych, takich jak: Facebook, Instagram, X (wcześniej Twitter), LinkedIn, Snapchat, TikTok i innych. Dzięki temu marki mają możliwość nawiązywania relacji z klientami, promowania swoich produktów lub usług, a także zbierania opinii i obserwowania najnowszych trendów w swojej branży. Można również wyróżnić możliwość zawierania transakcji kupna na platformach społecznościowych, s-commerce, a nawet wręcz f-commerce (Facebook-Commerce). W badaniu przeprowadzonym przez Hamidreza Shahbaznezhada, Rebeccę Dolan, Monę Rashidirad (2021, s. 47–65), które opierało się na danych zebranych od dwóch linii lotniczych z regionu Pacyfiku – Air New Zealand i Jetstar Australia, analizowano wpływ typu platformy (Facebook w porównaniu do Instagrama) na interakcje użytkowników z mediami społecznościowymi. Z wyników badań wynika, że użytkownicy Instagrama wykazują większą pasywność, podczas gdy użytkownicy Facebooka są bardziej aktywni, zwłaszcza w zakresie komentowania. Może to być spowodowane częstszym korzystaniem z Facebooka na komputerach stacjonarnych, co ułatwia pisanie komentarzy w porównaniu do urządzeń mobilnych. Dla menedżerów, którzy pragną zbierać szczegółowe informacje zwrotne za pomocą komentarzy i dyskusji, te wyniki sugerują, że Facebook może być preferowanym wyborem. Transakcje ewoluują w kierunku bardziej skomplikowanego stopnia zaangażowania, gdzie konsumenci nie tylko uczestniczą, ale także budują relacje (Epuran, Ibasciuc, Micu, 2015, s. 80). Należy podkreślić, że mimo wzrostu znaczenia sprzedaży online, tradycyjne sklepy stacjonarne wciąż odgrywają ważną rolę. Dla wielu klientów możliwość bezpośredniego zobaczenia, dotknięcia i przetestowania produktu przed dokonaniem zakupu jest kluczowa, a wręcz nawet bezcenna.

'Ewangelizacja' jest definiowana jako zaawansowany sposób promocji i komunikacji, który ewoluował z marketingu wirusowego i komunikacji szeptanej (Konhäusner, Shang, Dabija, 2021, s. 5). Ten termin marketingowy powiązany jest z kontekstem religijnym. Głównym celem ewangelizacji jest budowanie silnych więzi z klientami poprzez angażowanie konsumentów do aktywnego rekomendowania marki w swoim otoczeniu. W literaturze wskazuje się, że to działanie jest niezwykle skuteczne, ponieważ sugestie od osób, które cieszą się zaufaniem, stanowią jedno z najbardziej wiarygodnych źródeł informacji dla potencjalnych klientów (Wyrwisz, 2011, s. 428). Programy dla ambasadorów marki skupiają się na jednostkach, które są tak mocno związane z marką, że pragną ją aktywnie propagować. Mogą to być zarówno klienci, influencerzy, jak i pracownicy firmy. Programy te często proponują specjalne benefity dla ambasadorów, takie jak dostęp do nowych produktów, wyjątkowe zniżki czy możliwość nawiązywania nowych kontaktów. Ambasadorzy mogą promować markę

poprzez publikacje w mediach społecznościowych, rekomendowanie produktów innym osobom czy reprezentowanie marki na różnego rodzaju wydarzeniach (Jaska, Werenowska, Gomoła, 2019, s. 58). Rekomendacje z ust do ust (WOM – ang. *Word-of-Mouth*) są ściśle powiązane z emocjami, ponieważ zazwyczaj są one wynikiem pozytywnych lub negatywnych uczuć, które pojawiają się po skorzystaniu z usługi. Istnieje istotna korelacja między WOM a zadowoleniem klienta, która do pewnego stopnia wpływa na proces decyzyjny konsumentów. Komunikat może przyjmować formę elektroniczną (eWOM) i występuje na różnych platformach cyfrowych, takich jak: media społecznościowe, fora internetowe i inne kanały komunikacji online (Harun i in., 2018, s. 68).

Reasumując, można stwierdzić, że aktualnie nabierają znaczenia nowe elementy wartości, uwzględniające zmiany rynkowe i znajdujące przełożenie na wykorzystywane przez podmioty rynkowe instrumenty.

2.3. Zachowania konsumentów i ich decyzje zakupowe w procesie tworzenia wartości dla klienta

Zachowanie konsumentów, według Michaela R. Solomona, to sekwencja działań, w której klienci dokonują wyborów, nabywają produkty, korzystają z nich, akceptują lub odrzucają, wszystko w celu zaspokojenia swoich potrzeb i pragnień. Ten proces obejmuje zarówno jednostki, jak i grupy społeczne (Sobczyk, 2018, s. 172). Jak wskazują Urszula Grzega i Ewa Kieźel (2017, s. 31–36), zachowania osób dokonujących wyborów rynkowych są uwarunkowane przez różne czynniki, takie jak indywidualne preferencje oraz otoczenie społeczne. Rozważając złożoność procesów decyzyjnych, istotne jest zrozumienie różnorodności czynników i motywacji, które mogą wpływać na wybory i decyzje podejmowane przez uczestników rynku. Kotler (2005, s. 184–187) podkreśla, że decyzje zakupowe są kształtowane przez aspekty społeczne, kulturowe, osobiste oraz psychologiczne. Należy nadmienić, że osoby podejmujące decyzje zakupowe nie zawsze mają w pełni uświadomione potrzeby, a nie wszystkie decyzje mogą być uznane za racjonalne. W dużej mierze konsument będzie dokonywać wyboru, kierując się interesem ekonomicznym (Adamowicz, Krasuska, 2016, s. 175), dążąc do maksymalizacji korzyści oraz użyteczności.

Lechośław Garbarski (2001, s. 23–28) zaproponował podział czynników wpływających na decyzje konsumentów na: demograficzno-ekonomiczne (wiek, płeć, stan cywilny, zawód, wykształcenie, dochody, wydatki), społeczne (kultura, warstwy społeczne, grupy odniesienia, liderzy opinii, faza cyklu życia rodziny, sposób gospodarowania czasem), psychologiczne (osobowość, postawy i opinie, motywacje, dostrzeganie ryzyka, akceptacja innowacji).

W literaturze wskazuje się wyraźną tendencję do podkreślania roli czynników psychologicznych w kształtowaniu zachowań konsumenckich. Z badań konsumenc- kich wynika, że duże znaczenie przypisuje się czynnikom takim jak: motywacja, potrzeby, emocje i percepcja. Aspekty ekonomiczne, takie jak dochód, ceny czy podaż, są postrzegane jako warunki zakupu, które stanowią ogólne ograniczenia dla zachowań klientów (Korneta, Lotko, 2021, s. 4).

Jednym z najwcześniej przywoływanych i opisywanych modeli postępowania konsumentów na rynku (Mruk, Pilarczyk, Sławińska, 2012, s. 99) jest model EKB – Engel-Kollat-Blackwell. W literaturze ten model znany jest także pod nazwą EBM – Engel-Blackwell-Miniard (Fang-Ming, Yu-Tzeng, Tu-Kuang, 2012). W mo- delu EKB założono, iż proces podejmowania decyzji o zakupie składa się z pięciu etapów. Pierwszy etap to odczuwanie potrzeby przez konsumenta, który następnie poszukuje informacji (etap drugi). Trzecim etapem jest dokonanie oceny alternatyw, po którym następuje kolejny etap – decyzja zakupowa. Ostatnim etapem jest ocena po zakupie. Model EKB jest kognitywnym narzędziem bazującym na przetwarzaniu informacji (Solomon i in., 2016, s. 330). Ten model przedstawia konsumenta jako istotę, która podejmuje decyzje w sposób racjonalny, a proces zakupu jest świadomy i składa się z konsekwentnego przechodzenia przez etapy decyzyjne. W tym modelu ważną rolę odgrywa środowisko, które wpływa na kształtowanie zachowań i zapewnia sprzężenie zwrotne (Zalega, 2012, s. 235). Model EKB jest jedną z naj- bardziej złożonych koncepcji opisujących zachowania indywidualnego klienta. Ten holistyczny model daje kompleksową odpowiedź, jak postępuje konsument.

Analizując model procesu zakupu stworzony przez Kotlera, można postrzegać go jako zewnętrzny czynnik wpływający na proces podejmowania decyzji z perspektywy ekonomicznej. Aspekt ekonomiczny jest bowiem zauważalnym i kwantyfikowalnym czynnikiem kształtującym zachowania konsumenta na rynku. Zofia Kędzior (2007, s. 17) wymieniła elementy takie jak cena, popyt, produkt, marka jako czynniki umożliwiające określenie przyszłych ścieżek rozwoju firmy, zrozumienia przyczyn występowania zja- wisk, przewidywanie potencjalnych relacji klientów na działania marketingowe.

Kotler (2006, s. 321) zwrócił uwagę, że ważne jest również uwzględnienie zmian w zachowaniach zakupowych dostawców. Obecnie coraz częściej wykorzystuje się narzędzia wirtualne, takie jak wyszukiwarki i porównywarki produktowe.

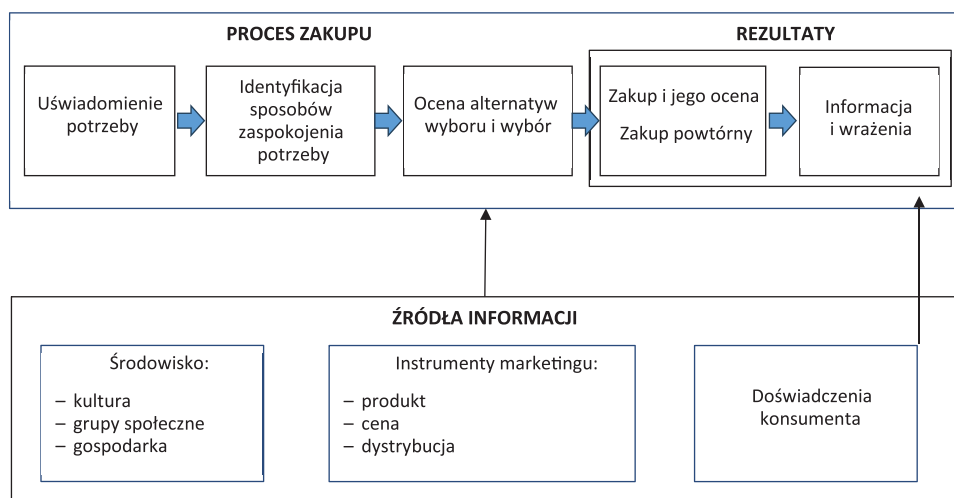
Zrozumienie zachowań konsumenta na każdym z etapów oraz zdobycie wiedzy o siłach oddziałujących na konsumentów w procesie zakupowym pozwala na sformułowanie odpowiedniej strategii zakupowej (Pasek, 2020, s. 78–79). Każdy klient, chcąc dokonać zakupu, przechodzi przez proces podejmowania decyzji, który obejmuje także zachowania pozakupowe (Mazurek-Łopacińska, 2002, s. 104).

Określenie warunków egzo- i endogenicznych, determinujących kreowanie warto- ści dla klienta, jest zagadnieniem istotnym i złożonym. Kreowanie wartości wymaga zrozumienia tych warunków. Może pomóc w opracowaniu strategii, która pozwoli na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i zwiększenie wartości dla klienta. W lite- raturze wskazano, że czynniki egzogeniczne (zewnętrzne) pochodzą z otoczenia

przedsiębiorstwa i są nimi: zmiany w otoczeniu ekonomicznym, regulacyjno-politycznym, popytowe, podażowe, społeczne, technologiczne i kulturowe (Iwaszczuk, 2021, s. 116). Natomiast czynniki endogeniczne (wewnętrzne) pochodzą z samego przedsiębiorstwa i są to m.in.: procesy, kultura organizacyjna i strategia (Potoczek, 2019). Philip Kotler i Kevin Lane Keller (2022, s. 183–185) wskazują, że długość trwania procesu decyzyjnego uzależniona jest od: liczby dostępnych wariantów, a także różnorodności produktów mogących zaspokoić zidentyfikowane potrzeby. Kolejnymi determinantami długości będą atrybuty kupowanych produktów lub usług wraz z ich znaczeniem dla konsumenta. Istotny również będzie czas wystąpienia potrzeby zakupu oraz poziom innowacyjności metod zaspokajania potrzeb. Należy wskazać również cechy klienta, takie jak: osobowość, doświadczenie, wiedza, zamożność, a także inne zewnętrzne czynniki wpływające na zachowania konsumenta.

Proces podejmowania decyzji o zakupie ma charakter ciągły, a zachowanie konsumenta uzależnione jest od czynników zewnętrznych oraz bodźców wewnętrznych (Szczęśniak, 2020, s. 380). Ludzie podejmują decyzje zakupowe w celu zaspokojenia swoich potrzeb i pragnień. Na rysunku 11 przedstawiono kluczowe aspekty zachowań konsumentów:

- identyfikację potrzeb i ocenę ich ważności na podstawie indywidualnych preferencji,
- metody pozyskiwania dóbr konsumpcyjnych i wybierania spośród dostępnych produktów na rynku,
- korzystanie z zakupionych produktów,
- ocenianie poprawności podjętych decyzji,
- dzielenie się informacjami o zakupionych i przetestowanych produktach z otoczeniem.



Rysunek 11. Proces podejmowania decyzji o zakupie przez konsumentów

Źródło: (Garbarski, Krzyżanowska, 2023, s. 40).

Konsument może pozyskiwać informacje ze środowiska, w którym przebywa, z grup społecznych, otoczenia kulturowego i gospodarczego. Czynniki zewnętrzne, pobudzającymi do dokonania wyboru, mogą być instrumenty marketingowe. Niezależnie od przyjętego modelu modyfikacje w warunkach rynkowych wywierają istotny wpływ na proces nabywania produktów lub usług.

Porównując archaiczny model Kotlera z modelem Garbarskiego (rys. 11), można dostrzec, że oba modele uwzględniają podobne etapy procesu zakupu. Niemniej jednak model Garbarskiego zwraca większą uwagę na źródła informacji, które wpływają na decyzje zakupowe oraz na konsekwencje tych decyzji. Zarówno model Kotlera, jak i model Garbarskiego uwzględniają wpływ zmian warunków rynkowych na proces zakupu, choć może to być przedstawione w różny sposób. Dlatego też zarządzanie tymi zmianami jest kluczowe dla tworzenia wartości dla klienta. Jeszcze inny model, stworzony przez T. Rosaniego, skupia się na unikalnych atrybutach konsumentów, a w szczególności na osobowości (Załona, 2007, s. 120). Model zachowania konsumentów przedstawia ścieżkę, którą konsument przechodzi, i składa się z pięciu etapów:

1. Odbiór bodźców na poziomie sensorycznym wraz z interpretacją.
2. Motywacja pozwalająca na zidentyfikowanie potrzeby.
3. Ocena potrzeby na podstawie zmiennych endo- i egzogenicznych.
4. Wybór produktu.
5. Zakup lub zaniechanie zakupu (Zalega, 2012, s. 234–235).

Model Howarda-Shetha, przedstawiający proces podejmowania decyzji zakupowych jako wynik interakcji między cechami konsumenta, produktu i sytuacji zakupowej, stanowi kolejne podejście do analizy zachowań zakupowych. W tym modelu zidentyfikowano cztery kluczowe rodzaje zmiennych: wejściowe, psychologiczne, wyjściowe i zewnętrzne (Korneta, Lotko, 2021, s. 9). Te zmienne są ściśle powiązane z poziomami podejmowania decyzji, które zostały zaprezentowane w tabeli 11. Każdy z tych poziomów charakteryzuje się innym stopniem wiedzy konsumenta o produkcie lub marce, różną ilością informacji potrzebnych *a priori* do zakupu oraz odmienną szybkością podejmowania decyzji. W ten sposób model Howarda-Shetha i prezentowane poziomy decyzyjne tworzą spójny obraz procesu zakupowego.

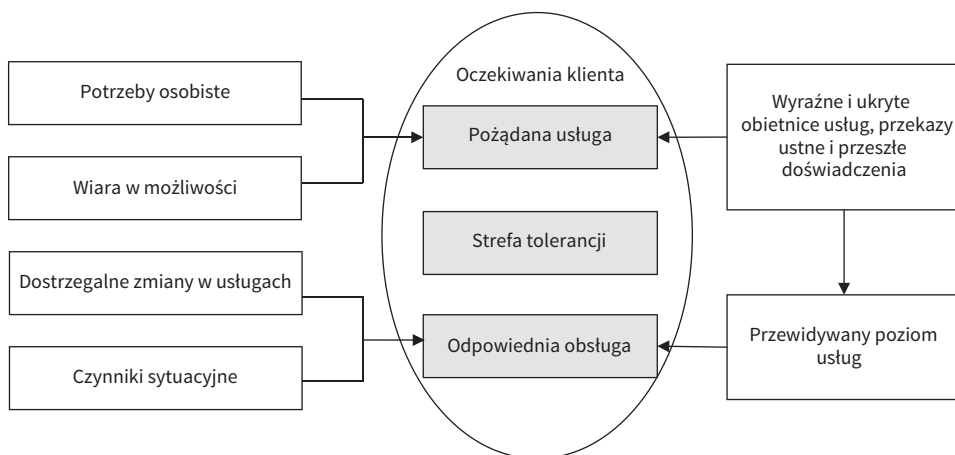
Postrzeganie produktu przez nabywców jest istotne dla określenia wartości. Nie decydują już obiektywne cechy produktu. Klienci oceniają nie tylko fizyczne atrybuty produktu lub usługi, ale także relacje, które nawiązali z firmą. Zadowolenie konsumentów następuje wówczas, kiedy doświadczenia związane z zakupem i użytkowaniem produktu przewyższają oczekiwania klienta, które mogą być stymulowane przez działania promocyjne (Skurpel, 2019, s. 20). Na wartość postrzeganą może wpływać wiele czynników, takich jak: cena, jakość, dostępność. Analizując te zmienne, można zauważyć, że cena produktu może być również nośnikiem informacji o ekskluzywności, prestiżu, jakości. Kotler (1994, s. 34) podkreśla wielowymiarowość wartości dodanej dla konsumentów, co pokazuje, jak różne komponenty współdziałają, aby kształtować ostateczne postrzeganie wartości przez konsumentów.

Tabela 11. Trzy poziomy podejmowania decyzji przez konsumenta

Poziomy	Informacje posiadane przez konsumenta	Ilość informacji potrzebna <i>a priori</i> do zakupu	Szybkość decyzji
Szeroki zakres działań	Wiedza konsumenta o danym produkcie lub marce jest bardzo ograniczona lub nie występuje	bardzo duża	wolna
Ograniczony zakres działań	Wiedza konsumenta oraz jego przekonanie do marki są tylko częściowo ustalone. Dostrzeganie różnic między markami, które są punktem wyjścia do budowy preferencji, jest zaburzone	umiarkowana	umiarkowana
Zachowanie rutynowe	Wiedza konsumenta jest pełna, przekonanie do marki wyrobione, a dostępne na rynku alternatywy wyboru dobrze znane	mała	szybka

Źródło: (Słowikowska, 2006, s. 164).

Badanie koncepcji wartości i strategii ujawnia bezpośrednią korelację między wartością dostarczaną klientowi a produktem. Kazimierz Rogoziński (2012, s. 278) zwrócił uwagę na ten aspekt, podkreślając jednocześnie, że „w odróżnieniu od wartości klienta, wartość dla klienta zostaje określona za pomocą specyficznych cech/ atrybutów produktu bądź zestawu dodatków stanowiących wyposażenie wartości rdzennych”. Należy jednak podkreślić, że wartość różnych produktów i usług ma różne wymiary.

**Rysunek 12.** Czynniki wpływające na oczekiwania klientów w zakresie obsługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wirtz, 2018, s. 21).

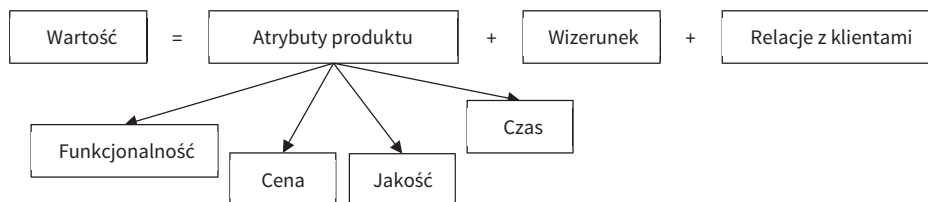
Oczekiwania klienta składają się z trzech elementów usług, takich jak: pożądana, odpowiednia i przewidywalna usługa. Znajdująca się na schemacie strefa tolerancji umieszczona jest pomiędzy poziomem pożądanej usługi a odpowiednią obsługą. Analizując poziomy oczekiwań klientów, można zauważyć, że najbardziej „wymarzonym” poziomem jest pożądana usługa. Jak wcześniej podkreślono, dominująca część klientów wykazuje realistyczne podejście. W związku z tym firma nie zawsze jest w stanie zapewnić usługi na poziomie „wymarzonym”. Zamiast tego dąży do spełnienia minimalnego poziomu oczekiwań, który jest określany w literaturze jako adekwatna usługa, a także do osiągnięcia przewidywanego poziomu usługi (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993, s. 1–12). Rysunek 12 ilustruje, jak różne czynniki, takie jak wyraźne obietnice dostawców usług, opinie innych osób i wcześniejsze doświadczenia, wpływają na oczekiwania klientów, co jest bezpośrednio związane z poziomem usługi, do osiągnięcia którego firma dąży.

Biorąc pod uwagę, że określone kategorie wartości produktów i usług nie obejmują wszystkich możliwych aspektów, w zależności od konkretnego kontekstu badawczego, zdefiniowanie wartości dla klienta i jej wymiarów wymaga dostosowania do specyfiki zarówno produktu, jak i warunków jego użycia, a także potrzeb firmy (Sagan, 2011, s. 46–48).

2.4. Pojęcie oraz atrybuty wartości dla klienta

W literaturze przedmiotu można odnaleźć kilka definicji wartości dla klienta. Pierwszą definicję zaproponowała Valerie A. Zeithaml (1988, s. 14), która uważa, że „wartość jest ogólną oceną użyteczności produktu dokonaną przez klienta, opartą na sposobie widzenia tego, co jest dane”. Kolejną definicję zaprezentowali Krzysztof Przybyłowski, Steven Hartley, Roger Kerin i William Rudelius (1998, s. 15), którzy definiują wartość dla klienta „jako jedyną w swoim rodzaju kombinację korzyści uzyskiwanych przez docelowych nabywców, obejmujących jakość, cenę, wygodę, punktualną dostawę oraz usługi w okresie przed i po sprzedaży”. Inną definicję wartości dla klienta przedstawił Kotler (1997, s. 38) jako „różnicę pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem, jaki musi ponieść w związku z jego pozyskaniem. Całkowita wartość produktu dla klienta jest sumą korzyści, jakich oczekuje klient od danego produktu lub usługi”. Krystyna Śliwińska (2008, s. 11) uważa, iż kreowanie stałej relacji z klientem jest działaniem fundamentalnym, które powinno cechować obustronną ufność, oddanie, wiarygodność, a także przyjaźń organizacji z klientem. Zdefiniowanie determinant oddziałujących na klientów, określenie wymagań (Leszczyńska, 2013, s. 161), a także pragnień klientów stanowi główny cel marketingu bazującego na kreowaniu wartości dla klienta. Tomasz Dąbrowski (2013, s. 2) zauważył zmianę w wykorzystywaniu zarządzania wartością dla

klienta. Wcześniej używane było ono głównie przez duże podmioty gospodarcze, które posiadają znaczne zasoby oraz możliwości zbierania i analizowania wiedzy o nabywcach. Obecnie korzystają z niego także małe i średnie przedsiębiorstwa.



Rysunek 13. Wartość oferowana klientowi – model ogólny

Źródło: (Kaplan, Norton, 2001, s. 8).

Maja Szymura-Tyc (2003, s. 25) wskazuje, że wartość dla klienta pochodzi z korzyści ekonomicznych (cena), funkcjonalnych (cechy produktu) i psychologicznych (satysfakcja) dostarczanych przez produkt. Obejmuje to także zarówno funkcjonalne, jak i emocjonalne korzyści, które klienci oceniają w porównaniu do innych dostępnych na rynku opcji. W procesie kreowania wartości dla klienta należy brać pod uwagę następujące aspekty wartości dla klienta:

- **subiektywizm:** wartość zależna jest od indywidualnych potrzeb klienta,
- **sytuacyjność:** korzyści i koszty związane z zakupem i użytkowaniem produktu zawsze są zależne od konkretnej sytuacji,
- **postrzegalność:** rzeczywiste korzyści i koszty, które klient uzyskał lub poniósł,
- **niemierzalność:** wartość dla klienta jest kategorią bezpośrednio niemierzalną, podstawą jej pomiaru jest satysfakcja klienta,
- **dynamiczność:** wartość dla klienta zmienia się w czasie oraz obejmuje cały proces od zakupu do pozbycia się produktu,
- **uniwersalność:** potrzeby klientów indywidualnych i instytucjonalnych różnią się między sobą, samo pojęcie wartości dla klienta jako nadwyżki uzyskanych korzyści nad ponoszonymi kosztami pozostaje niezmiennie we wszystkich przypadkach (Szymura-Tyc, 2004).

Pierwsza definicja wartości dla klienta została wprowadzona przez Petera F. Druckera w 1954 roku w literaturze z zakresu zarządzania (Drucker, 2005, s. 71–72). Pojęcie to ewoluowało, posiada zróżnicowaną konotację i doczekało się kilkunastu definicji (Sagan, 2011, s. 31–34), które wskazują na bardzo złożony i odmiennie interpretowany aspekt wartości dla klienta. Należy również podkreślić, że przytoczono kilka definicji, dla których wspólnym mianownikiem jest relacja pomiędzy postrzeganymi przez klienta korzyściami i kosztami, które mogą być dla różnych grup klientów różnie definiowane. Część konsumentów może utożsamiać korzyści z ilością, podczas gdy inna grupa klientów np. z wysoką jakością bądź wartościami samego produktu. Jedni konsumenci mogą postrzegać koszty jako cenę, a dla innych może to być poświęcony czas (Zeithaml, 1988, s. 12–14).

Tymoteusz Doligalski (2013, s. 59) podaje, iż: „Wartość dla klienta jest sumą częściowych wartości (korzyści) dostarczonych klientowi pomniejszoną o cenę oraz niefinansowe koszty klienta. Uwzględnienie kosztów niefinansowych klienta w modelu wartości dla klienta jest istotne, gdyż pozwala na pełniejsze zrozumienie kryteriów podejmowania decyzji przez klienta, w szczególności w internecie, gdzie często wymiana wartości ma charakter niepieniężny”. Inną definicję sformułował Zupok (2018, s. 80), stwierdzając, iż „wartość dla klienta jest procesem polegającym na zaspokojeniu określonych potrzeb nabywców przez oferowanie im zadowolenia w sposób wydajniejszy, niż mogliby to zrobić konkurenci. Do podstawowych wartości dla klienta zalicza się: wartość formy, miejsca, czasu oraz wartość posiadania”.

Determinantami wartości dla klienta są cechy produktu, doświadczenia klienta wynikające z zakupu produktu, takie jak wygoda, dostępność, poczucie komfortu itp. oraz pożądane rezultaty końcowe, które opisują podstawowe cele i wartości klienta, takie jak bezpieczeństwo, poczucie piękna, komfort psychiczny. Zofia Zymonik (2003, s. 131) przyjęła podobne podejście jak Robert B. Woodruff (1997, s. 142), twierdząc, że wartość dla klienta obejmuje cztery kategorie korzyści oferowanych klientowi:

- wynikające z cech i właściwości oferowanego produktu, takie jak funkcjonalność, bezpieczeństwo, czas, koszt uzyskania,
- związane z obsługą klienta,
- wynikające z dodatkowych udogodnień, takie jak ciągły dostęp do informacji oraz kompetencje i wiedza personelu wpływające na czas trwania obsługi i jej kompleksowość,
- wynikające z prestiżu i zaufania do dostawcy usług.

Kluczowe aspekty wartości dla klienta, zdaniem Barbary Dobiegały-Korony (2015, s. 26), to:

- zaufanie do firmy, które wynika z jej reputacji, wiarygodności i marki (wartość bezpieczeństwa),
- dostępność oferty w czasie wygodnym dla klienta (wartość czasu),
- pozytywne doświadczenia klienta na różnych etapach procesu zakupu (wartość doświadczeń),
- edukowanie klienta na temat zastosowań i efektywności wykorzystania produktu (wartość edukacji),
- możliwość wyboru przez klienta formy produktu, w tym kształtu, rozmiaru, stylu, wyposażenia, ergonomii i wygody użytkowania (wartość formy),
- dostosowanie produktu do unikalnych potrzeb i oczekiwań klienta (wartość funkcji),
- dostosowanie informacji o produkcie oraz warunkach jego nabycia do indywidualnych preferencji i wiedzy klienta (wartość komunikacji),

- dostarczanie produktów do miejsca odpowiadającego klientowi (wartość miejsca),
- różnorodność metod transferu praw do użytkowania produktu od sprzedawcy do użytkownika (wartość posiadania),
- współtworzenie wartości z klientem (wartość współpracy).

Wartość postrzegana przez klienta to kluczowy element w relacji między firmą a jej odbiorcami. Podstawowe atrybuty tej wartości są następujące (Szymura-Tyc, 2005, s. 76–77):

- **subiektywna** – wartość jest subiektywna i zależy od indywidualnych oczekiwań, preferencji i doświadczeń klienta,
- **sytuacyjny charakter** – wartość może zmieniać się w zależności od kontekstu, np. w różnych sytuacjach zakupowych,
- **bezpośrednio niemierzalna** – często nie da się jej dokładnie zmierzyć, ale klient odczuwa ją na poziomie emocjonalnym,
- **wartość postrzegana** – subiektywna ocena klienta dotycząca korzyści, jakie otrzymuje z produktu lub usługi, uwzględniająca emocje, kontekst i indywidualne preferencje,
- **dynamiczny charakter** – wartość może ewoluować w czasie, np. w wyniku zmiany potrzeb klienta lub nowych produktów na rynku,
- **uniwersalna** – pewne aspekty wartości są wspólne dla większości klientów.

Jak wskazują Katarzyna Liczmańska i Monika Kuczyńska (2016, s. 196), każdy model biznesowy „kreuje wartość dla klienta i wspomaga system pełnej dostawy tej wartości”. Pojęcie *strategia* nie jest tożsame z pojęciem modelu biznesowego, jednak wzajemnie się uzupełniają, tzn. strategia nieustannie model biznesowy weryfikuje (Jabłoński, 2013, s. 47). W debacie publicznej toczą się intensywne dyskusje na temat procesu dekarbonizacji na rynku usług lotniczych. Zmiana paliw kopalnych na alternatywne będzie wymagała wprowadzenia globalnych regulacji dotyczących limitów emisji. W związku z tym zaproponowano nowy model biznesowy – „netto-zero” (ang. *Net zero aviation*), w którym głównym założeniem jest oferowanie lotów o zerowej emisyjności CO₂. Należy nadmienić, że obecnie technologie przejściowe są jeszcze na początkowym etapie rozwoju, nieznana jest także skalowalność tych rozwiązań. Technologie muszą być wprowadzane i rozwijane na niespotykaną dotąd skalę (Klöwer i in., 2021), co niestety wiąże się z bardzo dużymi kosztami oraz brakiem rynków docelowych (Dray i in., 2022, s. 956–961). Czynnikiem utrudniającym może być sytuacja ekonomiczna przewoźników, która zdominowana jest niską rentownością i zadłużeniem narosłym w czasie pandemii COVID-19 (Gössling, Humpe, 2023).

2.5. Rola informacji rynkowych i konsumenckich w procesie tworzenia wartości

Kluczowym elementem konkurencyjności w dobie gospodarki opartej na wiedzy jest informacja, a współtworzone na jej podstawie systemy informacji oraz technologie informacyjne wykorzystywane są w procesie zarządzania firmą (Wysocki, 2009, s. 347–348). W literaturze wskazuje się, że informacja pozyskiwana jest z różnej kombinacji i przetworzenia danych (np. statystycznych czy pochodzących z badań marketingowych). Istotne jest gromadzenie i analizowanie danych o rynku, zachowaniu konsumentów, a także ocenianie efektów stosowania strategii marketingowej (Šostar, Ristanović, 2023, s. 16). Informacje marketingowe są kluczowe do podejmowania decyzji, prowadzą do interakcji na rynku, jak również mają wpływ na postępowanie oraz zachowanie konsumentów. Proces wyszukiwania informacji polega na poszukiwaniu przez klienta odpowiednich danych, które pozwolą mu podjąć uzasadnione decyzje. Pozyskane informacje pozwolą na znalezienie niezbędnych podstaw do podjęcia racjonalnej decyzji zakupowej. Informacje powinny być dokładne, precyzyjne i ścisłe.

Wybór konkretnego źródła informacji przez klienta może być uzależniony od różnych czynników (Kos-Łabędowicz, 2014, s. 195), tj.:

- aktualnego poziomu wiedzy klienta na temat produktów i dostępnych alternatyw,
- stopnia złożoności oraz trudności danej sytuacji decyzyjnej, które są określane przez liczbę dostępnych alternatyw i kryteriów ustalonych przez konsumenta,
- stosowanych kryteriów oceny produktu, takich jak: wygląd produktu, właściwości techniczne oraz funkcjonalne.

Jan W. Wiktor (2012, s. 42–44) wyodrębnił dwa źródła poszukiwania informacji przez konsumenta: wewnętrzne i zewnętrzne.

Źródła wewnętrzne to zasób wiedzy, uczuć i doświadczenia klienta zdobyte w podobnych sytuacjach zakupowych w przeszłości. Konsumenti przechowują te dane w pamięci i mogą być one przywołane podczas podejmowania decyzji. Philip Kotler i Gary Armstrong (2018, s. 176) wyodrębniają różne rodzaje zewnętrznych źródeł informacji, takie jak: źródła osobiste (rodzina, przyjaciele, sąsiedzi, współpracownicy, znajomi), źródła komercyjne (reklamy, sprzedawcy, strony internetowe, aplikacje mobilne, opakowania), źródła publiczne (środki masowego przekazu, media społecznościowe, recenzje użytkowników, wyszukiwarki i porównywarki) oraz źródła empiryczne (testowanie i używanie produktu). Innego podziału źródeł zewnętrznych dokonali Wayne D. Hoyer, Rik Pieters i Deborah J. Macinnis (2013, s. 195–196): informacje uzyskane bezpośrednio od sprzedawcy, informacje z mediów społecznościowych (w tym forów, blogów), informacje interpersonalne, niezależne źródła informacji (książki, broszury rządowe) oraz oparte na własnych doświadczeniach.

Inną kategorią podziału źródeł informacji jest podział na źródła wtórne i źródła pierwotne (Kędzior, 2005, s. 33). Techniki zbierania danych powinny być dostosowane do specyfiki środowiska marketingowego i kosztów wynikających z podejmowania

niewłaściwych decyzji. Należy podkreślić, że w miarę wzrostu kosztów związanych z błędami, poziom formalizacji gromadzenia informacji również wzrasta. Wysoka zmienność otoczenia może wymagać częstszego i bardziej formalnego gromadzenia informacji, aby utrzymać się na bieżąco z szybko zmieniającymi się warunkami. Koszt podjęcia błędnej decyzji może obejmować zarówno bezpośrednie straty finansowe, jak i pośrednie skutki, takie jak utrata reputacji, zaufania klientów czy zasobów.

Informacja w lotnictwie cywilnym stanowi kluczowy aspekt w procesie tworzenia wartości, ponieważ pomaga zapewniać adekwatne usługi i produkty klientom. Dostarczanie informacji o usługach wspomaga firmy oraz klientów w budowaniu lojalności poprzez wzmacnianie zaufania. Należy jednak uważać, żeby nie doprowadzić do przeciążenia informacyjnego, rodzaju psychicznego przeciążenia, które wynika ze skłonności do odbierania informacji, ciągłego skupienia i gotowości do jej przyjęcia (Babik, 2010, s. 23). W zjawisku przeciążenia informacyjnego można wyróżnić dwa aspekty: subiektywny i obiektywny. Nadmiar niezależnych źródeł informacji (np. liczba e-maili, telefonów) definiowany jest jako aspekt obiektywny, natomiast subiektywny wymiar odnosi się do stanu, w jaki wprowadza konsumenta odbieranie informacji (Światowiec-Szczepańska, 2018, s. 63–64). Należy zwrócić również uwagę, że nadmierna ilość informacji może prowadzić także, poza przeciążeniem informacyjnym (*information overload*), do podejmowania nieoptymalnych lub błędnych decyzji przez pasażerów (Jelonek, 2011, s. 45–47). Może to spowodować efekt przeciwny do zamierzonego przez linie lotnicze, czyli wywołać paraliż decyzyjny.

Dotarcie do klienta docelowego z informacją jest procesem wielowymiarowym, który wymaga zastosowania różnorodnych strategii komunikacyjnych. Przedsiębiorstwo musi jasno zdefiniować swoje cele, odbiorców, kanały komunikacji i narzędzia promocji. Może to wymagać zaangażowania zewnętrznych firm lub samodzielnej realizacji strategii. Harmonogram działań i budżet są niezbędne do efektywnego zarządzania procesem. Koszty powinny być ściśle powiązane z celami, z odpowiednim podziałem środków na różne zadania. Zarządzanie informacją jest kluczowe do osiągnięcia celów biznesowych (Nowina Konopka, 2017, s. 99).

Na rynku usług lotniczych istnieje wiele źródeł informacji, które mogą być wykorzystane przez różne grupy interesariuszy. Poniżej niektóre z nich.

Dla pasażerów:

- a) **strony internetowe linii lotniczych** z informacjami na temat rozkładu lotów, cen biletów, regulaminów bagażowych i innych usług;
- b) **profile w mediach społecznościowych**, na których są aktualne informacje o zakłóceniach lotu, promocjach;
- c) **aplikacje mobilne**, a w nich informacje bieżące, regulaminy, możliwość dokonania rezerwacji oraz odprawy;
- d) **portale informacyjne i fora internetowe**, które publikują raporty i analizy, a także informują o promocjach i nowych kierunkach;
- e) **agencje turystyczne** mogą dostarczyć informacji o pakietach podróży, które obejmują loty.

Dla linii lotniczych:

- a) **analizy rynku usług lotniczych** publikowane przez organizacje branżowe (np. IATA);
- b) **badania rynku** prowadzone przez przewoźnika lub porty lotnicze;
- c) **statystyki portów lotniczych** to np. dane na temat liczby pasażerów, operacji lotniczych publikowane przez instytucje publiczne (np. Urząd Lotnictwa Cywilnego);
- d) **media społecznościowe** pozwalają monitorować opinie i zachowania klientów, aby lepiej zrozumieć ich potrzeby i oczekiwania (Antczak, Huderek-Glapska, 2020, s. 24–25).

Dla portów lotniczych:

- a) **raporty i analizy rynku usług lotniczych**,
- b) **dane statystyczne**,
- c) **badania rynku**, porty lotnicze przeprowadzają własne badania rynku, tak aby jak najlepiej zrozumieć potrzeby i oczekiwania swoich klientów (Rucińska, 2011, s. 293–294),
- d) **regulacje prawne**, żeby zarządzający portami byli na bieżąco z obowiązującymi przepisami prawnymi, które mogą wpływać na ich działalność (Kosz, 2014, s. 117).

Zarządzanie informacją ma również kluczowe znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa operacji lotniczych oraz ich terminowości. Jednym z głównych źródeł informacji na rynku usług lotniczych jest Zintegrowany Pakiet Informacji Lotniczych (AIP – ang. *Aeronautical Information Publication*), dostarczany w Polsce przez Służbę Informacji Lotniczej Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej. Zbiór danych AIP zawiera informacje, takie jak dane lotnisk, dane przestrzeni powietrznej, dane tras ATS i innych, dane Navaid. Celem efektywnego zarządzania informacją jest nie tylko utrzymanie wysokiej jakości usług, ale również zapewnienie zadowolenia klientów oraz kreowanie wartości dla nich w dynamicznie zmieniającym się środowisku rynku usług lotniczych.

Tworzenie wartości dla klienta w usługach lotniczych opiera się na dwóch kluczowych podejściach: *Value Based Management* i *Service Dominant Logic*. W pierwszym podejściu głównym celem jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy oraz trwały wzrost wartości przedsiębiorstwa, podczas gdy SDL podkreśla aktywny udział klienta w procesie tworzenia wartości poprzez współdziałanie zasobów firmy i klienta. Marketing 5.0 wzbogaca doświadczenia klienta dzięki technologiom i spersonalizowanym podejściom, jak *data-driven marketing* czy rzeczywistość rozszerzona. Rozumienie wartości dla klienta jest wielowymiarowe, uwzględniając jakość produktów, relacje z klientami oraz korzyści osiągnięte przez nabywcę. Kluczowym elementem w budowaniu przewagi konkurencyjnej jest pozyskiwanie i analiza informacji o rynku oraz zachowaniach konsumentów.

Rozdział 3

Instrumenty zarządzania wartością dla klienta na rynku usług transportu lotniczego

3.1. Rola strategii marketingowej w tworzeniu wartości dla klienta

Strategia marketingowa jest kluczowym elementem w tworzeniu wartości dla klienta. Jest to plan działania, który pomaga firmom zrozumieć, jakie są potrzeby i oczekiwania ich klientów, a następnie dostarczyć im produkty i usługi, które spełniają te potrzeby. Właściwie zaprojektowana strategia marketingowa pozwala firmom na budowanie silnych relacji z klientami, co prowadzi do zwiększenia lojalności i satysfakcji klienta. W rezultacie strategia marketingowa jest nie tylko kluczowa dla sukcesu firmy, ale także w tworzeniu wartości dla klienta. Dobiegała-Korona (2006, s. 217) podkreśla, że głównym priorytetem strategii marketingowych powinno być zwiększanie zysków poprzez tworzenie wartości dla klientów. Powinno to obejmować integrację różnych obszarów, takich jak zarządzanie procesami, jakość, innowacje i marketing, a szczególnie badania marketingowe. Celem jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej poprzez ciągłe innowacje.

W obliczu intensywnej konkurencji na rynku firmy muszą opracować efektywną strategię marketingową, która pozwoli im wyróżnić się poprzez emocjonalne aspekty. Współczesny konsument nie tylko ocenia produkty i usługi pod kątem ich funkcjonalności, ale także pod kątem tego, jakie uczucia i doświadczenia są z nimi związane. Dlatego ważne jest, aby marki budowały swoje relacje z klientami, opierając się na emocjach. Jednak strategia marketingowa nie może być stała i niezmienna. W obliczu zmian rynkowych, takich jak nowe regulacje prawne, technologiczne postępy czy zmiany w preferencjach konsumentów, firmy muszą dostosowywać się do nowych warunków (Keke, 2023). Ciekawym przykładem skutecznego wykorzystania strategii treści wideo na Instagramie do budowania relacji

z klientami jest indyjska tania linia lotnicza IndiGo Airlines. Poprzez autentyczność, zaangażowanie i trafność linia lotnicza humanizuje swoją markę i pozycjonuje się jako twórca niezapomnianych doświadczeń podróżniczych. Strategia ta nie tylko buduje lojalność obecnych klientów, ale także przyciąga potencjalnych podróżnych. Sukces strategii wynika z kreatywnego wykonania, optymalizacji opartej na danych i ciągłego doskonalenia. W miarę ewolucji cyfrowego krajobrazu linia lotnicza jest gotowa do adaptacji i innowacji, aby umocnić swoją pozycję zaufanego partnera podróży (Dutta, Arivazhagan, 2024, s. 1–7).

Komunikacja marketingowa na rynku usług lotniczych

Kluczowym aspektem wpływającym na kreowanie wartości dla klienta jest odpowiednia komunikacja, zarówno z samym klientem, jak i innymi interesariuszami. Dlatego też firmy nieustannie poszukują skutecznych metod dotarcia do klientów. Pojęcie „komunikacja marketingowa” zaczęto stosować w latach 80. XX wieku, oddzielając je od wcześniej używanego terminu „promocja”. Poprzednie określenie nie oddawało dwukierunkowości w relacji, ponieważ promocja odnosi się jedynie do procesu oddziaływania przedsiębiorcy na konsumenta. W przypadku komunikacji marketingowej występuje proces wzajemnych relacji konsumenta i przedsiębiorstwa. Można zatem uznać, że promocja jest elementem komunikacji marketingowej. W literaturze wskazano, iż komunikacja powinna być integralną częścią strategii marketingowej, a także realizować cele rynkowe (Bajdak, 2013, s. 43–44). Stanowi kluczowy element osiągnięcia sukcesu rynkowego przez każdą organizację (Pluta-Olearnik, 2018, s. 121–138). W strategii komunikacji marketingowej należy również uwzględnić inne podmioty działające na rynku. Skuteczne realizowanie strategii pozwoli nawiązać i utrzymać relacje z klientami oraz interesariuszami. Celem funkcjonowania każdej firmy powinno być prowadzenie efektywnej polityki informacyjnej. Działania należy opierać na informowaniu o firmie, ofercie, nakłanianiu do zakupu, przypominaniu o produktach (Buła, 2010, s. 43). Dzięki komunikacji dwukierunkowej można pozyskiwać informacje o potrzebach oraz pragnieniach konsumentów. W literaturze wyróżnia się dwa istotne ujęcia komunikacji marketingowej: narzędziowe i czynnościowe. W ujęciu narzędziowym komunikację marketingową rozpatruje się jako „zbiór narzędzi, tworzących złożoną kompozycję o określonych właściwościach umożliwiających koordynację i realizację celów oraz funkcji przedsiębiorstwa” (Pilarczyk, Mruk, 2006, s. 210). Natomiast w ujęciu czynnościowym komunikacja marketingowa to „zespół sygnałów emitowanych z różnych źródeł do otoczenia marketingowego i zespół sygnałów zbieranych przez firmę z tego otoczenia” (Mruk, 2004, s. 17).

System komunikacji marketingowej obejmuje koncepcje zbudowane na fundamencie trzech modeli (Hoffmann, Novak, 1996, s. 53):

- model komunikacji interpersonalnej,
- model komunikacji masowej,
- model komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym (Wiktor, 2013, s. 41–48).

Komunikacja marketingowa jest bogata w formy i kombinacje, dając możliwość stworzenia skutecznego komunikatu, angażującego zarówno nadawcę, jak i odbiorcę (Nowacka, 2010, s. 36–37). Poprawnie skonstruowane przekazy powinny cechować się interaktywnością i integralnością. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele podziałów oraz klasyfikacji instrumentów komunikacji marketingowej. Według Kotlera i Kellera (2022, s. 512) są to: „reklama, promocja sprzedaży, marketing wydarzeń i doświadczeń, public relations i publicity, marketing bezpośredni, marketing interaktywny, marketing szeptany, sprzedaż osobista”.

Rozpatrując komunikację marketingową w ujęciu procesowym, należy zdefiniować działania informacyjne, które występują zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Ten proces składa się ze strumienia danych wysyłanych przez firmę z różnorodnych źródeł w ramach podejmowanych działań marketingowych. Komunikaty są kierowane do jednostek znajdujących się w obszarze otoczenia marketingowego firmy. Należy podkreślić, że dzięki tej interakcji, firma zdobywa informacje i wiedzę z otoczenia, a jest to kluczowe w realizacji założonych celów biznesowych (Marcinkiewicz, 2011, s. 113). Komunikacja marketingowa ma różnorodny wymiar. Przede wszystkim to dialog z klientem, który dzięki efektywnej i profesjonalnej komunikacji podejmuje decyzje o zakupie. Innym aspektem wykorzystywania komunikacji jest promocja firmy, która kreuje jej wizerunek. Instrumenty wykorzystywane w obu przypadkach są zazwyczaj podobne.

