



UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
INSTYTUT ZARZĄDZANIA

AUTOREFERAT ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

MGR INŻ. NATALIA DROP

**STRATEGIE ROZWOJU EUROPEJSKICH
PASAŻERSKICH PRZEWOŹNIKÓW LOTNICZYCH
W ASPEKCIE UNIJNEJ POLITYKI
ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU TRANSPORTU**

Promotor: dr hab. inż. Izabela Kotowska, prof. PM

Promotor pomocniczy: dr inż. Andrzej Montwiłł

Recenzenci:

Prof. dr hab. Elżbieta Marciszewska

Dr hab. Dariusz Tłoczyński, prof. UG

Szczecin 2022

Spis treści

1. WPROWADZENIE	5
2. CELE I ZAKRES PRACY	6
3. STRUKTURA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ.....	7
4. WYNIKI BADAŃ.....	11
4.1. STRATEGIA KONCENTRACJI	12
4.2. STRATEGIA DYWERSYFIKACJI KONCENTRYCZNEJ.....	14
4.3. STRATEGIA INTEGRACJI PIONOWEJ	16
5. PODSUMOWANIE.....	18
BIBLIOGRAFIA.....	21

1. Wprowadzenie

Transport lotniczy jest obecnie najszybciej rozwijającą się gałęzią transportu zapewniającą możliwość dotarcia do niemal każdego miejsca na świecie w stosunkowo krótkim czasie. Jest to również gałąź generująca znaczną część PKB na poziomie państwowym, unijnym i globalnym. Jednak pomimo niezaprzeczalnych zalet i korzyści, jest to również gałąź transportu w znacznym stopniu przyczyniająca się do degradacji środowiska naturalnego poprzez emisję gazów cieplarnianych (GHG), emisję hałasu i zajmowanie dużych połaci terenu, czego następstwem są postępujące zmiany klimatu.

Przeciwdziałanie zmianom klimatu stało się jednym z głównych celów prowadzenia polityki na każdym poziomie – krajowym, unijnym i globalnym. Na tej podstawie powstała koncepcja zrównoważonego rozwoju, której zadaniem jest nie tylko ograniczanie negatywnego wpływu działalności człowieka na środowisko, ale również regulowanie kwestii społecznych poprzez dążenie do równości i sprawiedliwości. Ogólne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju znajdują bezpośrednie przełożenie na sektor transportu, który podlega regulacjom ze strony organów państwowych i międzynarodowych.

Wymagania zrównoważonego rozwoju stawiane przed sektorem lotniczym Unii Europejskiej ujęte są w Białej Księdze, która określa zasady funkcjonowania całego sektora transportu oraz w „Europejskiej strategii w dziedzinie lotnictwa”, która jest dokumentem dedykowanym transportowi lotniczemu. Ogólnym założeniem jest obniżenie emisji dwutlenku węgla z lotnictwa o 30% do 2030 roku oraz osiągnięcie całkowitej neutralności klimatycznej do 2050 roku. Ma to być osiągnięte dzięki działaniom w zakresie konstrukcji silnika, paliw alternatywnych i operacji lotniczych oraz włączeniu lotnictwa do Europejskiego Systemu Handlu Emisjami (EU ETS). Jednak zrównoważony rozwój nie ogranicza się jedynie do ochrony środowiska, ale obejmuje również kwestie społeczne. Dlatego też dokumenty regulujące działanie sektora uwzględniają kwestie bezpieczeństwa, warunków pracy oraz praw pasażerów.

Wszystkie wymagania stawiane przedsiębiorstwom sektora lotniczego muszą znaleźć odzwierciedlenie w ich strategiach. Strategia jest podstawą istnienia, funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem, określającym kierunki rozwoju oraz sposoby wykorzystania zasobów do osiągnięcia wyznaczonych celów. Część zasadniczej strategii stanowi strategia rozwoju, która określa sposób rozszerzania działalności przedsiębiorstwa.