Na rynku usług lotniczych komunikacja marketingowa ma fundamentalne znaczenie przy podejmowaniu decyzji. Bezpośrednie interakcje pasażerów z usługami portu lotniczego i linii lotniczych, a także zróżnicowane działania marketingowe przedsiębiorstwa wpływają na percepcję tych podmiotów. Efektywna komunikacja marketingowa, która obejmuje zarówno interakcję z klientem, jak i promocję marki, ma wpływ na reputację i popularność przewoźników oraz portu lotniczego. Postawy i opinie pasażerów, kształtowane przez te działania, wpływają na ich decyzje dotyczące wyboru linii lotniczych i portu lotniczego. Dlatego istotne jest zidentyfikowanie czynników, które mają największy wpływ na decyzje, postawy i opinie pasażerów. Starannie zaplanowana strategia komunikacji marketingowej, wykorzystująca narzędzia podobne do tych stosowanych w innych dziedzinach biznesu, umożliwia stworzenie pożądanego wizerunku portu lotniczego (Spyra, Witczak, 2017, s. 100–104).

Port lotniczy zaspokaja wiele potrzeb pasażerów, takich jak usługi gastronomiczne, hotelarskie, zakupy w sklepach wolnocłowych, wynajem samochodów, usługi pocztowe i parking. Chociaż port lotniczy zapewnia przestrzeń i infrastrukturę do realizacji podróży lotniczych, to linie odpowiadają za samą realizację tych podróży. Zarządzający portem lotniczym muszą radzić sobie z różnorodnością podmiotów

i warunków, które wpływają na proces dostarczania wartości dla klientów (pasażerów). Porty lotnicze mają ograniczony wpływ na działania komunikacyjne prowadzone przez linie lotnicze, agentów obsługi naziemnej czy działania samorządów lokalnych na rzecz zwiększenia atrakcyjności turystycznej regionu. Dlatego tak ważne jest regularne gromadzenie aktualnych informacji na temat zmieniających się preferencji pasażerów i zdobytych doświadczeń.

Zintegrowana komunikacja marketingowa (ZKM) (IMC – ang. *Integrated Marketing Communication*) koncentruje się na tworzeniu, utrzymaniu i umacnianiu związków między podmiotami w otoczeniu marketingowym za pomocą utworzonej sieci informacyjnej, składającej się z osób, organizacji, instytucji czy podmiotów rynkowych. Maciej Rydel wskazuje, że wszystkie aspekty zintegrowanej komunikacji marketingowej można sprowadzić do trzech obszarów: zarządzania, procesu i wykorzystywanych narzędzi (Rydel, 2004, s. 356). Korzyści płynące ze stosowania zintegrowanej komunikacji marketingowej często definiuje się za pomocą formuł: „4E” (ekonomiczność, sprawność, skuteczność, usprawnienie) lub „4C” (spójność, konsekwencja, ciągłość, komplementarna komunikacja) (Pickton, Broderick, 2001, s. 70).

Komunikacja marketingowa powinna być złożona i różnorodna, z możliwością bycia nadawcą i odbiorcą informacji. Model 4C Roberta Lauterborna z 1990 roku, skupiający się na kliencie i stawiający go w centrum procesu decyzyjnego, jest odpowiednią na tradycyjny model 4P (Jachimowski, 2017, s. 37–38). Model 4C obejmuje (Jarad, 2020, s. 2119): zrozumienie potrzeb klienta (ang. *Customer needs and wants*), uwzględnienie całkowitego kosztu dla klienta (ang. *Cost to the customer*), wygodę zakupu (ang. *Convenience*) i efektywną komunikację (ang. *Communication*). Ten model jest uniwersalnym narzędziem marketingowym, szczególnie skutecznym w warunkach intensywnej konkurencji i nasyconego rynku. Pozwala na lepsze zrozumienie i zaspokojenie potrzeb klienta, co jest istotne w dynamicznie zmieniającym się świecie, np. w wyniku innowacji technologicznych. W marketingu cyfrowym, gdzie personalizacja i dostępność są kluczowe, model 4C jest szczególnie przydatny, umożliwiając firmom dostosowanie strategii marketingowych do potrzeb klienta (Pawluczyk, 2023a).

W literaturze wyróżniono również koncepcję 7C, znaną jako model kompasu 7C (ang. *7C Compass Model*), która została opracowana przez japońskiego teoretyka marketingu Koichiego Shimizu (Gunawan, Aldianto, 2013, s. 1267–1268). Jest to rozwinięcie koncepcji 4C, która uwzględnia trzy dodatkowe elementy. Pierwszym elementem jest ‘treść’ (ang. *Content*). Tworzenie wartościowej treści dla klientów jest podstawą do budowania relacji i zrozumienia ich potrzeb. Drugim dodanym elementem jest ‘społeczność’ (ang. *Community*). Budowanie i zarządzanie społecznością wokół marki jest niezbędne do tworzenia silnej marki i lojalności klientów. Ostatnim elementem jest ‘personalizacja’ (ang. *Customization*). Dostosowywanie produktów i usług do indywidualnych potrzeb klientów jest niezbędne do zaspokojenia ich oczekiwań i zwiększenia ich satysfakcji.

Inna koncepcja marketing-mix 4C została przedstawiona w 2017 roku i była dostosowana do współczesnej ery cyfrowej (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017, s. 60–62). Wyróżnili oni cztery elementy tej koncepcji: współtworzenie (ang. *co-creation*), walutę (*currency*), aktywizację społeczności (ang. *communal activation*), rozmowę (ang. *conversation*). Ta nowa perspektywa na marketing w erze cyfrowej podkreśla znaczenie interakcji i zaangażowania społeczności w proces tworzenia wartości. W tym kontekście model komunikacji marketingowej „360 stopni” staje się niezwykle istotny. Jest to strategia marketingowa, która polega na otaczaniu konsumentów przekazem marketingowym z wielu różnych stron. Komunikacja ta wyróżnia się swoją wszechstronnością, co oznacza, że odpowiednio wybrane narzędzia komunikacyjne powinny pokrywać wszystkie dostępne media (masowe – prasa, radio, telewizja, Internet oraz systemy komunikacji mobilnej – SMS, MMS, komunikaty *Push* i inne) w celu „otoczenia” interesariuszy różnorodnymi formami komunikatów promocyjnych (Tarczydło, 2014, s. 240). Ten model pozwala na efektywniejszą komunikację z odbiorcami poprzez umiejętny dobór kanałów komunikacji. Komunikacja marketingowa „360 stopni” staje się coraz bardziej różnorodna, co jest spowodowane rosnącą liczbą kanałów do nawiązania kontaktu z klientami. Procesy tworzenia i kształtowania społeczności będą coraz bardziej intensywne, a wybór najbardziej aktywnych i zainteresowanych członków społeczności do prowadzenia działań skierowanych wyłącznie do nich będzie coraz częstszy (Kotarbiński, 2021, s. 178). Komunikacja przyspiesza, wykorzystując do tego celu różne metody, w tym technologie analogowe, cyfrowe i bezpośrednie kontakty osobiste. Wszystko to jest zgodne z ideą współtworzenia, waluty, aktywizacji społeczności i rozmowy, które są podstawowymi elementami koncepcji marketing-mix 4C. W ten sposób marketing w erze cyfrowej staje się coraz bardziej zintegrowany i skoncentrowany na społeczności. Zhanwei Wang i inni (2023) uważają, iż porty lotnicze charakteryzujące się wysoką jakością świadczonych usług chętniej promują swoją pozycję na rynku, podejmując działania marketingowe oraz uczestnicząc w rankingach takich jak Skytrax. Nagrody „The World Airport Awards”, prestiżowe odznaczenia na rynku usług lotniczych, przyznawane są na podstawie opinii klientów w największym, rocznym, globalnym badaniu zadowolenia pasażerów. Konkurs „The World Airport Awards” rozpoczął się w 1999 roku, kiedy Skytrax przeprowadził pierwszą globalną ankietę dotyczącą zadowolenia klientów lotnisk. Nagrody te są uznawane za standard jakości dla globalnej branży portów lotniczych, oceniając obsługę klienta i infrastrukturę na ponad 550 lotniskach. Ankieta i nagrody są niezależne od jakiejkolwiek kontroli, wpływu czy udziału lotniska. Badanie „The World Airport Awards” 2023 przeprowadzono w okresie od sierpnia 2022 do lutego 2023 roku. Koszty obsługi ankiety pokrywało w całości Skytrax. Ankiety wśród klientów przeprowadzono w języku angielskim, hiszpańskim i chińskim. Wzięli w nich udział klienci ponad 100 narodowości. Nie podano łącznej liczby respondentów. Natomiast wszystkie wpisy sprawdzono w celu zweryfikowania każdego adresu IP i uwzględniono jedynie unikatowy rekord (*World Airport Awards Methodology*).

Kampanie marketingowe na rynku usług transportu lotniczego

Kampanie marketingowe na rynku usług transportu lotniczego cechuje duża różnorodność, obejmując działania promujące różne destynacje. Ostatnio zauważalne stają się działania linii lotniczych, które poszukują nowych sposobów dotarcia do pasażerów, tworząc zaskakujące kampanie marketingowe. Jednym z takich przykładów jest kampania nowozelandzkiej linii lotniczej Air New Zealand, która zainspirowana sukcesem filmu „Hobbit” podjęła współpracę z twórcami filmu. W ramach umowy samolot został oznaczony jako „Hobbit”. Kolejnym elementem kampanii było przygotowanie filmiku instruktażowego procedur bezpieczeństwa wyświetlanego pasażerom przed startem samolotu, który nawiązywał do świata Hobbita. Film jest podróżą przez uniwersum Tolkiena: zwykli pasażerowie mogą odwiedzić Hobbiton, Mordor i Góry Żelazne. Ten film był przyjemnym uzupełnieniem dla istniejącej kolekcji nietypowych filmów pokładowych przewoźnika.

Przykładem pozytywnej kampanii marketingowej są prezenty społecznościowe. KLM Royal Dutch Airlines wprowadziły inicjatywę KLM Surprise, polegającą na śledzeniu wpisów pasażerów w mediach społecznościowych. Celem akcji było umilenie czasu oczekiwania na samolot na lotnisku (*From Idea to #Wannagives*). Po zidentyfikowaniu pasażera zespół Surprise przeglądał jego profile w mediach społecznościowych (Foursquare, Twitter, LinkedIn, Facebook), aby zaskoczyć go spersonalizowanymi prezentami na lotnisku (*The Next Web, Royal Dutch Airline...*). Niderlandzki przewoźnik KLM już wcześniej pokazywał umiejętne wykorzystywanie mediów społecznościowych, np. przez: stworzenie specjalnej aplikacji na Facebooku umożliwiającej generowanie spersonalizowanych etykiet bagażowych na podstawie zdjęć z Facebooka, przygotowanie wielokrotnie nagradzanego filmiku viralowego „Fly for Fortune”. Należy podkreślić, że KLM dokłada wszelkich starań, aby być aktywnym w mediach społecznościowych, wykorzystując kreatywność do tworzenia projektów, które są ekscytujące i przyjemne dla odbiorców.

Linie lotnicze Ryanair, znane z kontrowersyjnych kampanii marketingowych, w 2021 roku spotkały się z zakazem emisji kampanii „Jab&Go” (w Polsce: „Zaszczep się i leć”) przez brytyjski regulator reklamy Advertising Standards Authority (ASA). Kampania sugerowała, że osoby zaszczepione mogą podróżować bez ograniczeń, co uznano za nieodpowiedzialne (PRoto, 2021). Dodatkowo na początku pandemii, zgodnie z pierwotną polityką szczepień, szczepionki były dostępne wyłącznie dla osób starszych oraz pracowników służby zdrowia, podczas gdy w reklamach pojawiały się młode osoby (Soluma, 2021).

Linie Icelandair stosują koncepcję logiki usługowej w kampanii „Iceland Stopover”, oferując pasażerom możliwość spędzenia do siedmiu dni na Islandii bez dodatkowych kosztów. Kampania obejmowała konkursy i interakcje z klientami, zachęcając do dzielenia się doświadczeniami w mediach społecznościowych za pomocą hashtagu #MyStopover. Jest to przykład na aktywność klientów w zakresie tworzenia wartości. Dzięki temu wartość usług przewoźnika jest widoczna i doceniana przez klientów, którzy wykorzystują te usługi do osiągnięcia swoich celów podróżniczych.

Marketing doświadczeń

Marketing doświadczeń (ang. *experience marketing*) występuje w literaturze również jako „marketing doznań”. Jest to koncepcja powstała z nurtu psychologii ekonomicznej (Delińska, 2017, s. 82). W ramach koncepcji stosuje się komunikaty emocjonalne, których celem jest indukowanie pozytywnych emocji i reminiscencji u klientów zamiast ograniczania się do przekazów opartych na racjonalnym rozumowaniu. Warto podkreślić, że wartość doświadczeń jest dwuwymiarowa. Pozytywne doświadczenia stanowią wartość zarówno dla klienta, jak i dla firmy, która uzyskuje z nich tzw. „zwrot z doświadczenia” (ang. *return on experience*) (Skowronek, 2012, s. 103). W marketingu doświadczeń występuje dwukierunkowa komunikacja marketingowa, która pozwala konsumentom wyrażać swoje oczekiwania i potrzeby bezpośrednio przedsiębiorstwom, które mogą tworzyć zindywidualizowane komunikaty marketingowe. Zgodnie z założeniami tej koncepcji to niezapomniane doznania i emocje, wywoływane za pośrednictwem kupowanych dóbr, są w centrum zainteresowań konsumentów, a nie produkt sam w sobie. Opierając się na wcześniejszych badaniach klientów, stwierdzono, że aż 90–95% wpływu na decyzje konsumenckie ma podświadomość, która przekłada się na stany emocjonalne (Zaltman, 2003, s. 9). Firmy skupiają się na tworzeniu autentycznych, emocjonalnych i interaktywnych doświadczeń dla swoich klientów. Komponentami marketingu doświadczeń są: marketing sensoryczny (pobudzanie zmysłów klientów poprzez odpowiednie bodźce), interaktywność (angażowanie klienta w działania promocyjne) oraz personalizacja oferty (tworzenie oferty adekwatnej do indywidualnych potrzeb i oczekiwań klienta). Wykorzystując założenia marketingu doświadczeń, można zwiększyć świadomość marki, zbudować silny wizerunek marki, co bezpośrednio przekłada się na rozpoznawalność i popularność marki. Kolejną zaletą tej strategii jest budowanie silnej, długoterminowej relacji z klientem, a także poczucia przynależności. Przedsiębiorstwo może lepiej dostrzegać i rozumieć potrzeby konsumentów, co pozwala na lepsze dostosowanie oferty. Skuteczność tej strategii rośnie, gdy konsumenci mogą wykazywać się aktywną postawą, a także gdy konsumenci mogą zanurzać się w produktach lub usługach firmy (Waśkowski, 2016, s. 353). W marketingu doświadczeń można wykorzystać wiele kanałów komunikacji, takich jak: media społecznościowe, influencer marketing, eventy czy programy lojalnościowe.

Odnosząc te rozważania do rynku usług lotniczych, można stwierdzić, że pasażerowie doświadczają różnych zdarzeń lub incydentów, które tworzą ich ogólne wrażenia na temat danej linii lotniczej. Każda firma powinna mieć pełne zrozumienie tych zdarzeń, jak również oceniać je z perspektywy klientów. Linie lotnicze, chcąc dostarczać pozytywnych doświadczeń i pożądanых przez podróżnych wrażeń, korzystają z holistycznego podejścia CEM – *Customer Experience Management*. W tej koncepcji bazuje się na punktach kontaktu (ang. *touch points*). Są to momenty w procesie dostarczania usług, w których każdy klient ma bezpośrednią lub pośrednią interakcję z marką, co prowadzi do tworzenia doświadczeń. Podróż lotnicza może być przedstawiona jako seria kluczowych momentów prawdy

(ang. *moments of truth*), niektóre z nich są pozytywne, a inne negatywne dla klienta (Gębarowski, 2018, s. 91). Wśród pozytywnych momentów wymienia się: wybór marki, ulepszenie klasy podróży (ang. *upgrade*), obsługa podczas lotu, większa przestrzeń na nogi, uczestnictwo w programie lojalnościowym. Jako negatywne zdefiniowano: złe doznania z personelem samolotu, anulowanie lub opóźnienie lotu, utracona przesiadka, zagubienie bagażu, odpowiedź na reklamację.

Analizując czynniki wpływające na decyzje zakupowe klientów, można przypuszczać, że każdy przyszedł pasażer wybiera przewoźnika, do którego ma pozytywne nastawienie. Kluczowym elementem w planowaniu i tworzeniu zamierzonych doświadczeń klientów jest zrozumienie punktów styku, a następnie zarządzanie nimi tak, aby zapewnić jak najwyższy poziom zadowolenia klientów (Gębarowski, 2018, s. 91–92).

Na etapie podróży na lotnisko pasażerowie odczuwają stres i zamieszanie, związane m.in. z problemami z parkowaniem i koniecznością noszenia bagażu. Odprawa wywołuje frustrację z powodu długich kolejek i uważana jest za zbędny proces. Na komfort przed lotem wpływają warunki umożliwiające pracę (najczęściej pasażerowie biznesowi) lub relaks (pasażerowie podróżujący rzadziej), natomiast podczas lotu pasażerowie narzekają na niski komfort, nudę i długi czas spędzony w fotelu. Przyłot związany jest z uczuciem zmęczenia i nieświeżości, a podróż do miejsca przeznaczenia wiąże się z korkami ulicznymi i obawą przed nieznanym miejscem. Aby poprawić doświadczenia klientów, zastosowano różne rozwiązania: transport na lotnisko z kierowcą pomagającym w noszeniu bagażu, szybka ścieżka odprawy oraz usługi komfortowe, takie jak pomieszczenia z dostępem do Internetu, salon masażu, pokój gier, rozkładane fotele, nastrojowe oświetlenie, „symulacja świtu” oraz dania do wyboru. Po przylocie dostępne są prysznice, miejsca do makijażu, prasowania ubrań, śniadanie oraz asystent pomagający w dalszej podróży z dobrze zorientowanym kierowcą (Gamble i in., 2007, s. 61).

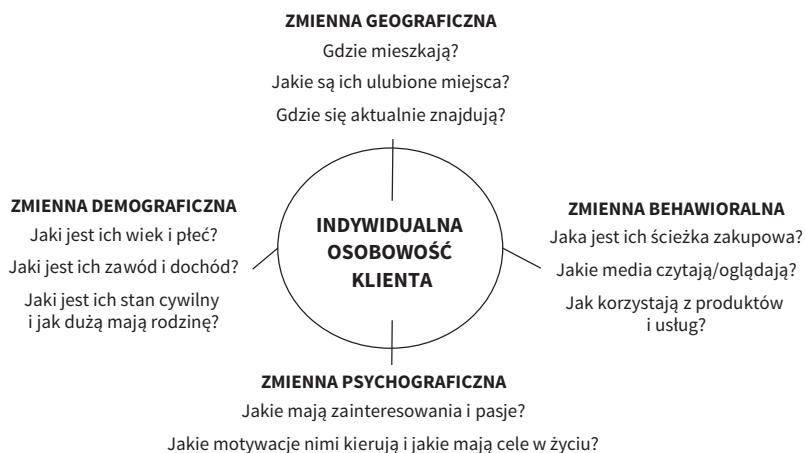
Leonard H. Hoyle (2002, s. 171–174) uważa, że marketing doświadczeń jest stosowany przez firmy niezależnie od branży, w jakiej działają, a także rodzajów oferowanych produktów czy usług. Dzieje się tak ze względu na ciągłe poszukiwanie przez konsumentów nowych doświadczeń, bardziej angażujących oraz absorbujących uwagę i wywołujących emocje. Należy również podkreślić, że u konsumentów postępuje potrzeba komunikowania się oraz dzielenia się informacjami w czasie rzeczywistym, zwłaszcza przy wykorzystaniu mediów społecznościowych czy aplikacji mobilnych. Dla scharakteryzowania takich zachowań został stworzony termin „konsumencki ekshibicjonizm” (Waśkowski, 2016, s. 351).

W erze cyfrowej, kiedy granice między światem rzeczywistym a wirtualnym stają się coraz bardziej rozmyte (Pabla, Soch, 2023), klienci nie opierają się już wyłącznie na konkretnych cechach produktu. Zamiast tego coraz większą wagę przywiązują do całokształtu doświadczeń, które gromadzą na każdym etapie interakcji z marką. Od pierwszego kontaktu z marką, który często następuje online, aż do momentu, kiedy stają się jej klientami, decydujące znaczenie ma umiejętność opowiedzenia przekonującej historii i zainteresowania klienta (Kim, Park, Park, 2018, s. 2–3). To nie tylko produkt, ale cała narracja wokół niego, która buduje relację z klientem

i wpływa na jego decyzje zakupowe. Przykładem takiego podejścia są współcześni przewoźnicy lotniczy, którzy nie ograniczają swojej oferty do sprzedaży biletów lotniczych. Zamiast tego sprzedają kompleksowe doświadczenia podróżne, które obejmują rozrywkę i doznania kulinarne na pokładzie samolotu. Cały proces, począwszy od odprawy na lotnisku, poprzez doświadczenia w terminalu i na pokładzie samolotu, aż po przybycie do miejsca docelowego, jest starannie zaprojektowany, aby zapewnić pasażerom niezapomniane wrażenia.

3.2. Segmentacja rynku jako punkt wyjścia tworzenia wartości dla klienta

Segmentacja rynku jest procesem dzielenia rynku na mniejsze grupy, w których są jednostki (klienci) o podobnych cechach, potrzebach, preferencjach lub zachowaniach konsumenckich. Głównym celem segmentacji rynku jest skoncentrowanie działań marketingowych na konkretnych grupach odbiorców, które będą prawdopodobnie chciały skorzystać z usług lub produktów danej firmy. Dlatego tak istotne jest zrozumienie potrzeb i preferencji klientów, pozwoli to bowiem na tworzenie skutecznych strategii marketingowych i sprzedażowych. Na rynku pasażerskich usług lotniczych segmentacja rynku jest jednym z kluczowych elementów strategii marketingowej linii lotniczych. Dzięki niej linie lotnicze mogą odpowiednio personalizować ofertę uwzględniającą specyficzne potrzeby i upodobania różnych grup pasażerów (Hawlana, Wolska, 2014). Odpowiednie działania zwiększają szanse na pozyskanie nowych pasażerów, a co za tym idzie na zwiększanie zysków. W literaturze wymienia się kilka typów segmentacji klientów, uwzględniając cechy: demograficzne, geograficzne, psychograficzne, behawioralne.



Rysunek 14. Profilowanie w ramach segmentu jednego klienta

Źródło: (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 160).

W odniesieniu do rynku usług lotniczych można dokonać segmentacji rynku na podstawie następujących kryteriów:

- częstotliwości podróży,
- regularności podróży,
- dostępności portu (dojazd oraz oferowana siatka połączeń),
- celu podróży (np. służbowy, prywatny, urlopowy),
- klasy podróży (ekonomiczna, ekonomiczna premium, biznes, pierwsza),
- uczestnictwa oraz posiadanego statusu członkowskiego w programie lojalnościowym,
- lojalności względem marki,
- skłonności do eksperymentowania i korzystania z usług różnych przewoźników,
- czasu zakupu (np. z dużym wyprzedzeniem czy na ostatnią chwilę),
- wiedzy konsumenta na temat oferty i produktów,
- skonkretyzowanych oczekiwań względem usługi lotniczej,
- postrzegania korzyści zakupu,
- oczekiwań względem usługi lotniczej (szybkość, wygoda czy mile lojalnościowe).

Nigel Halpern i Anne Graham (2022) uważają, że doświadczenia w portach lotniczych bywają również stresujące i frustrujące dla części pasażerów, którzy mogą mieć odczucie, że są „przerzucani” z jednego punktu do drugiego przez różnych usługodawców. Te działania mogą zakłócać podróż oraz być źródłem niezadowolenia pasażera z nieodpowiedniego poziomu jakości usług (Halpern i in., 2021). Z praktyki wynika, że na rynku usług lotniczych dominuje segmentacja oparta na kryteriach ekonomicznych, a ostatnio coraz częściej także na cechach psychograficznych i behawioralnych.

Pierwotnie dzielono pasażerów na dwa segmenty: turystyczny i biznesowy. Najwięcej biletów sprzedawanych jest osobom podróżującym w celach turystycznych, wakacyjnych. Klienci z tego segmentu zwracają uwagę na budżet, dlatego przyciąga ich przede wszystkim korzystna cena, nie zaś dodatkowe usługi czy wyższy standard. Natomiast osoby podróżujące służbowo zwracają uwagę przede wszystkim na siatkę oraz godziny połączeń, komfort, dlatego też preferowany jest wyższy standard usług.

Obecnie coraz częściej widoczny jest podział na cztery główne segmenty:

1. **Pasażerowie biznesowi (*High-Yield*):** to pasażerowie, którzy często podróżują służbowo. Są skłonni zapłacić więcej za bilety w zamian za elastyczność, wygodę i dodatkowe usługi. Dla linii lotniczych są to najbardziej dochodowi klienci (Zhang i in., 2021, s. 404–408).
2. **Pasażerowie turyści:** to pasażerowie, którzy podróżują dla przyjemności. Są bardziej wrażliwi na cenę i często szukają najtańszych opcji.
3. **Pasażerowie czarterowi:** to pasażerowie, którzy podróżują specjalnie zorganizowanymi lotami, będącymi często częścią pakietu wakacyjnego.

4. **Pasażerowie last minute:** to pasażerowie, którzy rezerwują loty na krótko przed terminem. Mogą być mniej wrażliwi na cenę z powodu nagłego charakteru wyjazdu (IATA, 2023).

Kolejne ujęcie zakłada, że pasażerowie podzieleni są na trzy główne grupy: pasażerów odwiedzających rodzinę lub przyjaciół (VFR – ang. *Visiting Friends and Relatives*), pasażerów biznesowych (korzystających z lotów służbowych – popyt na usługę zgłaszany jest przez firmy) oraz pozostałych pasażerów (latających w czasie wolnym dla własnych potrzeb). Podział ten będzie istotny przy wyborze między tradycyjnym przewoźnikiem a przewoźnikiem niskokosztowym. Można wskazać tutaj, że klienci biznesowi cechują się niską elastycznością cenową i dochodową, ponieważ zakup biletów nie jest związany z ich prywatnymi dochodami, a z budżetem firmy. Natomiast w przypadku pasażerów podróżujących w celach prywatnych, cena biletu odgrywa duże znaczenie przy wyborze usługi transportu lotniczego, przewoźnika lub alternatyw (Wysocka, 2021, s. 14–15). Bijan Vasigh, Ken Fleming i Thomas Tacker (2018, s. 285) zwracają uwagę na fakt, że pomimo istnienia negatywnych konotacji, dyskryminacja cenowa jest praktyką powszechną i zasadniczo efektywną. Co więcej, umożliwia redukcję cen części biletów. Gdyby przewoźnicy zdecydowali się na zastosowanie stałej ceny, która gwarantowałaby pokrycie kosztów oraz zapewniała satysfakcjonujący zysk, bilety byłyby na tyle kosztowne, że liczba niesprzedanych, pustych miejsc w samolotach byłaby znacznie większa. Zdobywanie informacji o kliencie jest kluczowe dla zarządzania skoncentrowanego na dostarczaniu wartości. Model zarządzania informacjami o kliencie obejmuje następujące składniki: planowanie zasobów, generowanie wiedzy, kodowanie wiedzy, przyswajanie wiedzy oraz jej wykorzystanie (Sobolewska, 2010, s. 141–143).

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, stworzono autorską segmentację pasażerów ze względu na zróżnicowane oczekiwania względem oferowanej wartości:

- a) **poszukiwacze okazji** to pasażerowie wysoko wrażliwi cenowo, wybierają elastyczne destynacje i wykazują dużą tolerancję dla podróży z wieloma i długotrwałymi przesiadkami;
- b) **wygodni** cenią sobie wyżej loty bezpośrednie oraz dogodne godziny wylotu bardziej niż atrakcyjne ceny biletów;
- c) **pasjonaci** to osoby podróżujące z pasją, zainteresowane konkretnymi miejscami, kulturą, historią lub przygodami;
- d) **biznesowi** korzystają z usług lotniczych w celach zawodowych. Dla nich ważne są wygoda, punktualność i dostępność lotów;
- e) **sporadyczni** podróżują okazjonalnie, niekoniecznie często. Mogą to być wakacje, odwiedziny u rodziny lub inne okoliczności. Zwracają uwagę na cenę oraz koszt dojazdu na lotnisko.

Popyt na usługi lotnicze jest kształtowany również przez indywidualne gusta i preferencje klientów. Analizując rynek, należy uwzględnić różnice w preferencjach między klientami tradycyjnych i niskokosztowych linii lotniczych, jak również różnice w poziomie i rodzaju usług oferowanych przez poszczególne linie lotnicze.

Na decyzje klientów mają również wpływ następujące czynniki: siatka połączeń (w tym godziny odlotów), możliwość wyboru lotniska wylotowego oraz docelowego, komfort siedzenia (większa przestrzeń na nogi), jakość oraz ilość oferowanych posiłków, ceny płatnego cateringu, dostępność udogodnień (Wi-Fi na pokładzie), usługi dodatkowe (bagaż rejestrowany, pierwszeństwo wejścia na pokład, wstęp do saloników biznesowych). Wyzwaniem dla linii lotniczych i portów lotniczych jest prowadzenie regularnych badań, przygotowywanie analiz demograficznych i struktury społeczeństwa w celu identyfikacji preferencji różnych grup społecznych.

3.3. Instrumenty oraz obszary budowania wartości dla klienta

Proces tworzenia wartości dla klienta w sektorze lotniczym zależy od wielu czynników. Kluczowym aspektem jest liczba destynacji oferowanych przez linię lotniczą. Większa liczba połączeń, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych, zwiększa wartość dla klientów, co czyni **siatkę połączeń** istotnym instrumentem.

Cena biletów, zróżnicowana w zależności od klasy podróży, celu, sezonu oraz dodatkowych usług, takich jak płatny bagaż rejestrowany czy catering na pokładzie, również odgrywa ważną rolę. Konkurencyjne ceny mogą zachęcać klientów i tworzyć dla nich wartość. Linie lotnicze stosują różne strategie cenowe w zależności od swoich celów i warunków rynkowych, co zostało przedstawione w tabeli 12.

Tabela 12. Strategie cenowe na rynku usług transportu lotniczego

Strategia	Opis
Strategia cen wysokich (ang. <i>High-Price Strategy</i>)	Polega ona na ustalaniu wyższych cen biletów w porównaniu do konkurencji. Taki model cenowy może być stosowany w przypadku linii lotniczych o silnej pozycji rynkowej lub w sytuacji, gdy dany lot jest jedyną dostępną opcją dla pasażerów. Linie lotnicze stosują tę strategię, aby osiągnąć wysokie marże zysku
Strategia cen niskich (ang. <i>Low-Price Strategy</i>)	To podejście, w którym Linie lotnicze celowo obniżają ceny biletów w celu przyciągnięcia większej liczby pasażerów. Jest to często stosowane przez nowe Linie lotnicze lub te, które chcą zdobyć większy udział w rynku. Poprzez oferowanie atrakcyjnych cen przewoźnicy zachęcają klientów do wyboru ich usług
Strategia cen zróżnicowanych	To stosowanie różnych cen w zależności od okoliczności. Na przykład bilety na loty w godzinach szczytu mogą być droższe niż te na loty w mniej popularnych porach dnia. Dodatkowo ceny mogą się różnić w zależności od klasy podróży (ekonomiczna, biznesowa, pierwsza)

Strategia cen dynamicznych	Polega na dostosowywaniu cen biletów do zmieniających się warunków rynkowych. Ceny mogą się zmieniać w zależności od pory roku, dostępności miejsc, popytu i innych czynników. Jest to elastyczne podejście, które pozwala linii lotniczej na reagowanie na bieżące wydarzenia i potrzeby pasażerów
Strategia cen promocyjnych	To podejście, w którym linie lotnicze wykorzystują promocje, rabaty i specjalne oferty, aby zdobyć pasażerów. Obejmuje to różne działania, takie jak: przeceny na określone trasy, specjalne ceny dla grup np. szkolnych

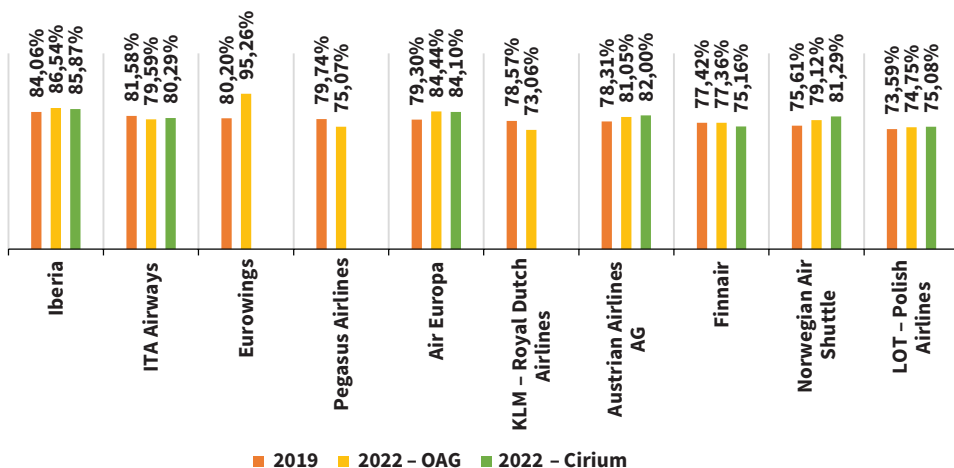
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hawlena, 2017, s. 53–59; Montwill, Drop, 2018, s. 460–461; Fiig, Le Guen, Gauchet, 2018).

Innymi istotnymi instrumentami są:

- **zapewnienie swobodnego i łatwego dostępu do rezerwacji biletów** poprzez umożliwienie dokonywania rezerwacji online, telefonicznie, w biurach podróży – współpraca w ramach platformy GDS;
- **komfortowe warunki** dojazdu do portu lotniczego, oczekiwania na rejs oraz podróży na pokładzie samolotu. Linie lotnicze oferują różne opcje, np. przekąski, napoje, rozrywkę pokładową, prasę, natomiast porty lotnicze proponują wygodne siedzenia, poczekalnie, bezpłatne Wi-Fi. Wszystko po to, aby zapewnić pasażerom komfortowe warunki podczas trwania podróży;
- **parking dla podróżnych**, który wpływa na komfort i wygodę pasażerów. Oferowanie dogodnych miejsc parkingowych, w tym opcji *kiss & fly*, umożliwia szybkie pożegnanie lub powitanie podróżujących;
- różnorodne **kanały dostępności obsługi klienta**, takie jak centra obsługi w portach lotniczych, centra telefoniczne oraz czaty online na stronach internetowych i w aplikacjach mobilnych, zapewniające wsparcie w razie potrzeby;
- **punktualność**, która jest wskaźnikiem wydajności, wpływającym na reputację linii lotniczych. Opóźnienia mogą mieć negatywny wpływ na całą rotację samolotu oraz siatkę połączeń, co czyni punktualność cennym atutem dla przewoźników lotniczych.

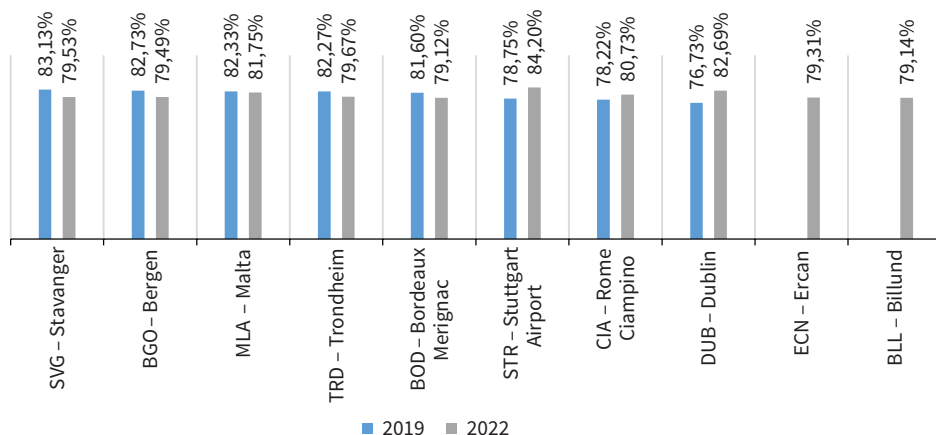
Atrakcyjność usługi lotniczej zależy od wielu aspektów. Te właściwości stanowią podstawę różnicowania usług w wybranych segmentach i wpływają na decyzje podejmowane przez firmy transportowe. Na rynku usług lotniczych stosuje się strategię różnicowania oferty, polegającą na tworzeniu wyjątkowych produktów lub usług skierowanych do różnorodnych grup konsumentów. Dzięki podkreślaniu specjalnych atrybutów produktu sprzyja się budowaniu lojalności wobec linii lotniczej, a co za tym idzie umożliwia ustalanie wyższych cen. Wskazana strategia może być stosowana zarówno na szeroką skalę, obejmując całą branżę, jak i na węższą skalę (Cook, Billig, 2017, s. 97). Tradycyjne linie lotnicze generują największe dochody na trasach dalekiego zasięgu, dzięki możliwości zaoferowania pasażerom podróży w różnych konfiguracjach klasowych: pierwsza, biznes, ekonomiczna premium,

ekonomiczna, ekonomiczna lekka. W przypadku rejsów łączonych z wykorzystaniem lotniska przesiadkowego zachodzi efekt *Segment Negative, Network Positive*– oznacza to, że dołot finansowany jest z zysków całej sieci połączeń (Szymczak, 2018a, s. 55). Inną powszechną zasadą jest *High-Yield*, która to zakłada, że im dłuższa i dalsza podróż, tym istnieje większe prawdopodobieństwo, iż pasażerowie wykupią przelot w wyższych klasach podróży.



Rysunek 15. Punktualność europejskich przewoźników w latach 2019 oraz 2022 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Punctuality League 2023; Punctuality League 2020* oraz Sam Chui, 2022).



Rysunek 16. Punktualność europejskich portów lotniczych w latach 2019 oraz 2022 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Punctuality League 2023* oraz *Punctuality League 2020*).

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży lotniczej walczą o spełnienie oczekiwań podróżnych, a zjawisko to występuje od wielu lat. Badanie przeprowadzone przez PwC w 2017 roku ujawniło, iż istnieje luka pomiędzy oczekiwaniami klientów a rzeczywistymi doświadczeniami, która jest ujemna i wynosi 33% (Raport PwC). Należy podkreślić, że na ogólne nastroje podróżnych mają wpływ inne podmioty w ekosystemie podróży, takie jak: platformy rezerwacyjne, zarządzający portami lotniczym, usługodawcy obsługi naziemnej, kontrola bezpieczeństwa, a także kontrola ruchu lotniczego (Mehra, 2023). W literaturze wymienia się wiele czynników wpływających na niezadowolenie pasażerów:

1. Opóźnienia oraz odwołania lotów – w 2022 roku średnie opóźnienia lotów w Europie wyniosły 17,3 minuty i osiągnęły najwyższy poziom od 2003 roku (Eurocontrol, 2023). Wpływ tych opóźnień znajduje odzwierciedlenie w zmieniających się zachowaniach podróżnych. Coraz więcej pasażerów korzysta z aplikacji do śledzenia lotów w czasie rzeczywistym, np. Flightradar24.
2. Proces odprawy i boardingu – jak pokazały badania SITA (2023b), wydłużony czas oczekiwania oraz długie kolejki są dla pasażerów głównymi powodami niepokoju. Dlatego też kilka startupów zaprezentowało swoje rozwiązania usprawniające proces odprawy: Airboard Group (aplikacja, w której pasażerowie otrzymują aktualizacje na temat kolejek w czasie rzeczywistym), iboardings zapewnia pakiet rozwiązań programowych oraz NLX oferujący narzędzenia oparte na sztucznej inteligencji do obsługi i zarządzania rezerwacją podróży.
3. Zagubiony lub uszkodzony bagaż – w 2022 roku wskaźnik niewłaściwie obsługowanego bagażu wyniósł 7,6 na 1000 pasażerów, natomiast w 2021 roku wskaźnik ten ukształtował się na poziomie 4,35 na 1000 pasażerów. Tendencja widoczna jest szczególnie w przypadku lotów międzynarodowych (wskaźnik wyniósł 19,3 na 1000 pasażerów). Powody nieudanego handlingu bagażu w 2022 roku są następujące: w 80% jest to opóźnienie bagażu, 13% stanowi uszkodzenie oraz okradzenie bagażu, a 7% to trwałe zagubienie lub kradzież (SITA, 2023a). Pasażerowie coraz częściej wyposażają walizkę w system śledzenia, np. AirTags firmy Apple. Badanie Sell-Cell wskazuje, że trzecim najpopularniejszym zastosowaniem AirTag jest właśnie śledzenie bagażu (Mahipal, 2021). Z punktu widzenia przewoźników lotniczych stosowanie urządzeń śledzących, takich jak AirTags, jest generalnie dozwolone pod warunkiem spełnienia określonych wymogów bezpieczeństwa. Na przykład, zgodnie z przepisami Międzynarodowej Organizacji Lotnictwa Cywilnego (ICAO), urządzenia te muszą mieć baterie litowe o zawartości litu nieprzekraczającej 0,3 grama oraz mocy wyjściowej poniżej 2,7 Wh. Warto również zauważyć, że niektóre linie lotnicze, takie jak Lufthansa, początkowo zakazywały używania AirTags, powołując się na kwestie bezpieczeństwa, ale później zmieniły swoje stanowisko,

uznając je za bezpieczne. Obecnie większość przewoźników akceptuje te urządzenia, o ile są one odpowiednio zabezpieczone i nie stanowią zagrożenia dla bezpieczeństwa lotu.

4. Braki wykwalifikowanych pracowników – w okresie pandemii COVID-19 branża lotnicza, nieprawidłowo oceniając szybkość ożywienia w turystyce, znacząco zredukowała zatrudnienie. Badanie przeprowadzone przez Oxford Economics szacuje, że podczas pandemii na całym świecie zlikwidowano około 2,3 miliona miejsc pracy w lotnictwie (Oxford, 2022). Należy podkreślić, że przy próbie szybkiego ponownego zatrudnienia branża lotnicza napotkała na przeszkody, mianowicie duża część personelu przeszła do innych sektorów, dodatkowo lotnictwo musiało stawić czoła długotrwałym procesom uzyskiwania certyfikatów bezpieczeństwa dla nowych pracowników.

Przewoźnicy i porty lotnicze, chcący alokować te instrumenty w zarządzaniu, muszą dokonać wyboru, które obszary zasługują na większe zaangażowanie zasobów. Jeśli priorytetem jest jakość usług, inwestują w szkolenie personelu, modernizację floty i rozwój usług na pokładzie. Jeśli kluczowa jest cena, warto skupić się na redukcji kosztów i oferowaniu konkurencyjnych cen. Decyzje te powinny opierać się na dogłębnej analizie rynku, preferencji klientów i pozycji konkurencyjnej. W ten sposób firmy lotnicze mogą skutecznie tworzyć wartość dla swoich klientów i zwiększać swoją konkurencyjność na rynku.

Porty lotnicze działają jako akceleratorzy gospodarcze, przyciągając działalność biznesową i rozwój komercyjny. Stają się podobne do centralnych dworców kolejowych, które katalizują rozwój wokół siebie. Rozwój komercyjny stał się istotny do osiągnięcia większych przychodów z działalności pozalotniczej niż lotniczej (Kasarda, 2020). Główne lotniska przejmują funkcje centrów metropolitalnych, oferując atrakcje kulturalne i miejsca wypoczynku. Przykładem jest Jewel na lotnisku Changi w Singapurze, które w 2023 roku zdobyło pierwsze miejsce w rankingu Skytrax „The World Airport Awards”.

Rozwój ruchu lotniczego stwarza nowe możliwości generowania dochodów z handlu detalicznego i komercyjnego. Porty lotnicze i linie lotnicze mogą oferować spersonalizowane opcje obsługi bagażu, takie jak odbiór bagażu z domu lub hotelu przez firmy kurierskie, odprawa i nadanie na rejs. Takie usługi zwiększają satysfakcję pasażerów.

Rynek usług lotniczych jest regulowany prawnie. Standardy obsługi pasażerskiej w lotnictwie cywilnym to zbiór regulacji i praktyk mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa, efektywności, jakości usług i satysfakcji pasażerów. Obejmują one różne aspekty, takie jak odprawa, obsługa na pokładzie, obsługa bagażu oraz procedury dotyczące opóźnień i anulowania lotów. Można stwierdzić, że wartość dla klienta jest częściowo definiowana przez normy prawne. Z jednej strony jest to korzystne, ponieważ zapewnia utrzymanie określonego standardu usług, z drugiej zaś owe procedury mogą ograniczać działania podmiotów do minimum gwarantowanego prawem.

Standardy czystości i higieny na rynku usług lotniczych stale ewoluują, szczególnie w obliczu zagrożeń epidemiologicznych i rosnącej liczby pasażerów. Po pandemii COVID-19 wiele portów lotniczych i linii lotniczych utrzymało wysokie standardy czystości, choć nieco je złagodzone. Skytrax wprowadził system oceny higieny i bezpieczeństwa na lotniskach oraz w liniach lotniczych po pandemii. Oceny wchodzą w komponent strategii bezpieczeństwa (SKYTRAX, 2022). Badania Angelosa Pantouvakisa i Maria Francescy Renzi (2016, s. 90–98) wykazały, że bezpieczeństwo, czystość i higiena mają pozytywny wpływ na zadowolenie pasażerów.

Bezpieczeństwo jest kluczowym aspektem zarówno dla portów, jak i linii lotniczych. Porty lotnicze stosują różne środki bezpieczeństwa, takie jak: specjalistyczne szkolenie załogi, tworzenie wyspecjalizowanej jednostki dbającej o porządek na terenie portu lotniczego (np. Służba Ochrony Lotniska). Inwestycje w nowoczesne i bezpieczne samoloty, szkolenie załogi oraz przestrzeganie międzynarodowych standardów bezpieczeństwa mogą przekładać się na większą wartość dla klienta.

Standardy obsługi pasażerskiej w liniach lotniczych i portach lotniczych są zróżnicowane i zależą od wielu czynników, takich jak przepisy prawne, polityka danej linii lotniczej czy portu lotniczego, a także oczekiwania i potrzeby pasażerów. Nowe technologie mają wpływ na standardy obsługi pasażerskiej w liniach lotniczych. Proces obsługi w porcie lotniczym jest skomplikowany i obejmuje wiele różnych firm. W Polsce szczegółowe warunki obsługi naziemnej w portach lotniczych są określone w Rozporządzeniu Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej z dnia 19 listopada 2013 roku. Zezwolenia na obsługę naziemną w portach lotniczych są regulowane przez Urząd Lotnictwa Cywilnego i wymagają spełnienia określonych warunków.

3.4. Programy lojalnościowe dla pasażerów w kontekście oferowanej wartości

Programy lojalnościowe stały się istotnym elementem tworzenia wartości, przyczyniając się do pozyskiwania i zatrzymywania klientów, którzy otrzymują większą wartość niż osoby nieuczestniczące w takich programach. Na rynku usług lotniczych skutecznie wykorzystuje się potencjał tych programów.

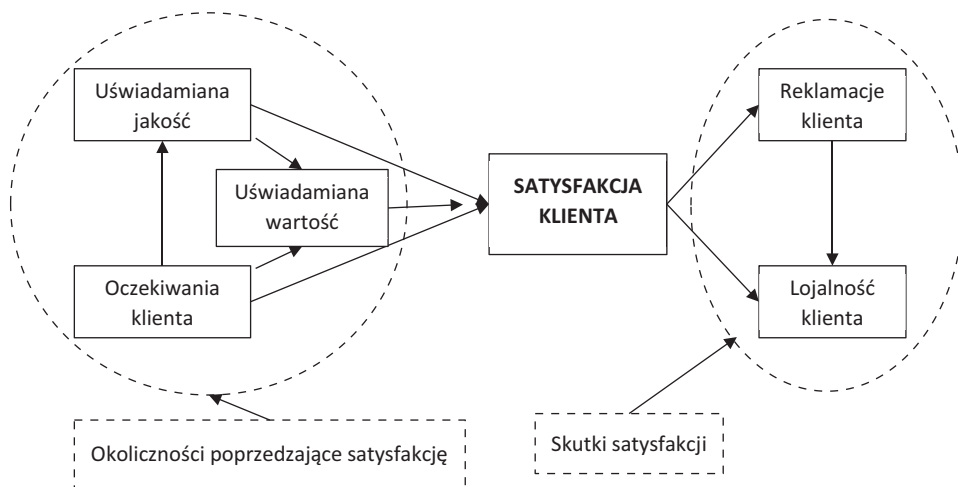
W literaturze przedmiotu lojalność klientów definiowana jest jako regularne zakupy i odporność na konkurencję. Można ją analizować z trzech perspektyw (Kucharska, 2017, s. 260): behawioralnej (systematyczne i powtarzalne działania), kognitywnej (świadome decyzje oparte na analizach) (Lubbe, Douglas, McLachlan, 2016, s. 3) i emocjonalnej (emocjonalne zaangażowanie oraz odczuwanie więzi z marką). Lojalność klientów może przybierać różne formy. Klient wykazujący lojalność behawioralną jest skłonny polecać firmę innym, nawet jeśli sam nie korzysta regularnie

z jej oferty (Sahin, Kusakci, Mbowe, 2021, s. 132). Lojalność emocjonalna wynika z silnych, pozytywnych emocji i zaufania do marki, co prowadzi do trwałych relacji między klientem a firmą (Lee, Kim, 2024, s. 13). Klienci z lojalnością emocjonalną odczuwają więź z marką i pozostają jej wierni, nawet w obliczu konkurencyjnych ofert. Tego rodzaju lojalność jest kluczowa dla długoterminowego sukcesu firm, ponieważ buduje głębokie, trwałe relacje z klientami, które mogą przetrwać mimo obecności konkurencji.

Lojalność klientów jest często postrzegana jako bezpośredni wynik satysfakcji, gdzie zadowolenie klienta prowadzi do powtarzalnych interakcji i długotrwałych relacji. W kontekście naukowym satysfakcja jest kluczowym predykatorem lojalności, sugerując, że poziom satysfakcji może bezpośrednio wpływać na lojalność klienta (Alhandan, Hadi, 2024). Na rynku usług lotniczych budowanie lojalności jest szczególnie widoczne w segmencie *High-Yield*, czyli wśród pasażerów biznesowych (Vasigh, Fleming, Tacker, 2018, s. 57). Badania wskazują (Baumeister i in., 2022, s. 90), że lojalność klientów na rynku usług lotniczych jest powyżej średniej w porównaniu do innych branż. Emerson W. Mainardes i współautorzy (2016) uważają, że wizerunek linii lotniczej istotnie wpływa na lojalność klientów, ich ogólną ocenę działalności firmy oraz poziom satysfakcji z usług, co skutkuje zwiększoną chęcią ponownego korzystania z tej samej linii lotniczej. Świadczenie usług o wysokiej jakości podnosi postrzeganą wartość i satysfakcję klientów, co bezpośrednio oddziałuje na reputację przedsiębiorstwa oraz sprzyja utrzymaniu klientów. Pasażerowie są bardziej skłonni do angażowania się w długotrwałe relacje z firmą. Satysfakcja z perspektywy marketingu to emocjonalny stan wynikający z porównania oczekiwań klienta z rzeczywistymi doświadczeniami (Beliczyński, 2009, s. 44).

Wyróżniono trzy podejścia w procesie satysfakcji klienta (Johann, 2019, s. 62): psychologiczne (integracja elementów poznawczych i emocjonalnych), empiryczne (holistyczne doświadczenie użytkownika) oraz relatywistyczne (porównania odczuć klienta do ustalonych standardów). Na lojalność wpływają czynniki endogeniczne (cechy konsumenta i jego subiektywizm postrzegania rzeczywistości) oraz egzogeniczne (jakość produktu, różnorodność oferty firmy, cechy rynku i marki). Według Katarzyny Szczepańskiej (2010, s. 195) satysfakcja klienta jest zjawiskiem psychologicznym, które wiąże się z emocjami klienta, pojawiającymi się podczas procesów porównawczych. Można zatem uznać, że satysfakcja to rezultat porównania przez klienta jego odczuć i doświadczeń z danym produktem lub usługą z jego potrzebami i oczekiwaniami.

Postęp w metodologii badań nad satysfakcją doprowadził do stworzenia kolejnego modelu, który ilustruje proces formowania się satysfakcji. W tym modelu satysfakcja jest rezultatem świadomości jakości i wartości, które klient uznaje za uzyskane, a które są oceniane poprzez porównanie z wcześniej ustalonymi oczekiwaniami. Konsekwencje satysfakcji mogą mieć charakter pozytywny (lojalność klienta) lub negatywny (reklamacje klienta).



Rysunek 17. Mechanizm kształtowania satysfakcji klienta

Źródło: (Kowalik, Klimecka-Tatar, 2018, s. 35).

Badanie satysfakcji pasażerów polega na systematycznym gromadzeniu i analizie danych dotyczących doświadczeń klientów linii lotniczych. Prowadzone regularnie pozwala ocenić poziom zadowolenia pasażerów i dostosować usługi do ich potrzeb. Wykorzystane w tym procesie mogą być modele ACSI (ang. *American Customer Satisfaction Index*) i ECSI (ang. *European Customer Satisfaction Index*), które badają percepcję jakości, wartość dla klienta oraz skutki zadowolenia, takie jak skargi i lojalność. ACSI uwzględnia percepcję jakości, wartość produktu i oczekiwania klientów (Mao, James, 2020, s. 59; Morgeson i in., 2023, s. 4–5), natomiast ECSI dodaje wpływ wizerunku firmy. W obu modelach satysfakcja wynika z porównania oczekiwań z rzeczywistym doświadczeniem, co kształtuje lojalność klientów. ECSI podkreśla różnice w ocenie jakości technicznej i funkcjonalnej, wprowadzając dodatkowe czynniki wpływające na zadowolenie (Gąsior, 2019, s. 20).

Narzędziem marketingowym wspomagającym tworzenie trwałych, obopólnie korzystnych relacji z konsumentami jest program lojalnościowy, którego głównym celem jest przywiązanie wartościowego klienta do przedsiębiorstwa. Skuteczność programu zależy od jasno zdefiniowanych celów, zaangażowania obu stron oraz odpowiedniego wykorzystania zasobów finansowych, socjalnych i strukturalnych (Alshurideh i in., 2020, s. 600). Programy lojalnościowe mogą przyjmować różne formy. Klienci oceniają programy na podstawie kosztów, zaangażowania firmy, prestiżu nagród, czasu oczekiwania, różnorodności nagród oraz dostępności placówek (Oleksza, 2002, s. 54). Oryginalność i unikatowość względem konkurencji pozwala budować skuteczny, długoterminowy program.

Do mierzenia lojalności klientów wykorzystywany jest wskaźnik CLR (ang. *Customer Loyalty Ratio*), który wyrażany jest jako procent klientów deklarujących chęć

ponownego zakupu produktu lub usługi. Wskaźnik ten służy do oceny skuteczności strategii marketingowych i jakości obsługi klienta (Kozielski, 2011, s. 66). Jest ważnym narzędziem w analizie marketingowej, pozwalającym na ocenę lojalności klientów i efektywności strategii marketingowych.

Pierwszym programem lojalnościowym na rynku usług lotniczych był AAdvantage, uruchomiony przez American Airlines w 1981 roku jako reakcja na wzmożoną konkurencję po deregulacji w 1978 roku (Kwiatek, 2010, s. 67–75). W obliczu otwartej konkurencji niskie ceny biletów przestały być wystarczającym argumentem dla klientów, stąd potrzeba wprowadzenia programu lojalnościowego. Program miał na celu nagradzanie klientów milami, które mogły być wymieniane na darmowe przeloty. Pomysł AAdvantage, zwieńczony sukcesem, szybko zaczęły naśladować inne linie lotnicze, takie jak United Airlines z programem MileagePlus (Radomyski, 2018, s. 41–42).

Programy lojalnościowe umożliwiają gromadzenie i wymianę mil w zależności od przebytej odległości, taryfy oraz klasy podróży. System przyznawania punktów oraz ich wymienianie na nagrody opiera się głównie na tych kryteriach. W niektórych liniach lotniczych na sposób zdobywania i wykorzystania mil mogą wpływać dodatkowe czynniki. Mogą to być strefy, pomiędzy którymi odbywa się podróż, a także promocje czasowe popularyzujące daną destynację. W przypadku wymiany zgromadzonych mil na bilety lotnicze koszt punktowy zależy od klasy rezerwacji, odległości oraz regionu odlotu i przylotu (Hoszman, Marciszewska, Zagrajek, 2019, s. 27). Innym modelem wykorzystywanym do punktowania przelotów jest nagradzanie milami wprost proporcjonalnie do ceny biletu, tutaj może mieć zastosowanie pewna korekta czynników, tj. dodatkowe punkty za przeloty w wyższych klasach, np. biznes lub pierwszej. Ten model nagradza lojalność pasażerów, którzy generują dla firmy najwyższe przychody.

Pierwotnie programy lojalnościowe linii lotniczych adresowane były wyłącznie do swoich klientów, a nagrody mogły zostać zdobyte oraz wykorzystane wyłącznie na loty w ramach własnej siatki połączeń. Obecnie programy umożliwiają gromadzenie punktów także u partnerów spoza branży. Najczęściej są to przedsiębiorstwa sprzedające produkty i usługi związane z podróżowaniem, np. sieci hoteli, wypożyczalnie samochodów, usługi transportowe (np. taxi, transfer), a także firmy produkujące walizki. Inną, często spotykaną współpracą, jest ta pomiędzy liniami lotniczymi a sektorem bankowym przez *co-branding* kart kredytowych. W ramach tej współpracy pasażerowie realizujący zakupy za pomocą tych specjalnych kart mają dostęp do dodatkowych korzyści. Tutaj należy nadmienić, że z perspektywy linii lotniczych ta współpraca stanowi dodatkowe źródło dochodów. Banki kupują pakiety mil, które następnie przyznawane są posiadaczom kart kredytowych (Reales, O'Connell, 2017, s. 63–75).

W tabeli 13 zestawiono najczęściej występujące korzyści płynące z uczestnictwa w programach dla często podróżujących pasażerów.

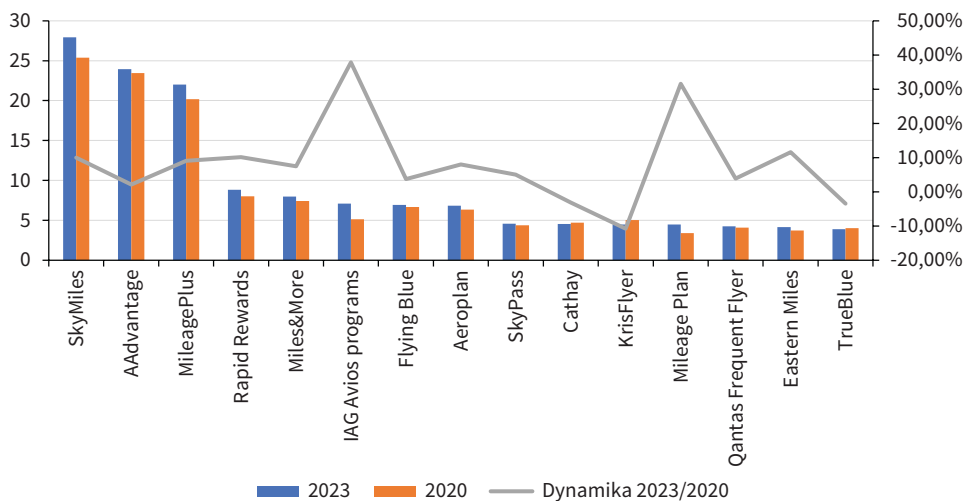
Tabela 13. Zestawienie korzyści z uczestnictwa w programach lojalnościowych

	Programy lojalnościowe linii lotniczych	Programy lojalnościowe portów lotniczych
Korzyści dla pasażerów	• punkty/mile za odbyte przeloty, • możliwość uzyskania dodatkowych promocyjnych punktów, • wstęp do saloników biznesowych na lotnisku, • priorytetowa obsługa biletowo-bagażowa przy przeznaczonych do tego stanowiskach, • priorytetowa obsługa bagażu oraz zwiększony limit bagażowy, • vouchery na podwyższenie klasy podróży, np. do klasy pierwszej, • gwarancja rezerwacji (bez ryzyka overbookingu), • priorytet na liście oczekujących na przelot, np. w wyniku opóźnienia, • dodatkowa karta dla partnera/współmałżonka, • zniżki u partnerów oraz dostęp do limitowanych promocji, • indywidualna infolinia i obsługa klienta, • możliwość transferu punktów lub statusu do innych programów	• gromadzenie punktów za odloty z danego portu lub zakupy na lotnisku, • bezpłatne połączenie Wi-Fi na lotnisku, • nagrody rzeczowe, np. elektronika, gadżety lotniskowe, • priorytetowa kontrola bezpieczeństwa, • rabaty u partnerów, np. w sieci hoteli partnerskich, • rabaty lub specjalne oferty w punktach gastronomicznych na lotnisku, • wstęp do saloniku biznesowego bez opłat lub ze zniżką, • specjalna oferta parkingowa, • kartka dodatkowa dla partnera/współmałżonka, • możliwość uczestnictwa w specjalnych wydarzeniach
Korzyści dla operatorów programów	• umożliwiają i ogrywają kluczową rolę w budowaniu lojalności i utrzymywaniu klientów, • mogą generować dodatkowe źródła przychodów dla linii lotniczych, • umożliwiają nawiązywanie partnerstwa i współpracy z wystawcami kart kredytowych, sieciami hoteli, agencjami wynajmu samochodów, • zwiększają rozpoznawalność marki oraz lojalność pasażerów, • dostarczają źródła informacji o pasażerach, ich potrzebach oraz czynnikach wpływających na zakup	• zwiększanie lojalności klientów, • gromadzenie danych o klientach, o ich zachowaniach oraz preferencjach w celu personalizacji usług, • zwiększanie przychodów portów oraz punktów handlowych w strefie <i>duty-free</i>, • promocja marki, • poprawa jakości usług oraz cykliczne badania jakości

Źródło: opracowanie własne.

Programy lojalnościowe są jednym z najcenniejszych aktywów linii lotniczych. Firma doradcza LTIMintree (2023) wskazała, że programy lojalnościowe stanowiły około 40–50% wartości rynkowej linii lotniczych w 2019 roku. W okresie pandemii COVID-19 przewoźnicy lotniczy sprzedawali mile lub punkty podmiotom z innych

branż, zapewniając sobie solidne i stabilne przychody w tak ciężkim dla branży lotniczej okresie. Na rysunku 18 przedstawiono 15 najcenniejszych programów lojalnościowych linii lotniczych na świecie. Na podstawie raportu On Point Loyalty, który opierając się na autorskim algorytmie składającym się z kombinacji 50 zmiennych (dane ogólnodostępne), regularnie bada programy ponad 170 linii lotniczych.



Rysunek 18. 15 najcenniejszych programów lojalnościowych przewoźników – dane wyrażone w mld dolarów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (On Point Loyalty, 2023).

Największym programem lojalnościowym w Europie jest „Miles&More”, w którym uczestniczą m.in. PLL LOT oraz inne linie lotnicze skupione wokół sojuszu Star Alliance. Program pozwala na gromadzenie mil podczas podróży, które można wymieniać na nagrody, takie jak bezpłatne loty, ulepszenia klasy podróży, dostęp do saloników lotniskowych czy nagrody rzeczowe. Inni polscy przewoźnicy nie oferują podobnych programów lojalnościowych.

Zaostrzenie konkurencji wśród tanich przewoźników doprowadziło do wdrożenia programów lojalnościowych dla często latających pasażerów, co pozwala im odróżnić się od konkurencji. Programy te ewoluują w kierunku struktur zbliżonych do tych stosowanych przez tradycyjne linie lotnicze, co jest dowodem na coraz większą hybrydowość modeli biznesowych tych przewoźników (Tomova, Ramajova, 2013, s. 793).

Tanie linie lotnicze wdrażają różnorodne strategie mające na celu zwiększenie lojalności klientów oraz ich konkurencyjności na rynku. Wizzair, jeden z czołowych przedstawicieli tego segmentu, oferuje program lojalnościowy „Wizz Discount Club”. Członkostwo w programie, dostępne za roczną opłatą w wysokości 34,99 euro, umożliwia pasażerom korzystanie z preferencyjnych cen biletów i usług, co

może wpływać na zwiększenie częstotliwości ich podróży oraz budowanie długoterminowych relacji z marką.

Ryanair, najpopularniejszy europejski przewoźnik niskokosztowy, nie wdrożył programu lojalnościowego w tradycyjnym tego słowa znaczeniu (Hossain, Kibria, Farhana, 2017, s. 373). Zamiast tego linia oferuje swoim klientom możliwość członkostwa w Ryanair Prime, które obejmuje roczne ubezpieczenie podróży. Tego rodzaju ubezpieczenie zapewnia ochronę podczas wszystkich lotów zarezerwowanych w ciągu roku, co wyróżnia Ryanair na tle konkurencji. Ponadto członkostwo w programie Ryanair Prime wiąże się z dodatkowymi korzyściami, takimi jak bezpłatne rezerwacje miejsc oraz dostęp do ekskluzywnych promocji na bilety.

Powyższe strategie ilustrują różnorodne podejścia do budowania relacji z klientami w sektorze tanich przewozów lotniczych. Podczas gdy Wizzair stawia na rozwój programu lojalnościowego z płatnym uczestnictwem, Ryanair koncentruje się na oferowaniu dodatkowych usług i korzyści w ramach członkostwa, co może wpływać na wybory konsumentów i ich preferencje względem danego przewoźnika. Działania te odzwierciedlają dynamiczny charakter konkurencji wśród przewoźników niskokosztowych.

Programy lojalnościowe kształtują lojalność konsumentów i inwestorów, ewoluując od potrzeb funkcjonalnych do emocjonalnych, oferując korzyści finansowe (Dziawgo, 2023, s. 43–45). Tradycyjne strategie marketingowe skupione na zniżkach mogą nie przynosić oczekiwanych rezultatów, gdyż konkurenci łatwo je kopiuje (Prentice, Wang, Correia Loureiro, 2019, s. 50–59). Dlatego tak istotne jest innowacyjne podejście do strategii marketingowej, które pozwoli na wyróżnienie się na tle konkurencji i dostarczenie unikatowej wartości dla pasażerów. Pomimo wysokich kosztów marketingowych, zwłaszcza dla tanich przewoźników, programy mogą być opłacalne przy wysokim zwrocie z inwestycji w erę cyfrowej, oferując strategiczne korzyści i poprawiając konkurencyjność na rynku (Lee-Anant, 2022, s. 9).

3.5. E-komunikacja i aplikacje mobilne w budowaniu wartości dla klienta

W literaturze przedmiotu komunikacja elektroniczna nie została w pełni zdefiniowana, choć termin ten jest w powszechnym użyciu. W Ustawie z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. 2020 poz. 344) zapisano w art. 2 pkt 5 definicję środków komunikacji elektronicznej, wskazując, iż są to „rozwiązania techniczne, w tym urządzenia teleinformatyczne i współpracujące z nimi narzędzia programowe, umożliwiające indywidualne porozumiewanie się na odległość przy wykorzystaniu transmisji danych między systemami teleinformatycznymi, a w szczególności pocztę elektroniczną”. Jak podaje Raport DIGITAL Poland (2023),

w styczniu 2023 roku było 36,68 mln użytkowników Internetu w Polsce, a wskaźnik penetracji Internetu w Polsce wyniósł 88,4% ogółu ludności kraju. Natomiast 4,8 mln osób pozostawało offline i nie korzystało z sieci. Badania firmy Ookla wskazują, że w Polsce wzrosła mediana szybkości mobilnego łącza internetowego o 8,3%, czyli 3,15 Mb/s, i obecnie średnia prędkość Internetu mobilnego wynosi 40,92 Mb/s. Taki wynik plasuje Polskę na 61 miejscu w rankingu szybkości łącza mobilnego (*Speedtest Global Index*). W przypadku łącza stałego średnia prędkość wynosiła 95,95 Mb/s i wzrosła o 12,5%, czyli 10,65 Mb/s względem poprzedniego roku.

Głównymi cechami komunikacji elektronicznej jest możliwość kontaktowania się z innymi ludźmi mogącymi znajdować się w różnych lokalizacjach w czasie rzeczywistym za pomocą komunikatorów, np. aplikacji mobilnych typu Messenger, WhatsApp, Signal czy czatów internetowych. Komunikacja odbywa się za pomocą komunikatów tekstowych, głosowych lub wizualnych. Coraz popularniejsze są programy do obsługi wideopółłączeń, takie jak: Zoom, Teams, Google Meet czy Webex. Jak zauważyli Łukasz Łysik i Piotr Machura, coraz powszechniejszy dostęp do Internetu, a co za tym idzie do informacji oraz do aplikacji mogących przetwarzać zgromadzone dane, przyczynił się do szybkiej wymiany danych bez żadnych ograniczeń geograficznych (Łysik, Machura, 2014, s. 15).

Rozwój technologii informatycznych ma bezpośrednie oddziaływanie na proces zarządzania organizacją, jak również sposób komunikowania się organizacji z klientami. Zarządzający portami lotniczymi, a także linie lotnicze chętnie wykorzystują marketing cyfrowy oraz aplikacje mobilne, głównie do komunikacji i zarządzania relacjami z klientami.

Firmy funkcjonujące na rynku usług lotniczych inwestują w ICT od lat 50. XX wieku, zauważając potrzebę efektywnego zarządzania swoimi zasobami. Do lat 70. większość agencji turystycznych musiała ręcznie wyszukiwać najlepsze trasy i ceny dla swoich klientów podczas rezerwacji biletów. W 1962 roku American Airlines wprowadziło swój system rezerwacji komputerowych SABRE w związku z powiększeniem floty Boeingów 707 o 50% (z 8 do 12 samolotów). Do połowy lat 70. SABRE stało się czymś więcej niż systemem kontroli (Knowles, Garland, 1994, s. 4–16). Od tamtej pory każda linia lotnicza opracowała, zakupiła lub wynajęła podobny system, aby generować plany lotów dla samolotów, śledzić części zamienne, planować załogi, jak również opracowywać szereg systemów wspomagania decyzji.

W latach 70. deregulacja transportu lotniczego w USA umożliwiła liniom lotniczym dowolne zmiany tras i cen, co przyczyniło się do ogromnego wzrostu ruchu lotniczego i większego zapotrzebowania na informacje. W odpowiedzi na te potrzeby rozwinięto Systemy Rezerwacji Komputerowych (CRS – ang. *Computer Reservation System*), które pozwoliły liniom lotniczym na poprawę organizacji wewnętrznej i zarządzanie flotą. W połowie lat 80. linie lotnicze i wykonawcy CRS zrozumieli, że transport lotniczy to tylko niewielka część znacznie bardziej skomplikowanego doświadczenia podróżowania. Systemy CRS zostały więc rozwinięte do znacznie bardziej kompleksowych Globalnych Systemów Dystrybucji (GDS – ang. *Global*

Distribution Systems), które oferują szeroki zakres produktów turystycznych, takich jak rezerwacje hoteli i wynajem samochodów (French, 1998, s. 1–17). Systemy GDS nadal stanowią podstawowy mechanizm komunikacji między podmiotami a agencjami turystycznymi (Budiasa, Suparta, Nadra, 2017, s. 2). Dodatkowo na zlecenie firm funkcjonujących na rynku usług lotniczych opracowywane są coraz bardziej wszechstronne oraz wyrafinowane aplikacje, których głównym celem jest ułatwianie pasażerom podróżowania poprzez zastosowanie różnorodnych funkcjonalności, takich jak: zarządzanie rezerwacją w czasie rzeczywistym czy dostęp do materiałów cyfrowych udostępnianych przez przewoźników (np. multimedia, czasopisma). Należy nadmienić, że każda nowa aplikacja niesie za sobą nowe zagrożenia cybernetyczne, na które nie wszystkie firmy są odpowiednio przygotowane (Cichosz, 2010, s. 105). Systemy informatyczne to narzędzia wykorzystywane w tworzeniu wartości dla klienta poprzez integrację kilku modułów lub funkcjonalności wzajemnie ze sobą współpracujących (Gąsowska, 2014, s. 291). Ich głównym celem jest usprawnienie procesów biznesowych, zwiększenie efektywności, np. floty, oraz poprawę jakości usług.

Najczęściej stosowanymi systemami informatycznymi wykorzystywanymi do tworzenia wartości dla klienta oraz budowania relacji z pasażerami są systemy CRM (ang. *Customer Relationship Managment*). Głównym celem używania programów CRM jest analizowanie przyszłych zachowań klientów oraz przewidywanie prawdopodobnych przyszłych zachowań pasażerskich (Vonage, 2022). Prognozy potencjalnych przyszłych podróży dokonywane są na podstawie danych historycznych oraz dodatkowych informacji pozyskanych od pasażerów. Następnie linie lotnicze mogą wysłać spersonalizowane oferty dotyczące zarówno nowych destynacji, jak i regularnie odwiedzanych miejsc. Zintegrowanie interfejsu API SMS z systemem CRM umożliwia przesyłanie pasażerom natychmiastowych wiadomości tekstowych niezwłocznie po wystąpieniu opóźnienia lub zmianie parametrów lotów, np. zmianie bramki lub godziny odlotu. Coraz więcej linii lotniczych wykorzystuje chatboty do obsługi pasażerów, zapewniając bardziej responsywną i spersonalizowaną obsługę, która wspomaga budowanie lojalności (Sun i in., 2022). Z tych rozwiązań korzystają m.in: Aeromexico, Avianca, British Airways, EasyJet, Gol airlines, Singapore Airlines, Volaris, Volotea (Caballé, 2023).

Linie lotnicze Qatar Airways, znane z dążenia do innowacji, zdecydowały się na zastosowanie technologii wirtualnej rzeczywistości (VR) w ramach swojej strategii cyfrowej, wprowadzając usługę o nazwie QVerse. Jest to innowacyjne rozwiązanie, które umożliwia odwiedzającym stronę internetową www.qatarairways.com/QVerse wirtualne zwiedzanie i poruszanie się po strefie Premium na międzynarodowym lotnisku Hamad. Dzięki tej usłudze pasażerowie mogą zanurzyć się w doświadczenie podróży z Qatar Airways, eksplorując wnętrze samolotu za pomocą swoich prywatnych urządzeń elektronicznych. To pozwala na lepsze zrozumienie oferty linii lotniczych i ułatwia podejmowanie decyzji o wyborze usług (Qatar Airlines, 2022). Co więcej, Qatar Airways jest pierwszą linią lotniczą na świecie, która wprowadziła

załogę pokładową MetaHuman. Jest to załoga składająca się z cyfrowych postaci, które oferują klientom interaktywną obsługę. To nowatorskie podejście do obsługi klienta może przyczynić się do zwiększenia satysfakcji klientów, oferując im unikatowe doświadczenia cyfrowe (Future Travel Experience, 2023).

Rewolucja teleinformatyczna przyniosła znaczące konsekwencje dla marketingu, wprowadzając nowe formy komunikacji, zmieniając treści, czas i symbolikę, a także wymuszając poszukiwanie nowych wzorców. Internet, z jego ogromnym potencjałem w tworzeniu i dostarczaniu wartości dla klienta, stał się kluczowym narzędziem w marketingu. Wykorzystanie Internetu wspiera realizację pięciu kluczowych działań, znanych jako 5C. Pierwsze z nich, koordynacja (ang. *coordination*), odnosi się do procesów decyzyjnych w zakresie marketingu w organizacji. Drugie, obrót handlowy (ang. *commerce*), pozwala na redukcję kosztów transakcji i rozszerzenie rynków docelowych. Trzecie, budowa wspólnoty klientów (ang. *community*), jest stosunkowo proste do osiągnięcia w sieci, zwłaszcza za pomocą serwisów społecznościowych i aplikacji Web 2.0, gdzie użytkownicy mają wpływ na treść serwisu. Czwarte, prezentacja treści marketingowych (ang. *content*), w Internecie może przyjmować różnorodne, multimedialne i hipertekstowe formy. Piąte, komunikacja (ang. *communication*), umożliwia wymianę multimedialnych komunikatów elektronicznych w czasie rzeczywistym z dowolną liczbą odbiorców (Lotko, 2009, s. 82). Inną definicję 5C oraz inne komponenty wchodzące w jej skład wyróżniono w marketingu mobilnym. Dystrybucja treści odbywa się za pomocą urządzenia przenośnego, takiego jak smartfon lub tablet. 5C w marketingu mobilnym obejmuje (Dejnaka, 2019, s. 13): porozumiewanie się (ang. *communication*), handel (ang. *commerce*), wspólnotę (ang. *community*), zawartość (ang. *content*), technologię (ang. *change of technology*).

Skuteczne działania e-marketingowe wpływają na wzrost sprzedaży biletów za pośrednictwem kanałów elektronicznych. Z badań Trends Global Survey (2024) wynika, że znacząca większość, tj. 80% respondentów z różnych regionów świata, podkreśla istotność możliwości dokonywania rezerwacji podróży w pełni za pośrednictwem Internetu. Szczególnie zauważalne jest to wśród młodszych pokoleń, tak uważa 86% badanych Millenialsów i 83% z pokolenia Z. Najniższe zainteresowanie rezerwacjami online wyraziło pokolenie Baby Boomers (66%).

W badaniu przeprowadzonym w 2023 roku empiryczne dowody wykazały, że dominująca grupa respondentów (72%) wyraziła preferencję dla rezerwacji podróży za pośrednictwem platform internetowych. W kontrastowym porównaniu jedynie 12% wykazało skłonność do korzystania z usług tradycyjnych biur podróży (Armstrong, 2023). Inne statystyki wskazują, iż znaczna większość respondentów (82%) wykorzystuje strony internetowe lub aplikacje mobilne w procesie rezerwacji podróży. Dodatkowo pasażerowie wykazują największą skłonność do dokonywania rezerwacji w poniedziałki (Online Travel Booking Statistics, 2023). Osoby planujące podróż poświęcają znaczącą ilość czasu na interakcję z treściami podróżniczymi. Celem tego procesu jest poszukiwanie inspiracji i planowanie podróży. W ciągu

45 dni poprzedzających ostateczną rezerwację średni czas poświęcony na te działania wynosi 303 minuty, czyli nieco ponad 5 godzin (Expedia, 2023, s. 9).

Prognozy (*Travel & Tourism – Worldwide*) wskazują, że do roku 2028 znacząca większość, tj. 76%, całkowitych przychodów w branży turystycznej będzie pochodzić z transakcji online. Rozpatrując natomiast aspekt geograficzny, to Chiny prezentują największe możliwości ekspansji w internetowych rezerwacjach podróży. Ten potencjał wzrostu jest bezpośrednio związany z rosnącą populacją klasy średniej, zwiększającymi się dochodami do dyspozycji oraz poszerzającym się dostępem do sieci internetowej (Travel Perk, 2024).

Analiza raportu Skyscanner Horizons (Skyscanner Horizons, 2022) wskazuje, że 49% respondentów korzystała z urządzeń mobilnych do przeprowadzenia wyszukiwania miejsc docelowych przed zaplanowaniem podróży lotniczej. Dodatkowo 51% badanych dokonało porównania lotów do różnych miejsc docelowych przed podjęciem ostatecznej decyzji. Raport podkreśla również, że 43% uczestników ankiety dokonało rezerwacji podróży za pośrednictwem urządzeń mobilnych. Przegląd raportów branżowych oraz literatury pokazuje, że podmioty działające na rynku usług lotniczych, chcąc sprostać wymaganiom i oczekiwaniom pasażerów, powinny koncentrować swoje działania marketingowe na implementacji rozwiązań opartych na technologiach cyfrowych.

Aplikacje mobilne

W obliczu dynamicznego rozwoju rynku telefonii komórkowej pojawiło się wyzwanie związane z adaptacją do zmieniających się oczekiwań konsumentów. Wzrost popularności smartfonów doprowadził do sytuacji, w której klienci zaczęli domagać się działań marketingowych dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb, co skłoniło do sformułowania koncepcji marketingu mobilnego (Kaniewska-Sęba, 2018, s. 235–236). W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji tego terminu. Według Arno Scharla, Astrid Dickinger i Jamiego Murphy'ego (2005, s. 159–173) marketing mobilny polega na wykorzystaniu technologii bezprzewodowej do dostarczania spersonalizowanych informacji konsumentom w odpowiednim czasie i miejscu. Informacje te mają na celu promowanie produktów, usług i pomysłów, przynosząc korzyści zarówno konsumentom, jak i dostawcom. Marketing mobilny jest odmianą marketingu bezpośredniego, który wykorzystuje technologie bezprzewodowe, takie jak smartfony i tablety. Ten rodzaj marketingu polega na realizacji działań marketingowych za pomocą urządzeń mobilnych (Kępczewska, 2014, s. 208). Współczesne narzędzia marketingu mobilnego obejmują aplikacje na smartfony, serwisy mobilne, kody QR, m-kupony czy reklamy w sieciach mobilnych.

Implementacja strategii marketingu mobilnego może napotkać na różnorodne przeszkody. Najczęściej spotykane bariery lub ograniczenia mogą dotyczyć

bezpieczeństwa (możliwość szpiegowania i monitorowania aktywności użytkownika, niepokój związany z ryzykiem utraty danych), a także infrastruktury telekomunikacyjnej (niska dostępność sieci bezprzewodowej Wi-Fi, brak zasięgu sieci komórkowej, niewystarczająca szybkość transmisji danych) oraz oprogramowania urządzeń i serwisów internetowych (brak aktualizacji systemu operacyjnego urządzenia, brak dostosowanych wersji stron internetowych dla urządzeń mobilnych) (Parys, 2016, s. 137–138). Dodatkowym wyzwaniem jest rosnąca popularność aplikacji blokujących reklamy i działania marketingowe na urządzeniach mobilnych. Należy zaznaczyć, że ze względu na ograniczenia techniczne (np. przeciążenie sieci, niski zasięg) istnieje ryzyko, że nie wszystkie informacje mogą dotrzeć do użytkownika w czasie rzeczywistym. Naprzeciw tym potencjalnym zagrożeniom wychodzą firmy telekomunikacyjne, oferując coraz to większe pakiety Internetu mobilnego, dodatkowo dostęp do publicznych sieci Wi-Fi stał się powszechny. Ze względu na niski poziom zabezpieczeń publicznego Internetu, nie zaleca się korzystania z niego w połączeniu z aplikacjami z danymi wrażliwymi (np. bankowymi, medycznymi) (Szymczak, 2018b, s. 141).

Przegląd literatury naukowej pozwala stwierdzić, że marketing mobilny wymaga aktywnej partycypacji odbiorcy, który otrzymuje komunikaty spersonalizowane i dostosowane do jego oczekiwań i potrzeb (Daoud i in., 2023, s. 1260). Ten rodzaj marketingu umożliwia monitorowanie i śledzenie reakcji konsumenta, a także przeprowadzanie badań satysfakcji w czasie rzeczywistym, bezpośrednio po skorzystaniu z usługi lub zakupie produktu (Nguyen, 2019, s. 56).

Doświadczenia związane z podróżowaniem ulegają transformacji również pod wpływem technologii mobilnych. Urządzenia takie jak smartfony stały się nieodłącznym atrybutem podróży, często zastępując inne urządzenia elektroniczne, tj. aparaty fotograficzne, kamery czy odtwarzacze multimedialne. Dzięki dostępowi do mobilnego Internetu pasażerowie mają możliwość natychmiastowego dostępu do informacji, a także tworzenia i udostępniania treści, na przykład w mediach społecznościowych. Warto zauważyć, że podmioty z rynku usług lotniczych dostrzegły korzyści płynące z wykorzystania tych mediów, zarówno dla pasażerów, jak i dla samej firmy. Aplikacje mobilne mogą okazać się skutecznym narzędziem komunikacji w okresach zakłóceń w świadczeniu usług, na przykład podczas opóźnień (International Airport Review, 2022). Aplikacje mobilne opracowane przez porty i linie lotnicze oferują szereg funkcji, które mogą wpływać na pozytywne doświadczenia użytkowników. Efektywne zarządzanie informacjami zwrotnymi od pasażerów może przyczynić się do generowania wartości dla klienta. Zatem narzędzia cyfrowe mogą służyć za katalizatory dla pozytywnych interakcji i doświadczeń klientów, co z kolei może prowadzić do zwiększenia satysfakcji i lojalności klientów (Szymczak, 2020, s. 370–371). W tabeli 14 przedstawiono zestawienie funkcji związanych z doświadczeniami użytkowników aplikacji mobilnych.

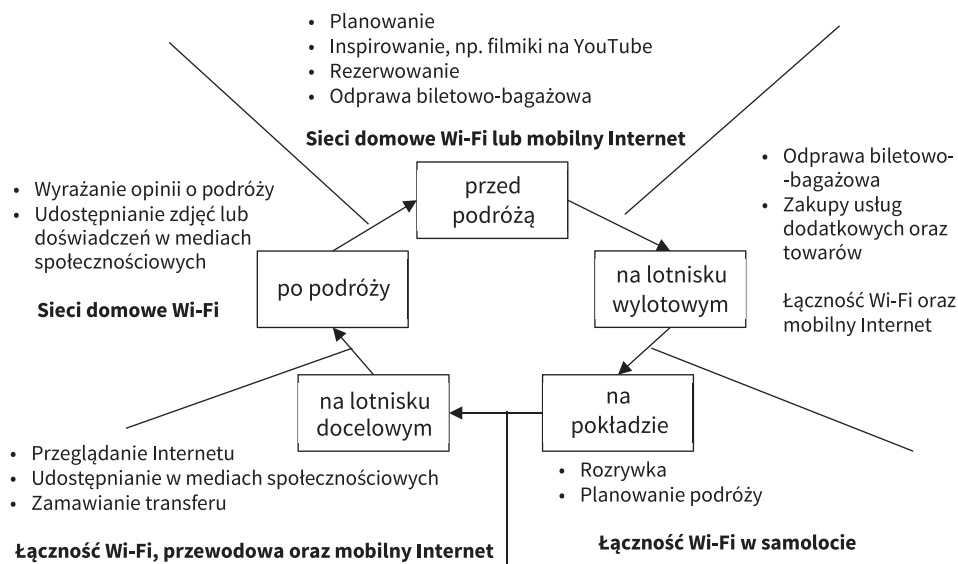
Tabela 14. Zestawienie funkcjonalności aplikacji mobilnych portów lotniczych i linii lotniczych

Kategorie	Porty lotnicze	Linie lotnicze
Przed lotem	- aktualne informacje dotyczące odlotów i przylotów, - informacja w czasie rzeczywistym o dostępności wolnych miejsc na parkingu lotniskowym	- wyszukiwarka połączeń oraz taryf, - możliwość zarezerwowania hoteli, parkingu lotniskowego, wynajmu samochodu oraz transferu lotniskowego, - powiadomienia PUSH o ofertach promocyjnych na przeloty
Zarządzanie podróżą	- dostęp do podróży zaplanowanych przez pasażera, - powiadomienia PUSH informujące o aktualnych zmianach w lotach, - śledzenie lotów w czasie rzeczywistym na Flightradar24	- zarządzanie dokumentami podróży, - możliwość odprawy biletowej na lot, - karta pokładowa zachowana w pamięci aplikacji, - dostęp do rezerwacji oraz możliwość śledzenia lotu w czasie rzeczywistym, - możliwość udostępniania informacji o podróży oraz kart pokładowych dla współtowarzyszy podróży
Pobyt na lotnisku	- dostęp do bezpłatnego Wi-Fi, - dostęp do oferty zakupów ze sklepów ze strefy wolnocłowej oraz możliwość zamówienia z odbiorem osobistym przed wylotem, - promocje, zniżki i oferty specjalne w sklepach w strefie wolnocłowej uczestniczących w programie, - przegląd restauracji oraz menu wraz z możliwością zamawiania, - umożliwianie szybkiego dotarcia do bramki wylotowej, - płatności mobilne w punktach usługowych na lotnisku	- dostęp do dokumentów podróży w aplikacji, - możliwość pobrania magazynów pokładowych, czasopism, - przeglądanie oferty pokładowej oraz możliwość pre-zamówienia posiłków na pokładzie, - usługi zarządzania zakłóconymi rejsami (pasażer może wybrać alternatywne połączenia, zrealizować elektroniczne bony hotelowe lub posiłkowe w przypadku odwołania rejsu lub wystąpienia znacznego opóźnienia)
Programy lojalnościowe	dostęp do konta w programie lojalnościowym oraz zarządzanie funkcjonalnościami	zarządzanie programem lojalnościowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Google Play.

Uważa się, że podróżni będą korzystać ze zintegrowanych aplikacji do zarządzania każdym aspektem swojej podróży oraz doświadczeń (ang. *consumer experience*). Poza innowacjami cyfrowymi przestrzenie fizyczne na lotniskach będą musiały zostać przekształcane, tak aby móc zaspokoić potrzeby pasażerów. Takim przykładem może

być powiększenie saloników biznesowych oraz wyposażanie ich w kino, basen czy gry oparte na wirtualnej rzeczywistości. Dodatkowo redukcja liczby tradycyjnych stanowisk odpraw bagażowo-biletowych stworzy nowe możliwości dla komercyjnych przestrzeni handlowych oraz relaksacyjnych w terminalach pasażerskich. Firma analityczna Sensor Tower poinformowała, że w 2021 roku pobrano z dwóch najpopularniejszych sklepów (Google Play oraz App Store) około 130 mld aplikacji. Natomiast badania Crunchbase wskazują, iż firmy technologiczne zainwestowały w rozwój aplikacji mobilnych w 2020 roku 73 mld dolarów (Auto Expert, 2022).



Rysunek 19. Wpływ urządzeń mobilnych na cykl życia podróży

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Amadeus, 2011).

Technologie mobilne wpływają na wszystkie fazy cyklu życia podróży. Dzięki powszechnemu dostępowi do Internetu (np. ogólnodostępne sieci bezprzewodowe) oraz popularności urządzeń mobilnych (telefonów, smartfonów, tabletów) zmienił się sposób pozyskiwania informacji przez pasażerów. Obecnie dostęp do informacji nie jest ograniczony miejscem ani czasem. Z funkcjonalności technologii mobilnych mogą skorzystać linie lotnicze, które mogą być zaangażowane w cały cykl życia podróży.

Aplikacja „Passngr” jest jednym z popularnych narzędzi dla podróżujących, a zarazem jest oficjalną aplikacją portów lotniczych w Hamburgu (HAM) i Monachium (MUC), a także aplikacją partnerską lotnisk Dusseldorf (DUS), Frankfurt (FRA) oraz Münster Osnabrück (FMO). Mobilna aplikacja oferuje szereg narzędzi usprawniających podróż, takich jak szczegółowe schematy i mapy lotnisk ułatwiające orientację w terminalach. Podróżujący mogą dowiedzieć się więcej

o usługach dostępnych na lotnisku, takich jak sklepy, restauracje, salony VIP, oraz wydarzeniach specjalnych. Kolejną funkcjonalnością jest wysyłanie powiadomień przez aplikację o zmianach dotyczących lotu, np. opóźnieniach czy zmianach bramek lub godzin wylotu. Tego typu rozwiązania przyczyniają się do zwiększania satysfakcji klientów, kreują ich lojalność i wpływają na ocenę oferowanej wartości. Na polskim rynku pierwszą aplikację przeznaczoną dla pasażerów wdrożył port lotniczy Kraków-Balice (KRK), w której podróżni mają do dyspozycji system powiadamiania o zmianie statusu rejsu czy lokalizator zaparkowanego samochodu (Forum Odpowiedzialnego Biznesu). Pozostałe polskie lotniska nie posiadają własnych aplikacji mobilnych.

Model satysfakcji pasażerskiej przy wykorzystaniu narzędzi marketingu mobilnego odnosi się do strategii, w której linie lotnicze i porty lotnicze wykorzystują aplikacje i inne narzędzia marketingu mobilnego do zwiększenia satysfakcji klientów, co z kolei może prowadzić do większej lojalności klientów i powtarzalności biznesu. Na całkowitą satysfakcję pasażerską wpływają: bezpieczeństwo, doświadczenia, wszechobecność, dostępność, oczekiwanie, obraz, stan afektywny oraz czynniki osobiste. Lázaro Florido-Benitez (2016, s. 10) wskazuje, iż stan afektywny wpływa na doświadczenie oraz postrzeganą wartość.

3.6. Znaczenie mediów społecznościowych w zarządzaniu wartością

Serwisy internetowe umożliwiające interakcje między użytkownikami poprzez dzielenie się, tworzenie i wymianę różnych treści, takich jak: informacje, pomysły, zdjęcia czy filmy, to media społecznościowe. Andreas Kaplan i Michael Heanlein (2010, s. 60) zdefiniowali media społecznościowe jako zbiór aplikacji internetowych, które zbudowane są na idei koncepcji Web 2.0, umożliwiając użytkownikom tworzenie i udostępnianie treści. Inną definicję zaprezentowali Caleb T. Carr i Rebecca A. Hayes (2015, s. 54), którzy uważają, że media społecznościowe są „internetowymi, niewykwalfikowanymi i trwałymi kanałami komunikacji masowej ułatwiającymi rozpoznawanie interakcji między użytkownikami, czerpiącymi wartość przede wszystkim z treści generowanych przez użytkowników”.

Obecnie media społecznościowe odgrywają kluczową rolę w marketingu. W raporcie DIGITAL Poland (2023) wskazano, iż Polska liczy 27,5 miliona aktywnych użytkowników mediów społecznościowych, co odpowiada 66,3% całej populacji kraju. Najczęściej z mediów społecznościowych korzystały kobiety (50,6%) oraz użytkownicy powyżej 18 lat (71%).

Tabela 15. Najpopularniejsze media społecznościowe w Polsce w 2023 roku

Social media	Aktywnych użytkowników (w mln)	% populacji kraju
Youtube	27,50	66,29
Facebook	17,85	43,03
Instagram	10,40	25,07
TikTok	10,14	24,44
Snapchat	5,60	13,50
LinkedIn	5,50	13,26
Pinterest	5,42	13,07
X (dawny Twitter)	4,00	9,64

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu DIGITAL Poland (2023).