2. Cele i zakres pracy

Przeprowadzona analiza materiałów źródłowych wykazała, że nie ma wystarczających badań dotyczących strategii przewoźników lotniczych w kontekście unijnej polityki zrównoważonego rozwoju transportu. W związku z tym w rozprawie podjęto próbę rozwiązania następującego **problemu badawczego**: strategie obecnie realizowane przez europejskich pasażerskich przewoźników lotniczych nie uwzględniają w pełni wyzwań wynikających ze zrównoważonego rozwoju transportu. Dlatego istnieje potrzeba stworzenia modeli strategii rozwoju, w których czynniki środowiskowe i społeczne będą równorzędne z aspektem ekonomicznym działalności przedsiębiorstwa.

Na tej podstawie postawiono **hipotezę**, że w świetle unijnej polityki zrównoważonego rozwoju transportu i rosnących oczekiwań pasażerów przewoźnicy lotniczy muszą opracować strategie rozwoju umożliwiające efektywne działanie oraz odpowiedź na wymagania środowiskowe i społeczne.

Celem głównym (CG) rozprawy było opracowanie modeli strategii rozwoju dla europejskich pasażerskich przewoźników lotniczych, pozwalających na jednoczesne spełnienie coraz wyższych wymogów wynikających z unijnej polityki zrównoważonego rozwoju transportu i sprostanie oczekiwaniom pasażerów przy zachowaniu efektywności funkcjonowania. Postawiono również cztery **cele szczegółowe**:

1. CS₁ – określenie wymagań Unii Europejskiej w zakresie zrównoważonego rozwoju transportu lotniczego.
2. CS₂ – analizę działalności europejskich pasażerskich przewoźników lotniczych.
3. CS₃ – klasyfikację strategii europejskich pasażerskich przewoźników lotniczych.
4. CS₄ – identyfikację oczekiwań pasażerów europejskich przewoźników lotniczych w zakresie lotniczej usługi przewozowej.

Przedmiot badań stanowili europejscy pasażerzy przewoźnicy lotniczy i realizowane przez nich strategie. Analizie zostały poddane strategie siedmiu przewoźników i grup kapitałowych, którzy w 2020 roku uzyskali najwyższe wyniki w zakresie liczby przewiezionych pasażerów:

- Ryanair,
- easyJet,
- Lufthansa Group,
- Air France – KLM,
- IAG,

- Aeroflot Group,
- Turkish Airlines.

Do rozwiązania problemu badawczego wykorzystane zostały następujące **metody badawcze**:

- metoda analizy i krytyki piśmiennictwa,
- metoda badania dokumentów źródłowych,
- metoda sondażu diagnostycznego,
- metoda dedukcji.

Przy wykorzystaniu metody analizy i krytyki piśmiennictwa badaniu poddane zostały publikacje z całego spectrum zarządzania strategicznego i strategii, autorstwa uznanych specjalistów z dziedziny **zarządzania, zrównoważonego rozwoju, transportu, w tym w szczególności transportu lotniczego**.

Metoda badania dokumentów źródłowych została wykorzystana do analizy aktów prawnych Unii Europejskiej dotyczących transportu w tym, transportu lotniczego, zrównoważonego rozwoju oraz pozostałych komunikatów i raportów dotyczących transportu i ochrony środowiska. Analizie podlegały również sprawozdania roczne, strategie oraz informacje wewnętrzne zawarte [m.in.] na stronach internetowych wybranych przewoźników. Te informacje stanowiły podstawę do wskazania elementów realizowanych strategii.

W ramach metody sondażu diagnostycznego wykorzystana została ankieta, w której udział wzięło 223 respondentów. Badanie ankietowe prowadzone było w dwóch etapach – na lotnisku Berlin-Tegel oraz online, co było spowodowane pojawieniem się pandemii COVID-19.