Sukces mediów społecznościowych wynika z aktywności samych użytkowników, którzy tworzą treści, niezależnie od celu, jakiemu służą, oraz tematyki, którą poruszają. Właśnie dzięki takim możliwościom wpływania na publikowane treści media społecznościowe wydają się być dostosowane do indywidualnych potrzeb i osobowości użytkowników. Należy wskazać również, że media społecznościowe doskonale wpisują się w koncepcję społeczeństwa sieciowego (Gregor, Kubiak, 2014, s. 6).

Przy użyciu specjalistycznego oprogramowania możliwe jest obserwowanie aktywności i informacji pojawiających się w mediach społecznościowych w czasie rzeczywistym. W tych aplikacjach istnieje możliwość zdefiniowania filtrów, np. słów kluczowych oraz kontekstów, które pozwalają na reakcję w czasie rzeczywistym na pojawiające się wpisy lub materiały w mediach społecznościowych. Aplikacje pozwalają tworzyć również infografiki, które prezentują wyniki prowadzonych obserwacji.

Na tej podstawie powstało pojęcie marketingu czasu rzeczywistego. Brian Kotlyar (2013) definiuje tę strategię jako błyskawiczne rozpoznawanie zdarzeń istotnych dla odbiorców firmy oraz aktywne uczestnictwo przedsiębiorstwa w ich kształtowaniu. Autor podkreśla przy tym, że firma powinna reagować niezwłocznie i entuzjastycznie, jednocześnie dbając o wysoką jakość materiałów. Zastosowanie działań z zakresu *Real-Time Marketing* może przynieść firmie szereg korzyści. Kamila Szymańska (2015, s. 271) wskazała, że najistotniejszą z nich jest możliwość nawiązania bezpośrednich relacji z klientem. Innymi korzyściami są m.in.: zwiększanie zaangażowania klienta, wprowadzenie działań związanych z marketingiem doświadczeń i zarządzaniem emocjami klienta. Stosowanie działań z zakresu marketingu w czasie rzeczywistym może przynosić również więcej kwantyfikowalnych korzyści, takich jak zwiększenie konwersji, redukcja utraty klientów czy budowanie świadomości marki. Działania marketingu czasu rzeczywistego mogą nieść ze sobą również potencjalne ryzyka i zagrożenia. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że ryzykiem

może być poczucie nieprzewidywalności rozwoju marki, o ile te działania nie są elementem kompleksowej strategii marketingowej (Reid, 2014).

Media społecznościowe oferują szybkie, tanie i różnorodne narzędzia badań preferencji klientów, stanowiąc alternatywę dla klasycznych badań. Dzięki różnorodności dostępnych narzędzi, szybkości zbierania danych oraz niższymi kosztami stanowią atrakcyjną alternatywę dla tradycyjnych badań, gromadzą ogromną ilość wartościowych informacji na temat obecnych oraz potencjalnych klientów, a także konkurentów na rynku (Kubiak, 2017, s. 57).

Informacje o promocjach i ofertach specjalnych na profilach mediów społecznościowych z pewnością przyciągną uwagę subskrybentów. Ważne jest jednak, aby zachować równowagę w publikowanych treściach. Jeżeli profile będą zawierały wyłącznie informacje o produktach, mogą one stać się niczym tablica ogłoszeń, którą większość osób zignoruje. W tym kontekście pomocna może być reguła 70-20-10. Zgodnie z nią, 70% publikowanych treści powinno dostarczać wartościowych informacji dla fanów, 20% powinno być odnośnikami do treści stworzonych przez innych użytkowników, a jedynie 10% powinno dotyczyć promocji, czyli mieć charakter komercyjny. Tylko taka zrównoważona struktura informacji w mediach społecznościowych ma szansę przyciągnąć uwagę odbiorców, pod warunkiem że publikowane treści będą dla nich interesujące i przydatne (Woźniakowski, 2020, s. 97–98).

Marketingowy sukces linii lotniczych można ocenić na podstawie reakcji pasażerów – jeśli uśmiechają się, są zaskoczeni, robią zdjęcia lub nagrywają filmy za pomocą smartfonów, można uznać, że linia lotnicza odniosła sukces. Niestety nie wszystkie linie lotnicze koncentrują się na tej reakcji. Zdarza się również, że pasażerowie zamieszczają relacje z podróży w formie filmu na platformie YouTube, stając się nierzadko również twórcą i osiągając poziom influencera. Należy tutaj przytoczyć wcześniejsze badania, których autorami byli: James R. Coyle i Esther Thorson (2001, s. 65–77), Lisette de Vries, Sonja Gensler, Peter S.H. Leeftang (2012, s. 83–91), Pin Luarn, Yu-Fan Lin, Yu-Ping Chiu (2015, s. 1–15) oraz Carsten D. Schultz (2017, s. 23–34). Badania te wskazywały, że interaktywność zwiększa pozytywne nastawienie odbiorców, co z kolei wpływa na liczbę polubień i komentarzy. Jednakże wyniki badania M. Laeeq Khana (2017, s. 236–247) z 2017 roku pokazały, że interaktywne opisy pod filmami marek lotniczych nie zwiększają liczby polubień i komentarzy, co jest niezgodne z wcześniejszym stanowiskiem. Zamiast tego interaktywne treści zwiększają liczbę wyświetleń filmów w kategorii „linie lotnicze”, co podkreśla, że najważniejszą cechą serwisu YouTube jest konsumpcja tworzonych treści poprzez oglądanie filmów (Kocak, 2022, s. 11–12). Linie oraz porty lotnicze mogą wykorzystać potencjał tej platformy, tworząc własne filmy lub współtworząc z popularnymi influencerami (Baralkiewicz, 2021, s. 116). Należy podkreślić, że współpraca z influencerami nie zawsze prowadzi do osiągnięcia pożądanego rezultatu. Zdarzają się także nieuczciwe sytuacje, w których sztucznie zwiększana jest liczba obserwatorów poprzez dokupowanie osób obserwujących lub

tak zwanych fikcyjnych kont. Po odkryciu takich działań atrakcyjność influencera maleje, a także odbija się negatywnie na firmach korzystających z jego usług (Łaskiewicz, 2020, s. 65). Dlatego tak ważne jest, żeby firmy działające na rynku usług lotniczych dostarczały przejrzystych informacji na temat swoich działań i rozwoju za pośrednictwem mediów społecznościowych, aby stworzyć lepszy wizerunek firmy i zdobyć nowych odbiorców (Elemonie, 2020, s. 117). Po zakończeniu pandemii COVID-19 część linii lotniczych zawiesiła lub zmodyfikowała funkcjonalności na swoich profilach w mediach społecznościowych. Air France, KLM oraz Ryanair zrezygnowały z obsługi klienta na platformie X.

W ostatnich latach media społecznościowe stały się mniej atrakcyjne jako kanał kontaktu z pasażerami, a ich rolę przejęły sztuczna inteligencja i chatboty. Można zatem stwierdzić, że obsługa pasażera sytuuje się pomiędzy dwoma epokami: jedną, zbudowaną na mediach społecznościowych, a drugą, opierającą się na uczeniu maszynowym (Schwerin, 2023). Należy wskazać także, że media społecznościowe stały się głównym źródłem oceny wpływającym na decyzje zakupowe konsumentów. Grupowa wymiana opinii oraz negatywne komentarze mogą wpływać na wizerunek firmy. Monitorowanie i szybka reakcja na opinie są istotne w budowaniu pozytywnego wizerunku firmy (Kubiak, 2017).

Rozdział 4

Marketing wartości dla klienta na rynku usług transportu lotniczego w Polsce w świetle wyników badań własnych

4.1. Przedmiot i metodyka badań własnych

W poprzednich rozdziałach omówiono procesy tworzenia wartości dla klienta wpływające na decyzje zakupowe pasażerów. Monografia identyfikuje atrybuty wartości dla klienta i instrumenty jej kreowania przez podmioty rynku usług lotniczych. Badania obejmowały pasażerów polskich, regionalnych portów lotniczych, definiując czynniki tworzenia wartości i ich wpływ na decyzje zakupowe, umożliwiając przygotowanie rekomendacji oraz weryfikację hipotez. Przedmiotem badań było ustalenie, zidentyfikowanie i rozbieżności między wartością oczekiwaną przez klientów a wartością dostarczaną przez porty i linie lotnicze. W ramach tego procesu sformułowano siedem pytań badawczych oraz postawiono cztery hipotezy badawcze. Pytania badawcze były następujące:

- P1: Jakie usługi oferują polskie, regionalne porty lotnicze?
- P2: Jakie są oczekiwania i spodziewane korzyści dla klienta (pasażera) z oferowanych usług?
- P3: Czy występują różnice w zakresie atrybutów wartości dla klienta w zależności od typów przewoźników?
- P4: Jakie czynniki determinują decyzje zakupowe pasażerów na rynku usług lotniczych?
- P5: Czy linie lotnicze i porty lotnicze wykorzystują potencjał mediów społecznościowych?

P6: Czy porty i linie lotnicze regularnie prowadzą badania rynku przyczyniające się do rozpoznania rynku z punktu widzenia klientów (pasażerów), aby tworzyć wartość dla klientów odpowiadającą ich oczekiwaniom?

P7: Czy istnieje różnica w komunikowaniu się portów i linii lotniczych z pasażerem w mediach elektronicznych?

Hipotezy badawcze przyjęły brzmienie:

H1: Atrybuty wartości dla klienta są odmienne w zależności od rodzaju przewoźnika.

H2: Występuje zróżnicowanie roli instrumentów tworzących wartość dla klienta na rynku usług lotniczych w zależności od typów przewoźników.

H3: Regionalne porty lotnicze w małym stopniu implementują koncepcję wartości dla klienta w swoich działaniach marketingowych.

H4: Skłonność pasażerów do dzielenia się doświadczeniem w celu współtworzenia wartości dla klienta jest niewielka.

W procesie wykonywania badań ankietowych wśród pasażerów wysnuto pięć hipotez roboczych:

HR1: Wybór bezpośredniego połączenia przez pasażera zależy od typu przewoźnika.

HR2: Wybór portu lotniczego położonego bliżej miejsca zamieszkania nawet w przypadku droższego biletu zależy od typu przewoźnika.

HR3: Kierowanie się wyłącznie ceną przy zakupie przez podróżnika zależy od typu przewoźnika.

HR4: Wykorzystanie przez pasażerów aplikacji mobilnych przewoźników zależy od ich typów.

HR5: Skłonność pasażerów do dzielenia się pomysłami w celu współtworzenia wartości dla klienta zależy od typu przewoźnika.

Proces badawczy był wielotorowy i rozpoczął się od przeglądu istniejącej literatury przedmiotu na temat funkcjonowania rynku usług lotniczych w Polsce i na świecie. Pozwolił on stwierdzić, że choć literatura na temat rynku lotniczego jest obszerna, to jednak dominuje spojrzenie logistyczno-transportowe. Brak jest natomiast pozycji, które ujmowałyby rynek z punktu widzenia nowych paradygmatów marketingu, w szczególności marketingu wartości, logiki koncepcji usługowej, marketingu 4E. Pozycje literaturowe odnoszą się do zagadnienia badania potrzeb i oczekiwań klientów, które są warunkiem *sine qua non* dostarczania klientom wartości.

W marcu 2019 roku rozpoczęto audyt, który trwał do marca 2020 roku i obejmował obserwację uczestniczącą oraz badanie jakości usług. W okresie grudzień 2022–marzec 2023 roku podjęto studia empiryczne realizowane wśród pasażerów polskich, regionalnych portów lotniczych. Pasażerowie oceniali zarówno porty lotnicze, jak i przewoźników. Następnie w okresie od grudnia 2023 do lutego 2024 roku przeprowadzono badanie jakościowe, polegające na indywidualnym wywiadzie z ekspertami rynku usług lotniczych. Ekspertami byli zarówno przedstawiciele nauki,

jak i praktycy związani z rynkiem usług lotniczych. Wywiady dotyczyły zachowań pasażerów, czynników determinujących wartość dla klienta, działań podejmowanych przez podmioty funkcjonujące na rynku usług lotniczych oraz badań potrzeb pasażerów. Ich efektem było stworzenie autorskiego schematu tworzenia wartości na rynku usług lotniczych, pomocnego w procesie zarządzania wartością. Aby zweryfikować sformułowany schemat, przeprowadzono badanie ankietowe wśród pasażerów w styczniu i lutym 2024 roku.

W celu przeanalizowania wyników użyto oprogramowania IBM SPSS Statistics (wersja 27) oraz Microsoft Excel (365), w którym przygotowano także wizualizację wyników (schematy, wykresy). Do weryfikacji hipotez wykorzystano test H Kruskala-Wallisa i test U Manna-Whitneya.

4.2. Badanie 1. Usługi oferowane przez regionalne porty lotnicze – obserwacja uczestnicząca

Obserwacja uczestnicząca, polegająca na umieszczeniu badacza w naturalnym środowisku związanym z problemem badawczym, bez wpływania na jego strukturę i dynamikę (Matejun, 2023, s. 82), była pierwszym etapem realizowanych badań empirycznych. Jej celem było ustalenie oczekiwań klientów i korzyści, których się spodziewają z oferowanych usług. Badanie wykonano techniką obserwacji uczestniczącej, przyjmując rolę pasażera. Przed rozpoczęciem obserwacji został skonstruowany kwestionariusz oceny oczekiwanych i zrealizowanych usług regionalnych portów lotniczych zgodnie z metodą SERVQUAL, którą zaproponowali A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml i Leonard L. Berry (1985, s. 41–50). Założyli oni istnienie luk, których zidentyfikowanie pozwoli na likwidację rozbieżności między poziomem oczekiwań i odczuć z wykonanej usługi, przyczyniając się do poprawy jakości świadczonych usług, jak również powodując wzrost satysfakcji klienta oraz budując poczucie lojalności. W zaproponowanym modelu Servqual bada się pięć podstawowych kryteriów jakości usług, które następnie porównuje się i ocenia: materialność (ang. *tangibles*), niezawodność (ang. *reliability*), wrażliwość (ang. *responsiveness*), pewność (ang. *assurance*), empatię (ang. *empathy*). Stopień spełnienia oczekiwań konsumentów wyraża się wzorem:

$$S = \sum (P - O)$$

gdzie:

S – stopień spełnienia oczekiwań konsumentów,

O – oczekiwana jakość usług,

P – postrzegana jakość usług.

Metoda jest uniwersalna, niemniej jednak należy dokonać adaptacji do specyfiki branży. W sektorze transportu lotniczego można wyróżnić pięć obszarów badawczych, które nie są strukturą zamkniętą i można te obszary modyfikować lub uzupełniać (Lotko i in., 2017, s. 11): siatka połączeń, elementy składowe usługi lotniczej, załoga, niezawodność, usługi świadczone w portach lotniczych (Hawlina, 2020, s. 190).

Badanie składało się z dwóch etapów. W pierwszym etapie autorka określała oczekiwaną jakość, wyobrażenie o atrybutach jakości przed świadczeniem usługi (*ex ante*), a po jej zrealizowaniu przystąpiła do drugiego etapu, w którym przypisała stopień rzeczywistej jakości usługi skonsumowanej (*ex post*). Kwestionariusz skonstruowany przez autorkę zawierał 22 stwierdzenia, które oceniane były zgodnie ze skalą Likerta od 1 do 5. Każda obserwacja rozpoczynała się wypełnieniem kwestionariusza w urządzeniu mobilnym, w którym zdefiniowano subiektywne oczekiwania względem usługi, portu lotniczego oraz przewoźnika, bazując na własnych doświadczeniach, oraz przeprowadzonym rekonesansie przed każdą podróżą. Po zakończeniu podróży uzupełniano ponownie formularz obserwacji o wyniki otrzymanej jakości usług.

Tabela 16. Kryteria oceny w badaniu metodą Servqual

Lp.	Stwierdzenie	Kryteria oceny	Wariant odpowiedzi
1.	Dojazd do lotniska powinien być łatwy i szybki	możliwość dojazdu komunikacją zbiorową	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		dogodne godziny połączeń, np. pociągu/autobusu	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		przystępne cenowo bilety na komunikację zbiorową	miejaska stawka – 1 pkt specjalna stawka – 0 pkt
		odległość do najbliższego przystanku linii komunikacyjnej	do 7 minut pieszo – 1 pkt powyżej – 0 pkt
		szybki dojazd do portu lotniczego	do 20 minut – 1 pkt powyżej – 0 pkt
2.	Terminal powinien być funkcjonalny, komfortowy i odpowiednio wyposażony	dostępność wind i ruchomych schodów	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		dostępność wózków bagażowych	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		odpowiednia liczba toalet (brak kolejek)	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		odpowiednia liczba miejsc siedzących dla oczekujących	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		możliwość swobodnego, niezatłoczonego przejścia	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt

3.	W terminalu powinien być bezpłatny dostęp do Internetu, np. Wi-Fi	siła sygnału umożliwiająca korzystanie w dowolnym miejscu w terminalu	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		limit połączenia – np. max 20 minut	NIE – 1 pkt / TAK – 0 pkt
		zabezpieczenia sieci	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		łatwość nawiązania połączenia	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		stabilność połączenia – niezrywanie połączenia	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
4.	W terminalu powinna znajdować się strefa odpoczynku oraz udogodnienia dla dzieci	rozmiar strefy dla dzieci – wystarczająco duża, aby pomieścić kilka zabawek	TAK – 2 pkt / NIE – 0 pkt
		różnorodność atrakcji – dostępne różne formy rozrywki, takie jak place zabaw i gry planszowe	TAK – 2 pkt / NIE – 0 pkt
		czystość – strefa wydaje się być czysta	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
5.	Proces odprawy biletowo-bagażowej oraz boardingu powinien odbywać się sprawnie	liczba stanowisk odprawy bagażowej	dwa „okienka” na rejs – 2 pkt
		dostępność samoobsługowej odprawy	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		szybki boarding (do 30 minut)	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		możliwość wykupienia fast tracka	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
6.	Czas oczekiwania na dostawę bagażu nie powinien przekraczać 10–15 minut		Oczekiwanie: poniżej 10 minut – 5 pkt 11–15 minut – 4 pkt 16–20 minut – 3 pkt 21–25 minut – 2 pkt 26–30 minut – 1 pkt
7.	Kontrola bezpieczeństwa powinna być przeprowadzona sprawnie, bez nadmiernych przestoju i kolejek	liczba stanowisk kontroli bezpieczeństwa	Otwarte: dwa stanowiska – 2 pkt jedno stanowisko – 1 pkt
		czas od rozpoczęcia oczekiwania do zakończenia kontroli	Oczekiwanie: poniżej 10 minut – 3 pkt 11–15 minut – 2 pkt 16–20 minut – 1 pkt
8.	W porcie lotniczym powinna być wdrożona polityka nikotynowa oraz infrastruktura dla palących, np. wydzielona palarnia	palarnia na świeżym powietrzu	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		palarnia w strefie Schengen	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		palarnia w strefie Non-Schengen	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		zakaz palenia bezpośrednio przy drzwiach wejściowych	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		palarnie w formie saloników	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt

Tabela 16 (cd.)

Lp.	Stwierdzenie	Kryteria oceny	Wariant odpowiedzi
9.	W terminalu powinna być łatwość w poruszaniu się pasażerów tranzytowych, np. skrócone trasy	skrócone trasy – ułatwienie przemieszczania się	TAK – 2 pkt / NIE – 0 pkt
		brak utrudnień, np. „wąskich gardel”	TAK – 2 pkt / NIE – 0 pkt
		przestrzeń nadmiernie zajęta obiektami reklamowymi	NIE – 1 pkt / TAK – 0 pkt
10	Pracownicy lotniska (agenta handlingowego) powinni posiadać umiejętności językowe	płynna znajomość języka angielskiego przez pracowników odprawy <i>check-in</i> i bramek	TAK – 2 pkt / NIE – 0 pkt
		znajomość innych języków, np. niemieckiego, hiszpańskiego, francuskiego (obserwacja lub zagajenie rozmowy w obcym języku)	po 1 pkt za każdy język
11.	W punktach gastronomicznych powinny być przystępne ceny i różnorodne menu	dostępność dań mięsnych, wegańskich, wegetariańskich, diet specjalistycznych (bez laktozy, glutenu, niski indeks glikemiczny)	każda dieta specjalna +1 pkt (max 3 pkt)
		przystępne cenowo posiłki	obiad do 30 zł – 1 pkt
		woda mineralna butelkowana za 5 zł	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
12.	Pracownicy lotniska szybko reagują na potrzeby pasażerów	w terminalu znajduje się punkt info	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		pasażer uzyskuje niezbędne dla niego informacje	TAK – 3 pkt / NIE – 0 pkt
		szybko otrzymuje informacje (bez nadmiernej zwłoki)	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
13.	Strefa handlowa w porcie lotniczym powinna być różnorodna, a punkty handlowe otwarte	dostępność sklepów z różnych branż (drogerie, apteki, restauracje, delikatesy, biżuteria, zabawki)	każda branża +1 pkt
14.	Personel lotniska powinien być wykwalifikowany	personel wykazuje się pełną znajomością swojej branży i udziela pomocy od ręki	5 pkt: za każde naruszenie –1 pkt
15.	Zachowanie pracowników portu lotniczego wzbudza zaufanie	personel nie budzi w pasażerach wątpliwości co do swojego profesjonalizmu i rzetelności pracy	5 pkt: za każde naruszenie –1 pkt
16.	Personel lotniska rozumie potrzeby pasażerów	wychodzenie naprzeciw potrzebom klientów i zapewnianie informacji w taki sposób, aby klient nie musiał zadawać często powtarzających się pytań	5 pkt: za każde naruszenie –1 pkt

17.	Pracownicy lotniska potrafią odpowiedzieć na pytania pasażerów	pracownicy wyrażają się w sposób zrozumiały i pomocny	TAK – 2 pkt / NIE – 0 pkt
		pracownicy znają procedury, zasady	TAK – 2 pkt / NIE – 0 pkt
		rozwiązywanie problemów	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
18.	Pasażer czuje się komfortowo i bezpiecznie	pasażer ma wystarczająco dużo miejsca w terminalu	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		przestrzeń obok pasażera jest czysta	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		temperatura jest odpowiednia i komfortowa	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		poziom hałasu jest akceptowalny	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		komunikaty są jasne i zrozumiałe	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
19.	Personel lotniska podchodzi do każdego pasażera indywidualnie	szybko obsługuje pasażerów	TAK – 2 pkt / NIE – 0 pkt
		jest uprzejmy, pomocny i wyraźnie tłumaczy procedury	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		wykazuje zrozumienie i empatię	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		przestrzega procedur bezpieczeństwa	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
20.	Terminal powinien być regularnie sprzątany, a toalety zawsze utrzymane w czystości	czystość powierzchni i stan toalet	2 pkt – terminal jest czysty oraz regularnie sprzątany
		dostępność papieru toaletowego	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		dostępność ręcznika papierowego	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		dostępność płynu do dezynfekcji	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
21.	Port lotniczy powinien być dobrze oznakowany, wyposażony w system informacji lotniskowej	zapewnienie informacji wizualnej (telebimy, oznakowania kierunków, obiektów, drogowskazy)	TAK – 2 pkt / NIE – 0 pkt
		dźwiękowej (komunikaty nadawane poprzez radiowęzeł)	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		informacja o czasie oczekiwania na kontrolę	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		oznaczenie ciągów komunikacyjnych dla niewidomych	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
22.	Ogłoszenia i wezwania na pokład powinny być wyraźne i zrozumiałe	komunikaty przez radiowęzeł są wystarczająco głośne i wyraźne	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt
		komunikaty nadawane są w kilku językach	powyżej 2 języków – 2 pkt dwa języki – 1 pkt
		dostępność głośników umożliwiająca pasażerom usłyszenie komunikatów, np. w toalecie	TAK – 1 pkt / NIE – 0 pkt

Źródło: opracowanie własne.

Obserwacji dokonano w 12 regionalnych portach lotniczych w Polsce od marca 2019 do marca 2020 roku. Badanie zostało przerwane 15 marca 2020 roku z powodu pandemii COVID-19. Autorka badania odbyła 40 podróży lotniczych (obserwacji), oceniając jakość usług. Najwięcej obserwacji (8) przeprowadzono w porcie lotniczym Wrocław (WRO), a najmniej (1) w portach Bydgoszcz (BZG), Lublin (LUZ) i Rzeszów (RZE). W odniesieniu do przewoźników najwięcej obserwacji (20) miało miejsce w samolocie, korzystając z usług Ryanair, najmniej zaś (2) Enter Air i Lufthansa.

Tabela 17. Zestawienie liczby obserwacji w poszczególnych portach lotniczych i u przewoźników

Przewoźnik Port	Enter Air	PLL LOT	Lufthansa	Ryanair	Wizz Air	SUMA
Bydgoszcz (BZG)				1		1
Gdańsk (GDN)				2	2	4
Kraków (KRK)		1	2	1	2	6
Katowice (KTW)		1		2	2	5
Łódź (LCJ)				3		3
Lublin (LUZ)					1	1
Poznań (POZ)		1		3	1	5
Rzeszów (RZE)				1		1
Olsztyn (SZY)		2				2
Szczecin (SZZ)				2		2
Warszawa-Modlin (WMI)				2		2
Wrocław (WRO)	2	2		3	1	8
SUMA	2	7	2	20	9	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Na podstawie przeprowadzonych obserwacji (40 kwestionariuszy) przygotowano tabelę, w której zestawiono średnie wartości oczekiwanej i otrzymanej (rzeczywistej) jakości usług obliczone za pomocą średniej arytmetycznej.

Na podstawie średnich wartości oczekiwań i rzeczywistych ocen usług udało się zidentyfikować elementy, które najbardziej i najmniej spełniły oczekiwania badacza. Wśród usług, które w największym stopniu zaspokoili oczekiwania, znajdują się:

- indywidualne podejście pracowników lotniska (agenta handlingowego) do pasażerów,
- zróżnicowana oferta punktów gastronomicznych,
- komfort terminala (funkcjonalność, wyposażenie),
- wzbudzające zaufanie zachowanie pracowników.

Tabela 18. Średnie wartości oczekiwań i oceny rzeczywistej jakości usług regionalnych portów lotniczych

Nr	Stwierdzenie	Wyniki badań		
		Oczekiwania wobec usługi	Rzeczywista jakość usług	Wymiar luki
1.	Dojazd do lotniska powinien być łatwy i szybki	3,70	3,98	0,28
2.	Terminal powinien być funkcjonalny, komfortowy i odpowiednio wyposażony	3,98	4,05	0,07
3.	W terminalu powinien być bezpłatny dostęp do Internetu, np. Wi-Fi	3,68	3,45	-0,23
4.	W terminalu powinna znajdować się strefa odpoczynku oraz udogodnienia dla dzieci	3,70	3,98	0,28
5.	Proces odprawy biletowo-bagażowej oraz boardingu powinien odbywać się sprawnie	3,62	4,08	0,46
6.	Czas oczekiwania na dostawę bagażu nie powinien przekraczać 10–15 minut	3,58	4,08	0,50
7.	Kontrola bezpieczeństwa powinna być przeprowadzona sprawnie, bez nadmiernych przestojów i kolejek	3,80	4,13	0,33
8.	W porcie lotniczym powinna być wdrożona polityka nikotynowa oraz infrastruktura dla palących, np. wydzielona palarnia	3,83	4,18	0,35
9.	W terminalu powinna być łatwość w poruszaniu się pasażerów tranzytowych, np. skrócone trasy	3,75	3,70	-0,05
10.	Pracownicy lotniska (agenta handlingowego) powinni posiadać umiejętności językowe	3,70	4,15	0,45
11.	W punktach gastronomicznych powinny być przystępne ceny i różnorodne menu	3,80	3,83	0,03
12.	Pracownicy lotniska szybko reagują na potrzeby pasażerów	3,88	4,13	0,25
13.	Strefa handlowa w porcie lotniczym powinna być różnorodna, a punkty handlowe otwarte	3,85	3,83	-0,02
14.	Personel lotniska powinien być wykwalifikowany	3,90	4,18	0,28
15.	Zachowanie pracowników portu lotniczego wzbudza zaufanie	4,03	4,18	0,15
16.	Personel lotniska rozumie potrzeby pasażerów	3,88	4,15	0,28

Tabela 18 (cd.)

Nr	Stwierdzenie	Wyniki badań		
		Oczekiwania wobec usługi	Rzeczywista jakość usług	Wymiar luki
17.	Pracownicy lotniska potrafią odpowiedzieć na pytania pasażerów	3,93	3,83	-0,10
18.	Pasażer czuje się komfortowo i bezpiecznie	3,88	4,13	0,25
19.	Personel lotniska podchodzi do każdego pasażera indywidualnie	3,83	3,85	0,02
20.	Terminal powinien być regularnie sprzątany, a toalety zawsze utrzymane w czystości	3,95	3,93	-0,03
21.	Port lotniczy powinien być dobrze oznakowany, wyposażony w system informacji lotniskowej	4,05	4,00	-0,05
22.	Ogłoszenia i wezwania na pokład powinny być wyraźne i zrozumiałe	3,98	4,28	0,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Natomiast usługi, które wykazały najmniejszą zgodność z oczekiwaniami, to:

- bezpłatny dostęp do Internetu,
- kompetencje pracowników lotniska (umiejętność odpowiedzi na zapytania pasażerów),
- system informacji lotniskowej,
- łatwość poruszania się pasażerów tranzytowych.

Jakość usług, która znacznie przewyższała oczekiwania, to:

- czas oczekiwania na odbiór bagażu,
- sprawność procesu odprawy biletowo-bagażowej,
- umiejętności pracowników lotniska w zakresie znajomości języków obcych,
- infrastruktura dla palących.

Badanie wykazało, że standard usług w regionalnych portach lotniczych w Polsce jest wysoki we wszystkich aspektach (wartości powyżej 0), co zostało zilustrowane w tabeli 19.

W obszarach wymagających usprawnień znalazły się: dostęp do Internetu, kompetencje pracowników, system informacji lotniskowej, oznakowania dla pasażerów tranzytowych. Wszystkie te elementy razem tworzą spójną strategię kreowania doświadczeń pasażerów oraz dostarczania wartości dla klienta. Wskaźnik oczekiwanej jakości usług wynosił 3,83, podczas gdy wskaźnik zrealizowanej jakości osiągnął wartość 4,00.

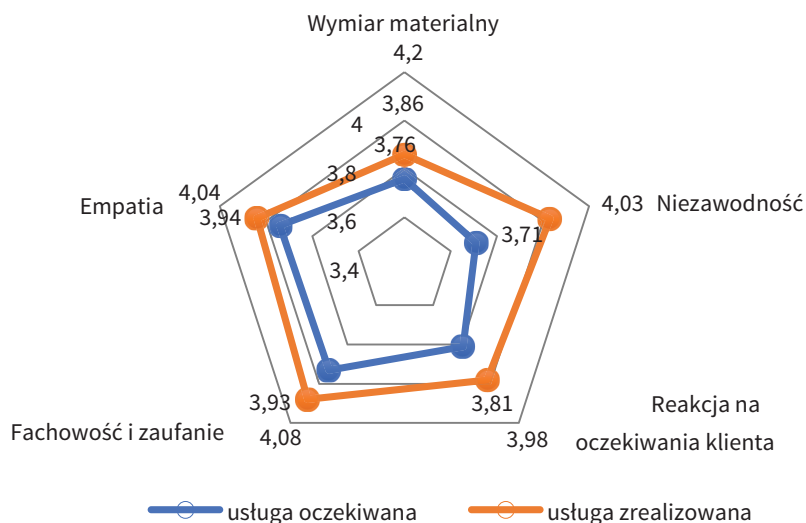
Zgodnie z wynikami badań standard usług w regionalnych portach lotniczych w Polsce jest wysoki we wszystkich aspektach. Najlepiej oceniono niezawodność (luka 0,32), a także wymiar materialny, reakcję na oczekiwania klienta, fachowość i zaufanie oraz empatię (luki 0,1–0,18). Najwyższe oceny dotyczyły ogłoszeń i wezwań na pokład

(4,28), polityki nikotynowej (4,18) oraz wykwalifikowanego personelu (4,18). Najniżej oceniono bezpłatny dostęp do Internetu (3,45) i łatwość poruszania się pasażerów tranzytowych (3,70). Ogólnie porty te spełniają oczekiwania pasażerów, tym niemniej w wielu obszarach działalności wymagane są usprawnienia.

Tabela 19. Analiza poziomu jakości usług oraz hierarchia znaczenia obszarów usługi w badaniu na podstawie przypisanych im wag

Lp.	Obszar usługi	Pytania nr	Punktacja (waga)	Wyniki badań – średnia arytmetyczna		
				Usługa oczekiwana	Usługa zrealizowana	Wymiar luki
1.	Wymiar materialny (ang. <i>tangibles</i>)	1–4	25	3,76	3,86	0,1
2.	Niezawodność (ang. <i>reliability</i>)	5–9	22	3,71	4,03	0,32
3.	Reakcja na oczekiwania klienta (ang. <i>responsiveness</i>)	10–13	19	3,81	3,98	0,18
4.	Fachowość i zaufanie (ang. <i>assurance</i>)	14–17	24	3,93	4,08	0,15
5.	Empatia (ang. <i>empathy</i>)	18–22	10	3,94	4,04	0,1
Średnia				3,83	4,00	0,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



Rysunek 20. Syntetyczne wartości usług oczekiwanych i zrealizowanych wg obszarów Servqual w regionalnych portach lotniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Obserwacje i wnioski należy traktować z ostrożnością. Badania pochodzą od jednego obserwatora i na podstawie jego oczekiwań. Ponieważ mają one charakter indywidualny, każdy pasażer może postrzegać tę samą usługę inaczej. Ponadto należy wziąć pod uwagę, że oczekiwania się zmieniają wraz z rosnącą ofertą rynku oraz nabywaniem doświadczeń. Powinny mieć charakter ciągły. Pomiaru dokonano jednorazowo, dlatego też badania nie mogą mieć charakteru uogólniającego. Poczynione obserwacje pozwoliły jednak na sformułowanie propozycji usprawnień oraz przygotowanie kolejnych etapów badań.

4.3. Badanie 2. Atrybuty wartości dla klienta w świetle decyzji zakupowych oraz działań portów i przewoźników lotniczych – badanie ankietowe wśród pasażerów

Celem badania była identyfikacja atrybutów wartości dla klienta, czynników determinujących decyzje zakupowe pasażerów. Badania objęły również programy lojalnościowe linii oraz portów lotniczych. Przed rozpoczęciem badania wystąpiono z wnioskiem o umożliwienie przeprowadzenia badania do zarządzających regionalnymi portami lotniczymi. Po uzyskaniu niezbędnych akceptacji badanie zostało zrealizowane w strefie operacyjnej (po kontroli bezpieczeństwa)¹ w siedmiu regionalnych portach lotniczych: Łódź (LCJ), Warszawa-Modlin (WMI), Wrocław (WRO), Katowice (KTW), Poznań (POZ), Kraków (KRK), Gdańsk (GDN) oraz na pokładzie samolotu podczas sześciu rejsów obsługiwanych przez linię Ryanair oraz Wizzair. Badanie odbywało się w terminie grudzień 2022–marzec 2023 roku. Zostało tak skonstruowane i przeprowadzone, że tylko pasażerowie mieli możliwość wzięcia w nim udział. Dobór próby był przypadkowy. Badanie zostało przeprowadzone na podstawie kwestionariusza ankiety, który był w języku polskim i angielskim, zawierał 34 pytania i składał się z czterech części. Badanie zrealizowano przy użyciu trzech technik:

- CAWI (and. *Computer Assisted Web Interviewing*) – badani otrzymali kod QR, który prowadził do elektronicznej ankiety udostępnianej na platformie Google. Pasażerowie samodzielnie wypełniali formularz,

1 Badanie przeprowadzone w strefie operacyjnej lotniska, do którego wstęp mają wyłącznie pasażerowie udający się w aktualną podróż, daje pewność, że kwestionariusze były wypełniane wyłącznie przez rzeczywistych pasażerów.

- PAPI (ang. *Paper and Pencil Interviewing*) – respondentom wręczono papierowe kwestionariusze (wraz z długopisami), które wypełnione zbierano najczęściej przy bramkach odlotowych,
- CAPI (ang. *Computer Assisted Personal Interviewing*) – część pasażerów preferowała odpowiedzi ustne, a autorka badania zapisywała je w aplikacji mobilnej.

Charakterystyka respondentów

W badaniu wzięło udział 2256 respondentów, z tego kobiety stanowiły 57%, a mężczyźni 43% badanych. Najliczniejszą grupę wiekową tworzyły osoby w wieku 26–35 lat (25,6%), a najmniej liczną pasażerowie powyżej 55 lat (12,1%). Wypełniono 1810 (tj. 80,2%) kwestionariuszy w języku polskim, a 446 (tj. 19,8%) w języku angielskim. Najczęściej respondenci wybierali technikę PAPI (2183 osoby – 96,8%), następnie CAWI (63 osoby – 2,8%), a tylko 10 pasażerów (0,4%) zdecydowało się na CAPI. Większość respondentów (35,8%) mieszkała w odległości powyżej 101 km od portu lotniczego. Częstotliwość odbytych podróży była zróżnicowana. W ciągu 24 miesięcy poprzedzających badanie najliczniejsza grupa respondentów (39,5%) podróżowała samolotem od 1 do 3 razy, natomiast 13,03% respondentów nie wyjechało w tym okresie ani razu, co mogło być spowodowane pandemią COVID-19. Największa liczba respondentów (22,9%) nie udzieliła odpowiedzi odnośnie do swoich dochodów. Drugą co do wielkości grupą byli respondenci zarabiający powyżej 8500 zł miesięcznie (21,1%). Wśród respondentów najwięcej osób było zatrudnionych na etacie (51,3%), najmniej było uczniów (0,7%). Najliczniejszą grupą byli podróżujący w celach turystycznych (67,24%). Kolejne miejsca zajmowały podróże służbowe (9,9%) oraz wyjazdy do pracy (8,60%). Dojazd do portu lotniczego odbywał się najczęściej autobusem (27,6%), a następnie samochodem własnym (25,5%) i taksówką (16,4%).

Tabela 20. Zestawienie danych socjograficznych badanej próby

		N	%
Płeć	kobieta	1287	57,05
	mężczyzna	969	42,95
Wiek	do 25 lat	497	22,03
	26–35 lat	577	25,58
	36–45 lat	528	23,40
	46–55 lat	382	16,93
	55 lat i więcej	272	12,06

Tabela 20 (cd.)

		<i>N</i>	%
Odległość portu lotniczego od miejsca zamieszkania/pobytu	do 10 km	304	13,48
	11–20 km	278	12,32
	21–30 km	147	6,52
	31–50 km	442	19,59
	51–100 km	278	12,32
	101 km i więcej	807	35,77
Częstotliwość podróży w ciągu ostatnich 24 miesięcy	ani razu	294	13,03
	1–3 razy	890	39,45
	4–6 razy	547	24,25
	7–10 razy	206	9,13
	powyżej 10 razy	319	14,14
Miesięczne zarobki respondentów	nie chcę wskazać	516	22,87
	poniżej 3500 zł	204	9,04
	3500–4499 zł	252	11,17
	4500–5499 zł	99	4,39
	5500–6499 zł	334	14,81
	6500–7499 zł	148	6,56
	7500–8499 zł	227	10,06
	powyżej 8500 zł	476	21,10
Status społeczno-zawodowy (możliwość wielokrotnego wyboru)	zatrudniony na etacie	1183	51,26
	samozatrudniony	488	21,14
	student	296	12,82
	zatrudniony na umowie cywilno-prawnej	134	5,81
	emeryt/rencista	120	5,20
	niezatrudniony	60	2,60
	uczeń	16	0,69
	powołanie	8	0,35
	rolnik	3	0,13

Cel podróży (możliwość wielokrotnego wyboru)	turystyczny	1517	67,24
	służbowy – delegacja	224	9,93
	wyjazd do pracy	194	8,60
	wyjazd naukowy	90	3,99
	rodzinny	71	3,15
	wyjazd towarzyski	45	1,99
	wizyta u rodziny	34	1,51
	rozrywkowy	26	1,15
	osobisty	17	0,75
	zakupy	13	0,58
	wizyta u przyjaciół	12	0,53
	medyczny	11	0,49
	sportowy	2	0,09
Środki transportu (możliwość wielokrotnego wyboru)	autobus	675	27,58
	samochód – dojazd własny	623	25,46
	taksówka	400	16,35
	samochód – podwiezienie	345	14,10
	pociąg	289	11,81
	wynajęte auto	53	2,17
	<i>carsharing</i>	36	1,47
	transfer z parkingu	26	1,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Istotne było zbadanie preferencji pasażerów odnośnie do skłonności do nabywania dodatkowych usług. Większość z nich (71,3%) nie wykupiła dodatkowych usług, co może wynikać z niedostatecznej wiedzy oraz znajomości oferty przewoźnika, jak również braku odczuwanej potrzeby. Z dodatkowych usług skorzystało 26,7% respondentów, a najpopularniejsza była opcja płatnego bagażu podręcznego (16,5%). W dalszej kolejności wskazywano na rezerwację preferowanego miejsca w samolocie (13,6%) oraz płatny bagaż rejestrowany (13,2%). Usługa *priority*, dająca pierwszeństwo wejścia na pokład samolotu, była wybierana przez 12,3% pasażerów, a ubezpieczenie podróży wykupiło 12,2% badanych. Nocleg zdecydowało się zarezerwować 11% pasażerów, transfer z lotniska wybrało 6,4%, a wypożyczenie samochodu w porcie docelowym 5,9%. Zakupy ze sklepu wolnocłowego – sprzedaż zrealizowało 5,6% pasażerów, a posiłek na pokładzie samolotu zamówiło 2,8%. Najmniej popularne były usługi *fast-track* (0,14%), wcześniejsza odprawa online, podwyższenie

klasy podróży, bagaż sportowy, ubezpieczenie kosztów rezygnacji oraz parking (każda po 0,07%). Zaprezentowane dane wskazują na małą popularność usług dodatkowych, które jednak zwiększają wartość oferty i korzyści dla pasażerów. Wynikać to może z niechęci do ponoszenia dodatkowych kosztów, zwłaszcza w przypadku podróży tanimi liniami.

Tabela 21. Wykupione usługi dodatkowe podczas obecnej podróży

Usługi dodatkowe (możliwość wielokrotnego wskazania) Liczba respondentów wybierających – 602	Liczba	%
płatny bagaż podręczny	242	16,46
rezerwacja preferowanego miejsca w samolocie	200	13,61
płatny bagaż rejestrowany	194	13,20
<i>priority</i> – pierwszeństwo wejścia na pokład samolotu	181	12,31
ubezpieczenie podróży	180	12,24
nocleg	162	11,02
transfer z lotniska	94	6,39
wypożyczenie samochodu w porcie docelowym	87	5,92
zakupy ze sklepu wolnocłowego – przedsprzedaż	82	5,58
posiłek na pokładzie samolotu	41	2,79
<i>fast-track</i>	2	0,14
wcześniejsza odprawa online	1	0,07
podwyższenie klasy podróży	1	0,07
bagaż sportowy	1	0,07
ubezpieczenie kosztów rezygnacji	1	0,07
parking	1	0,07
<i>n</i> =	1470	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Średni czas dojazdu do lotniska od rozpoczęcia podróży wynosił około 97 minut, z odchyleniem standardowym około 81 minut. Najczęściej czas dojazdu wynosił: 120 minut (16,4%), 45 minut (11%) oraz 30 minut (10,1%). Większość respondentów to obywatele Polski, tj. 1745 osób (77,4%). W badaniu wzięło udział także 511 obcokrajowców (22,6%).

Większość respondentów (1866 osób, tj. 82,7%) korzystała z usług przewoźników niskokosztowych (w dalszej części także jako skrót: LCC). Tak wysoki wynik jest prawdopodobnie spowodowany faktem, że badania prowadzone były w regionalnych portach lotniczych, w których przewoźnicy LCC mają bardzo

duży udział w rynku. W tym miejscu warto nadmienić, że w portach lotniczych w Łodzi i w Warszawie-Modlin niemal 100% regularnego ruchu pasażerskiego obsługiwana jest przez przewoźników LCC. Najczęściej wybieranym przewoźnikiem był Ryanair (63,7%), a następnie Wizzair (13,8%). Pozostali przewoźnicy niskokosztowi to EasyJet (3,1%) i Norwegian (2,16%). Natomiast 17,29% respondentów wybrało tradycyjnych przewoźników. Najpopularniejszym z nich jest PLL LOT (9,4%), później Lufthansa (4,8%) oraz KLM (1,8%). Badanie nie uwzględniało pasażerów rejsów czarterowych (brak w rozkładzie).

Tabela 22. Przewoźnik wybrany przez respondentów

Przewoźnik	Liczba pasażerów	% odpowiedzi
LCC (niskokosztowy)	1866	82,71
Ryanair	1437	63,70
Wizzair	311	13,79
EasyJet	69	3,06
Norwegian	49	2,16
Tradycyjny	390	17,29
PLL LOT	212	9,41
Lufthansa	109	4,83
KLM	40	1,77
Swiss	12	0,53
SAS	9	0,40
Austrian Airlines	8	0,35
<i>n</i> =	2256	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Kierunki podróży zostały podzielone przez autorkę na cztery kategorie: biznesowe, turystyczne, wakacyjne i zarobkowe. Najpopularniejszą kategorią lotów były destynacje turystyczne, które stanowiły 38,7% wszystkich odpowiedzi. Najpopularniejszym kierunkiem turystycznym było Bergamo, Włochy (7,9%). Podróże zarobkowe zostały wskazane przez 35,1% respondentów, a najpopularniejszym kierunkiem zarobkowym był Manchester, Wielka Brytania (3,8%). Natomiast kierunki biznesowe stanowiły 14,8% wszystkich odpowiedzi. Najpopularniejsza w tej grupie była Warszawa, Polska (4,7%). Kierunki wakacyjne zostały wybrane przez 11,4% respondentów, najczęściej wskazywanym była Madera, Funchal (2,7%).

Tabela 23. Typy kierunków wybrane przez respondentów

Kierunki	Liczba pasażerów	% odpowiedzi
Biznesowe	334	14,79
Turystyczne	873	38,69
Wakacyjne	257	11,40
Zarobkowe	792	35,12
<i>n</i> =	2256	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Podsumowując charakterystykę osób odpowiadających, można stwierdzić, że dominujący w badaniu typ respondenta to kobieta należąca do grupy wiekowej 26–35 lat, z polskim obywatelstwem, zatrudniona na etacie i mieszkająca ponad 101 km od najbliższego portu lotniczego. Przeciętny respondent podróżuje w celach turystycznych i średnio 1–3 razy w ciągu 24 miesięcy na pokładzie samolotów przewoźników niskokosztowych, najczęściej korzystając z usług irlandzkiego przewoźnika Ryanair. Większość uczestników badania (71%) nie korzysta z dodatkowych usług. Jeśli jednak decydują się na dodatkowe usługi, najczęściej wybierają płatny bagaż podręczny (16,5%), rezerwację preferowanego miejsca w samolocie (13,6%) oraz płatny bagaż rejestrowany (13,2%). Respondenci zazwyczaj nie chcą ujawniać informacji o swoich miesięcznych zarobkach (22,9%). Średni czas dojazdu do portu lotniczego wynosi około 97 minut. Autobus jest najczęściej wybieranym środkiem transportu do portu lotniczego.

Identyfikacja atrybutów wartości dla klienta w świetle decyzji zakupowych pasażerów

Na podstawie decyzji zakupowych pasażerów istnieje możliwość wnioskowania odnośnie do atrybutów wartości dla klienta. Z badań wynika, że najważniejszymi czynnikami determinującymi decyzje zakupowe są bezpośrednio połączenia (70,9%) i cena biletu (65,7%). Najmniejsze znaczenie przypisano reklamie przewoźnika (48,7%) i lojalności wobec przewoźnika (37,4%). Do podobnych wniosków doszedł Dariusz Tłoczyński w swoich badaniach (2016, s. 283). O ile bezpośrednio połączenia i cena nie budzą wątpliwości interpretacyjnych, o tyle reklama spełniająca funkcję informacyjną i lojalność może skłaniać do zastanawiania się nad przyczynami takiego stanu rzeczy. Wcześniejsze rozważania wykazały bowiem, że komunikacja i przede wszystkim lojalność w postaci więzi z dostawcą poprzez programy lojalnościowe są istotnymi instrumentami tworzącymi wartość. Wydaje się, że odpowiedzi można poszukać, różnicując przewoźników z punktu widzenia oferowanej wartości, dzieląc ich na nisko- i wysokokosztowych. Potwierdzają to

wyniki badań, w których dokonano porównania atrybutów wartości dla klienta w odniesieniu do obu grup przewoźników. Różnice między przewoźnikami tradycyjnymi a LCC w odniesieniu do poszczególnych czynników mogą być następujące:

- bezpośredniość połączenia, która ma większe znaczenie dla pasażerów linii LCC,
- cena biletu częściej determinuje decyzje zakupowe wśród pasażerów linii LCC,
- dojazd do lotniska jest istotniejszy dla pasażerów linii LCC,
- sposób zakupu biletu lotniczego za pomocą strony internetowej lub poprzez aplikację mobilną wybierają częściej pasażerowie linii LCC,
- sprawność odprawy bagażowej jest istotniejsza dla pasażerów przewoźników tradycyjnych.

Tabela 24. Czynniki zależne od przewoźnika wpływające na decyzje zakupowe pasażerów

Czynniki		Odpowiedzi respondentów w % (suma odpowiedzi w wierszu = 100%)				
		1 najniższa ocena	2	3	4	5 najwyższa ocena
Bezpośredniość połączenia	ogółem	4,48	2,26	7,80	14,54	70,92
	LCC	0,98	0,91	5,07	12,31	80,73
	tradycyjny	4,87	3,33	8,97	18,21	64,62
Cena biletu	ogółem	3,06	2,84	8,95	19,50	65,65
	LCC	3,05	2,41	8,68	18,33	67,53
	tradycyjny	3,08	4,87	10,26	25,13	56,66
Czas podróży	ogółem	8,69	9,57	21,45	21,41	38,88
	LCC	9,11	10,18	22,08	21,11	37,52
	tradycyjny	6,67	6,67	18,46	22,82	45,38
Lojalność wobec przewoźnika	ogółem	37,37	17,15	18,57	11,62	15,29
	LCC	38,05	16,72	18,38	10,88	15,97
	tradycyjny	34,10	19,23	19,49	15,13	12,05
Obsługa na pokładzie samolotu	ogółem	23,67	21,14	25,84	14,63	14,72
	LCC	24,06	21,70	25,03	14,47	14,74
	tradycyjny	21,79	18,46	29,75	15,38	14,62
Reklama przewoźnika	ogółem	48,71	18,66	15,34	8,42	8,87
	LCC	47,27	18,65	16,29	8,84	8,95
	tradycyjny	55,64	18,72	10,77	6,41	8,46
Rozkład lotów (dogodne godziny rejsów)	ogółem	8,07	7,04	19,73	25,49	39,67
	LCC	8,15	7,29	20,31	24,65	39,60
	tradycyjny	7,69	5,90	16,92	29,49	40,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Dla pasażerów LCC bezpośredniość połączenia ma większy wpływ na decyzje (80,7%) niż dla pasażerów przewoźników tradycyjnych (64,6%). Cena biletu ma większy wpływ u pasażerów LCC (67,5%) niż pasażerów przewoźników tradycyjnych (56,7%). Czas podróży bardziej wpływa na wybór pasażerów przewoźników tradycyjnych (45,4%) niż LCC (37,5%). Obsługa na pokładzie ma średni wpływ na preferencje obu typów pasażerów (29,8% tradycyjni, 25% LCC). Różnice w decyzjach zakupowych między pasażerami przewoźników LCC a pasażerami przewoźników tradycyjnych wynikają z różnic w modelach biznesowych. Pasażerowie LCC linii lotniczych często kierują się ceną i bezpośredniością połączenia, podczas gdy pasażerowie tradycyjnych przewoźników częściej zwracają uwagę na czas podróży i rozkład lotów.

Postawiono hipotezę roboczą **HR1: Wybór bezpośredniego połączenia przez pasażera zależy od typu przewoźnika**. Do weryfikacji tej hipotezy wykorzystano test U Manna-Whitneya. Decyzja o wyborze tego testu podyktowana została porządkowym charakterem zmiennej zależnej oraz liczebnością podgrup zmiennej niezależnej $k = 2$. Przeprowadzony test wykazał istotne różnice w zakresie preferencji bezpośredniości przewoźnika $U = 336798,000$; $p = 0,004$. Respondenci wybierający niskobudżetowy typ przewoźnika ($M_{rang} = 1143,01$) istotnie wyżej oceniają/częściej preferują bezpośredniość połączenia niż osoby wybierające tradycyjny typ przewoźnika ($M_{rang} = 1059,08$).

W przypadku czynników zależnych od portu lotniczego, wpływających na decyzje zakupowe pasażerów, stwierdzono, że dojazd do lotniska jest najważniejszym czynnikiem dla 44,7% respondentów, dalej port rozpoczęcia podróży (33,7%). Natomiast najmniejszy wpływ ma reklama portu lotniczego (45%). Wyniki badania zaprezentowano w tabeli 25.

Większość respondentów (ponad 57%) dokonała zakupu biletów lotniczych za pośrednictwem strony internetowej (28,9%) lub aplikacji mobilnej przewoźnika (28,6%). Cyfrowe kanały sprzedaży są obecnie dominującym wyborem dla pasażerów. Ocena korzyści i wartości dla klienta musi uwzględniać dogodną rezerwację i zakup biletu. Funkcję tę spełnia strona internetowa i aplikacja mobilna. Jednakże znaczący odsetek respondentów, 15,5%, wskazał, że ktoś inny dokonał zakupu biletu za nich. Może to oznaczać, że niektórzy pasażerowie nie są bezpośrednio zaangażowani w proces zakupu, co może wynikać z różnych przyczyn, takich jak brak dostępu do Internetu lub umiejętności technicznych albo po prostu wygoda. Ponadto 14,4% respondentów korzystało przy zakupie biletów ze stron internetowych pośredników, co wskazuje na istnienie rynku dla tego typu usług. Z drugiej strony tylko 12,1% respondentów korzystało z biur podróży lub agentów sprzedaży biletów, co świadczy o zmniejszającej się roli ogniw pośrednictwa w tym segmencie. Najmniej popularne były metody zakupu biletów na lotnisku lub przez centrum telefoniczne – odpowiednio 0,3 i 0,2% respondentów wybierających te opcje. Może to sugerować, że te metody są mniej wygodne lub niedostępne dla większości pasażerów.

Tabela 25. Czynniki zależne od portów lotniczych wpływające na decyzje zakupowe pasażerów

Czynniki		Odpowiedzi respondentów w % (suma odpowiedzi w wierszu = 100%)				
		1 najniższa ocena	2	3	4	5 najwyższa ocena
Dojazd do lotniska	ogółem	6,47	6,65	16,71	25,49	44,68
	LCC	6,32	6,38	17,10	24,76	45,44
	tradycyjny	7,18	7,95	14,87	28,97	41,03
Funkcjonalność terminala	ogółem	11,92	14,10	25,49	23,09	25,40
	LCC	12,27	14,16	24,38	23,47	25,72
	tradycyjny	10,26	13,85	30,76	21,28	23,85
Obsługa w terminalu	ogółem	14,01	15,87	26,59	20,35	23,18
	LCC	14,20	15,22	26,21	20,36	24,01
	tradycyjny	13,08	18,97	28,46	20,26	19,23
Port rozpoczęcia podróży	ogółem	9,18	10,59	22,87	23,67	33,69
	LCC	9,22	10,60	23,37	23,69	33,12
	tradycyjny	8,97	10,51	20,51	23,59	36,42
Reklama portu lotniczego	ogółem	45,08	18,75	17,46	9,31	9,40
	LCC	44,43	18,49	18,27	9,54	9,27
	tradycyjny	48,20	20,00	13,59	8,21	10,00
Siatka połączeń	ogółem	13,25	12,01	22,61	24,38	27,75
	LCC	12,65	12,11	22,94	24,17	28,13
	tradycyjny	16,15	11,54	21,03	25,38	25,90

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Tabela 26. Formy zakupu biletów lotniczych

Formy zakupu	Odpowiedzi w %		
	ogółem	niskokosztowy	tradycyjny
Za pomocą strony internetowej przewoźnika	28,90	31,57	16,15
Poprzez aplikację mobilną przewoźnika	28,63	33,17	6,92
Nie wiem – ktoś inny zakupił bilet	15,52	14,15	22,05
Za pomocą strony internetowej pośrednika	14,36	14,04	15,90
Poprzez biuro podróży/agenta	12,10	6,75	37,69
W kasie biletowej na lotnisku	0,27	0,11	1,03
Poprzez centrum telefoniczne	0,22	0,21	0,26
n =	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Dla przewoźników tradycyjnych najpopularniejszym sposobem zakupu biletu była wizyta w biurze podróży lub u agenta (37,7% wszystkich transakcji). Tymczasem dla przewoźników LCC najczęściej wybieraną metodą była aplikacja mobilna przewoźnika, wykorzystywana przy 33,2% zakupów. Klienci tradycyjnych linii lotniczych rzadziej korzystają z aplikacji mobilnych do zakupu biletów, zaledwie 6,92% w porównaniu do 33,2% w przypadku klientów linii LCC. Zakupy online są również bardziej popularne wśród klientów LCC (31,6% klientów korzysta ze strony internetowej przewoźnika), podczas gdy dla tradycyjnych przewoźników ten odsetek wynosił tylko 16,2%. W obu przypadkach istnieje znaczna grupa klientów, którzy nie kupowali samodzielnie biletu, co może wskazywać na potrzebę lepszego informowania klientów o dostępnych opcjach zakupu.

Metoda przeprowadzania odprawy biletowo-bagażowej podczas podróży ma istotne znaczenie w ocenie korzyści i wartości dla klienta. Większość respondentów preferuje samodzielne metody odprawy za pomocą narzędzi cyfrowych, 44,7% wybrało odprawę poprzez aplikację mobilną przewoźnika, a 26,1% dokonało odprawy poprzez stronę internetową przewoźnika. Nadmienić należy również, że pasażerowie LCC ponoszą dodatkowy koszt za odprawę na lotnisku, zatem cyfrowe narzędzia odprawy stanowią dodatkowy walor oferty, co może wynikać z ich wygody i łatwości obsługi. Nie oznacza to jednak całkowitej rezygnacji pasażerów z dokonywania odprawy na lotnisku. 12,2% dokonało odprawy w punkcie *check-in*, 3,2% telefonicznie, 2,4% w kiosku *self-check-in* na lotnisku, a 0,09% w specjalnym punkcie w centrum miasta. 11,3% respondentów nie wiedziało, jak dokonano odprawy, ponieważ ktoś inny zrobił to za nich. To może sugerować, że dla niektórych osób proces odprawy może być trudny i często jest to związane z brakiem umiejętności jej przeprowadzania. Dla przewoźników LCC najczęściej stosowaną metodą odprawy jest samodzielna odprawa poprzez aplikację mobilną przewoźnika, z której korzysta 48,4% respondentów. Jest to znacznie więcej w porównaniu do 27,2% pasażerów tradycyjnych przewoźników korzystających z tej metody. Na wyniki wpływa również fakt, że odprawy za pośrednictwem cyfrowych narzędzi są bezpłatne, a tradycyjne odprawy na lotniskach dodatkowo płatne dla pasażerów przewoźników LCC. Dla tradycyjnych przewoźników najpopularniejszą metodą odprawy jest odprawa w punkcie *check-in*, z której korzysta 32,6% respondentów. Jest to znacznie więcej w porównaniu do 8% pasażerów przewoźników LCC korzystających z tej metody. Wynika to z faktu, że tradycyjne linie często oferują więcej usług i wsparcia w terminalu. Warto zauważyć, że odpowiedź „nie wiem – ktoś inny dokonał za mnie odprawy” jest bardziej powszechna wśród pasażerów przewoźników LCC (12%) niż tradycyjnych (7,7%).

Wyniki te pokazują, że choć cyfrowe narzędzia odprawy są najbardziej popularne, istnieje nadal potrzeba wykorzystania różnorodnych jej metod, aby zaspokoić różne preferencje i potrzeby pasażerów. Jednocześnie przewoźnicy mogą skoncentrować się na edukacji i wsparciu dla tych, którzy mogą mieć trudności z procesem odprawy. W szczególności przewoźnicy LCC mogą poprawiać wsparcie

dla pasażerów na lotnisku oraz podejmować działania edukacyjne o procesie odprawy. Przyczyniłoby się to do poprawy doświadczeń pasażerów i zwiększenia ich satysfakcji z podróży.

Tabela 27. Formy odprawy biletowo-bagażowej

Formy odprawy	Odpowiedzi w %		
	ogółem	niskokosztowy	tradycyjny
Samodzielnie poprzez aplikację mobilną przewoźnika	44,68	48,35	27,18
Samodzielnie poprzez stronę internetową przewoźnika	26,11	26,85	22,56
W punkcie <i>check-in</i>	12,23	7,98	32,57
Nie wiem – ktoś inny dokonał za mnie odprawy	11,26	12,00	7,69
Telefonicznie	3,24	2,89	4,87
Samodzielnie w kiosku <i>self-check-in</i> na lotnisku	2,39	1,93	4,62
W specjalnym punkcie w centrum miasta	0,09	0	0,51
n =	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Spośród czynników składających się na ocenę jakości usług i przyczyniających się do satysfakcji klientów zdecydowanie wyróżnia się czas odprawy biletowo-bagażowej (42%). Inne istotne czynniki to profesjonalna obsługa (30,6%), warunki oczekiwania na samolot (30,6%), lotniskowy system informacyjny o odlotach i przylotach (30,2%) oraz proces kontroli bezpieczeństwa (29,4%). Pasażerowie cenią sobie dobrą komunikację, komfort oczekiwania i bezpieczeństwo. Mało istotne okazały się plac zabaw oraz animacje dla małych pasażerów (50,5%). Podobnie strefa handlowa (24,3%), strefa relaksu (23,7%) i strefa gastronomiczna (20,8%).

Wybór portu lotniczego przez pasażerów jest złożonym procesem, w którym różne czynniki odgrywają ważną rolę. Najważniejsze z nich to niska cena biletu i łatwy dojazd do lotniska, ale także dogodne godziny połączeń oraz duża liczba portów docelowych. Mniej istotne są natomiast cena parkingu i bogata oferta handlowa oraz gastronomiczna. Te wyniki mogą być cennym źródłem informacji dla zarządzających portami lotniczymi, którzy chcą lepiej zrozumieć potrzeby i oczekiwania swoich klientów. Mogą się one różnić w zależności od grupy respondentów i ich indywidualnych preferencji. Każdy pasażer ma swoje unikatowe priorytety i oczekiwania, które mogą wpływać na jego decyzje dotyczące wyboru portu lotniczego.

Tabela 28. Czynniki wpływające na ocenę jakości usług przez respondentów

Czynniki		Odpowiedzi respondentów w % (suma odpowiedzi w wierszu = 100%)				
		1 najniższa ocena	2	3	4	5 najwyższa ocena
Czas odprawy biletowo- -bagażowej	ogółem	6,74	5,94	18,22	27,21	41,89
	LCC	6,91	5,95	18,17	27,49	41,48
	tradycyjny	5,90	5,90	18,46	25,90	43,84
System informacyjny o odlotach i przylotach	ogółem	8,87	10,99	22,38	27,57	30,19
	LCC	9,11	10,99	21,97	27,70	30,23
	tradycyjny	7,69	11,03	24,36	26,92	30,00
Plac zabaw oraz animacje dla małych pasażerów	ogółem	50,49	8,02	22,83	8,42	10,24
	LCC	50,54	8,04	22,56	8,95	9,91
	tradycyjny	50,26	7,95	24,10	5,90	11,79
Proces kontroli bezpieczeństwa	ogółem	11,26	10,24	24,60	24,51	29,39
	LCC	11,79	10,45	23,53	24,49	29,74
	tradycyjny	8,72	9,23	29,74	24,62	27,69
Profesjonalna obsługa	ogółem	9,75	10,99	22,92	25,75	30,59
	LCC	10,02	11,20	22,29	25,46	31,03
	tradycyjny	8,46	10,00	25,90	27,18	28,46
Strefa gastronomiczna	ogółem	20,78	18,09	26,29	19,55	15,29
	LCC	21,70	18,27	25,84	19,40	14,79
	tradycyjny	16,41	17,18	28,46	20,26	17,69
Strefa handlowa	ogółem	24,29	19,72	24,25	18,44	13,30
	LCC	24,38	19,40	24,28	18,81	13,13
	tradycyjny	23,85	21,28	24,10	16,67	14,10
Strefa relaksu	ogółem	23,67	17,55	23,71	19,69	15,38
	LCC	24,06	17,20	23,42	19,99	15,33
	tradycyjny	21,79	19,23	25,13	18,21	15,64
Warunki oczekiwania na samolot	ogółem	8,55	9,35	21,63	29,92	30,55
	LCC	8,79	9,16	20,95	29,96	31,14
	tradycyjny	7,44	10,26	24,87	29,74	27,69
Wizualny i głosowy system informacji kierunkowej	ogółem	13,70	13,74	25,04	23,32	24,20
	LCC	14,36	13,08	24,98	23,20	24,38
	tradycyjny	10,51	16,92	25,39	23,85	23,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Waga polityki informacyjnej podmiotów jest nie do przecenienia. Informacje o połączeniach i promocjach uzyskuje 79,3% respondentów, którzy mieli możliwość wielokrotnego wyboru źródeł pozyskiwania danych. Znamienne jest, że 20,7% uczestników badania zadeklarowało brak dostępu do takich informacji, co sugeruje konieczność zwiększenia skuteczności komunikacji z tą specyficzną grupą klientów.

Z badań wynika, iż strony internetowe przewoźników lub portów lotniczych są najczęściej wykorzystywane przez respondentów do pozyskiwania informacji o połączeniach i promocjach (48%). Następnie kolejnymi źródłami informacji są reklamy internetowe (19,1%) i profile w mediach społecznościowych (18,1%). Media społecznościowe są zatem ważnym kanałem komunikacji dla pasażerów, aczkolwiek są niedostatecznie wykorzystywane przez porty lub linie lotnicze. Aspekt ten nie był wcześniej badany. Następnie wskazano newslettery przewoźników lub portów lotniczych (12,1%). Można zatem uznać, że newslettery są nadal skutecznym narzędziem do przekazywania informacji, chociaż nie są tak popularne jak inne metody. Reklamy zewnętrzne, takie jak billboardy, były najrzadziej wskazywanym źródłem informacji (2,7%). Tradycyjne strategie reklamowe mogą nie wykazywać takiej efektywności w zakresie przekazywania informacji dotyczących połączeń lotniczych i promocji. Warto zaznaczyć, że w pytaniu istniała opcja wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.

Tabela 29. Źródła pozyskiwania informacji o połączeniach lotniczych i promocjach przez pasażerów

Odpowiedzi	%	Liczba
Strony internetowe przewoźników/portów lotniczych	48,02	1183
Reklamy internetowe	19,07	470
Profile w mediach społecznościowych	18,14	447
Newslettery przewoźników/portów lotniczych	12,05	297
Reklamy zewnętrzne, np. billboard	2,72	67
n =	100	2464

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Sklonność pasażerów do dzielenia się swoim doświadczeniem stanowi kluczowy aspekt tworzenia i zarządzania wartością dla klienta. Z badań wynika, że istnieje znaczna grupa osób (62,1%) gotowych do aktywnego uczestnictwa i współtworzenia wartości poprzez dzielenie się swoim doświadczeniem. Większą skłonność deklarują pasażerowie przewoźników LCC (62,7%) od pasażerów linii tradycyjnych (59,2%).

To może otworzyć nowe możliwości dla portów lotniczych i przewoźników w zakresie gromadzenia informacji zwrotnych i ulepszania usług. Jednakże nie można pominąć faktu, że 37,9% respondentów nie wyraziło akceptacji dzielenia się swoim doświadczeniem, co może być spowodowane brakiem zaufania, obawą o prywatność czy po prostu brakiem zainteresowania.

4.4. Badanie 3. Obszary i instrumenty budowania wartości dla klientów – wywiady pogłębione IDI z ekspertami

W kolejnym etapie procesu badawczego założono, że zostaną wykonane indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z przedstawicielami oraz ekspertami rynku usług lotniczych w Polsce. Celem badania było pozyskanie informacji o obszarach i instrumentach budowania wartości dla klientów oraz działaniach podejmowanych w tym celu na rynku usług lotniczych. Zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu zostało przesłane do 15 wybranych ekspertów² oraz 7 przedstawicieli portów lotniczych. Próba została dobrana celowo. Wywiady przeprowadzono w okresie od grudnia 2023 do lutego 2024 roku, większość na platformie Teams (7 wywiadów) oraz jeden wywiad osobisty (1). Przed przystąpieniem do badania opracowano scenariusz wywiadu, który podzielono na dwie części: wprowadzającą i zasadniczą. Następnie w scenariuszu tym wydzielono trzy grupy pytań o: pasażerów (11 pytań), linie lotnicze (10 pytań) oraz porty lotnicze (7 pytań). W badaniu wzięli udział (kolejność alfabetyczna):

1. Dr Agnieszka Barczak – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
2. Dr hab. Joanna Hawlena, prof. UP – Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
3. Dr Sonia Huderek-Glępska – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
4. Szymon Kamiński – Port Lotniczy Gdańsk im. Lecha Wałęsy
5. Dr Edyta Pijet-Migoń – Uniwersytet WSB Merito we Wrocławiu
6. Dr Renata Pisarek-Bartoszewska – Uniwersytet Łódzki
7. Michał J. Wichrowski – PMA Aviation
8. Dr Małgorzata Żmigrodzka – Lotnicza Akademia Wojskowa

Opis wyników badania eksperckiego

Eksperci zgodnie stwierdzili, że na zachowania pasażerów oraz ich oceny oferowanej wartości mają wpływ nie tylko cechy klientów i wyodrębnione na ich podstawie segmenty rynku, ale też warunki niezależne od portu i linii lotniczej. Są nimi: katastrofy, ataki terrorystyczne, pandemia, warunki meteorologiczne, strajki (np. kontrolerów lotniczych).

Kreowanie wartości dla klienta wymaga systematycznego badania potrzeb i oczekiwań odbiorców. Wielu ekspertów zgodziło się, że linie lotnicze regularnie

2 Wyboru ekspertów do badania dokonano na podstawie analizy ich zainteresowań naukowych oraz dorobku publikacyjnego. Eksperci piastują lub piastowali stanowiska w przedsiębiorstwach i organizacjach działających w sektorze transportu lotniczego.

przeprowadzają takie badania. Mimo że przewoźnicy samodzielnie prowadzą badania, niektórzy z nich wykazują preferencje do korzystania z informacji dostarczanych przez porty lotnicze. Zdarza się także, że linie umożliwiają badania studentom w zamian za możliwość skorzystania z ich wyników. Badania pasażerów są niezbędne dla różnych aspektów działalności linii lotniczych, takich jak kształtowanie polityki reklamowej i cenowej, oraz pomagają w przeprowadzaniu analiz rynkowych, popytowych i dochodowych. Warto jednak zauważyć, że nie wszystkie linie lotnicze angażują się w badania pasażerów, jak zauważył jeden z ekspertów.

Z drugiej strony porty lotnicze również prowadzą badania dotyczące potrzeb i oczekiwań klientów, choć z mniejszą częstotliwością niż przewoźnicy lotniczy. Współpraca z naukowcami lub studentami zależy od portu, który zazwyczaj jest otwarty na możliwość przeprowadzania badań naukowych. Firmy zewnętrzne także wykonują takie badania oraz analizy. Ekspertci uważają, że porty lotnicze powinny zwiększyć częstotliwość badań potrzeb pasażerów.

Czynniki wpływające na decyzje zakupowe pasażerów

Analiza odpowiedzi ekspertów dotyczących czynników wpływających na wybór portu lotniczego ujawniła różnorodność perspektyw i priorytetów w zależności od typów pasażerów. Zdaniem ekspertów **pasażerowie biznesowi kładą nacisk na efektywność czasową, zależy im na szybkim dostępie do lotniska i dużej ofercie podróży czy dużej częstotliwości oferty przewozowej**. Dla pasażerów niebiznesowych priorytetem jest koszt podróży, doceniają oni ekonomiczne aspekty. Natomiast wspólne priorytety dla obu typów pasażerów obejmują dostępność do portu lotniczego, bliskość oraz ofertę przewoźników i czasy odlotów. Ekspertci podkreślili, że po pandemii COVID-19 oferta stała się ważniejsza od ceny, a priorytety pasażerów mogą się zmieniać w zależności od sytuacji. Profil pasażera i cel podróży również wpływają na wybór portu lotniczego, a udogodnienia komunikacyjne są kluczowe dla niektórych osób przy wyborze. Decyzje zakupowe w kontekście biletów lotniczych są złożone i wielowymiarowe. Ekspertci podkreślali, że cena biletu, choć istotna, nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na wybór. Opinie ekspertów potwierdzają wcześniejsze rozważania odnoszące się do obszarów wartości dla klienta. Bazując na decyzjach zakupowych, można uznać, że najważniejsze z nich to: cena, bliskość lotniska od miejsca zamieszkania, łatwość dojazdu do portu lotniczego, czas i koszty dojazdu (w tym także koszty parkingu), jakość usług (np. kolejka do kontroli bezpieczeństwa), łatwość znalezienia informacji o lotach, siatka połączeń, godziny wylotu, dostępność lotów do różnych destynacji, uczestnictwo w programach lojalnościowych, opinie znajomych oraz interfejs strony internetowej przewoźnika.

Hierarchia tych czynników jest zależna od segmentu rynku, rodzaju podróży, celów i motywacji. Ekspertci zwrócili także uwagę, że wybór między droższym biletem a miejscem wylotu najbliższym miejscu zamieszkania jest zależny od wielu

czynników, takich jak indywidualne preferencje (np. patriotyzm lokalny), doświadczenia i wrażliwość na cenę. Wyższa cena biletu może być uzasadniona, jeśli różnica w cenie wynagradza czas, nerwy i koszty dojazdu. Profil pasażera, wiek i cel podróży również wpływają na wybór. Wartość czasu oraz bliskość portu mogą mieć znaczenie w zależności od profilu pasażera. Dla młodszych osób cena jest kluczowym czynnikiem, podczas gdy inni mogą bardziej cenić komfort podróży. Dla podróży zawodowych bliskość portu ma większe znaczenie.

Eksperci podawali różne aspekty oczekiwanej wartości, które mogą być istotne dla pasażerów. Zarówno **bezpieczeństwo**, jak i **dostęp do informacji** są najważniejsze dla większości pasażerów. **Wartość finansowa**, zdaniem trzech ekspertów, jest istotna dla pasażerów, a cena biletu ma wpływ na wybór linii lotniczej i może być decydującym czynnikiem wyboru. Oczekiwania pasażerów różnią się w zależności od ich **indywidualnych preferencji**. Podkreślono różnicę w oczekiwaniach w zależności od klasy lotu (ekonomicznej i biznesowej). To sugeruje, że wartość oczekiwana przez pasażera może zależeć od typu usługi, na którą się decyduje. Eksperci wskazywali, że pasażerowie skupiają się na konkretnych połączeniach i rozkładzie lotów. To pokazuje, że dla niektórych pasażerów ważne są **szczegółowe aspekty podróży**, takie jak dogodność połączeń czy harmonogram lotów.

Pozyskiwanie nowych przewoźników oraz uruchamianie nowych kierunków (strategia)

Zdaniem ekspertów **popyt** na połączenia lotnicze stanowi najważniejszy czynnik kształtujący decyzje linii lotniczych, które interesują się **regionami mającymi duży potencjał turystyczny lub biznesowy**. Istotne są również koszty korzystania z portu, w tym opłaty za lądowanie i obsługę pasażerów. Przewoźnicy niskokosztowi, m.in. Ryanair, preferują porty o niższych kosztach obsługi, co pozwala im utrzymywać konkurencyjne ceny biletów. Analiza potencjału regionu oraz wyników badań makroekonomicznych, w tym danych historycznych (statystyki sprzedaży z innego portu w tym samym kraju) oraz dostępność odpowiedniej infrastruktury, w tym płyt postojowych, również mają wpływ na decyzje. Dodatkowo wsparcie marketingowe oferowane przez porty oraz brak bezpośredniej konkurencji w okolicy mogą zachęcać linie lotnicze do podjęcia współpracy. Warto podkreślić, że każdy port lotniczy może mieć swoje unikatowe cechy i czynniki wpływające na współpracę z liniami lotniczymi, ale powyższe punkty stanowią ogólną perspektywę ekspertów.

Decyzje o uruchomieniu nowego kierunku są zwykle podyktowane popytem na usługi lotnicze, zaangażowaniem regionu oraz dostępnością slotów/samolotów oraz załogi. Ważne jest również dotychczasowe doświadczenie we współpracy z zarządzającym portem oraz innymi podmiotami (np. *handling*). Analiza powiązań między regionami, w tym połączeń biznesowych i migracji zarobkowej, pomaga

w ocenie potencjału nowego kierunku. Współczynnik mobilności obu regionów, tj. otwarcie kierunku, w który ludzie podróżują do pracy, może napędzić turystykę w przeciwnym kierunku. Innymi czynnikami są także: wyniki badań makroekonomicznych, koszty dla przewoźnika, wsparcie marketingowe, dostępność floty, czynniki pogodowe oraz dane historyczne. Linie zwracają uwagę na gotowość oraz stan infrastruktury lotniskowej oraz dostępnych slotów na lotniskach.

Zachęcenie linii lotniczych do powrotu do danego portu lotniczego wymaga złożonego podejścia, obejmującego obniżenie opłat lotniskowych, oferowanie korzystnych systemów zniżkowych lub dopłat ze strony władz lokalnych. Analiza przyczyn zakończenia wcześniejszej współpracy³, poprawa warunków, infrastruktury lub bezpieczeństwa portu, skuteczne kampanie reklamowe oraz regularne rozmowy handlowe mogą również przyczynić się do powrotu linii lotniczych. Wszystko to musi być poparte pewnością, że istnieje wystarczający popyt na oferowane połączenia. Linie lotnicze docenią także przykładową obsługę pasażerów, empatię oraz dostęp do informacji.

Działania nieprzynoszące zamierzonych skutków i niezachęcające nowych przewoźników to, zdaniem ekspertów, brak odpowiednich godzin na wykonanie operacji lotniczych (tzw. slotów), które mogą wpłynąć na całą siatkę przewoźnika. Wskazują również na kwestie cenowe, takie jak podwyżki opłat przelotowych i terminalowych. Dla przewoźników opieszałość i działania zagrażające bezpieczeństwu w obsłudze naziemnej są dyskwalifikujące. Działania w obszarze public relations i sponsoringu mogą nie przynieść oczekiwanych rezultatów.

Umowy marketingowe wpływają na obecność w porcie lotniczym. Eksperci podkreślają, że współpraca między przewoźnikami a portami jest ściśle związana z umowami regulującymi działania obu stron. Innym czynnikiem, decydującym o obecności przewoźnika w porcie, może być monopol linii na dany kierunek.

Działania długoterminowe, mające na celu zwiększenie atrakcyjności portu lotniczego dla nowych przewoźników, obejmują inwestycje w infrastrukturę⁴. Redukcja opłat handlingowych i lotniskowych, a także wprowadzenie systemu zniżek mogą uczynić współpracę z portem bardziej atrakcyjną dla linii lotniczych. Zarządzający portami powinni wspierać działania promocyjne kraju na arenie międzynarodowej. Zapewnienie stabilnych regulacji prawnych oraz korzystnych warunków działalności dla przewoźników jest także istotne. Aktywne uczestnictwo portu w międzynarodowych wydarzeniach i targach branżowych umożliwia nawiązywanie relacji z liniami lotniczymi. Dodatkowo aktywna promocja portu lotniczego wśród przewoźników zwiększa ich świadomość na temat lokalizacji i potencjału portu. Ponadto kluczowym elementem strategii powinna być aktywna promocja miasta, które poprzez

3 Eksperci podkreślają znaczenie analizy przyczyn zakończenia poprzedniej współpracy. Gdy te przyczyny zostaną zlikwidowane, może to stanowić przekonujący argument na rzecz powrotu.

4 Rozbudowa i modernizacja portu lotniczego, w tym inwestycje w terminale, pasy startowe, stanowiska postojowe oraz inne udogodnienia.

swoje atrakcje turystyczne, zaplecze biznesowe oraz jakość życia może stanowić dodatkowy argument przyciągający przewoźników. Współpraca między miastem a portem lotniczym wzmacnia efekt kuli śnieżnej, ponieważ oba podmioty dążą do wspólnego celu – zwiększenia ruchu lotniczego i przyciągnięcia nowych linii. Dzięki skoordynowanym działaniom marketingowym i uczestnictwu w międzynarodowych kampaniach zarówno miasto, jak i port mogą skutecznie wzmacniać swoją pozycję na rynku lotniczym.

Zwiększenie przepustowości lotniska powinno być rozpoczęte od modernizacji sortowni bagażu. Optymalizacja tego obszaru umożliwi efektywne przekierowywanie bagażu, co zminimalizuje opóźnienia. Kompleksowa rozbudowa infrastruktury pozwoli na obsługę większej liczby lotów. Kluczowymi działaniami są budowa nowoczesnych terminali, wydłużenie dróg startowych i implementacja automatycznych bramek paszportowych. W niektórych portach lotniczych konieczne jest zwiększenie liczby sklepów przed bramkami kontrolnymi, aby pasażerowie mogli dokonać podstawowych zakupów. Dostępność sklepów oraz ich asortyment może znacząco poprawić komfort podróży. Różnorodność usług, takich jak restauracje, sklepy i toalety, jest niezbędna dla satysfakcji pasażerów. Długotrwałe kontrole bezpieczeństwa są źródłem frustracji dla podróżujących, dlatego proces ten powinien być zoptymalizowany. Ważne jest, aby port lotniczy był łatwo dostępny dla pasażerów. Dobre połączenia drogowe, transport publiczny i odpowiednia infrastruktura lotniskowa ułatwiają podróżowanie i przyczyniają się do pozytywnych doświadczeń podróżujących.

Eksperci wskazali działania, które należy podejmować, aby zwiększać zainteresowanie podróżami lotniczymi. Pasażerowie nie wybierają podróży lotniczych samych w sobie, ale jako środek transportu do określonego celu. Dlatego ważne jest **promowanie atrakcyjnych regionów docelowych**, aby zachęcić do korzystania z lotów. **Obniżki cen biletów i nowe, atrakcyjne kierunki** mogą skłonić do częstszego podróżowania. **Kampanie edukacyjne** pozwolą na informowanie potencjalnych klientów o obecnej siatce połączeń i jej zmianach oraz na promowanie lotów za pomocą reklam, public relations i event marketingu. Istotne mogą być także kampanie mające na celu oswojenie ludzi z lataniem. Niektórzy czują strach przed podróżami lotniczymi lub nigdy nie podróżowali w ten sposób. Kolejnym czynnikiem może być zdobywanie podróży poprzez programy lojalnościowe oraz zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego i właściwej realizacji przewozu. Z drugiej strony eksperci wskazują na zamożność społeczeństwa jako głównego czynnika zwiększającego mobilność, sugerując, że nie ma potrzeby dodatkowe forsowania jej wzrostu. Wszystko to pokazuje, jak złożony i wielowymiarowy jest problem zwiększania mobilności lotniczej, ale też trudności funkcjonowania podmiotów na rynku usług lotniczych.

Działania budujące lojalność pasażerów

Eksperci w dziedzinie lojalności pasażerów podkreślają znaczenie **niezawodności usług**. Istotne jest minimalizowanie opóźnień i efektywne rozwiązywanie problemów podróży. Linie lotnicze, które konsekwentnie dostarczają wysokiej jakości obsługę, tworzą silne więzi z pasażerami. Zdolność do skutecznego radzenia sobie w trudnych sytuacjach, takich jak awarie techniczne czy zmiany tras, jest ceniona przez pasażerów. **Elastyczność i profesjonalizm** w obsłudze klienta w kryzysowych momentach budują zaufanie. Regularne przypominanie o procedurach bezpieczeństwa i dbanie o stan techniczny floty to kolejne aspekty podkreślane przez ekspertów. **Informowanie o atrakcyjnych promocjach i zachęcanie do korzystania z programów lojalnościowych** może dodatkowo zwiększyć zainteresowanie podróży. Punkty lojalnościowe, możliwość darmowych lotów czy dodatkowe benefity są silnym bodźcem dla klientów. **Komunikacja z pasażerami** na każdym etapie podróży, ułatwianie poruszania się po lotnisku, dostarczanie aktualnych informacji o lotach oraz szybkie reagowanie na zapytania pasażerów wpływają na postrzeganie linii lotniczej jako profesjonalnej i przyjaznej.

Budowanie lojalności w branży lotniczej wymaga zintegrowanego podejścia, uwzględniającego zarówno aspekty operacyjne, jak i komunikacyjne. Działania w tych obszarach przyczyniają się do budowania długotrwałych relacji z pasażerami.

Działania marketingowe linii lotniczych i portów lotniczych

Według ekspertów linie lotnicze i porty lotnicze wykorzystują różnorodne kanały komunikacji i narzędzia. W przypadku przewoźników lotniczych kluczowe obszary obejmują reklamę, public relations, promocję sprzedaży, programy uczestnictwa oraz sojusze. Istotnym elementem jest obecność w mediach społecznościowych, gdzie operatorzy lotniczy mogą budować relacje z pasażerami i promować konkretne połączenia. Aktywne promowanie siatki połączeń na stronach internetowych, angażowanie się w akcje charytatywne i oferowanie rozrywki na pokładzie są również ważne. Z drugiej strony porty lotnicze powinny mocniej wykorzystywać media społecznościowe, organizować wydarzenia, prowadzić działania na rzecz społeczności lokalnej, a także dbać o public relations i tworzyć interaktywne strony internetowe. Ważne są również spotkania z agentami sprzedaży i firmami, udzielanie informacji w punktach informacyjnych, wykorzystywanie telebimów oraz oferowanie usług restauracyjnych.

Eksperci wskazują na pełną gamę instrumentów komunikacji marketingowej, które mogą wpływać na tworzenie relacji z klientem. **Media społecznościowe**, takie jak Facebook, Instagram czy Twitter, pozwalają na bezpośrednią interakcję z konsumentami. Marketing szeptany, strony internetowe, wzmianki w lokalnej prasie,

działania PR i publicity, promocja sprzedaży, marketing wydarzeń i doświadczeń, a także lokowanie produktu w spektaklu teatralnym to tylko niektóre z nich. Sponsoring klubów sportowych i wydarzeń kulturalnych oraz kooperacje promocyjne z przewoźnikami są również często wymieniane.

Wykorzystanie mediów społecznościowych przez przewoźników lotniczych i porty lotnicze

Eksperci podkreślają znaczenie mediów społecznościowych w strategiach komunikacyjnych zarówno linii lotniczych, jak i portów lotniczych. W przypadku linii media społecznościowe są często wykorzystywane do promowania marki i konkretnych połączeń. Mimo że nie wszystkie linie lotnicze wykorzystują pełnię potencjału tych kanałów, ich rola w dotarciu do klientów jest niezaprzeczalna. Z drugiej strony opinie na temat wykorzystania mediów społecznościowych przez porty lotnicze są podzielone. Niektórzy eksperci uważają, że porty skutecznie wykorzystują te platformy do budowania wizerunku i regularnej komunikacji. Inni jednak zauważają, że nie wszystkie porty doceniają potencjał mediów społecznościowych, szczególnie w kontekście młodszych pasażerów. Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacji, takich jak czatboty oparte na sztucznej inteligencji, może stanowić wartościowe uzupełnienie strategii komunikacyjnej. Niemniej jednak wykorzystanie mediów społecznościowych jest indywidualną decyzją każdej organizacji i nie wszystkie efektywnie docierają do swoich odbiorców za pomocą tych kanałów.

Media społecznościowe stanowią ważne narzędzie w komunikacji z klientami zarówno dla linii lotniczych, jak i portów lotniczych. Jednakże pełne wykorzystanie ich potencjału nadal stanowi obszar do rozwoju.

Linie lotnicze podejmują różnorodne aktywności społeczne i edukacyjne. Zdaniem ekspertów linie, takie jak PLL LOT, prowadzą programy edukacyjne dla studentów oraz nagradzają prace licencjackie i magisterskie związane z lotnictwem. Jest to ważne, ponieważ przyczynia się do podnoszenia świadomości na temat branży lotniczej i zachęca młodych ludzi do zainteresowania się tym obszarem. Przewoźnicy lotniczy angażują się również w duże wydarzenia, takie jak EXPO, olimpiady, mistrzostwa świata i inne ważne imprezy. To nie tylko promuje markę, ale także stanowi okazję do edukacji i interakcji z szeroką publicznością. Warto podkreślić, że linie lotnicze pełnią rolę ambasadorów swojego kraju i kultury. Przykładem tego jest promowanie polskości w materiałach wideo przygotowanych przez PLL LOT. Ponadto linie lotnicze prowadzą działania CSR, edukując pasażerów na temat ich praw i obowiązków oraz bezpiecznego korzystania z usług lotniczych. To istotne dla komfortu i bezpieczeństwa podróżujących. Inicjatywy takie jak *flash mobs*, happeningi, konkursy i sponsoring przyciągają uwagę i angażują społeczność. Ważne jest, aby linie lotnicze były aktywne w życiu

kulturalnym i społecznym. Spotkania w szkołach oraz inne działania związane ze sportem i edukacją pozwalają na bezpośredni kontakt z młodzieżą i przekazanie im wartości związanych z lotnictwem.

Porty lotnicze angażują się w różne akcje społeczne i edukacyjne, co potwierdzają eksperci, współpracują często z uczelniami, organizując konferencje studenckie i konkursy na najlepszy referat studencki (bilet lotniczy w nagrodę). Kolejne działanie to organizowanie różnych zajęć dla dzieci i młodzieży promujących lotnictwo. Akcje te mogą obejmować zwiedzanie portu lotniczego, warsztaty czy konkursy. Porty lotnicze angażują się w kampanie społeczne organizowane przez Urząd Lotnictwa Cywilnego, takie jak „Laser to nie zabawka”, „Oderwij się! lataj zdrowo na wakacje”, „Bezpiecznego luku”, „Nie pakuj się w kłopoty”, „Miej drony pod kontrolą”. Eksperci wskazują, iż port lotniczy w Krakowie organizuje konkurs grantowy „Wspieramy Sąsiadów” na remonty świetlic wiejskich i boisk szkolnych dla okolicznych miejscowości. Ten sam port utworzył w 2017 roku Centrum Edukacji Lotniczej, w którym prowadzone są specjalistyczne szkolenia, warsztaty. Najmłodsze dzieci mają możliwość oglądania krótkich przedstawień teatralnych związanych z tematyką lotniczą. Porty lotnicze organizują targi turystyczne, pikniki oraz dni otwarte, np. „Dni Korei” we Wrocławiu, a także akcje charytatywne dla dzieci.

Ocena działań marketingowych portów lotniczych jest zróżnicowana, zależy od specyfiki i budżetu danego portu. Eksperci podkreślają, że strategie powinny być dostosowane do indywidualnych warunków i potrzeb portu, z naciskiem na długofalowe działania promocyjne. Współpraca z lokalnymi społecznościami jest kluczowa w budowaniu pozytywnego wizerunku. Polskie porty, w porównaniu do międzynarodowych, są oceniane jako mniej elastyczne i mniej nowoczesne, co wskazuje na potrzebę poprawy. Dostępność informacji o działaniach portów jest również kwestią, która wymaga uwagi. Działania marketingowe powinny uwzględniać specyfikę portu, dążyć do długofalowych rozwiązań, budować relacje z lokalnymi społecznościami i zapewniać łatwy dostęp do informacji oraz inspirować się standardami międzynarodowymi dla lepszych wyników.

Wydarzenia wpływające na zmianę postaw i zachowań

Katastrofy lotnicze, zawodność linii lotniczych i portów lotniczych są zdaniem ekspertów kluczowymi czynnikami, które mogą wpłynąć na postawy pasażerów. Pasażerowie reagują na te wydarzenia zwiększoną ostrożnością i obawą. Kolejnymi czynnikami są ataki terrorystyczne, wojny i wybuchy wulkanów, one również mają wpływ na zachowanie pasażerów. W takich sytuacjach podróżujący mogą być bardziej nieufni i zaniepokojeni. Pandemia była kluczowym wydarzeniem, które wpłynęło na postawy i zachowania pasażerów, przejawiając się obawami związanymi z bezpieczeństwem zdrowotnym, zmianami w planach podróży i innymi

reakcjami. Likwidacja dotychczasowych połączeń (negatywne) oraz otwieranie nowych połączeń (pozytywne, szczególnie do ciepłych regionów) wpływają na preferencje podróży pasażerów. Odwoływanie lotów i opóźnienia są frustrujące i mogą wpłynąć na postrzeganie linii lotniczych i portów. Zakłócenia pogodowe mogą rzutować na komfort podróży i bezpieczeństwo, co z kolei może wpłynąć na postawy pasażerów. Ekspertci wskazywali także, że chaos, brak informacji i fachowej obsługi oraz sytuacje zagrażające zdrowiu i życiu są negatywnymi wydarzeniami, które mogą prowadzić do niezadowolenia pasażerów i zmiany ich postaw.

Pandemia COVID-19

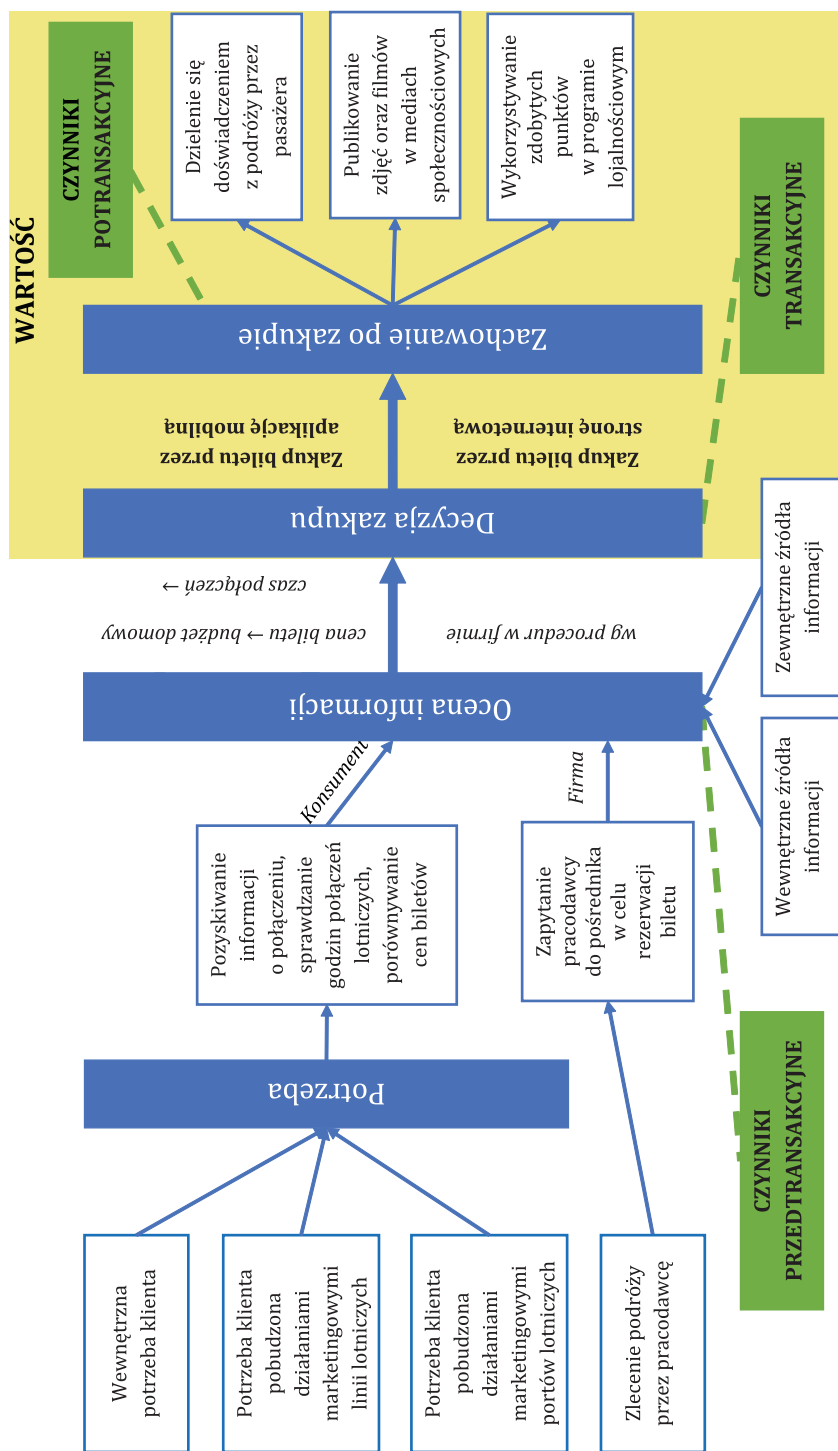
Pandemia COVID-19, jak podkreślają eksperci, nie wywarła długotrwałego wpływu na postawy pasażerów. Choć początkowo zaobserwowano spadek liczby podróży lotniczych, nastąpiło odbicie, a liczba obsługiwanych pasażerów wzrosła. Zauważono również po okresie pandemii zwiększone zainteresowanie podróżami i nowymi kierunkami. Wprowadzone na początku pandemii środki bezpieczeństwa, choć początkowo istotne, z czasem straciły na znaczeniu. Pandemia wpłynęła natomiast na preferencje podróży, skutkując większym zainteresowaniem portami regionalnymi. Bezpieczeństwo i komfort pozostają kluczowe dla większości pasażerów. Pandemia COVID-19 nie spowodowała zatrzymania działań inwestycyjnych, np. w gdańskim i katowickim porcie lotniczym. Ekspertci wskazują, że porty lotnicze podejmowały lub kontynuowały rozbudowę z myślą o okresie po pandemii. Wprowadzenie dodatkowych stanowisk kontroli bezpieczeństwa oraz automatyzacja procesów odpraw za pomocą bramek paszportowych (wykorzystujących biometrię) miały przyspieszyć procedury na lotniskach. Kluczowym elementem stało się oznakowanie przestrzeni lotniskowej. Jasne oznaczenia kierunków, miejsc dezynfekcji oraz informacje dotyczące procedur sanitarnych pomagały pasażerom czuć się pewniej. Zapewnienie dostępu do płynów do dezynfekcji oraz przestrzeganie wymogów sanitarnych i higienicznych stanowiło istotny aspekt. Pozostawienie co drugiego wolnego miejsca w poczekalniach i na pokładzie samolotów pozwalało na zachowanie dystansu między pasażerami. Pilnowanie przestrzegania nakazu noszenia maseczek oraz regularna dezynfekcja powierzchni to działania, które wpływały na bezpieczeństwo podróży. Jeden z ekspertów zwrócił uwagę, że porty lotnicze powinny odtwarzać muzykę dla poprawy komfortu. Wszystkie te działania miały na celu zwiększenie bezpieczeństwa oraz komfortu podróżujących zarówno w okresie pandemii, jak i po jej zakończeniu.

4.5. Schemat zarządzania wartością dla klienta na rynku usług transportu lotniczego w Polsce oraz wyniki badania 4, weryfikującego schemat

Zarządzanie wartością dla klienta na rynku usług transportu lotniczego zaczyna się od zrozumienia potrzeb i oczekiwań pasażerów, co może umożliwiać przeprowadzenie badań rynkowych. Następnie analizowane są atrybuty wartości, które są dla klientów najważniejsze: dostępność lotów, szybkość obsługi czy komfort podróży. Na podstawie zebranych informacji tworzone są strategie i inicjatywy mające na celu dostarczenie tych wartości. Może to obejmować inwestycje w infrastrukturę, poprawę jakości obsługi klienta czy wprowadzenie nowych usług. Ważne jest, aby skutecznie komunikować te wartości klientom, wykorzystując kampanie marketingowe podkreślające unikatowe cechy i korzyści korzystania z regionalnych portów lotniczych oraz przewoźników. Istotne jest stworzenie i wdrożenie mechanizmów do monitorowania skuteczności zarządzania wartością, a także do ciągłego doskonalenia jakości oferowanych usług. Dlatego też istnieje konieczność realizacji badań satysfakcji klienta i analizy danych operacyjnych. W kontekście zarządzania wartością dla klienta w regionalnych portach lotniczych należy skoncentrować się na trzech kluczowych czynnikach. Po pierwsze na bezpośredniości połączeń, które są istotne dla wygody pasażerów, dlatego porty i linie lotnicze powinny dążyć do zwiększenia ich liczby, minimalizując potrzebę przesiadek. Po drugie bogata siatka połączeń i dogodne godziny zwiększają dostępność usług, umożliwiając pasażerom łatwe dotarcie do wielu miejsc. Trzeci, istotny czynnik decyzyjny dla wielu pasażerów to cena biletów, dlatego linie lotnicze przy wsparciu portów lotniczych powinny dążyć do utrzymania konkurencyjnych cen biletów, jednocześnie zapewniając wysoką jakość usług. W zarządzaniu wartością należy uwzględniać również inne elementy, które mogą wpływać na doświadczenia pasażerów, m.in.:

- łatwy i szybki dojazd do lotniska,
- cenę parkingów,
- strefę odpoczynkową,
- system informacyjny (np. licznik oczekiwania na kontrolę bezpieczeństwa),
- bogatą ofertę handlową oraz gastronomiczną.

W literaturze przedmiotu nie zaobserwowano schematu przedstawiającego proces tworzenia wartości dla klienta na rynku usług lotniczych w Polsce, dlatego też autorka, wykorzystując analizę literatury oraz wyników z przeprowadzonych badań własnych, podjęła się stworzenia własnego schematu zaprezentowanego na rysunku 21.



Rysunek 21. Schemat tworzenia wartości dla klienta na rynku usług transportu lotniczego

Źródło: opracowanie własne.

W zaproponowanym schemacie tworzenia wartości dla klienta uwzględniono czynniki wpływające na satysfakcję zakupową pasażera w trzech głównych fazach transakcji: przedtransakcyjnej, transakcyjnej i potransakcyjnej. Czynniki te zostały zestawione w tabeli 30.

Tabela 30. Czynniki satysfakcji zakupowej klienta na rynku usług lotniczych

Czynniki przedtransakcyjne	Czynniki transakcyjne	Czynniki potransakcyjne
• potrzeba podróży, • dochód pasażerów, • posiadane oszczędności, • informacje o połączeniach, • oczekiwania pasażerów, • opinie innych osób, • instrumenty Marketing-Mix	• zaufanie do marki przewoźnika, • cena biletu, • koszt, czas i sposób dojazdu do portu lotniczego, • doświadczanie i atmosfera podczas zakupów	• reakcja na reklamację lub skargę, • czas oczekiwania na rozpatrzenie reklamacji, • doświadczenia klienta podczas podróży, • jakość serwisu pokładowego

Źródło: opracowanie własne.

Technologie mobilne mają ogromny wpływ na rynek usług lotniczych, przekształcając zarówno doświadczenia pasażerów, jak i operacje linii lotniczych. W modelu założono również, że linie lotnicze i porty lotnicze, dostarczając wartościowe usługi za pomocą technologii mobilnych, mogą podnieść poziom satysfakcji klientów. W efekcie może to skutkować zwiększeniem lojalności klientów i powtarzalności transakcji. Zaawansowane technologie, takie jak chmura obliczeniowa, analiza dużych zbiorów danych, AI, uczenie maszynowe i IoT, pomogły sektorowi transportu lotniczego przejść ogromną transformację cyfrową. Nowoczesne technologie mobilne tworzą bezproblemowe doświadczenia zakupowe, co przyczynia się do zwiększenia lojalności klientów. Dzięki analizie dużych zbiorów danych i technologiom AI linie lotnicze mogą identyfikować możliwości do sprzedaży dodatkowej i krzyżowej, takie jak oferowanie miejsc premium czy usług na pokładzie.

W celu zweryfikowania stworzonego schematu wykonano badanie ilościowe, które odbywało się w terminie od 14 stycznia do 13 lutego 2024 roku i realizowane było na podstawie techniki CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) przy wykorzystaniu kwestionariusza elektronicznego na platformie Google Forms. Ze względu na brak możliwości zweryfikowania schematu na tych samych pasażerach, którzy wzięli udział w poprzednim badaniu, zamieszczono link do kwestionariusza ankiety w mediach społecznościowych (X – dawniej Twitter, Facebook) oraz przesłano zaproszenia mailowe do studentów i absolwentów (1500 osób) Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Dobór próby był przypadkowy. Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części oraz zawierał 15 pytań (8 w części głównej oraz 7 w metryczce). Kwestionariusz wypełniło 886 respondentów, z czego 25 badanych nigdy nie skorzystało z usług transportu lotniczego i ich odpowiedzi nie zostały uwzględnione w niniejszej analizie.

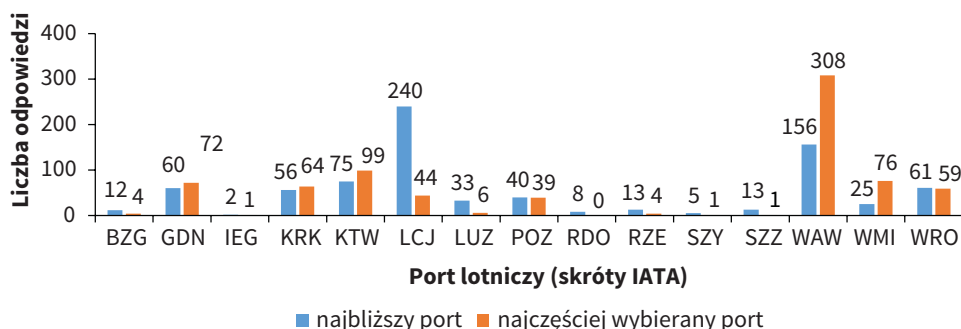
W badaniu wzięło udział 861 respondentów, większość to kobiety (71,3%), 28,7% to mężczyźni. Największa grupa jest reprezentowana przez osoby młode do 25 lat (31,9%), a osoby powyżej 55 lat stanowiły tylko 6,7%. W większości badani mają doświadczenie w podróżach lotniczych, bowiem korzystali z tego środka transportu 1–3 razy (42,3%). Najmniejszą grupę (6,04%) stanowiły osoby, które podróżowały „powyżej 10 razy”. Analiza statusu społeczno-zawodowego respondentów w badaniu weryfikującym wskazuje, że badani są zatrudnieni na etacie (49,8%). Drugą co do wielkości grupą byli studenci (24,9%). Samozatrudnieni to 13,8%, a zatrudnieni na umowie cywilno-prawnej to 5,72% respondentów. Emeryci i renciści to około 3%. Pozostałe grupy, w tym niezatrudnieni, freelancerzy, uczniowie, osoby na świadczeniach społecznych, stanowią niewielki procent.

Tabela 31. Zestawienie danych socjograficznych badanej próby

		<i>n</i>	%
Płeć	Kobieta	614	71,31
	Mężczyzna	247	28,69
Wiek	do 25 lat	275	31,94
	26–35 lat	245	28,46
	36–45 lat	169	19,63
	46–55 lat	114	13,24
	55 lat i więcej	58	6,73
Częstotliwość podróży w ciągu ostatnich 24 miesięcy	ani razu	195	22,65
	1–3 razy	364	42,28
	4–6 razy	186	21,60
	7–10 razy	64	7,43
	powyżej 10 razy	52	6,04
Status społeczno-zawodowy	zatrudniony na etacie	444	49,78
	student	222	24,89
	samozatrudniony	123	13,79
	zatrudniony na umowie cywilno-prawnej	51	5,72
	emeryt/rencista	24	2,69
	niezatrudniony	19	2,13
	freelancer	3	0,34
	uczeń	2	0,22
	wolny zawód	2	0,22
	osoba pobierająca świadczenia społeczne, np. rentę rodzinną	2	0,22
<i>n</i> =		861	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Najwięcej respondentów (30%) mieszka w pobliżu Portu Lotniczego Łódź im. Władysława Reymonta w Łodzi (LCJ). W pobliżu Warszawa Chopin Airport (WAW) zamieszkuje 19,5%, a w pobliżu Katowice International Airport (KTW) – 9,4%. Należy odnotować, że 62 respondentów wymieniało porty znajdujące się poza granicą Polski. Najchętniej wybieranym zagranicznym portem lotniczym przez respondentów jest BHX (Birmingham). Najczęściej respondenci (39,6%) korzystają z Portu Lotniczego im. F. Chopina w Warszawie, następnie z portu w Katowicach – KTW z 12,7% i z portu Warszawa-Modlin – WMI (9,8%). Może to wynikać z większej oferty portu lotniczego.



Rysunek 22. Preferowane i najbliższe porty lotnicze w Polsce według respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Należy nadmienić, że z zagranicznych portów najczęściej podróżuje 78 badanych. Najczęściej wskazywanym portem lotniczym jest BER (Berlin), z którego korzystało 15 osób, co stanowi 19,2% wszystkich odpowiedzi z tej puli odpowiedzi (zagraniczne porty) oraz 1,8% odpowiedzi ogółem.

Zdecydowanie faworyzowane są przez pasażerów porty lotnicze blisko miejsca zamieszkania (55,3%). Wynika to głównie z oszczędności czasu i kosztów związanych z dojazdem, a także z poczucia lokalnego patriotyzmu. Bliskość lotniska zwiększa wygodę podróży i wspiera rozwój regionalnej infrastruktury. W badaniu dotyczącym preferencji pasażerów w wyborze portu wylotu i linii lotniczych otrzymano 1066 odpowiedzi. Wśród najczęściej wybieranych operatorów lotniczych wymieniano 985 konkretnych nazw przewoźników. Część pasażerów preferuje czartery, a inni tanie linie lotnicze. Dla niektórych ważniejszy jest cel podróży niż przewoźnik i jego wizerunek, zwłaszcza w sytuacji ciągłych zmian na rynku i pojawiania się nowych linii. Dlatego tak ważne są działania kreujące lojalność klientów poprzez dostarczanie unikalnych wartości. Wymienione przez respondentów linie lotnicze podzielono na trzy typy przewoźników: czarterowy, niskokosztowy (LCC), tradycyjny, które otrzymały odpowiednio: 3,5%, 63,5%, 33,1% odpowiedzi. Najpopularniejszym przewoźnikiem jest Ryanair (41,6%), Wizzair (19,7%) oraz PLL LOT (18,7%).

W badaniu dominującym profilem respondenta jest kobieta należąca do grupy wiekowej do 25 lat, zatrudniona na etacie i zamieszkująca niedaleko portu

lotniczego w Łodzi, najczęściej korzystająca z portu Warszawa-Chopin (WAW). Przeciętna respondentka preferuje taniego irlandzkiego przewoźnika – Ryanair oraz podróżowała średnio 1–3 razy w ciągu 24 miesięcy poprzedzających badanie.

Do dokonania analizy badania przyporządkowano odpowiedzi dotyczące wskazanych przez respondentów przewoźników do pięciu podgrup: czarterowy, niskokosztowy (w skrócie LCC), tradycyjny, jednocześnie wskazanie przewoźnika niskokosztowego oraz tradycyjnego (nazwane jako „mieszany”), nie wymieniono konkretnej nazwy linii lotniczych (dalej jako „nie wskazano”). W omówieniu wyników skupiono się wyłącznie na trzech podgrupach: czarterowy, niskokosztowy, tradycyjny.

Znaczenie **wyboru portu lotniczego w bliskiej odległości od miejsca zamieszkania** jest istotne dla pasażerów, ponieważ może to znacząco zminimalizować stres i niedogodności związane z podróżowaniem. Te preferencje często przewyższają potencjalne oszczędności finansowe wynikające z wyboru tańszego biletu. Wyniki badania pokazują, że dla znacznej części respondentów (60,6%) wygoda i oszczędność czasu są kluczowymi determinantami w procesie planowania podróży.

Na potrzebę realizacji badań wysnuto hipotezę roboczą **HR2, iż wybór portu lotniczego położonego bliżej miejsca zamieszkania nawet w przypadku droższego biletu zależy od typu przewoźnika**. Do weryfikacji hipotezy HR2 wykorzystano test H Kruskala-Wallisa. Decyzja o wyborze tego testu podyktowana została porządkowym charakterem zmiennej zależnej oraz liczbą podgrup zmiennej niezależnej $k = 5$.

Przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa wykazał istotne różnice w zakresie zgodności ze stwierdzeniem, że pasażer wybierze port lotniczy położony bliżej miejsca zamieszkania nawet w przypadku droższego biletu w odniesieniu do typu przewoźnika $H = 18,400$; $p = 0,001$. Pasażerowie korzystający z tradycyjnego typu przewoźnika ($M_{\text{rang}} = 477,85$) byli istotnie bardziej zgodni ze stwierdzeniem, że pasażer wybierze port lotniczy położony bliżej miejsca zamieszkania nawet w przypadku droższego biletu niż osoby korzystające z przewoźnika LCC ($M_{\text{rang}} = 411,82$; $D = -66,027$; $p = 0,005$).

Preferencja **bezpośrednich połączeń lotniczych**, mimo potencjalnie wyższych kosztów, jest istotna dla pasażerów, ponieważ eliminuje ryzyko i niedogodności związane z przesiadkami. Wysoki odsetek respondentów (80,8%) wyrażających takie preferencje wskazuje na znaczącą wartość dodaną tego typu połączeń. Bezpośrednie połączenia stanowią zatem istotny atrybut wartości, co w przełożeniu na instrumenty kreowania wartości oznacza planowanie siatki połączeń odpowiadającej preferencjom.

Opinie respondentów są podzielone na temat stwierdzenia, że „podróżny wybiera bilet lotniczy wyłącznie na podstawie jego ceny”. Wyniki pokazują podobny poziom odpowiedzi negujących (48,6%) i potwierdzających (47,7%) to stwierdzenie. Można zauważyć, że poziom zgody jest najwyższy wśród podróżnych korzystających z przewoźników LCC (53,6%), a najniższy wśród podróżnych przewoźników tradycyjnych (38,7%). To potwierdza wcześniejsze badania, iż dla pasażerów linii LCC cena stanowi kluczowy czynnik decyzyjny. Można również wnioskować, że podróżni korzystający z przewoźników tradycyjnych lub czarterowych są mniej wrażliwi na cenę biletu lub mają inne kryteria wyboru.

Tabela 32. Analiza preferencji pasażerów – zgodność z badanymi stwierdzeniami z grupy kluczowych determinantów wyboru

Stwierdzenie	Typ przewoźnika	Odpowiedzi respondentów w % (suma odpowiedzi w wierszu = 100%)				
		Zupełnie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
		NEGATYWNE		NEUTRALNE	POZYTYWNE	
„Podróżny wybierze połączenie z portu lotniczego położonego najbliżej swojego miejsca zamieszkania, nawet jeśli bilet będzie droższy”	ogółem	5,46	31,01	2,90	44,95	15,68
		36,47		2,90	60,63	
	czarterowy	2,86	17,13	2,86	54,29	22,86
		19,99		2,86	77,15	
	LCC	7,38	32,28	2,53	44,30	13,51
		39,66		2,53	57,81	
	tradycyjny	1,38	28,11	2,76	46,09	21,66
		29,49		2,76	67,75	
„Podróżny wybierze bezpośrednie (bez przesiadek) połączenie, nawet jeżeli bilet będzie droższy”	ogółem	2,21	13,47	3,48	52,27	28,57
		15,68		3,48	80,84	
	czarterowy	2,86	2,86	0,00	65,71	28,57
		5,72		0,00	94,28	
	LCC	2,95	11,81	3,38	54,43	27,43
		14,76		3,38	81,86	
	tradycyjny	0,92	14,75	3,23	48,38	32,72
		15,67		3,23	81,10	
„Podróżny wybierze bilet lotniczy, wyłączając kierując się jego ceną”	ogółem	8,71	39,84	3,72	38,90	8,83
		48,55		3,72	47,73	
	czarterowy	2,86	48,57	11,43	31,43	5,71
		51,43		11,43	37,14	
	LCC	6,33	37,13	2,95	43,46	10,13
		43,46		2,95	53,59	
	tradycyjny	14,75	43,79	2,76	30,41	8,29
		58,54		2,76	38,70	
„Pasażer wykorzystuje aplikacje mobilne przewoźników do zakupu biletu, zarządzania podróżą, odprawy biletowo-bagażowej”	ogółem	1,39	6,27	7,55	41,12	43,67
		7,66		7,55	84,79	
	czarterowy	0,00	2,86	8,57	54,28	34,29
		2,86		8,57	88,57	
	LCC	0,84	5,06	6,75	38,61	48,74
		5,90		6,75	87,35	
	tradycyjny	2,76	10,14	8,76	39,63	38,71
		12,90		8,76	78,34	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Postawiono hipotezę roboczą **HR3**, iż **kierowanie się wyłącznie ceną przy zakupie biletu przez podróżnika zależy od typu przewoźnika**. Do weryfikacji hipotezy HR3 wykorzystano test H Kruskala-Wallisa. Decyzja o wyborze tego testu podyktowana została porządkowym charakterem zmiennej zależnej oraz liczbą podgrup zmiennej niezależnej $k = 5$. Przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa wykazał istotne różnice w zakresie kierowania się ceną przy zakupie biletu przez podróżnika w odniesieniu do typu przewoźnika $H = 18,371$; $p = 0,001$. Pasażerowie przewoźników LCC ($M_{\text{rang}} = 458,93$) byli istotnie bardziej zgodni, stwierdzając, że kierują się ceną przy zakupie biletu, niż osoby o tradycyjnym typie przewoźnika ($M_{\text{rang}} = 382,02$; $D = 76,903$; $p = 0,001$).

Wykorzystanie **aplikacji mobilnych** na rynku usług lotniczych rośnie. Większość pasażerów (84,8%) zgadza się ze stwierdzeniem, że używają aplikacji mobilnych przewoźników do zakupu biletów, zarządzania podróżą i odprawy biletowo-bagażowej. Największy poziom zgodności w tym zakresie odnotowano wśród pasażerów korzystających z usług przewoźników z grupy „mieszany” (89,6%) oraz przewoźników czarterowych (88,6%). Najmniejsza zgodność wystąpiła wśród pasażerów przewoźników tradycyjnych (78,3%).

Hipoteza robocza **HR4** brzmi: **Wykorzystanie przez pasażerów aplikacji mobilnych przewoźników zależy od ich typów**. Do weryfikacji hipotezy HR4 wykorzystano test H Kruskala-Wallisa. Decyzja o wyborze tego testu podyktowana została porządkowym charakterem zmiennej zależnej oraz liczbą podgrup zmiennej niezależnej $k = 5$. Przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa wykazał istotne różnice w zakresie wykorzystania aplikacji mobilnych przewoźników w odniesieniu do typu przewoźnika $H = 19,495$; $p < 0,001$. Pasażerowie przewoźnika LCC ($M_{\text{rang}} = 456,07$) byli istotnie bardziej zgodni z twierdzeniem, że pasażer wykorzystuje aplikacje mobilne niż osoby korzystające z tradycyjnego typu przewoźnika ($M_{\text{rang}} = 395,82$; $D = 60,243$; $p = 0,013$) oraz osoby, które nie wskazały typu przewoźnika ($M_{\text{rang}} = 346,99$; $D = 109,076$; $p = 0,006$).

Media społecznościowe służą jako platforma do szybkiego i efektywnego komunikowania się z klientami, co z kolei może przyczynić się do poprawy ich doświadczeń z podróży. Zdaniem 55,9% respondentów porty lotnicze nie wykorzystują potencjału mediów społecznościowych w budowaniu wartości dla klienta. **Strony internetowe** przewoźników odgrywają istotną rolę w przekazywaniu informacji o połączeniach lub promocjach. Wyniki badań własnych pokazują, że większość respondentów (63,5%) też tak uważa. Można zauważyć, że poziom zgody jest najwyższy wśród podróżnych korzystających z przewoźników tradycyjnych (63,6%), a najniższy wśród pasażerów z grupy „mieszany” (57,2%). „Pasażer będzie skłonny dzielić się doświadczeniem lub pomysłami (wypełniając kwestionariusze, biorąc udział w konkursach, badaniach) z portem lotniczym lub przewoźnikiem, aby współtworzyć wartość dla klienta (np. poprawę jakości usług, rozwój siatki połączeń itp.)” – ponad połowa respondentów (51,9%) zgadza się z tym stwierdzeniem, podczas gdy prawie jedna trzecia (32,5%) ma odmienne zdanie. Warto podkreślić, że poziom zgody jest najwyższy

wśród podróżnych korzystających z przewoźników tradycyjnych (59,5%), a najniższy wśród pasażerów przewoźników czarterowych (45,7%). Pasażerowie przewoźników tradycyjnych mogą być bardziej skłonni do dzielenia się doświadczeniami, ponieważ często korzystają z bardziej zróżnicowanych usług i mają wyższe oczekiwania co do jakości. Dodatkowo programy lojalnościowe oferowane przez przewoźników tradycyjnych mogą zachęcać do aktywnego udzielania opinii i sugestii.

Tabela 33. Analiza preferencji pasażerów – zgodność z badanymi stwierdzeniami z grupy komunikacji i współtworzenia wartości

Stwierdzenie	Typ przewoźnika	Odpowiedzi respondentów w % (suma odpowiedzi w wierszu = 100%)				
		Zupełnie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
		NEGATYWNE		NEUTRALNE	POZYTYWNE	
		2,20	7,67	34,26	35,08	20,79
„Porty lotnicze nie wykorzystują potencjału mediów społecznościowych w budowaniu wartości dla klienta”	ogółem	9,87		34,26	55,87	
		0,00	11,43	25,71	40,00	22,86
	czarterowy	11,43		25,71	62,86	
		2,53	8,44	35,86	34,60	18,57
	LCC	10,97		35,86	53,17	
		1,38	6,91	35,02	32,27	24,42
	tradycyjny	8,29		35,02	56,69	
„Podróżni pozyskują wiedzę o nowych połączeniach lub promocjach ze stron internetowych przewoźników lub portów lotniczych”	ogółem	5,23	21,49	9,76	42,16	21,36
		26,72		9,76	63,52	
	czarterowy	2,86	22,86	2,86	48,56	22,86
		25,72		2,86	71,42	
	LCC	5,27	21,10	9,92	43,88	19,83
		26,37		9,92	63,71	
	tradycyjny	4,61	21,65	10,14	36,41	27,19
„Pasażer będzie skłonny dzielić się doświadczeniem lub pomysłami (wypełniając kwestionariusze, biorąc udział w konkursach, badaniach), aby współtworzyć wartość dla klienta (np. poprawę jakości usług, rozwój siatki połączeń)”	ogółem	4,41	28,11	15,56	41,47	10,45
		32,52		15,56	51,92	
	czarterowy	0,00	28,57	25,71	31,43	14,29
		28,57		25,71	45,72	
	LCC	3,80	30,17	15,61	41,77	8,65
		33,97		15,61	50,42	
	tradycyjny	4,61	21,65	14,29	42,86	16,59
		26,26		14,29	59,45	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Kolejną postawioną hipotezą roboczą **HR5** jest stwierdzenie: **Sklonność pasażerów do dzielenia się pomysłami w celu współtworzenia wartości dla klienta zależy od typu przewoźnika.** Do weryfikacji tej hipotezy wykorzystano test H Kruskala-Wallisa. Decyzja o wyborze tego testu podyktowana została porządkowym charakterem zmiennej zależnej oraz liczebnością podgrup zmiennej niezależnej $k = 5$.

Przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa wykazał istotne różnice w zakresie zgodności ze stwierdzeniem, że pasażerowie są skłonni do dzielenia się pomysłami w celu współtworzenia wartości dla klienta w odniesieniu do typu przewoźnika $H = 11,886$; $p = 0,018$. Ze względu na zbyt czułą korektę na istotność testu Dunna nałożoną przez metodę Bonferroniego zdecydowano, że testy post-hoc zostaną przeprowadzone przy wykorzystaniu testu U Manna-Whitneya. Pasażerowie korzystający z tradycyjnych przewoźników ($M_{rang} = 155,11$) istotnie częściej są zgodni z przedstawionym stwierdzeniem niż osoby wybierające mieszanych przewoźników ($M_{rang} = 126,05$; $U = 6703,000$; $p = 0,007$). Pasażerowie korzystający z tradycyjnych przewoźników ($M_{rang} = 375,46$) są również istotnie bardziej zgodni z podanym stwierdzeniem niż osoby korzystające z niskokosztowych podróżników ($M_{rang} = 332,51$; $U = 45035,500$; $p = 0,006$). Natomiast osoby korzystające z tradycyjnych typów przewoźników ($M_{rang} = 143,07$) istotnie częściej są zgodne z podanym stwierdzeniem niż osoby, które nie wskazały preferowanych typów przewoźników ($M_{rang} = 119,04$; $U = 5193,500$; $p = 0,032$).

Determinanty wyboru danego portu

Analiza determinantów wyboru portu lotniczego pokazuje, że większość respondentów (78,4%) negatywnie ocenia wpływ **bogatej oferty handlowej i gastronomicznej** na wybór portu. Różnice w opiniach są zauważalne w zależności od typu przewoźnika: mniej pasażerów przewoźników tradycyjnych wyraża negatywną opinię (73,3%). Procent pasażerów, którzy zgadzają się, że oferta handlowa i gastronomiczna wpływa na wybór portu, jest niski (0–3,23%). Może to wynikać z faktu, iż pasażerowie skupiają się na innych atrybutach (bezpieczeństwo, punktualność, komfort lotu). Pasażerowie mogą nie postrzegać portu lotniczego jako galerii handlowej.

Większość pasażerów (82,6%) uważa, że **duża liczba destynacji** jest istotnym czynnikiem wyboru portu lotniczego, z najwyższą zgodnością w grupie „czarterowy” (85,7%). Mniejsza liczba pasażerów (69,9%) wskazuje na znaczenie **liczby przewoźników operujących w porcie**.

Marka przewoźnika jest ważna dla prawie połowy respondentów (45,9%), co może być związane z zaufaniem do marki i jej usług. Dla pasażerów przewoźników niskokosztowych (LCC) ten aspekt jest mniej istotny (43%), co może wynikać z priorytetu cenowego.

Kolejnym analizowanym czynnikiem jest **niska cena biletu** lotniczego, która jest kluczowym czynnikiem dla większości pasażerów (89,2%), szczególnie dla pasażerów LCC (92,2%).

Tabela 34. Analiza preferencji pasażerów – komercyjne i cenowe determinanty wyboru portu

Pasażer wybierze dany port lotniczy ze względu na:	Typ przewoźnika	Odpowiedzi respondentów w % (suma odpowiedzi w wierszu = 100%)				
		Zupełnie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
		NEGATYWNE		NEUTRALNE	POZYTYWNE	
bogatą ofertę handlową oraz gastronomiczną	ogółem	35,42	42,97	8,94	10,35	2,32
		78,39		8,94	12,67	
	czarterowy	37,14	45,72	8,57	8,57	0,00
		82,86		8,57	8,57	
	LCC	35,65	43,46	8,23	10,13	2,53
		79,11		8,23	12,66	
	tradycyjny	31,34	41,93	10,60	12,90	3,23
		73,27		10,60	16,13	
dużą liczbę destynacji	ogółem	3,37	5,92	8,13	36,82	45,76
		9,29		8,13	82,58	
	czarterowy	5,71	2,86	5,71	25,72	60,00
		8,57		5,71	85,72	
	LCC	2,74	5,91	8,86	38,40	44,09
		8,65		8,86	82,49	
	tradycyjny	4,61	5,53	7,37	35,02	47,47
		10,14		7,37	82,49	
dużą liczbę przewoźników operujących w porcie lotniczym	ogółem	4,76	11,85	13,47	39,84	30,08
		16,61		13,47	69,92	
	czarterowy	2,86	8,57	14,29	40,00	34,28
		11,43		14,29	74,28	
	LCC	4,01	12,66	14,14	41,56	27,63
		16,67		14,14	69,19	
	tradycyjny	6,45	8,76	9,22	40,09	35,48
		15,21		9,22	75,57	
markę przewoźników operujących w porcie lotniczym	ogółem	7,55	21,49	25,09	34,49	11,38
		29,04		25,09	45,87	
	czarterowy	0,00	25,71	20,00	37,15	17,14
		25,71		20,00	54,29	
	LCC	7,17	22,36	27,43	34,39	8,65
		29,53		27,43	43,04	
	tradycyjny	8,76	18,43	23,04	34,10	15,67
		27,19		23,04	49,77	
niską cenę zakupu biletu lotniczego	ogółem	3,60	3,25	3,95	24,04	65,16
		6,85		3,95	89,20	
	czarterowy	5,71	2,86	2,86	28,57	60,00
		8,57		2,86	88,57	
	LCC	2,74	1,69	3,38	22,36	69,83
		4,43		3,38	92,19	
	Tradycyjny	5,53	7,37	5,53	22,12	59,45
		12,90		5,53	81,57	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Kolejny badany aspekt dotyczył **ceny parkingów**, które mogą wpływać na proces decyzyjny. Większość badanych zgadza się z tym stwierdzeniem – 48,9%, negatywnie wypowiedziało się 36,2% respondentów, a 14,9% nie ma zdania na ten temat. W przypadku analizy odpowiedzi pod względem wybieranych przewoźników to pasażerowie przewoźników czarterowych mają najwyższy procent respondentów (62,9%), którzy pozytywnie oceniają wpływ ceny parkingów na wybór portu lotniczego.

Kolejny badany aspekt dotyczył **dogodnych godzin połączeń** – 85,7% zgadza się, że ten czynnik będzie mieć wpływ na proces decyzyjny pasażerów. Największą zgodność odnotowano w grupie pasażerów przewoźników czarterowych (88,6%).

Poproszono respondentów o ocenienie, czy **duża częstotliwość połączeń** może determinować wybór portu lotniczego przez pasażerów. 81,4% respondentów zgadza się z tym stwierdzeniem. Analizując odpowiedzi z podziałem na typy przewoźników wybieranych przez pasażerów, największa zgodność występuje w grupie „LCC” (82,3%), natomiast poniżej średniej ogółem zgodności odnotowano w grupie „czarterowy” (77,1%).

Dostępność szybkiego i łatwego **dojazdu do portu lotniczego** jest istotnym czynnikiem dla respondentów, co wynika z oszczędności czasu i minimalizacji stresu związanego z podróżą. Wybór portu lotniczego na podstawie tego kryterium może mieć znaczący wpływ na ogólne doświadczenie z podróży, co jest priorytetem dla znacznej większości badanych (87,1%).

Tabela 35. Analiza preferencji pasażerów – logistyczne i operacyjne determinanty wyboru portu

Pasażer wybierze dany port lotniczy ze względu na:	Typ przewoźnika	Odpowiedzi respondentów w % (suma odpowiedzi w wierszu = 100%)				
		Zupełnie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
		NEGATYWNE		NEUTRALNE	POZYTYWNE	
cenę parkingów	ogółem	10,45	25,78	14,87	36,01	12,89
		36,23		14,87	48,90	
	czarterowy	8,57	17,14	11,43	45,72	17,14
		25,71		11,43	62,86	
	LCC	9,92	23,83	16,46	39,87	9,92
		33,75		16,46	49,79	
	tradycyjny	11,98	27,19	12,44	31,34	17,05
		39,17		12,44	48,39	

dogodne godziny połączeń	ogółem	3,83	6,62	3,83	39,03	46,69
		10,45		3,83	85,72	
	czarterowy	0,00	11,43	0,00	28,57	60,00
		11,43		0,00	88,57	
	LCC	3,38	6,12	2,74	42,83	44,93
		9,50		2,74	87,76	
	tradycyjny	6,45	4,61	6,45	33,64	48,85
		11,06		6,45	82,49	
dużą częstotliwość połączeń	ogółem	3,83	6,97	7,78	40,07	41,35
		10,80		7,78	81,42	
	czarterowy	2,86	14,29	5,71	22,86	54,28
		17,15		5,71	77,14	
	LCC	3,16	7,38	7,17	42,83	39,45
		10,54		7,17	82,29	
	tradycyjny	5,99	5,07	8,29	38,25	42,40
		11,06		8,29	80,65	
łatwy i szybki dojazd do lotniska	ogółem	3,25	4,76	4,88	37,52	49,59
		8,01		4,88	87,11	
	czarterowy	2,86	5,71	0,00	42,86	48,57
		8,57		0,00	91,43	
	LCC	2,74	3,59	5,06	39,24	49,37
		6,33		5,06	88,61	
	tradycyjny	4,61	7,37	4,15	34,10	49,77
		11,98		4,15	83,87	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

4.6. Wnioski z przeprowadzonych badań

Na podstawie przeprowadzonych badań można wysnuć kilka kluczowych wniosków dotyczących zarządzania portami lotniczymi oraz liniami lotniczymi, koncentrujących się na dostosowywaniu wartości dla klienta. Porty lotnicze oraz linie lotnicze coraz częściej stosują koncepcję logiki usługowej w procesie definiowania wartości dla klienta. To podejście umożliwia lepsze zrozumienie i spełnianie oczekiwań pasażerów, co jest istotne dla zwiększenia ich satysfakcji.

Warto podkreślić, że bezpośrednie połączenia okazały się główną determinantą decyzji zakupowych na rynku usług lotniczych. Pasażerowie preferują loty bezpośrednie, nawet jeśli są one droższe (80,8%), ze względu na oszczędność czasu i wygodę. Jest to szczególnie istotne dla portów lotniczych, które mogą promować takie połączenia jako wartość dodaną dla klientów, podkreślając oszczędność czasu w porównaniu do lotów przesiadkowych w dużych, zatłoczonych hubach. Znaczenie poszczególnych elementów tworzących wartość dla klienta różni się w zależności od typów przewoźników lotniczych. Dla pasażerów przewoźników niskokosztowych kluczowym aspektem jest cena, podczas gdy dla klientów tradycyjnych przewoźników ważne są inne czynniki, takie jak dogodny rozkład lotów i siatka połączeń.

Regularne badania rynku powinny być priorytetem dla portów i linii lotniczych, aby lepiej rozpoznawać i reagować na zmieniające się potrzeby klientów. Analizy pozwalają na bieżąco dostosowywać ofertę do dynamicznie zmieniających się potrzeb pasażerów.

W kontekście czynników zależnych od portu lotniczego dojazd do lotniska jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na decyzje zakupowe pasażerów. Wielu z nich preferuje lotniska położone blisko ich miejsca zamieszkania (60,6%) i są skłonni zapłacić więcej za bilet, aby zaoszczędzić czas i pieniądze na dojazd. Zarządzający portami powinni zwrócić uwagę na dojazd do portu lotniczego, rozszerzając możliwość dotarcia do portu dzięki połączeniom autobusowym lub kolejowym. Dogodne godziny połączeń, duża liczba destynacji i liczba przewoźników operujących w porcie są również ważnymi czynnikami decyzyjnymi dla pasażerów. Podróżnicy mogą podejmować decyzje również pod wpływem patriotyzmu lokalnego.

Media społecznościowe są istotnym narzędziem komunikacyjnym zarówno dla portów, jak i linii lotniczych. Opinie na temat ich wykorzystania przez porty lotnicze są podzielone. Większość respondentów (55,9%) uważa, że porty nie wykorzystują w pełni potencjału mediów społecznościowych w budowaniu wartości dla klienta. Ten instrument jest istotny wśród młodych pasażerów. Zaobserwowano także potencjał chatbotów opartych na sztucznej inteligencji. Porty powinny zintensyfikować swoją obecność na platformach społecznościowych i aktywnie komunikować się z pasażerami, aby w pełni wykorzystać potencjał sieci. Nie stwierdzono istotnej różnicy między wykorzystaniem mediów w portach i liniach lotniczych.

Zakupy biletów lotniczych online są preferowaną formą zakupu dla większości pasażerów. Strony internetowe przewoźników lub portów lotniczych są najczęściej wykorzystywanym źródłem informacji o połączeniach lotniczych i promocjach (63,5%). Porty oraz linie lotnicze powinny dbać o aktualność i dostępność tych informacji. Większość pasażerów (84,8%) korzysta z aplikacji mobilnych przewoźników do zarządzania podróżą. Porty lotnicze mogą rozważyć ulepszenie i wdrożenie nowych funkcjonalności w swoich aplikacjach w celu ułatwienia podróży.

Programy lojalnościowe mają istotne znaczenie w budowaniu lojalności wśród pasażerów. Inne ważne aspekty tworzące lojalność to niezawodność usługi, punktualność, jakość obsługi oraz właściwa komunikacja i ułatwianie poruszania się podróżnym po lotnisku. Negatywne wydarzenia, takie jak katastrofy lotnicze, ataki terrorystyczne, pandemia, odwoływanie lotów, zakłócenia pogodowe, chaos, brak informacji i fachowej obsługi czy sytuacje zagrażające zdrowiu i życiu, mogą wpływać na postawy i zachowania pasażerów. Z drugiej strony zmiany w połączeniach lotniczych, zarówno negatywne, jak i pozytywne, także oddziałują na postawy i zachowania podróżujących. W programach lojalnościowych linii lotniczych uczestniczy 15,5% respondentów, a 2,8% w programach lojalnościowych portów lotniczych.

Współtworzenie wartości poprzez dzielenie się doświadczeniem jest popularne wśród pasażerów, 62% respondentów jest zainteresowanych taką formą współpracy. Istnieje jednak znaczna grupa osób, które nie są do tego skłonne (38%). Porty lotnicze i linie powinny współpracować z pasażerami, aby zaspokoić ich różnorodne potrzeby. Owa kooperacja może obejmować organizowanie warsztatów, burz mózgów i sesji projektowych, tworzenie społeczności online oraz *design thinking*. Komunikacja i zaangażowanie portów lotniczych i przewoźników powinny być zróżnicowane, biorąc pod uwagę różne preferencje i oczekiwania pasażerów. Wyniki badań podkreślają potrzebę elastycznego podejścia do strategii komunikacyjnych, aby lepiej odpowiadać na wymagania różnych grup pasażerów.

Czynnikami skłaniającymi do nawiązania współpracy między liniami lotniczymi a portami lotniczymi są: popyt, koszty, potencjał regionu i miejsca, dostępność płyt postojowych, wyniki badań makroekonomicznych, wsparcie marketingowe, wielkość rynku, brak konkurencyjnych portów w okolicy, warunki współpracy.

Inwestycje w infrastrukturę i działania marketingowe są dwoma głównymi strategiami pozyskiwania nowych przewoźników. Rozbudowa istniejących obiektów, budowa nowych pasów startowych, poprawa dostępności portu lotniczego, promocja lotniska wśród przewoźników i obecność portu lotniczego na międzynarodowych wydarzeniach i targach branżowych mogą przyciągnąć nowych przewoźników. Przewoźnicy lotniczy i porty lotnicze powinny uczestniczyć i organizować więcej akcji społecznych i edukacyjnych. Mogą to być programy dla studentów, nagradzanie prac licencjackich i magisterskich, edukacja pod kątem praw pasażera i korzystania z usług lotniczych oraz spotkania w szkołach.

Kluczowym wyzwaniem i jednocześnie szansą dla portów i linii lotniczych jest skuteczne dostosowanie swojej oferty do dynamicznie zmieniających się potrzeb pasażerów. Integracja nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych, elastyczne podejście do strategii, regularne badania rynku oraz inwestycje w infrastrukturę i działania marketingowe to elementy, które mogą znacząco poprawić jakość usług i satysfakcję pasażerów, jednocześnie zapewniając przewagę konkurencyjną na rynku usług transportu lotniczego.

4.7. Rekomendacje oraz proponowane kierunki usprawnień

W celu poprawy jakości usług w regionalnych portach lotniczych konieczne jest regularne przeprowadzanie badań i audytów, które pozwolą na zidentyfikowanie obszarów najbardziej newralgicznych z punktu widzenia jakości usług. Takie działania umożliwią precyzyjne określenie, gdzie należy skoncentrować zasoby, aby efektywnie podnieść standard obsługi pasażerów. W tabeli poniżej przedstawiono rekomendacje, których wdrożenie może znacząco zwiększyć satysfakcję pasażerów i poprawić ogólną jakość świadczonych usług.

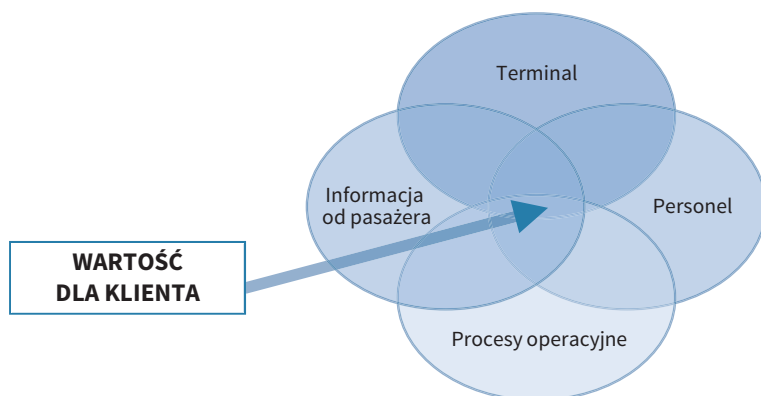
Tabela 36. Zestawienie obszarów wpływających na jakość usług oraz rekomendacje usprawnień dla portów lotniczych

Nr	Obszar	Proponowane usprawnienia
1.	Terminal	Funkcjonalny, komfortowy i odpowiednio wyposażony • projektowanie z myślą o przepływie pasażerów, unikanie „wąskich gardeł” • łatwo dostępne punkty usługowe (kioski z biletami, punkty kontroli bezpieczeństwa, bramki) • wygodne strefy odpoczynku z siedzeniami i gniazdami do ładowania • „cicha strefa” dla pasażerów chcących odpocząć • kącki zabaw dla dzieci (bezpieczne i atrakcyjne) • wydzielone palarnie na zewnątrz terminala, z dala od drzwi wejściowych • szczelne palarnie (tzw. akwaria) w strefie operacyjnej • jasne i łatwe do zrozumienia oznakowanie (wyraźnie oznaczone trasy tranzytowe) • łatwość poruszania się pasażerów tranzytowych • wprowadzenie autonomicznych pojazdów do transportu pasażerów i bagażu na terenie lotniska • integracja inteligentnych czujników i urządzeń, które monitorują tłok, jakość powietrza, temperaturę i inne parametry w czasie rzeczywistym • wdrożenie biometrycznych metod identyfikacji, które przyspieszają procesy odprawy i kontroli bezpieczeństwa, jednocześnie zwiększając poziom bezpieczeństwa • zaawansowane systemy oczyszczania powietrza, które eliminują zanieczyszczenia i patogeny, zapewniając zdrowe i czyste powietrze w terminalach
		Bezpłatny dostęp do Wi-Fi na terenie terminala • stabilne połączenie oraz łatwy proces logowania
		Cyfrowy system informacji lotniskowej z aktualizacjami na żywo • głośne i wyraźne ogłoszenia w kilku językach lub „ciche lotnisko” z odpowiednimi interaktywnymi oznaczeniami
		Zielone dachy i ogrody na lotniskach • instalacja zielonych dachów i ogrodów, które poprawiają jakość powietrza, zmniejszają efekt miejskiej wyspy ciepła i tworzą przyjazne środowisko dla pasażerów • wykorzystanie energii słonecznej, wiatrowej i innych odnawialnych źródeł do zasilania operacji lotniskowych

2.	Personel	Regularne szkolenia i certyfikacje dla personelu • z empatii i komunikacji • z języków obcych • w zakresie obsługi klienta • z efektywnego zarządzania procesem operacyjnym (np. odprawy/boardingu)
		Kodeks postępowania z pasażerem
		Baza danych z często zadawanymi pytaniami • regularne aktualizowanie informacji o terminalu na stronie internetowej lub w aplikacji mobilnej
		Szybka reakcja pracowników na potrzeby pasażerów • krótki okres oczekiwania na infolinii oraz krótki czas odpowiedzi na reklamacje
		Indywidualne podejście do każdego pasażera
		Prowadzenie programów edukacyjnych, aby zwiększyć świadomość klientów na temat praw pasażera i korzystania z usług lotniczych
3.	Procesy operacyjne	Sprawny proces odprawy biletowo-bagażowej oraz boardingu
		System odprawy online lub samoobsługowe kioski odpraw biletowo-bagażowych
		Nowoczesne systemy transportu bagażu
		Sprawną kontrola bezpieczeństwa, bez przestojów i kolejek
		Nowoczesne technologie skanowania (np. skanery ciała)
		Wprowadzenie autonomicznych systemów parkowania, które kierują samochody na dostępne miejsca, optymalizując wykorzystanie przestrzeni parkingowej
		Dostosowanie liczby kontrolerów w kontroli bezpieczeństwa do liczby pasażerów
		Używanie dronów do monitorowania i zarządzania ruchem na płycie lotniska, co zwiększa bezpieczeństwo i efektywność operacyjną
		Optymalizacja zarządzania ruchem lotniczym
		Wprowadzenie robotów i automatycznych systemów do obsługi pasażerów • wykorzystywanie chatbotów oparte na sztucznej inteligencji do zwiększenia interakcji z klientami • cyfrowe usługi <i>concierge</i>, które pomagają w organizacji podróży, transportu, rezerwacjach hotelowych i innych potrzebach pasażerów

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 23 przedstawia cztery kluczowe elementy wpływające na wartość dla klienta w porcie lotniczym. Są to: terminal, personel, procesy operacyjne oraz informacje od pasażera. Wartość dla klienta jest wynikiem synergii tych elementów, co zostało zobrazowane poprzez ich wspólne przecięcie w diagramie.



Rysunek 23. Elementy wpływające na wartość dla klienta w kontekście terminalu pasażerskiego
Źródło: opracowanie własne.

Zarządzający portami lotniczymi, a także inne podmioty działające na lotnisku, powinni skoncentrować swoje wysiłki na optymalizacji operacji w celu zapewnienia płynności ruchu lotniczego i zadowolenia pasażerów. Może to obejmować usprawnienie procedur odprawy, zarządzanie ruchem na płycie lotniska, a także optymalizację procesów związanych z obsługą bagażu. Kolejnym obszarem jest modernizacja infrastruktury lotniskowej, tj. terminali, dróg startowych, a także systemów nawigacyjnych, co może przyczynić się do zwiększenia wydajności operacyjnej i pojemności portu lotniczego. Zarządzający powinni dążyć do rozszerzenia oferty usług dodatkowych, takich jak sklepy, restauracje czy usługi parkingowe. W obliczu rosnącej świadomości ekologicznej porty lotnicze powinny dążyć do zrównoważonego rozwoju. Może to obejmować inwestycje w technologie zielone, np. samochody elektryczne do obsługi lotniska, systemy zarządzania energią, a także programy redukcji emisji CO₂. Wykorzystanie analizy danych do zrozumienia zachowań i preferencji pasażerów może dostarczyć cennych informacji, które posłużą następnie do personalizacji usług i zwiększenia satysfakcji klientów. Wymienione działania mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności operacyjnej, satysfakcji pasażerów, a także konkurencyjności portu lotniczego na rynku usług transportu lotniczego.

Dla linii lotniczych

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz jakości usług w regionalnych portach lotniczych można zaproponować kilka kluczowych rekomendacji. Ich wdrażanie może znacząco poprawić jakość obsługi pasażerów, zwiększyć ich satysfakcję oraz zoptymalizować operacje lotnicze. Podjęcie zaproponowanych działań przez przewoźników może skutecznie przyczynić się do poprawy jakości podróży. Satysfakcja pasażerów, szybkość obsługi oraz troska o środowisko to czynniki, które

powinny stać się priorytetem w długoterminowej strategii rozwoju. Przewoźnicy, którzy będą konsekwentnie wdrażać innowacyjne rozwiązania, zyskają przewagę konkurencyjną i tworzą bardziej przyjazne warunki podróży.

Tabela 37. Zestawienie rekomendacji usprawnień dla linii lotniczych

Nr	Obszar	Proponowane usprawnienia
1.	Personalizacja doświadczeń pasażerów	Profilowanie klientów - gromadzenie danych o preferencjach pasażerów (za ich zgodą) w celu dostosowywania usług, takich jak miejsca siedzące, posiłki i rozrywka na pokładzie Spersonalizowane oferty - oferowanie spersonalizowanych promocji i rabatów na podstawie historii podróży i preferencji pasażerów Innowacyjne programy lojalnościowe - tworzenie programów z unikalnymi korzyściami, takimi jak punkty lojalnościowe za różne rodzaje zakupów czy specjalne promocje dla stałych klientów
2.	Ulepszenie obsługi klienta	Czatboty i AI - wykorzystanie zaawansowanych chatbotów i sztucznej inteligencji do obsługi zapytań pasażerów, co pozwala na szybsze i bardziej efektywne udzielanie odpowiedzi Interaktywne aplikacje - rozwój mobilnych aplikacji umożliwiających odprawę, śledzenie statusu lotu oraz dostęp do informacji o usługach lotniskowych Pomoc dla osób z niepełnosprawnościami - rozwój usług i infrastruktury wspierającej pasażerów z niepełnosprawnościami, takich jak dostępne aplikacje mobilne, specjalne miejsca siedzące i usługi asystenckie
3.	Ulepszenie usług i operacji	Komfort podróży - modernizacja kabin, w tym ergonomiczne siedzenia, dostęp do ładowarek USB i lepsze systemy rozrywki Inteligentne fotele - wyposażone w funkcje masujące, regulację temperatury oraz sensory monitorujące zdrowie pasażera, takie jak tętno i poziom stresu. Fotele dostosowują się automatycznie do preferencji użytkownika VR na pokładzie - wprowadzenie do kabin pasażerskich zestawów VR, umożliwiających pasażerom podróżowanie w wirtualnych środowiskach podczas lotu, co zwiększy komfort i rozrywkę Obsługa gastronomiczna - oferowanie wysokiej jakości posiłków i napojów, uwzględniających różne diety i preferencje Dynamiczne harmonogramowanie lotów - wykorzystanie AI do dynamicznego planowania harmonogramów lotów na podstawie danych w czasie rzeczywistym, takich jak warunki pogodowe, popyt na bilety oraz przepływ ruchu lotniczego, co optymalizuje efektywność operacyjną

Źródło: opracowanie własne.

Wdrożenie powyższych rekomendacji, w tym innowacyjnych rozwiązań przyszłości, jest szansą na znaczącą poprawę jakości obsługi pasażerów, zwiększenie ich satysfakcji oraz efektywności zarządzania operacjami lotniczymi. Linie lotnicze, które zdecydują się na inwestycję w te technologie, mogą uzyskać istotną przewagę konkurencyjną na rynku.

Zakończenie

Studia literaturowe oraz przeprowadzone badania empiryczne skłaniają do refleksji na temat roli marketingu wartości w zarządzaniu na rynku usług lotniczych. Wskazują wyraźnie, że znaczenie koncepcji jest bezsporne, chociaż ewoluuje ona wraz z rozwojem nowych koncepcji marketingowych oraz narzędzi w nich wykorzystywanych. Kluczowe znaczenie ma zarządzanie komunikacją z klientami, budowanie lojalności i zaufania, a także tworzenie trwałych relacji. Angażowanie pasażerów w proces tworzenia wartości dla klientów za pośrednictwem efektywnej platformy obsługi klienta jest niezbędne do zwiększenia i maksymalizacji wartości w całym spektrum paradygmatu konsumenckiego. Oczekiwania pasażerów są zróżnicowane i zależą od indywidualnych upodobań. Dla niektórych istotne są elementy związane z samym lotem, takie jak bezpieczeństwo czy punktualność, dla innych ważne są aspekty związane z dojazdem do lotniska czy infrastrukturą na miejscu. Należy podkreślić, że cena biletu ma znaczenie dla wielu respondentów, ale jej waga różni się w zależności od klasy lotu. To potwierdza różnorodność oczekiwań klientów na rynku usług lotniczych i konieczność dostosowania usług do zróżnicowanych grup klientów.

Tradycyjne podejście marketingowe, koncentrujące się na cechach produktu, staje się mniej efektywne. Współczesne społeczeństwo zwraca większą uwagę na doświadczenia związane z produktem lub usługą (Russell, 2020, s. 9–15), które są aktualnie bardziej pożądane niż techniczne cechy produktu czy jego unikatowe elementy (Grudin, Durica, Svabova, 2019, s. 72–77). Klienci dążą do niezapomnianych doświadczeń na każdym etapie podróży, co może prowadzić do długotrwałych relacji z firmą. Sprawność procesów marketingowych może być decydująca, a nowe rozwiązania mogą szybko przynieść sukces marce. Zastosowanie znajduje marketing zwinny, oparty na ciągłej analizie informacji (Garbarski, Krzyżanowska, 2023, s. 514), zwłaszcza w kampaniach reklamowych, zarządzaniu treścią w mediach społecznościowych, wprowadzaniu nowych produktów na rynek i organizowaniu wydarzeń. Nowoczesne strategie marketingowe w lotnictwie cywilnym obejmują personalizację ofert, programy lojalnościowe oraz wykorzystanie technologii, takich jak sztuczna inteligencja oraz analiza danych do przewidywania potrzeb klientów i optymalizacji doświadczeń pasażerów (Bhattacharya, 2021; Communication Strategy Group, 2022). Polskie regionalne porty lotnicze regularnie zwiększają swoją ofertę,

zarówno siatki połączeń, jak i infrastruktury, zachęcają przewoźników do otwierania bezpośrednich połączeń dalekodystansowych (czarterowych oraz rozkładowych). Przykładem takiego połączenia jest Wrocław–Seul, który został uruchomiony w listopadzie 2023 roku. Połączenie ma na celu ułatwienie komunikacji między Koreą Południową a Dolnym Śląskiem dla społeczności południowokoreańskiej pracującej w LG Energy Solutions. Dodatkowo zarządzający portami lotniczymi podejmują działania zwiększające komfort pasażera poprzez modernizację infrastruktury terminalowej lub oferowanie dodatkowych usług.

Kluczowe jednak jest wykorzystanie technologii informatycznych. Systemy zarządzania bagażem oparte na technologii RFID umożliwiają śledzenie bagażu w czasie rzeczywistym, co minimalizuje ryzyko jego zagubienia. Dodatkowo technologie biometryczne, takie jak skanowanie twarzy czy odcisków palców, przyspieszają procesy odprawy i kontroli bezpieczeństwa, jednocześnie podnosząc poziom bezpieczeństwa.

Głównym celem monografii była identyfikacja atrybutów wartości dla klienta oraz wskazanie instrumentów jej kreowania przez podmioty rynku usług lotniczych. Zdefiniowany cel został zrealizowany. Ponadto w ramach postępowania badawczego zrealizowano cele szczegółowe, tj. zidentyfikowano wartości oczekiwane przez klientów; zdefiniowano wartości dla klienta na rynku pasażerskich przewozów lotniczych; oceniono wykorzystanie dotychczasowych instrumentów tworzenia wartości dla klienta przez porty i linie lotnicze; zdefiniowano podstawowe przesłanki procesu decyzyjnego odnoszące się do zarządzania wartością dla klienta.

Wyniki przeprowadzonych badań nie dały podstaw do odrzucenia hipotez H1 i H2. Bezpośredniość połączenia i cena biletu mają znaczenie dla pasażerów przewoźników niskokosztowych, natomiast dla pasażerów tradycyjnych przewoźników najważniejszy jest czas podróży. Atrybuty wartości dla klienta są odmienne w zależności od rodzaju przewoźnika, pozwala to na pozytywne zweryfikowanie hipotezy H1.

Hipoteza H2 została potwierdzona, ponieważ z badań wynika, że grupy pasażerów mają różne preferencje, co podkreśla potrzebę zróżnicowanego podejścia do komunikacji i zaangażowania ze strony portów lotniczych i przewoźników.

Regionalne porty lotnicze w małym stopniu implementują koncepcję wartości dla klienta w swoich działaniach marketingowych (H3). Wyniki badań nie potwierdziły tej hipotezy. Natomiast analiza wykazała, że media społecznościowe odgrywają istotną rolę w marketingu portów lotniczych. Będąc potężnymi narzędziami do komunikacji z konsumentami i do promowania usług, stanowią element wartości dla klienta. Mogą pomóc w budowaniu relacji z klientami, zwiększaniu świadomości marki, a nawet w sprzedaży biletów lotniczych. Obserwacja profili linii i portów lotniczych w mediach społecznościowych wykazała, że nie wykorzystują one w pełni ich potencjału.

Hipoteza H4: „Skłonność pasażerów do dzielenia się doświadczeniem w celu współtworzenia wartości dla klienta jest niewielka” – nie została pozytywnie zweryfikowana, ponieważ wyniki badań ukazały dużą gotowość pasażerów do współtworzenia wartości.

Opracowano kompleksowy schemat tworzenia wartości dla klienta na rynku usług lotniczych, który uwzględnia zarówno oczekiwania klientów, jak i specyfikę sektora transportu lotniczego. W schemacie wskazano elementy tworzące wartość dla klienta, takie jak bezpośredniość połączenia, jakość obsługi czy komfort podróży, a także różnice w ich percepcji przez klientów różnych typów przewoźników lotniczych. Ponadto wyniki badań mogą być wykorzystane przez praktyków – zarówno porty, jak i linie lotnicze – do lepszego zrozumienia oczekiwań swoich klientów i dostosowania do nich swojej oferty. W dalszej perspektywie może to przyczynić się do zwiększenia satysfakcji klientów i lojalności wobec marki, a tym samym do podniesienia konkurencyjności na rynku usług lotniczych. Zminimalizowanie rozbieżności między oczekiwaniami a rzeczywistymi doświadczeniami pasażerów jest możliwe do zrealizowania. Przewoźnicy lotniczy powinni wypracować strategię, która przydzieli odpowiedni priorytet kluczowym operacjom lotniczym.

Autorka zdaje sobie sprawę, że w badaniach występowały ograniczenia oraz nie było możliwości kompleksowego zbadania tworzenia wartości dla klienta na rynku usług lotniczych. Niemniej jednak daje jej to podstawę do przeprowadzenia dalszych badań w tym obszarze. Ze względu na rozwój technologiczny, rosnące znaczenie mediów elektronicznych oraz zmianę preferencji pasażerów (odejście od modelu *Hub-To-Spoke* na rzecz *Point-To-Point*) wskazane jest wykonanie podobnych badań w przyszłości oraz ciągle monitorowanie użyteczności działań kreujących wartość dla klienta.

W kontekście prawdopodobnego rozwoju rynku warto zwrócić uwagę na plany budowy Centralnego Portu Komunikacyjnego (CPK) oraz rozbudowę Lotniska im. F. Chopina. Te inwestycje mogą znacząco wpłynąć na kształtowanie wartości dla klienta na rynku usług lotniczych. Ważne jest również, aby wziąć pod uwagę kwestie ryzyka związane z regulacjami, cenami paliwa i globalnymi wydarzeniami.

Przyszłe badania powinny zmierzać w kierunku analizy preferencji pasażerów w kontekście zrównoważonego rozwoju i ekologii. Istotne jest również skupienie się na badaniu wpływu nowych technologii, takich jak sztuczna inteligencja i automatyzacja, na doświadczeniu pasażerów oraz ocenie efektywności kampanii marketingowych prowadzonych w mediach elektronicznych. Autorka ma nadzieję, że jej badania będą punktem wyjścia do dalszych, bardziej szczegółowych studiów w tym obszarze, które pozwolą na lepsze zrozumienie i reagowanie na potrzeby klientów na rynku usług lotniczych.

Bibliografia

- Adamowicz M., Krasuska A. (2016), *Komunikacja marketingowa a zachowania nabywców na rynku towarów konsumpcyjnych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 45 (1).
- Addepalli S., Pagalday G., Salonitis K., Roy R. (2018), *Socio-economic and demographic factors that contribute to the growth of the civil aviation industry*, „Procedia Manufacturing”, vol. 19.
- Alhandan A.F.A., Hadi H.U. (2024), *An empirical investigation of customer satisfaction in the relationship between service quality and customer loyalty*, „Technology: Toward Business Sustainability”, vol. 927.
- Alshurideh M., Gasaymeh A., Ahmed G., Alziubi H., Al Kurd B. (2020), *Loyalty program effectiveness: Theoretical reviews and practical proofs*, „Uncertain Supply Chain Management”, vol. 8(3).
- Antczak A., Huderek-Glapska S. (2020), *Ocena działań marketingowych linii lotniczych w mediach społecznościowych na przykładzie PLL LOT*, „Marketing i Rynek”, t. XXVII, nr 6.
- Armstrong G., Kotler Ph. (2012), *Marketing*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Babik W. (2010), *O natłoku informacji i związanym z nim przeciążeniu informacyjnym*, [w:] *Człowiek, media, edukacja*, red. J. Morbitzer, Katedra Technologii i Mediów Edukacyjnych. Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej, Kraków.
- Bajdak A. (2013), *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych*, [w:] *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Baralkiewicz T. (2021), *Plan marketingowy oparty na modelu See-Think-Do-Care*, [w:] *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin.
- Baran G. (2013), *Marketing współtworzenia wartości z klientem*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Baumeister B., Nyrrhinen J., Kempainen T., Wilska T.A. (2022), *Does airlines' eco-friendliness matter? Customer satisfaction towards an environmentally responsible airline*, „Transport Policy”, vol. 128.
- Beccattini V., Gabrielli P., Mazzotti M. (2021), *Role of Carbon Capture, Storage, and Utilization to Enable a Net-Zero-CO₂-Emissions Aviation Sector*, „Industrial & Engineering Chemistry Research”, vol. 60.

- Beliczyński J. (2009), *Kategoria „wartość dla klienta” w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, nr 129.
- Bennett P.D. (1998), *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago.
- Beruś M., Dunin T. (2021), *Terroryzm lotniczy oraz zapobieganie zagrożeniom terrorystycznym w lotnictwie cywilnym a ochrona praw człowieka – analiza wybranych przypadków*, [w:] *Prawne aspekty bezpieczeństwa transportu lotniczego*, red. E. Jasiuk, K. Sikora, Uczelnia Łazarskiego, Warszawa.
- Biskup K. (2013), *Alianse strategiczne – rozwiązaniem problemu upadających przedsiębiorstw lotniczych*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania UKW”, t. 4.
- Brzustewicz P. (2014), *Marketing 3.0 – nowe podejście do tworzenia wartości*, „Marketing i Rynek”, nr 21(2).
- Budiasa M., Suparta K., Nadra N.M. (2017), *Factors that influencing the usage of global distribution system*, „Journal of Physics: Conference Series”, vol. 953, The 2nd International Joint Conference on Science and Technology (IJCST).
- Buła P. (red.) (2010), *Współczesne problemy przedsiębiorczości w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Krakowska Szkoła Biznesu Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Carr C.T., Hayes R.A. (2015), *Social media: Defining, developing, and divining*, „Atlantic Journal of Communication”, vol. 23(1).
- Chakuu S., Kozłowski P., Nędzka M. (2012), *Podstawy transportu lotniczego*, Konsorcjum Akademickie, Kraków–Rzeszów–Zamość.
- Chang W., Liu W., Wen Y., Lin T. (2008), *Building an integrated model of future complaint intentions: The case of Taoyuan International Airport*, „Journal of Air Transport Management”, vol. 14(2).
- Chawla R.N., Goyal P. (2022), *Emerging trends in digital transformation: A bibliometric analysis*, „Benchmarking”, vol. 29(4).
- Chen H.M., Schütz R., Kazman R., Matthes F. (2016), *Amazon in the Air: Innovating with Big Data at Lufthansa*, 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Koloa, HI, USA.
- Christopher M. (2002), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa.
- Cichosz M. (2010), *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Compa T. (2018), *Współczesne zagrożenia bezpieczeństwa transportu lotniczego*, „Facta Simonidis”, nr 11.
- Conrady R., Ficher F., Sterzenbach R. (2013), *Luftverkehr: Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch*, Oldenbourg Verlag, München.
- Consoli D., Musso F. (2010), *Marketing 2.0: A new marketing strategy*, „Journal of International Scientific Publications: Economy & Business”, vol. 4, part 2.
- Cook G.N., Billig B.G. (2017), *Airline Operations and Management – A Management Textbook*, Routledge, London.
- Coyle J.R., Thorson E. (2001), *The effects of progressive levels of interactivity and vividness in web marketing sites*, „Journal of Advertising”, vol. 30(3).
- Dahal K., Brynolf S., Xisto C., Hansson J., Grahn M., Grönstedt T., Lehtveer M. (2021), *Techno-economic review of alternative fuels and propulsion systems for the aviation sector*, „Renewable and Sustainable Energy Reviews”, vol. 151, 111564.

- Daoud M.K., Al-Qeed M., Bani Ahmad A.Y.A., Ahmad Al-Gasawneh J. (2023), *Mobile marketing: Exploring the efficacy of user-centric strategies for enhanced consumer engagement and conversion rates*, „International Journal of Membrane Science and Technology”, vol. 10, no. 2.
- Dash G., Kiefer K., Paul J. (2021), *Marketing to Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention*, „Journal of Business Research”, no. 122.
- Dąbrowska E. (2022), *Wpływ portów lotniczych na rozwój lokalny i regionalny oraz ich funkcjonowanie w stanach kryzysowych*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 36(4).
- Dąbrowski T. (2013), *Zarządzanie wartością klienta na rynku instytucjonalnym. Koncepcja i bariery jej stosowania w sektorze MSP*, „Marketing i Rynek”, nr 1.
- de Vries L., Gensler S., Leeflang P.S.H. (2012), *Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing*, „Journal of Interactive Marketing”, vol. 26(2).
- Dejnaka A. (2019), *Mobile marketing – wybrane aspekty teoretyczno-praktyczne*, [w:] *Marketing mobilny*, red. A. Dejnaka, Difin, Warszawa.
- Delińska L. (2017), *Koncepcja marketingu doświadczeń w nowych mediach*, „Zarządzanie i Finanse = Journal of Management and Finance”, t. 15, nr 1.
- Denzin N.K. (2017), *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, Routledge, New York.
- Derlaga A., Namyślak B. (2023), *Lotnicze przewozy pasażerskie w okresie pandemii COVID-19 w Polsce*, „Prace Geograficzne, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ”, z. 171.
- Dobaczewska A. (2018), *Pomoc publiczna dla portów lotniczych na przykładzie Portu Lotniczego Gdynia-Kosakowo*, „Przegląd Prawa i Administracji”, t. 114.
- Dobiegała-Korona B. (2006), *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B. (red.) (2015), *Budowa wartości klienta. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Doligalski T. (2013), *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
- Drapińska A. (2020), *Marketing relacji we współczesnym świecie*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Dray L., Schäfer A.W., Grobler C., Falter C., Allroggen F., Stettler M.E., Barrett S.R. (2022), *Cost and emissions pathways towards net-zero climate impacts in aviation*, „Nature Climate Change”, vol. 12(10).
- Drljaca M., Štimac I., Bracic M., Petar S. (2020), *The role and influence of industry 4.0 in airport operations in the context of COVID-19*, „Sustainability”, vol. 12(24), 10614.
- Drucker P.F. (2005), *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Dutta S., Arivazhagan R. (2024), *Sky-high engagement: Exploring indigo airlines' customer connection strategies via Instagram video marketing*, „International Journal of Research Publication and Reviews”, vol. 5, no. 3.
- Dziawgo D. (2023), *Evolution of loyalty programs offered to customers and investors*, „Financial Internet Quarterly”, vol. 19(1).

- Dziewanowska K. (2018), *Współtworzenie wartości w marketingu. Przykład szkolnictwa wyższego*, Beck, Warszawa.
- Elemonie A. (2020), *The role of social media in shaping airline's image*, „Jurnal Komunikasi Profesional”, vol. 4, no. 2.
- El-Labban S.M., Qutp M.M., Donia S.H.A. (2024), *The effectiveness of augmented reality technology in the airport advertising*, „Journal of Design Sciences and Applied Arts”, vol. 5, issue 1.
- Epstein A.H., O'Flarity S.M. (2019), *Considerations for reducing aviation's CO₂ with aircraft electric propulsion*, „Journal of Propulsion and Power”, vol. 35(3).
- Epuran G., Ibasciuc L.S., Micu A. (2015), *From 4P's to 4 E's – How to avoid the risk of unbalancing the marketing mix in today hotel businesses*, „Dunarea de Jos”, vol. XXI, no. 2.
- Fang-Ming H., Yu-Tzeng L., Tu-Kuang H. (2012), *Design and implementation of an intelligent recommendation system for tourist attractions: The integration of EBM model, Bayesian network and Google Maps*, „Expert Systems with Applications”, vol. 39, issue 3.
- Feng M., Yang J. (2019), *Analysis on the influencing factors of the development of air transport industry in China*, „Advances in Social Science, Education and Humanities Research”, vol. 268.
- Fiig Th., Le Guen R., Gauchet M. (2018), *Dynamic pricing of airline offers*, „Journal of Revenue and Pricing Management”, vol. 17(3).
- Florido-Benitez L. (2016), *The impact of mobile marketing in airports*, „Journal of Airline and Airport Management”, vol. 6(1).
- Florido-Benitez L. (2022), *The world airport awards as a quality distinctive and marketing tool for airports*, „Journal of Airline Operations and Aviation Management”, vol. 1(2).
- Forsyth P., Guimard C., Niemeier H.M. (2020), *The collapse in passenger demand and airport charges*, „Journal of Air Transport Management”, vol. 89, 101932.
- French T. (1998), *The future of global distribution systems*, „Travel and Tourism Analyst”, vol. 3.
- Gamble P.R., Tapp A., Marsella A., Stone M. (2007), *Marketing Revolution: The Radical New Approach to Transforming the Business, the Brand, and the Bottom Line*, Kogan Page, London-Sterling.
- Garbarski L. (2001), *Zachowania nabywców*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Garbarski L., Krzyżanowska M. (2023), *Marketing. Sztuka konkurowania i współpracy*, Poltext, Warszawa.
- Gąsior M. (2019), *Satysfakcja klienta w ujęciu nieliniowym*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Gąsowska M.K. (2014), *System informacji jako narzędzie wspomagające zarządzanie logistyką w przedsiębiorstwie i łańcuchach dostaw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, z. 68.
- Gębarowski M. (2018), *Wyjątkowe doświadczenia pasażerów jako wyróżnik linii lotniczych*, „Modern Management Review”, t. XXIII, nr 25(3).
- Gkritza K., Niemeier D., Mannering F. (2006), *Airport security screening and changing passenger satisfaction: An exploratory assessment*, „Journal of Air Transport Management”, vol. 12(5).

- Gössling S., Humpe A. (2023), *Net-zero aviation: Time for a new business model?*, „Journal of Air Transport Management”, vol. 107.
- Grabowska M., Otolá I. (2013), *Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Ekonomiczne i pozaeconomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, red. J. Duraj, A. Sajnog, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Graf A., Maas P. (2008), *Customer value from a customer perspective: A comprehensive review*, „Journal für Betriebswirtschaft”, vol. 58(1).
- Gregor B., Kubiak T. (2014), *Ocena działań prowadzonych przez firmy w mediach społecznościowych w świetle wyników badań ich użytkowników*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, t. 4(14).
- Groonros Ch. (2007), *In Search of New Logic for Marketing. Foundations of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons, London.
- Grudin J., Durica M., Svabova L. (2019), *Labor market flexibility in platform capitalism: Online freelancing, fluid workplaces, and the precarious nature of employment*, „Psychosociological Issues in Human Resource Management”, vol. 7(1).
- Grzega U., Kiezel E. (2017), *Trendy w zachowaniach konsumentów*, [w:] *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, red. M. Bartosik-Purgat, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gunawan M.F., Aldianto L. (2013), *Box for living business strategy 7Cs compass model analysis and the implementation of business model canvas*, „Indonesian Journal of Business Administration”, vol. 2, no. 11.
- Halpern N., Graham A. (2022), *Airport Marketing – 2nd edition*, Routledge, Abingdon.
- Halpern N., Mwesumio D., Budd T., Suau-Sanchez P., Bråthen S. (2021), *Segmentation of passenger preferences for using digital technologies at airports in Norway*, „Journal of Air Transport Management”, vol. 91.
- Han S., Hamb S., Yang I., Baek S. (2012), *Passengers' perceptions of airline lounges: Importance of attributes that determine usage and service quality measurement*, „Tourism Management”, no. 33.
- Harun A., Ashraff M.N.S., Martin D., Jusoh N.A.Q., Rashid U.K. (2018), *The influence of service branding perception on customer satisfaction of low cost airlines: Air Asia and Malindo Air*, „Journal of Technology Management and Business”, vol. 5, no. 3.
- Hawlena J. (2012a), *Globalizacja jako wyzwanie i szansa dla transportu lotniczego*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 31.
- Hawlena J. (2012b), *Konkurencja na rynku lotniczych przewozów pasażerskich w warunkach globalizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Hawlena J. (2017), *Strategia cen wysokich w transporcie lotniczym*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, t. 18, nr 10.
- Hawlena J. (2020), *Jakość jako determinanta wartości pasażerskich usług lotniczych*, [w:] *Sektor lotniczy w erze transformacji społecznej i technologicznej*, red. P. Zagrajek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Hawlena J., Wolska G. (2014), *Logistyczne aspekty segmentacji rynku usług lotniczych w warunkach narastającej konkurencji*, „Logistyka”, nr 6.
- Hoffmann D., Novak T. (1996), *Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations*, „Journal of Marketing”, vol. 60, no. 3.

- Hossain M.Z., Kibria H., Farhana S. (2017), *Do customer loyalty programs really work in airlines business? – A study on Air Berlin*, „Journal of Service Science and Management”, vol. 10.
- Hoszman A. (2012), *Wpływ regulacji na sektor pasażerskiego transportu lotniczego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Hoszman A., Marciszewska E., Pasztaleniec M. (2023), *State aid for airlines in the EU: Policy changes during the COVID-19 pandemic*, „Journal of Management and Financial Sciences”, vol. XV, issue 46.
- Hoszman A., Marciszewska E., Zagrajek P. (2019), *Frequent flyer programs – Overview of existing models*, „Transport and Communications”, vol. 7(1).
- Hoyer W.D., Pieters R., Macinnis D.J. (2013), *Consumer Behavior*, South-Western Cengage Learning, Mason.
- Hoyle L.H. (2002), *Event Marketing*, John Wiley & Sons, New York.
- Huawei Technologies (2023), *Cloud Computing Technology*, Posts & Telecom Press, Beijing.
- Iatrou K., Oretti M. (2007), *Airline Choice for the Future – From Alliances to Mergers*, Ashgate, Aldershot.
- Iwaszczuk N. (2021), *Ryzyko w działalności gospodarczej: definicje, klasyfikacje, zarządzanie*, Wydawnictwo IGSMiE PAN, Kraków.
- Iwińska-Knop K., Szymczak A. (2018), *Wartość dla klienta jako determinanta lojalności na rynku pasażerskich usług lotniczych*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4 (375), t. I.
- Izak K. (2021), *Dwadzieścia lat od ataku z 11 września 2001 roku. Przygotowania do ataku terrorystycznego na USA oraz jego przebieg i skutki*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego”, t. 13(25).
- Jabłoński M. (2013), *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Jachimowski M. (2017), *Strategiczne wyznaczniki zintegrowanej komunikacji marketingowej*, „Rocznik Prasoznawczy”, t. 11.
- Jaki A. (2014), *Zarządzanie wartością – systemowa koncepcja zarządzania*, „Świat Nieruchomości”, nr 1(87).
- Janczewska D., Janczewski J. (2022), *Zastosowanie koncepcji marketingu holistycznego w firmie transportowej*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarcie i Biznesie”, nr 1(34).
- Jankiewicz J. (2012), *Analiza i prognozowanie popytu na pasażerskie przewozy lotnicze na przykładzie wybranych regionalnych portów lotniczych w Polsce*, „Przegląd Komunikacyjny”, nr 2.
- Jankiewicz J., Huderek-Glupska S. (2016), *The air transport market in Central and Eastern Europe after a decade of liberalisation – Different paths of growth*, „Journal of Transport Geography”, vol. 50.
- Jarad G.A. (2020), *Application of the 4Cs marketing mix in the digital environment*, „International Journal of Psychosocial Rehabilitation”, vol. 24, issue 10.
- Jasiuk E. (2023), *Bezpieczeństwo w lotnictwie cywilnym ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa finansowego w czasach kryzysu – wybrane zagadnienia*, [w:] *Budowanie poczucia bezpieczeństwa w czasach pandemii oraz zagrożenia terroryzmem i wojną*, red. E. Jasiuk, A. Chochowska, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa.
- Jaska E., Werenowska A., Gomola B. (2019), *Wykorzystanie influencer marketingu w kreowaniu wizerunku marki*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 21(70).

- Jelonek D. (2011), *Problem przeładowania informacyjnego w społeczeństwie informacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 67.
- Johann M. (2019), *Satysfakcja klienta na rynku usług turystycznych*, Difin, Warszawa.
- Kaniewska-Sęba A. (2018), *Wykorzystanie narzędzi marketingu mobilnego w komunikacji z klientami – przykłady z rynku produktów spożywczych*, „Handel Wewnętrzny”, nr 2(373).
- Kaplan A., Haenlein M. (2010), *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, „Business Horizons”, nr 53(1).
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kasarda J.D., Green J.D. (2005), *Air cargo as an economic development engine: A note on opportunities and constraints*, „Journal of Air Transport Management”, vol. 11.
- Kasarda J. (2020), *Aerotropolis business magnets*, „Airport World”, issue 1.
- Kelly F.C. (2022), *Bracia Wright*, Wydawnictwo Horyzont Idei, Toruń.
- Kędzior Z. (red.) (2005), *Badania rynku – metody zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kędzior Z. (2007), *Badania marketingowe w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kęprozka U. (2014), *Zastosowanie marketingu mobilnego w branży turystycznej*, „Handel Wewnętrzny”, nr 6(353).
- Khan M.L. (2017), *Social media engagement: What motivates user participation and consumption on YouTube?*, „Computers in Human Behavior”, vol. 66.
- Kim H.J., Park S.Y., Park H.Y., (2018), *A study on the effect of storytelling marketing on brand image and brand attitude*, „Journal of Economics, Marketing, and Management”, vol. 6(4).
- Klöwer M., Allen M.R., Lee D.S., Proud S.R., Gallagher L., Skowron A. (2021), *Quantifying aviation's contribution to global warming*, „Environmental Research Letters”, vol. 16(10).
- Kłak M., Woźniakowski M., Zadworny W., Rusin Ł. (2023), *Przewóz pasażerów transportem lotniczym w Polsce w świetle badań własnych*, „Nauki Ekonomiczne”, t. 38.
- Knowles T., Garland M. (1994), *The strategic importance of CRSs in the airline industry*, „Travel and Tourism Analyst”, no. 4.
- Kobec D. (2023), *Ewolucja działań marketingowych w koncepcji „Marketing 1.0 – 5.0” przez pryzmat digitalizacji*, „International Science Journal of Management, Economics & Finance”, vol. 2, no. 2.
- Kocak B.B. (2022), *Improving consumer engagement with airline brands: A case of SKY-TRAX 100's YouTube pages*, „Journal of Internet Applications and Management”, 13(1).
- Konhäusner P., Shang B., Dabija D.C. (2021), *Application of the 4Es in online crowdfunding platforms: A comparative perspective of Germany and China*, „Journal of Risk and Financial Management”, vol. 14:49.
- Korneta P.A., Lotko A. (2021), *Determinanty i modele zachowań konsumenta. Wnioski z przeglądu literatury*, „Marketing i Rynek”, t. 9.

- Kos-Łabędowicz J. (2014), *Wykorzystanie internetowych źródeł informacji w decyzjach nabywczych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, nr 187.
- Kosz P. (2014), *Usługi portów lotniczych a prawo konkurencji i regulacje lotniskowe*, „Przegląd Prawniczy ELSA Poland”, z. II.
- Kotarbiński J. (2021), *Metody badania skuteczności i efektywności marketingu*, [w:] *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Bernardinum, Pelplin.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Kotler Ph. (1997), *Marketing, Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kotler Ph. (2005), *Marketing Management*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Kotler Ph. (2006), *O marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Kotler Ph., Armstrong G. (2018), *Principles of Marketing. Seventeenth Edition*, Pearson, Harlow.
- Kotler Ph., Keller K.L. (2022), *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2017), *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, MT Biznes, Warszawa.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2021), *Marketing 5.0. – Technologie Next Tech*, MT Biznes, Warszawa.
- Kowalik K., Klimecka-Tatar D. (2018), *Model zarządzania jakością usług w kontekście satysfakcji klienta*, „Quality Production Improvement”, no. 1(8).
- Kowska M. (2023), *Marketing relacji w dobie technologii cyfrowych. Narzędzia komunikacji online w kreowaniu relacji z klientami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kozielski R. (2011), *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Krukowska-Miler A. (2011), *Marketing wartości jako przejaw marketingu 3.0*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 74.
- Kubiak T. (2017), *Media społecznościowe jako źródło informacji rynkowej*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, nr 2(24).
- Kucharek D. (2012), *Społeczno-użyteczny wymiar działalności Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 26.
- Kucharska B. (2017), *Lojalność klienta – wyzwanie dla przedsiębiorstw handlu detalicznego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 5(370).
- Kunert-Diallo A. (2022), *Ekonomiczna regulacja przewozów lotniczych w świetle zmieniającego się otoczenia prawnego*, „Ius Novum”, t. 16, nr 3.
- Kwiątek P. (2010), *Zmiany postaw klientów wobec programów lojalnościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 15.
- Lachowski T. (2023), *LOT z Okęcia. Komunikacja lotnicza na ziemiach polskich 1913–1939*, Dom Wydawniczy Księży Młyn, Łódź.
- Lee Ch., Kim T. (2024), *The effect of cabin crew service quality on customer loyalty*, „Journal of Industrial Distribution & Business”, vol. 15(9).

- Lee D.S., Fahey D.W., Skowron A., Allen M.R., Burkhardt U., Chen Q., Doherty S.J., Freeman S., Forster P.M., Fuglested J., Gettelman A., De León R.R., Lim L.L., Lund M.T., Millar R.J., Owen B., Penner J.E., Pitari G., Prather M.J., Sausen R., Wilcox L.J. (2021), *The contribution of global aviation to anthropogenic climate forcing for 2000 to 2018*, „Atmospheric Environment”, vol. 244.
- Lee-Anant Ch. (2022), *The importance of frequent flyer programs: An in-depth analysis*, „Journal of Aerospace Technology and Management”, vol. 14.
- Leszczyna I. (2013), *Wartość dla klienta jako skuteczne narzędzie marketingowe*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 9.
- Liczmańska K., Kuczyńska M. (2016), *Wartości dla klienta jako główny element modelu biznesu linii lotniczych Ryanair*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, nr 43(3).
- Lindhult E., Chirumalla K., Oghazi P. (2018), *Value logics for service innovation: Practice-driven implications for service-dominant logic*, „S.I.: Innovation and Service-Dominant Logic”, vol. 12.
- Litwiński J. (2008), *Transport lotniczy w Polsce w okresie międzywojennym*, „Lotnictwo”, nr 10.
- Lotko A. (2009), *Wybrane modyfikacje mieszanki marketingowej w marketingu relacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 41.
- Lotko M., Paździor M., Nowak M., Wójtowicz Ł. (2017), *Pomiar jakości usług. Wybrane zastosowania metody Servqual*, Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium, Radom.
- Luarn P., Lin Y.F., Chiu Y.P. (2015), *Influence of Facebook brand-page posts on online engagement*, „Online Information Review”, vol. 39(4).
- Lubbe B., Douglas A., McLachlan Ph. (2016), *Airline loyalty of frequent flyers: A survey of members and non-members of loyalty programmes*, „African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure”, vol. 5(1).
- Lubbe B., Douglas A., Zambellis J. (2010), *An application of the airport service quality model in South Africa*, „Journal of Air Transport Management”, vol. 17(4).
- Łaszkiewicz A. (2020), *Influencer marketing z perspektywy aktywności reklamowej wybranych twórców treści na platformie Instagram*, [w:] *Rewolucja 4.0. Nowe technologie w marketingu*, red. M. Kowalska, A. Szwałik, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Łukasiewicz A. (2022), *Konsekwencje ograniczeń związanych z pandemią COVID-19 dla transportu pasażerskiego*, „Studia BAS”, nr 1(69).
- Łysik Ł., Machura P. (2014), *Rola i znaczenie technologii mobilnych w codziennym życiu człowieka XXI wieku*, „Media i Społeczeństwo”, nr 4.
- Maciejewski G., Krowicki P. (2022), *Marka jako nośnik wartości dla klienta: związki ze zjawiskiem Customer Engagement*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, nr 1(43).
- Madejski M., Lissowska E., Marzec J. (1976), *Wstęp do nauki o transporcie*, SGPiS, Warszawa.
- Mainardes E.W., Sodre de Melo R.F., Moreira N.C. (2021), *Effects of airport service quality on the corporate image of airports*, „Research in Transportation Business & Management”, vol. 41.

- Mantecchini L., Gualandi N., Paganelli F. (2013), *Integration and concentration of European air transport market*, „International Journal for Traffic and Transport Engineering (IJTTE)”, vol. 3(2).
- Mao M., James P. (2020), *Evaluating customer satisfaction using the ACSI model in a themed restaurant in Bangkok*, „Business Management and Strategy”, vol. 11, no. 1.
- Marcinkiewicz C. (2011), *Nowoczesna koncepcja komunikacji marketingowej jako dialog przedsiębiorstwa z otoczeniem*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, z. 5.
- Marciszewska E. (2001), *Globalizacja sektora usług transportu lotniczego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Martin-Domingo L., Martin J.C. (2022), *The effect of COVID-related EU state aid on the level playing field for airlines*, „Sustainability”, vol. 14.
- Matejun M. (2023), *Metody, techniki i narzędzia gromadzenia danych w badaniach mieszanych*, [w:] *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*, red. Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.
- Mathiesen M.C. (1996), *Bankruptcy of airlines: Causes, complaints, and changes*, „Journal of Air Law and Commerce”, vol. 61, issue 4.
- Mazur J., Zaborek P. (2014), *Czy usługodawcy stosują logikę usługową w marketingu?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 353.
- Mazurek-Łopacińska K. (2002), *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. (2018), *Triangulacja w badaniach jakościowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 525.
- Meffert H. (1986), *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik*, Gabler, Wiesbaden.
- Mikulski A., Glass A. (1980), *Polski transport lotniczy 1918–1978*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.
- Miszczak A., Walasek J. (2013), *Techniki wyboru próby badawczej*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, nr 2(6).
- Montwill A., Drop N. (2018), *Analiza funkcjonowania niskobudżetowych pasażerskich przewoźników lotniczych w Europie jako przykład innowacji zarządzania*, „Studia i Prace WNEIZ US”, nr 52(2).
- Morgeson F.V., Hult G.T.M., Sharma U., Fornell C. (2023), *The American Customer Satisfaction Index (ACSI): A sample dataset and description*, „Data in Brief”, vol. 48.
- Mruk H. (2004), *Komunikowanie się w marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Mruk H. (2012), *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mruk H., Pilarczyk B., Sławińska M. (2012), *Marketing. Koncepcje – strategie – trendy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Nakonieczna J. (2017), *Ochrona lotnictwa cywilnego przed aktami bezprawnej ingerencji i zagrożeniami o charakterze terrorystycznym*, „Roczniki Studenckie Akademii Wojsk Lądowych”, t. 1(1).
- Nguyen T.H.N. (2021), *A review of customer acceptance and mobile marketing*, „Problemy Zarządzania = Management Issues”, vol. 19, no. 1(91).

- Niccoli R. (2007), *Historia lotnictwa. Od maszyny latającej Leonarda da Vinci do podboju Kosmosu*, Carta Blanca, Warszawa.
- Nieschlag R., Dichtl E., Hörschgen H. (1988), *Marketing*, Duncker & Humbolt, Berlin.
- Nita P. (2014), *Projektowanie lotnisk i portów lotniczych*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności WKŁ, Warszawa.
- Nowacka A. (2010), *Wykorzystanie instrumentów komunikacji marketingowej na rynku usług bankowych (na przykładzie banków spółdzielczych)*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 3(52).
- Nowina Konopka M. (2017), *Infomorfoza. Zarządzanie informacją w nowych mediach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Oleksza M. (2002), *Pułapki i zalety programów lojalnościowych*, „Marketing w Praktyce”, nr 6.
- Olipra Ł. (2015), *Wspieranie połączeń tanich linii lotniczych ze środków publicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, t. 209.
- Pabla H., Soch H. (2023), *Up in the air! Airline passenger's brand experience and its impact on brand satisfaction mediated by brand love*, „Journal of Air Transport Management”, vol. 107.
- Panaszuk A., Pluciński M. (2008), *Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Pantouvakis A., Renzi M.F. (2016), *Exploring different nationality perceptions of airport service quality*, „Journal of Air Transport Management”, vol. 52.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985), *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing”, vol. 49, no. 4.
- Parmer L.L., Dillard Jr. J.E., Lin Y.C. (2021), *The 8Ps marketing mix and the buyer decision-making process*, „Journal of Marketing Development and Competitiveness”, vol. 15(4).
- Parys T. (2016), *Ograniczenia wykorzystania zjawiska mobilności dla użytkownika*, [w:] *Mobilne aspekty technologii informacyjnych*, red. W. Chmielarz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Pasek A. (2020), *Zaspokajanie potrzeb zakupowych na przykładzie wybranych tradycyjnych modeli zakupowych*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych”, nr 24.
- Pickton D., Broderick A. (2001), *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education, England.
- Pieriegud J. (2020), *Trendy technologiczne a wyzwania dla pasażerskiego transportu lotniczego*, [w:] *Sektor lotniczy w erze transformacji społecznej i technologicznej*, red. P. Zagrajek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Pijet-Migoń E. (2012), *Zmiany rynku lotniczych przewozów pasażerskich w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego 25, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.
- Pilarczyk B., Mruk H. (red.) (2006), *Kompendium wiedzy o marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pinchemel A., Caetano M., Rosii R.M., Silva M.A. (2022), *Airline's business performance indicators and their impact on operational efficiency*, „BBR – Brazilian Business Review”, vol. 19(6).
- Pisarek-Bartoszewska R. (2020), *Pasażerski transport lotniczy w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Platje J., Paradowska M., Kociszewski K. (2018), *Ekonomika transportu – teoria dla praktyki*, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wrocław.
- Platonoff A.L., Sysko-Romańczuk S. (2004), *Wartość dodana w zarządzaniu – próba zdefiniowania i operacjonalizacji pojęcia*, „Przegląd Organizacji”, nr 9(776).
- Pluta-Olearnik M. (2018), *Zintegrowana komunikacja marketingowa – koncepcje, praktyka, nowe wyzwania*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, nr 2(28).
- Pluta-Olearnik M. (2019), *New generations of students from the perspective of value co-creation at University*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, nr 4(34).
- Prentice C., Wang X., Correia Loureiro S.M., (2019), *The influence of brand experience and service quality on customer engagement*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, vol. 50.
- Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R., Rudelius W. (1998), *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Radomyski A. (2018), *Modele biznesowe linii lotniczych*, Wydawnictwo Lotniczej Akademii Wojskowej, Dęblin.
- Rayport J.F., Jaworski B.J. (2002), *Introduction to E-commerce*, McGraw-Hill.
- Reales C.N., O'Connell J.F. (2017), *An examination of the revenue generating capability of co-branded cards associated with Frequent Flyer Programmes*, „Journal of Air Transport Management”, vol. 65.
- Reid C.R. (2014), *Real-time marketing can keep businesses successful – But how?*, „E-Content”, vol. 37(5).
- Rogoziński K. (2012), *Zarządzanie wartością z klientem*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Rucińska D. (2011), *Badania rynku usług lotniczych. Istota, zakres, użyteczność, przykłady*, „Zeszyty Naukowe / Polskie Towarzystwo Ekonomiczne”, nr 9.
- Rucińska D., Ruciński A. (2017), *Współzależności rozwoju portów lotniczych i struktur zagospodarowania przestrzeni z uwzględnieniem stref okołolotniskowych*, „Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG”, t. 20(2).
- Rucińska D., Ruciński A., Tłoczyński D. (2012), *Transport lotniczy. Ekonomika i organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Ruciński A. (red.) (2008), *Porty lotnicze wobec polityki otwartego nieba*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Ruciński A., Madej K. (2016), *Polski rynek transportu lotniczego w perspektywie 2030 roku*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, t. 4, nr 7.
- Russell H. (2020), *Sustainable urban governance networks: Data-driven planning technologies and smart city software systems*, „Geopolitics, History, and International Relations”, vol. 12.
- Rutkowski I. (2011), *Strategie produktu. Koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rydel M. (2004), *Zintegrowana komunikacja marketingowa. Nowe podejście – propozycja uporządkowania pojęć*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, t. 179.
- Rymarczyk J. (red.) (2006), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sagan A. (red.) (2011), *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

- Sahin H., Kusakci A.O., Mbowe B. (2021), *The effects of frequent flyer programs in the airline industry on customer loyalty*, „Heritage and Sustainable Development”, vol. 3, no. 2.
- Sawicki A. (2021), *Marketing 5.0. Rozważania nad koncepcją*, [w:] *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin.
- Scharl A., Dickinger A., Murphy J. (2005), *Diffusion and success factors of mobile marketing*, „Electronic Commerce Research and Applications”, vol. 4, issue 2.
- Schultz C.D. (2017), *Proposing to your fans: Which brand post characteristics drive consumer engagement activities on social media brand pages?*, „Electronic Commerce Research and Applications”, vol. 26.
- Serengil E.N., Gülay B., (2024), *Crisis communication in the context of rational and emotional benefit: The case of the aviation sector*, „Journal of Aviation”, vol. 8(1).
- Shahbaznezhad H., Dolan R., Rashidirad M. (2021), *The role of social media content format and platform in users' engagement behavior*, „Journal of Interactive Marketing”, vol. 53(1).
- Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.L. (1991), *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*, Thomson South-Western, New York.
- Siemieniako D. (2008), *Logika usługowej dominacji w marketingu – podstawowe pojęcia i konsekwencje w zarządzaniu*, „Marketing i Rynek”, nr 11.
- Sipiński D., Cybulak P., Placha K. (2016), *Lotniska w Polsce*, Dom Wydawniczy Księży Młyn, Łódź.
- Skowronek I. (2012), *Marketing doświadczeń. Od doświadczenia klienta do wizerunku firmy*, Poltext, Warszawa.
- Skubis M. (2023), *Rozszerzona rzeczywistość w marketingu oraz handlu elektronicznym i mobilnym – wynik analizy bibliometrycznej*, [w:] *Systematyczny przegląd literatury w naukach ekonomicznych. Metodyka, przykłady*, red. B. Stępień, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Skurpel D. (2019), *Obsługa logistyczna w handlu elektronicznym. Wartość dla klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Słowikowska K. (2006), *Interdyscyplinarność marketingu na przykładzie zastosowania psychologii w modelach podejmowania decyzji konsumenckich*, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne”, nr 4.
- Snarska A. (2020), *Marketing pozytywny, czyli wymiary wartości dla klienta w perspektywie nauk o szczęściu*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Sobczyk G. (2018), *Zachowania konsumentów wobec nowych trendów konsumpcji – wyniki badań*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H – Oeconomia”, vol. LII, no. 1.
- Sobolewska S. (2010), *Model zarządzania wiedzą o kliencie*, [w:] *Zarządzanie wartościami klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa.
- Solomon M.R., Bamossy G.J., Askegaard S., Hogg M.K. (2016), *Consumer Behaviour. A European Perspective. Sixth Edition*, Pearson Education, Harlow.
- Šostar M., Ristanović V. (2023), *Assessment of influencing factors on consumer behavior using the AHP model*, „Digital Marketing and Business Sustainability”, vol. 15, 10341.
- Spyra Z., Witczak O. (2017), *Komunikacja marketingowa portów lotniczych jako determinanta wyboru lotniska przez polskich i zagranicznych pasażerów*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, nr 1(23).

- Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.
- Stolecka-Makowska A. (2016), *Triangulacja jako koncepcja pozyskania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 261.
- Sun X., Wandelt S., Zhang A. (2023), *A data-driven analysis of the aviation recovery from the COVID-19 pandemic*, „Journal of Air Transport Management”, vol. 109.
- Sun Z., Tang J., Wang X., Yang X. (2022), *Air China's Customer Relationship Management a Case Study in China's Airline Industry*, Proceedings of the 2022 6th International Seminar on Education, Management and Social Sciences (ISEMSS 2022).
- Suska E., Jackowiak B., Kumberg A. (2018), *Współczesne zagrożenia epidemiczne w lotnictwie cywilnym*, „Hygeia Public Health”, vol. 53(4).
- Szczepańska K. (2010), *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa.
- Szcześniak M. (2020), *Proces decyzyjny konsumenta na rynku*, „Zeszyty Naukowe PUNO”, t. 8(1).
- Sztucki J. (2011), *Organizacja systemu komunikacji lotniczej w Polsce*, [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem lotnictwa cywilnego – skrypt dydaktyczny*, Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław.
- Szymańska K. (2015), *Wykorzystanie real-time marketingu jako narzędzia budowania wizerunku firmy w social media*, „Zarządzanie Mediami”, t. 3(4).
- Szymańska K., Iwińska-Knop K. (2016), *Zmiany w zakresie zarządzania wartością dla klienta na rynku kultury niszowej na przykładzie polskich kin studyjnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256.
- Szymczak A. (2017), *Wybrane aspekty strategii kształtowania cen oraz wskaźniki efektywności w transporcie lotniczym*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, t. XXV.
- Szymczak A. (2018a), *Hybrydowy model biznesowy linii lotniczych jako determinant rozwoju przewoźników lotniczych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, t. 48(3).
- Szymczak A. (2018b), *Wykorzystanie aplikacji mobilnych w procesie komunikacji marketingowej przez linie lotnicze*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, t. 29, nr 3.
- Szymczak A. (2020), *Wykorzystywanie technologii mobilnych w celu budowania satysfakcji i lojalności klientów w sektorze transportu lotniczego*, [w:] *Sektor lotniczy w erze transformacji społecznej i technologicznej*, red. P. Zagrajek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Szymura-Tyc M. (2003), *Wartość dla klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(114).
- Szymura-Tyc M. (2004), *Wartość dla klienta w teorii wyboru, zachowań konsumenta i marketingu*, [w:] *Wartość w naukach ekonomicznych*, red. H. Zadora, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Szymura-Tyc M. (2005), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Śliwińska K. (2008), *Kształtowanie lojalności w działaniach marketingowych na wybranych rynkach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Światowiec-Szczepańska J. (2018), *Zjawisko przeciążenia informacyjnego w procesach decyzyjnych menedżerów*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, t. 6(11).

- Tarczydło B. (2014), *Strategia komunikacji marketingowej 360 stopni w kreowaniu wizerunku marki usługi. Studium przypadku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 355.
- Tłoczyński D. (2013), *Kierunki rozwoju transportu lotniczego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 143.
- Tłoczyński D. (2014), *Accessibility jako instrument kształtowania polskiego rynku usług transportu lotniczego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 348.
- Tłoczyński D. (2016), *Konkurencja na polskim rynku usług transportu lotniczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Tłoczyński D. (2019), *Rynek usług transportu lotniczego*, [w:] *Biznes lotniczy*, red. A. Hoszman, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Tłoczyński D., Hoszman A., Zagrajek P. (2021), *Transport lotniczy w rozwoju globalnej mobilności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Tomova A., Ramajova L. (2013), *Frequent flyer programs and low-cost airlines: Ongoing hybridization?*, „Contemporary Issues in Business, Management and Education”, vol. 110.
- Tretheway M.W., Markhvida K. (2014), *The aviation value chain: Economic returns and policy issues*, „Journal of Air Transport Management”, vol. 41.
- Tsai W., Hsu W., Chou W. (2011), *A gap analysis model for improving airport service quality*, „Total Quality Management & Business Excellence”, vol. 22(10).
- Urbanek G. (2004), *Drugie życie klienta*, „Marketing i Rynek”, nr 4.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), *Evolving to a new dominant logic of marketing*, „Journal of Marketing”, vol. 68, no. 1.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2008), *Service-dominant logic: Continuing the evolution*, „Journal of the Academic Marketing Science”, vol. 36, no. 1.
- Vargo S.L., Lusch R.F., Akaka M. (2010), *Advancing Service Science with Service-Dominant Logic*, Handbook of Service Science.
- Vasigh B., Fleming K., Tacker T. (2018), *Introduction to Air Transport Economics. From Theory to Applications*, Routledge, Hampshire.
- Viswanathan V., Knapp B.M. (2019), *Potential for electric aircraft*, „Nature. Sustainability”, vol. 2(2).
- Wach-Kloskowska M., (2018), *Konkurencja na rynku usług transportu lotniczego wśród operatorów przewozów lotniczych w relacjach dalekodystansowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 505.
- Wang Z., Zhu X., Zhang H., Boocock A. (2023), *Study on non-aeronautical efficiency of Chinese listed airports based on two-stage network DEA*, „Research in Transportation Business & Management”, vol. 46.
- Waśkowski Z. (2016), *Wykorzystywanie koncepcji marketingu doświadczeń w tworzeniu wartości dodanej na rynku imprez masowych*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 43(2).
- Wereda W., Woźniak J. (2019), *Building relationships with Customer 4.0 in the era of Marketing 4.0: The case study of innovative enterprises in Poland*, „Social Sciences”, vol. 8(6):177.
- Wiktor J.W. (2012), *Zachowania rynkowe nabywców*, [w:] *Podstawy marketingu*, red. A. Czuwała, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Wiktor J.W. (2013), *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wirtz J. (2018), *Understanding Service Consumers*, Vol. 1, WS Professional, Singapore.
- Wong Ch. (2020), *Big Data for Business Model Renovation, Current Machine Learning Regression Model and Ethical Issue in the Big Data Industry*, Creative Components, Spring.
- Woodruff R.B. (1997), *Customer value: The next source for competitive advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, vol. 25, no. 2.
- Woźniakowski M. (2020), *Internetowe public relations w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź–Kraków.
- Wyrwisz J. (2011), *Współczesne uwarunkowania wykorzystania marketingu szeptanego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 72.
- Wysocka A. (2021), *Czynniki wpływające na kształtowanie się popytu na usługę transportu lotniczego w warunkach pandemii COVID-19*, [w:] *Ekonomia i międzynarodowe stosunki gospodarcze*, red. A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobrowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Wysocki J. (2009), *Wykorzystanie technologii informatycznych w przedsiębiorstwie*, [w:] *Nauka o przedsiębiorstwie: wybrane zagadnienia*, red. I. Lichniak, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Zacłona T. (2007), *Rola i znaczenie wizerunku w decyzjach i zachowaniach konsumenckich*, „Krakowskie Studia Małopolskie”, nr 11.
- Zajas S., Stefaniuk B. (2012), *Alianse lotnicze*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Zalega T. (2012), *Konsumpcja. Determinanty – teorie – modele*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zaltman G. (2003), *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Harvard Business School Press, Boston.
- Zeithaml V.A. (1988), *Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence*, „Journal of Marketing”, vol. 52, no. 3.
- Zeithaml V.A., Berry L.A., Parasuraman A. (1993), *The nature and determinants of customer expectations of service*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, vol. 21, no. 1.
- Zhang G., Law C.C.H., Zhang Y., Yang H. (2021), *Price discrimination and yield management in the airline industry*, [w:] *International Encyclopedia of Transportation*, vol. 1, red. R. Vickerman, Elsevier, Amsterdam.
- Zupok S. (2015), *Wpływ innowacji na kreowanie wartości dla klienta*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, t. 39(2).
- Zupok S. (2018), *Wartość dla klienta a cele organizacji*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 53, t. 3.
- Zymonik Z. (2003), *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Żylicz M. (2011), *Prawo lotnicze, międzynarodowe, europejskie i krajowe*, LexisNexis, Warszawa.
- Żylicz M. (2016), *Problemy unifikacji prawa międzynarodowego transportu lotniczego*, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny”, t. 5, nr 2.

Akty prawne

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/958 z dnia 10 maja 2023 r. zmieniająca dyrektywę 2003/87/WE w odniesieniu do wkładu lotnictwa w unijny cel zmniejszenia emisji w całej gospodarce i odpowiedniego wdrożenia globalnego środka rynkowego.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/2405 z dnia 18 października 2023 r. w sprawie zapewnienia równych warunków działania dla zrównoważonego transportu lotniczego (ReFuelEU Aviation).
- Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. z 2020 r. poz. 344).
- Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze (Dz.U. z 2023 r. poz. 2110).
- Wytyczne dotyczące pomocy państwa na rzecz portów lotniczych i przedsiębiorstw lotniczych oraz Komunikat Komisji przedłużający okres przejściowy przewidziany w Wytycznych dotyczących pomocy państwa na rzecz portów lotniczych i przedsiębiorstw lotniczych w odniesieniu do regionalnych portów lotniczych 2023/C 244/01.
- Wytyczne wspólnotowe dotyczące finansowania portów lotniczych i pomocy państwa na rozpoczęcie działalności dla przedsiębiorstw lotniczych oferujących przeloty z regionalnych portów lotniczych, Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich Dz.U. UE C 312 z dnia 9 grudnia 2005 r.

Źródła internetowe

- About ACI, <https://aci.aero/about-aci/> [dostęp: 12.12.2023].
- ACI (2014), *Emergency Preparedness and Contingency Planning – Handbook*, First Edition, https://applications.icao.int/tools/RSP_ikit/story_content/external_files/Emergency_Preparedness_Handbook_First_Edition2014_FinalLR_NoPswd.pdf [dostęp: 16.01.2023].
- ACI (2021), *ACI World data reveals COVID-19's impact on world's busiest airports*, <https://aci.aero/2021/04/22/aci-world-data-reveals-covid-19s-impact-on-worlds-busiest-airports> [dostęp: 19.08.2023].
- ACI (2022), *Final data released: Top 20 busiest airports confirmed*, <https://aci.aero/2022/07/25/final-data-released-top-20-busiest-airports-confirmed/> [dostęp: 19.08.2023].
- ACI (2023a), *ACI World confirms top 20 busiest airports worldwide*, <https://aci.aero/2023/07/19/aci-world-confirms-top-20-busiest-airports-worldwide/> [dostęp: 17.08.2023].
- ACI (2023b), *International travel returns: Top 10 busiest airports in the world revealed*, <https://aci.aero/2023/04/05/international-travel-returns-top-10-busiest-airports-in-the-world-revealed/> [dostęp: 7.07.2023].
- Airline Marketing and Advertising Use Cases from American Airlines, Ryanair, Air France, and Others*, <https://www.altexsoft.com/blog/airline-marketing-advertising/> [dostęp: 16.04.2024].
- Amadeus (2011), *The always-connected traveller: How mobile will transform the future of air travel*, <https://amadeus.com/documents/en/blog/pdf/2011/07/amadeus-the-always-connected-traveller-2011-en.pdf> [dostęp: 16.01.2023].
- Armstrong M. (2023), *Travel Bookings: Online Vs. Agency*, <https://www.statista.com/chart/29622/travel-bookings-online-vs-agency/> [dostęp: 15.04.2024].

- Auto Expert (2022), *Polski transport na mobile'u – aplikacje mobilne coraz częściej używane w sektorze TSL*, <https://autoexpert.pl/artykuly/aplikacje-mobilne-w-sektorze-tsl> [dostęp: 2.02.2023].
- Avation Week (2023), *2023 World Airline Report: Airline Traffic Table* <https://aviationweek.com/air-transport/airlines-lessors/2023-world-airline-report-airline-traffic-table> [dostęp: 11.12.2023].
- Aviation Benefits Beyond Borders, *Employment*, <https://aviationbenefits.org/economic-growth/supporting-employment/> [dostęp: 15.12.2023].
- Bankier.pl (2024), *Unia wspiera polski sektor lotniczy*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Unia-wspiera-polski-sektor-lotniczy-8683910.html> [dostęp: 16.04.2024].
- Baza danych Banku Światowego (2023), <https://data.worldbank.org/country/PL?locale=pl> [dostęp: 11.11.2023].
- Bhattacharya A. (2021), *6 Effective Airline Marketing Strategies to Revitalize Business*, <https://aviation.report/articles/6-effective-airline-marketing-strategies-to-revitalize-business> [dostęp: 1.09.2024].
- Brahmbhatt M., World Bank, *Avian and Human Pandemic Influenza – Economic and Social Impacts*, <https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/HDN/Health/AHI-SocioImpacts.pdf> [dostęp: 19.08.2023].
- Caballé M. (2023), *Airline Chatbot Benefits, Use Cases, and Examples for 2023*, <https://www.hubtype.com/blog/airline-chatbot-use-cases-examples> [dostęp: 19.08.2023].
- Carlton D.W., Israel M.A., MacSwain I., Orlov E. (2017), *Are Legacy Airline Mergers Pro- or Anti-Competitive? Evidence from Recent U.S. Airline Mergers*, SSRN, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2851954 [dostęp: 15.04.2024].
- CnSight (2021), *Top 5 Cyber Attacks in the Aviation Industry*, <https://cnsight.io/2021/04/16/top-5-cyber-attacks-in-the-aviation-industry/> [dostęp: 12.07.2023].
- Common Airline Business Models*, <http://airlinebasics.com/common-airline-business-models/> [dostęp: 16.04.2024].
- Communication Strategy Group (2022), *11 Aviation Marketing Strategies to Boost Revenue and Loyalty*, <https://wearecsg.com/blog/aviation-marketing-strategies/> [dostęp: 1.09.2024].
- Connolly J. (2006). Fitch: Bird Flu Could Cost \$18 Billion, <https://www.thinkadvisor.com/2006/03/27/fitch-bird-flu-could-cost-18-billion-2/?amp=1> [dostęp: 15.04.2024].
- Departament Lotnictwa, <https://www.gov.pl/web/infrastruktura/departament-lotnictwa-dl> [dostęp: 13.03.2023].
- DFW, *Zero Carbon Electric Central Utility Plant*, <https://www.dfwwairport.com/business/about/investors/zerocarbonecup/> [dostęp: 19.08.2023].
- Dłapilota.pl (2014), *IATA w związku z ebolą, WHO nie zaleca ograniczeń w lotach*, <https://dłapilota.pl/wiadomosci/pap/iata-w-zwiazku-z-ebola-who-nie-zaleca-ograniczen-w-lotach> [dostęp: 9.11.2023].
- Działanie FENX.04.03 Infrastruktura lotnicza w TEN-T*, <https://www.cupt.gov.pl/konkurs/aktualnie-trwajace/dzialanie-fenx-04-03-infrastruktura-lotnicza-w-ten-t/> [dostęp: 16.04.2024].
- ECAC, *Mission*, <https://www.ecac-ceac.org/about-ecac/mission> [dostęp: 9.12.2023].
- Eurocontrol (2021), *Think Paper #12 – Aviation under attack from a wave of cybercrime*, <https://www.eurocontrol.int/publication/eurocontrol-think-paper-12-aviation-under-attack-wave-cybercrime> [dostęp: 10.07.2023].

- Eurocontrol (2023), *All-Causes Delays to Air Transport in Europe – Annual 2022*, <https://www.eurocontrol.int/publication/all-causes-delays-air-transport-europe-annual-2022> [dostęp: 4.04.2023].
- European Union Aviation Safety Agency (EASA) – (Decentralised Agencies), <https://eu-fundingoverview.be/funding/european-union-aviation-safety-agency-easa-decentralised-agencies> [dostęp: 11.12.2023].
- Europejska Konferencja Lotnictwa Cywilnego – ECAC, <https://www.ulc.gov.pl/pl/sprawy-miedzynarodowe/organizacje-miedzynarodowe/ecac> [dostęp: 9.12.2023].
- Eurostat (2022), *Air transport statistics*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Air_transport_statistics&stable=1#Number_of_passengers_transported_by_air_increased_to_820_million_in_2022 [dostęp: 11.07.2023].
- Eurostat, *Baza danych*, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/avia_paoc__custom_9131792/default/table?lang=en [dostęp: 12.04.2024].
- Expedia Group (2023), *The Path To Purchase, Uncovering how travelers plan and book online*, https://partner.expediagroup.com/content/dam/unified/partner/documents/reports/2023-reports/report-path-to-Purchase-2023-final_en-us.pdf [dostęp: 16.04.2024].
- FAA (1989), *FAA proposes \$630,000 in penalties against Pan American*, <https://www.upi.com/amp/Archives/1989/09/20/FAA-proposes-630000-in-penalties-against-Pan-American/7047622267200/> [dostęp: 10.07.2023].
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Aplikacja mobilna Kraków Airport – Międzynarodowy Port Lotniczy im. Jana Pawła II Kraków – Balice*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/aplikacja-mobilna-krakow-airport-miedzynarodowy-port-lotniczy-im-jana-pawla-ii-krakow-balice/?cn-reloaded=1> [dostęp: 15.04.2024].
- Freedoms of the Air*, <https://www.icao.int/pages/freedomsair.aspx> [dostęp: 17.04.2024].
- From Idea to wannagives*, <https://blog.klm.com/from-idea-to-wannagives/> [dostęp: 23.12.2022].
- Future Travel Experience (2023), *10 technology trends that can enhance airline and airport operations in 2023*, <https://www.futuretravelexperience.com/2023/01/10-tech-trends-that-will-shape-passenger-experiences-and-business-performance-in-2023/> [dostęp: 27.12.2023].
- Genève Aeroport (2023), *Progress towards more sustainable development*, <https://rapports.gva.ch/ra/2022/en/Article/environnement> [dostęp: 12.04.2024].
- Global Services Forecast (GSF) | 2023–2042*, <https://aircraft.airbus.com/en/global-services-forecast-gsf-2023-2042> [dostęp: 8.12.2023].
- GUS, *Bank Danych Lokalnych*, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start> [dostęp: 17.04.2023].
- Hayward J., Singh S., Bailey A. (2024), *Why American Airlines & US Airways Merged*, <https://simpleflying.com/american-airlines-us-airways-merger/> [dostęp: 20.11.2024].
- Hist (2023), *Rewolucyjny kryzys naftowy 1973: Jak ropa naftowa pokonała świat?*, <https://hist.pl/rewolucyjny-kryzys-naftowy-1973-jak-ropa-naftowa-pokonala-swiat/> [dostęp: 15.12.2023].
- Hunter M. (2020), *The world's busiest airports – and how far they've fallen*, <https://edition.cnn.com/travel/article/worlds-busiest-airports-2019-coronavirus-impact/index.html> [dostęp: 18.12.2022].
- IATA (2023), *Air Passenger Market Analysis*, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-market-analysis---october-2023/> [dostęp: 16.04.2024].

- IATA (2024a), *Crisis Communications and Reputation Management post-COVID. Evolving best Practice for the Aviation Industry* (2024), <https://www.iata.org/en/publications/crisis-communications-guidelines/> [dostęp: 2.12.2024].
- IATA (2024b), *Global Air Travel Demand Continued Its Bounce Back in 2023*, <https://www.iata.org/en/pressroom/2024-releases/2024-01-31-02/> [dostęp: 20.04.2024].
- IATA, *COVID-19 has been an unprecedented shock*, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-19-has-been-an-unprecedented-shock/> [dostęp: 12.05.2023].
- IATA, *Vision and Mission*, <https://www.iata.org/en/about/mission/> [dostęp: 11.12.2023].
- ICAO (2020), *ARC 2020 Air Transport Statistics*, https://www.icao.int/annual-report-2020/Documents/ARC_2020_Air%20Transport%20Statistics_final_sched.pdf [dostęp: 20.08.2023].
- ICAO (2023), *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis*, <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx> [dostęp: 12.05.2023].
- International Airport Review (2022), *How airports can use mobile apps to improve passenger loyalty*, <https://www.internationalairportreview.com/article/179422/how-airports-can-use-mobile-apps-to-improve-passenger-loyalty/> [dostęp: 15.04.2024].
- Kasprzyk T. (2023), *Jaka przyszłość czeka lotnisko Warszawa-Radom?*, <https://www.pasazer.com/news/464321/jaka,przyszlosc,czeka,lotnisko,warszawa,radom> [dostęp: 20.11.2023].
- Katowice Airport (2023), *Inauguracja połączenia kolejowego do Katowice Airport*, <https://www.katowice-airport.com/pl/nasze-lotnisko/aktualnosci/178> [dostęp: 30.12.2023].
- Katowice Airport, *Program inwestycyjny Katowice Airport 2024–2028*, <https://www.katowice-airport.com/pl/nasze-lotnisko/aktualnosci/182> [dostęp: 5.02.2024].
- Keke M.E. (2023), *Impact of digital marketing on the aviation industry*, E3S Web of Conferences, https://www.researchgate.net/publication/372462808_Impact_of_digital_marketing_on_the_aviation_industry [dostęp: 15.04.2024].
- Kieruzal M. (2023), *Niepewna przyszłość lotów z Zielonej Góry do Egiptu*, <https://www.rynek-lotniczy.pl/wiadomosci/niepewna-przyszlosc-lotow-z-zielonej-gory-do-egiptu--19357.html> [dostęp: 14.12.2023].
- Kotlyar B. (2013), *Real-Time Marketing Explained*, DachisGroup, 3.07.2013, http://www.kinshipdigital.com/PDF-Ebook/Real-Time_Marketing_Explained.pdf [dostęp: 12.04.2024].
- LTIMindtree (2023), *Co-Branded Credit Cards Driving Customer Loyalty and Growth in Travel*, <https://www.ltimindtree.com/wp-content/uploads/2023/08/LTIMindtree-POV-Co-Branded-Credit-Cards-Driving-Customer-Loyalty-and-Growth-in-Travel.pdf?pdf=download> [dostęp: 12.02.2023].
- Mahipal A. (2021), *Apple 2021 New Products Survey*, <https://www.sellcell.com/blog/apple-2021-new-products-survey/> [dostęp: 11.07.2023].
- Malinowski Ł. (2023), *TSUE: Pomoc publiczna dla Lufthansy nielegalna*, <https://www.rynek-lotniczy.pl/wiadomosci/tsue-pomoc-publiczna-dla-lufthansy-nielegalna-17544.html> [dostęp: 14.05.2023].
- McKinsey & Company (2022), *Perspectives on advanced air mobility. Navigating the emerging passenger urban and regional air-mobility industry*, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/aerospace%20and%20defense/our%20insights/perspectives%20on%20advanced%20air%20mobility/airmobilitypdf.pdf> [dostęp: 17.04.2024].

- Mehra S. (2023), *A new deep dive into passenger frustration with airlines*, <https://tnmt.com/passenger-frustration-with-airlines/> [dostęp: 22.12.2023].
- Międzynarodowe organizacje lotnicze, <https://www.gov.pl/web/infrastruktura/miedzynarodowe-organizacje-lotnicze> [dostęp: 10.12.2023].
- Ministerstwo Infrastruktury, <https://www.gov.pl/web/infrastruktura/lotniska> [dostęp: 12.03.2023].
- MSiT (2010), *Zakłócenia ruchu lotniczego w Europie*, <https://www.msit.gov.pl/aktualnosci/4135,Zaklocenia-ruchu-lotniczego-w-Europie.html> [dostęp: 15.06.2022].
- On Point Loyalty (2023), *TOP 100 – Most Valuable Airline Loyalty Programs – January 2023 edition*, <https://onpointloyalty.com/wp-content/uploads/2023/02/On-Point-Loyalty-Report-top-100-Most-Valuable-Airline-Programs-2023.pdf> [dostęp: 12.02.2023].
- Online Travel Booking Statistics (2023), <https://www.condorferries.co.uk/online-travel-booking-statistics> [dostęp: 15.04.2024].
- Oxfam (2023), *Climate Equality: A planet for the 99%*, <https://policy-practice.oxfam.org/resources/climate-equality-a-planet-for-the-99-621551/> [dostęp: 17.12.2023].
- Oxford Economics (2010), *The Economic Impacts of Air Travel Restrictions Due to Volcanic Ash*, A report prepared for Airbus, https://controverses.minesparis.psl.eu/public/promo10/promo10_G11/data/documents/Volcanic-Update.pdf [dostęp: 7.11.2022].
- Oxford Economics (2022), *Financial Times: Aerospace industry grounded by lost jobs and lack of staff*, <https://www.oxfordeconomics.com/resource/financial-time-aerospace-industry-grounded-by-lost-jobs-and-lack-of-staff/> [dostęp: 11.07.2023].
- Partridge J. (2022), *Russian airlines to be banned from most European airspace*, <https://www.theguardian.com/world/2022/feb/27/germany-and-italy-are-latest-to-ban-russian-aircraft-from-airspace> [dostęp: 17.06.2023].
- Pawluczyk P. (2023a), *Marketing 4C – czym jest i na czym polega?*, <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/marketing-4c/> [dostęp: 8.03.2024].
- Pawluczyk P. (2023b), *Marketing 4E – czym jest i na czym polega?*, <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/marketing-4e/> [dostęp: 9.03.2024].
- Port Authority NY NJ, (2020), *Airport Traffic Report*, https://www.panynj.gov/content/dam/airports/statistics/statistics-general-info/annual-atr/ATR_2020.pdf [dostęp: 19.08.2023].
- Port lotniczy na Ławicy w Poznaniu jest najstarszym lotniskiem w Polsce. Jako pierwszy w II Rzeczypospolitej – w 1921 r. uruchomił komercyjne połączenia samolotami pasażerskimi, <https://www.poznan.pl/mim/s8a/czy-wiesz-ze,doc,576/-,5606.html> [dostęp: 15.06.2022].
- Potoczek N. (2019), *Kreowanie wartości w procesach – ujęcie wielosektorowe*, https://inepan.pl/wp-content/uploads/2019/04/2019.04.29_Potoczek.pdf [dostęp: 11.04.2022].
- Preidl M. (2021), *Podsumowanie cyberataków na branżę lotniczą*, <https://avlab.pl/podsumowanie-cyberatakow-na-branze-lotnicza/> [dostęp: 12.07.2023].
- Prevost S. (2021), *Ten major cyberattacks against the airport industry*, <https://www.stormshield.com/news/ten-major-cyberattacks-against-the-airport-industry/> [dostęp: 12.07.2023].
- Program Rozwoju Sieci Lotnisk i Lotniczych Urządzeń Naziemnych, <https://www.gov.pl/web/infrastruktura/program-rozwoju-lotnictwa-i-urazden-naziemnych> [dostęp: 3.02.2023].
- PRoto (2021), *Kampania Ryanaira „Zaszczep się i leć” zakazana*, <https://www.proto.pl/aktualnosci/kampania-ryanaira-zaszczep-sie-i-lec-zostala-zakazana-ponad-dwa-tyskarg> [dostęp: 22.12.2022].

- Punctuality League (2020), <https://www.oag.com/punctuality-league-2020-report> [dostęp: 11.12.2023].
- Punctuality League (2023), <https://www.oag.com/punctuality-league-2023> [dostęp: 11.12.2023].
- Qatar Airlines (2022), *Qatar Airways Steps into the Metaverse with 'QVerse' Virtual Reality and World's First MetaHuman Cabin Crew*, <https://www.qatarairways.com/press-releases/en-WW/215125-qatar-airways-steps-into-the-metaverse-with-qverse-virtual-reality-and-world-s-first-metahuman-cabin-crew> [dostęp: 27.12.2023].
- Rao P. (2023), *Ranked: Which Airlines Carried the Most Passengers in 2022?*, <https://www.visualcapitalist.com/ranked-largest-airlines-by-passengers/> [dostęp: 11.12.2023].
- Raport Airbus, *ZEROe – Towards the world's first hydrogen-powered commercial aircraft*, <https://www.airbus.com/en/innovation/low-carbon-aviation/hydrogen/zeroe> [dostęp: 12.07.2023].
- Raport DIGITAL Poland (2023), <https://datereportal.com/reports/digital-2023-poland> [dostęp: 15.03.2023].
- Raport IATA (2024), *Net zero 2050: sustainable aviation fuels*, <https://www.iata.org/en/iata-repository/pressroom/fact-sheets/fact-sheet---alternative-fuels/> [dostęp: 14.07.2023].
- Raport PwC, *Experience is everything: Here's how to get it right*, <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf> [dostęp: 19.02.2023].
- Raport ZDG TOR (2020), *Wpływ LOT na gospodarkę*, <https://www.rynek-lotniczy.pl/wiadomosci/raport-zdg-tor-wplyw-lot-na-gospodarke-10383.html> [dostęp: 16.01.2023].
- Regulations*, <https://www.easa.europa.eu/en/regulations> [dostęp: 8.12.2023].
- Rojek-Socha P. (2023), *Biopaliwa, wodór częściej w samolotach – Parlament zatwierdził przepisy*, <https://www.prawo.pl/biznes/biopaliwa-w-samolotach-nowe-przepisy-unijne,523074.html> [dostęp: 12.10.2023].
- Rokicka J. (2022), *Cyberataki na linie lotnicze. Terroryści mogą przejąć kontrolę nad samolotami*, <https://cyberdefence24.pl/cyberbezpieczenstwo/cyberataki-na-linie-lotnicze-terrorysci-moga-przejac-kontrolę-nad-samolotami> [dostęp: 13.07.2023].
- Rowland B. (2023), *State of Play: Where Next For Airline Alliances And Partnerships?*, <https://www.oag.com/blog/where-next-airline-alliances-partnerships> [dostęp: 18.09.2023].
- Sam Chui (2022), *The world's most punctual airlines and airports in 2022*, <https://samchui.com/2023/01/12/the-worlds-most-punctual-airlines-and-airports-in-2022/> [dostęp: 11.12.2023].
- Schlappig B. (2022), *European Union Bans Russian Airlines*, <https://onemileatatime.com/news/european-union-bans-russian-airlines/> [dostęp: 17.06.2023].
- Schwerin M. (2023), *Somehow, Airline Customer Service Is Getting Even Worse*, <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2023/06/airline-customer-service-chatbot-ai/674412/> [dostęp: 18.09.2023].
- Singapore Changi Airport is named the World's Best Airport 2023*, <https://www.worldairportawards.com/singapore-changi-airport-named-worlds-best-airport-2023/> [dostęp: 7.01.2024].
- SITA (2022), *The Airline IT Trends Survey 2022*, <https://comms.sita.aero/rs/089-ZSE-857/images/2022-air-transport-it-insights.pdf> [dostęp: 8.12.2023].
- SITA, 2023. *Baggage IT Insights*, <https://www.sita.aero/globalassets/docs/surveys-reports/2023-baggage-it-insights-exec.pdf> [dostęp: 11.07.2023].

- SITA (2023a), *Baggage IT Insights*, <https://www.sita.aero/globalassets/docs/surveys-reports/2023-baggage-it-insights-exec.pdf> [dostęp: 11.07.2023].
- SITA (2023b), *Passenger IT Insights*, <https://www.sita.aero/globalassets/docs/surveys-reports/passenger-it-insights-2023.pdf> [dostęp: 12.07.2023].
- Skyscanner Horizons (2023), *The outlook in 2023 as travellers redefine value*, <https://www.partners.skyscanner.net/hubfs/Reports/Horizons-Nov2022.pdf> [dostęp: 15.04.2024].
- SKYTRAX (2022), *Hygiene Safety Rating for the Aviation Industry*, <https://skytraxratings.com/hygienecertified-accreditation-for-the-aviation-industry> [dostęp: 22.09.2023].
- Socradar (2022), *Top Cyber Threats Faced by the Aviation Industry*, <https://socradar.io/top-cyber-threats-faced-by-the-aviation-industry/> [dostęp: 17.11.2022].
- Soluma (2021), *Ryanair wycofuje kontrowersyjną kampanię reklamową ze szczepionkami w tle*, <https://soluma.pl/blog,ac155/ryanair-wycofuje-kontrowersyjna-kampanie-reklamowa-ze-szczepionkami-w-tle,127871> [dostęp: 22.12.2022].
- Sowiński K. (2022), *Analiza: Wojna w Ukrainie uderza w branżę lotniczą*, <https://www.pasazer.com/news/461095/analiza,wojna,w,ukrainie,uderza,w,branze,lotnicza.html> [dostęp: 17.06.2023].
- Speedtest Global Index, <https://www.speedtest.net/global-index> [dostęp: 16.03.2023].
- Stopover in Iceland. So incredible, it's hard to leave <https://www.icelandair.com/flights/stop-over/> [dostęp: 19.01.2023].
- The Next Web, *Royal Dutch Airline gives passengers a surprise*, <https://thenextweb.com/news/royal-dutch-airline-gives-passengers-a-surprise> [dostęp: 23.12.2022].
- Travel & Tourism – Worldwide, <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/worldwide> [dostęp: 15.04.2024].
- Travel Perk (2024), *60+ online travel booking statistics & trends*, <https://www.travelperk.com/blog/online-travel-booking-statistics/> [dostęp: 15.04.2024].
- Urząd Lotnictwa Cywilnego (2023), *Prognoza ruchu lotniczego w Polsce na lata 2022–2040*, https://www.ulc.gov.pl/_download/personel_lotniczy/dla-egzaminatora/Prezentacja_-_Prognoza_ruchu_lotniczego_dla_Polski_na_lata_2022-2040.r.pdf [dostęp: 10.12.2023].
- Urząd Lotnictwa Cywilnego, *Sieci TEN-T*, <https://www.ulc.gov.pl/pl/regulacja-ryнку/322-sieci-ten-t> [dostęp: 14.03.2023].
- Urząd Lotnictwa Cywilnego, *Statystyki i analizy rynku transportu lotniczego*, <https://ulc.gov.pl/publikacje/statystyki-i-analizy> [dostęp: 15.03.2024].
- Urząd Lotnictwa Cywilnego, *Sprawy międzynarodowe*, <https://www.ulc.gov.pl/pl/sprawy-miedzynarodowe/organizacje-miedzynarodowe/eurocontrol> [dostęp: 12.12.2023].
- Visualcapitalist, *Visualizing the Future Global Economy by GDP in 2050*, <https://www.visualcapitalist.com/visualizing-the-future-global-economy-by-gdp-in-2050/> [dostęp: 11.11.2023].
- Vonage (2022), *How Airline Customer Relationship Management Takes Traveler Loyalty to New Heights*, <https://www.vonage.com/resources/articles/how-airline-customer-relationship-management-takes-traveler-loyalty-new-heights/> [dostęp: 23.02.2023].
- Wearden G. (2010), *Ash cloud costing airlines £130m a day*, <https://www.theguardian.com/business/2010/apr/16/iceland-volcano-airline-industry-iaa> [dostęp: 15.06.2022].
- What we do*, <https://www.eurocontrol.int/what-we-do> [dostęp: 10.12.2023].
- World Airport Awards Methodology*, <https://www.worldairportawards.com/awards-methodology/> [dostęp: 8.01.2024].

- Wyman O., ACI World, STGC (2023), *The Evolution of Airports – A Flight Path to 2050*, https://store-aci-aero.translate.goog/product/the-evolution-of-airports-flightpath-to-2050/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=pl&_x_tr_pto=sc [dostęp: 12.04.2024].
- Yaniz B. (2023), *Understanding the Differences Between Hub-Spoke and Point-to-Point Air Travel Models*, <https://adept.travel/blogs/understanding-the-differences-between-hub-spoke-and-point-to-point-air-travel-models> [dostęp: 19.04.2024].
- https://play.google.com/store/apps/category/TRAVEL_AND_LOCAL?hl=en_US [dostęp: 20.12.2023].
- <https://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=ROPA-WTI> [dostęp: 15.11.2023].

Spis tabel

Tabela 1.	Badanie bibliometryczne – stan na 15 kwietnia 2024 roku	15
Tabela 2.	Największe porty lotnicze na świecie pod względem liczby obsługiwanych pasażerów w latach 2020–2022	23
Tabela 3.	Zestawienie cyberataków na rynku usług transportu lotniczego w latach 2015–2021	25
Tabela 4.	Wybrane epidemie i pandemie występujące na świecie w XXI wieku	27
Tabela 5.	Liczba obsługiwanych pasażerów w ruchu krajowym i międzynarodowym – regularnym i czarterowym – w latach 2013–2023	33
Tabela 6.	Liczba pasażerów obsługiwanych w polskich portach lotniczych w międzynarodowym ruchu regularnym w latach 2013–2023 (w tys.)	34
Tabela 7.	Zestawienie korzyści i wad modeli <i>Hub-To-Spoke</i> oraz <i>Point-To-Point</i>	38
Tabela 8.	Najistotniejsze organizacje działające na rynku usług transportu lotniczego	42
Tabela 9.	Charakterystyka wolności lotniczych	46
Tabela 10.	Porównanie logiki produktowej i usługowej wg S. Vargo, R. Lusch, M. Akaka	61
Tabela 11.	Trzy poziomy podejmowania decyzji przez konsumenta	73
Tabela 12.	Strategie cenowe na rynku usług transportu lotniczego	92
Tabela 13.	Zestawienie korzyści z uczestnictwa w programach lojalnościowych	101
Tabela 14.	Zestawienie funkcjonalności aplikacji mobilnych portów lotniczych i linii lotniczych	109
Tabela 15.	Najpopularniejsze media społecznościowe w Polsce w 2023 roku	112
Tabela 16.	Kryteria oceny w badaniu metodą Servqual	118
Tabela 17.	Zestawienie liczby obserwacji w poszczególnych portach lotniczych i u przewoźników	122
Tabela 18.	Średnie wartości oczekiwań i oceny rzeczywistej jakości usług regionalnych portów lotniczych	123
Tabela 19.	Analiza poziomu jakości usług oraz hierarchia znaczenia obszarów usługi w badaniu na podstawie przypisanych im wag	125
Tabela 20.	Zestawienie danych socjograficznych badanej próby	127
Tabela 21.	Wykupione usługi dodatkowe podczas obecnej podróży	130
Tabela 22.	Przewoźnik wybrany przez respondentów	131
Tabela 23.	Typy kierunków wybrane przez respondentów	132
Tabela 24.	Czynniki zależne od przewoźnika wpływające na decyzje zakupowe pasażerów	133
Tabela 25.	Czynniki zależne od portów lotniczych wpływające na decyzje zakupowe pasażerów	135
Tabela 26.	Formy zakupu biletów lotniczych	135
Tabela 27.	Formy odprawy biletowo-bagażowej	137

Tabela 28. Czynniki wpływające na ocenę jakości usług przez respondentów	138
Tabela 29. Źródła pozyskiwania informacji o połączeniach lotniczych i promocjach przez pasażerów	139
Tabela 30. Czynniki satysfakcji zakupowej klienta na rynku usług lotniczych	151
Tabela 31. Zestawienie danych socjograficznych badanej próby	152
Tabela 32. Analiza preferencji pasażerów – zgodność z badanymi stwierdzeniami z grupy kluczowych determinantów wyboru	155
Tabela 33. Analiza preferencji pasażerów – zgodność z badanymi stwierdzeniami z grupy komunikacji i współtworzenia wartości	157
Tabela 34. Analiza preferencji pasażerów – komercyjne i cenowe determinanty wyboru portu	159
Tabela 35. Analiza preferencji pasażerów – logistyczne i operacyjne determinanty wyboru portu	160
Tabela 36. Zestawienie obszarów wpływających na jakość usług oraz rekomendacje usprawnień dla portów lotniczych	164
Tabela 37. Zestawienie rekomendacji usprawnień dla linii lotniczych	167

Spis rysunków

Rysunek 1.	Schemat procesu badawczego	12
Rysunek 2.	Poziomy usługi lotniczej	19
Rysunek 3.	Ewolucja światowego ruchu pasażerskiego 1945–2023	20
Rysunek 4.	Kryzysy na rynku usług transportu lotniczego w latach 2001–2023	21
Rysunek 5.	Wskaźnik mobilności lotniczej ludności Polski w odniesieniu do wskaźnika Unii Europejskiej w latach 2013–2022	36
Rysunek 6.	Minimalny udział ekologicznych paliw lotniczych w latach 2025–2050 (w %)	52
Rysunek 7.	Koncepcyjne ujęcie systemu zarządzania wartością	57
Rysunek 8.	Wymiana wartości między klientem a przedsiębiorstwem	58
Rysunek 9.	Ewolucja koncepcji marketingu	62
Rysunek 10.	Wartość dla klienta i kategorie korzyści dla nabywcy	65
Rysunek 11.	Proces podejmowania decyzji o zakupie przez konsumentów	71
Rysunek 12.	Czynniki wpływające na oczekiwania klientów w zakresie obsługi	73
Rysunek 13.	Wartość oferowana klientowi – model ogólny	75
Rysunek 14.	Profilowanie w ramach segmentu jednego klienta	89
Rysunek 15.	Punktualność europejskich przewoźników w latach 2019 oraz 2022 (w %)	94
Rysunek 16.	Punktualność europejskich portów lotniczych w latach 2019 oraz 2022 (w %)	94
Rysunek 17.	Mechanizm kształtowania satysfakcji klienta	99
Rysunek 18.	15 najcenniejszych programów lojalnościowych przewoźników – dane wyrażone w mld dolarów	102
Rysunek 19.	Wpływ urządzeń mobilnych na cykl życia podróży	110
Rysunek 20.	Syntetyczne wartości usług oczekiwanych i zrealizowanych wg obszarów Servqual w regionalnych portach lotniczych	125
Rysunek 21.	Schemat tworzenia wartości dla klienta na rynku usług transportu lotniczego	150
Rysunek 22.	Preferowane i najbliższe porty lotnicze w Polsce według respondentów	153
Rysunek 23.	Elementy wpływające na wartość dla klienta w kontekście terminalu pasażerskiego	166