Metoda dedukcji przeprowadzona została w oparciu o analizę aktów prawnych Unii Europejskiej, wyniki badań ankietowych oraz analizy strategii, co pozwoliło na wyciągnięcie wniosków co do kierunków rozwoju europejskich pasażerskich przewoźników lotniczych i opracowanie modeli wybranych strategii rozwoju, tak, aby możliwe było pogodzenie efektywności ekonomicznej z wymogami w zakresie ochrony środowiska i oczekiwaniami pasażerów.

3. Struktura rozprawy doktorskiej

Praca składa się z sześciu rozdziałów, wstępu i podsumowania. W pierwszym rozdziale opisano teoretyczne zagadnienia z zakresu zarządzania strategicznego.

W pierwszej kolejności opisano podstawowe założenia zarządzania strategicznego takie jak horyzont czasowy, cechy, zakres działań prowadzonych w jego ramach oraz zasady w oparciu, o które jest realizowany. Dalsza część rozdziału skupia się na strategiach. Przytoczone zostały liczne definicje strategii, opisany został sposób tworzenia strategii, a następnie scharakteryzowane zostały różne rodzaje strategii w celu ukazania mnogości podejść do tego zagadnienia. Ostatnia część pierwszego rozdziału dotyczy strategii rozwoju, ich podziału i charakterystyki, które stanowią podstawę dla późniejszych badań strategii przewoźników.

W rozdziale drugim omówione zostały zagadnienia z zakresu zrównoważonego rozwoju transportu. W początkowej części opisano genezę, definicję i ogólne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju transportu oraz zrównoważonej konsumpcji. Wskazano także, że zrównoważony rozwój nie ogranicza się jedynie do kwestii związanych z ochroną środowiska, ale zawiera w sobie również czynnik społeczny. W przypadku transportu lotniczego jest to ściśle związane ze zwalczaniem wykluczenia transportowego i usprawnianiem procesów przemieszczania się. Jednocześnie cały system musi w jak największym stopniu odpowiadać oczekiwaniom użytkowników, aby efektywnie spełniać swoje zadania. W dalszej części rozdziału skupiono się na analizie unijnych aktów prawnych regulujących działania na rzecz zrównoważonego transportu w ramach wspólnoty, ze szczególnym uwzględnieniem regulacji dla transportu lotniczego. Następnie skoncentrowano się na zrównoważonym rozwoju transportu w odniesieniu do lotnictwa. Określono jakie wyzwania stoją przed sektorem lotniczym oraz rozwiązania, jakie powinny być podejmowane w różnych obszarach, aby możliwe było osiągnięcie rozwoju zrównoważonego.

W rozdziale trzecim scharakteryzowany został rynek przewozów lotniczych w Europie, rozpoczynając od definicji rynku, poprzez klasyfikację przewozów lotniczych, specyficzne cechy rynku lotniczych przewozów pasażerskich, kończąc na statystykach dotyczących przewozów. W tej części opisano również jaki wpływ na funkcjonowanie sektora miała pandemia COVID-19. Druga część rozdziału poświęcona została historii powstania europejskiego rynku lotniczych przewozów pasażerskich w jego obecnym kształcie i zmianom w jego strukturze zachodzącym na przestrzeni lat oraz charakterystyce dwóch głównych grup przewoźników –tradycyjnym i niskokosztowym. W końcowej części rozdziału opisana została segmentacja rynku i charakterystyka poszczególnych grup klientów oraz ich oczekiwań.

Rozdział czwarty jest rozdziałem badawczym, w którym analizie poddane zostały strategie siedmiu przewoźników lotniczych i konsorcjów przewozowych, którzy w 2020 roku uzyskali najwyższe statystyki w zakresie liczby obsłużonych pasażerów. Na podstawie przeprowadzonej analizy, w drugiej części rozdziału, dokonano porównania elementów uwzględnionych w strategiach poszczególnych przewoźników oraz przyporządkowano realizowane strategie do typów strategii rozwoju opisanych w rozdziale 1.

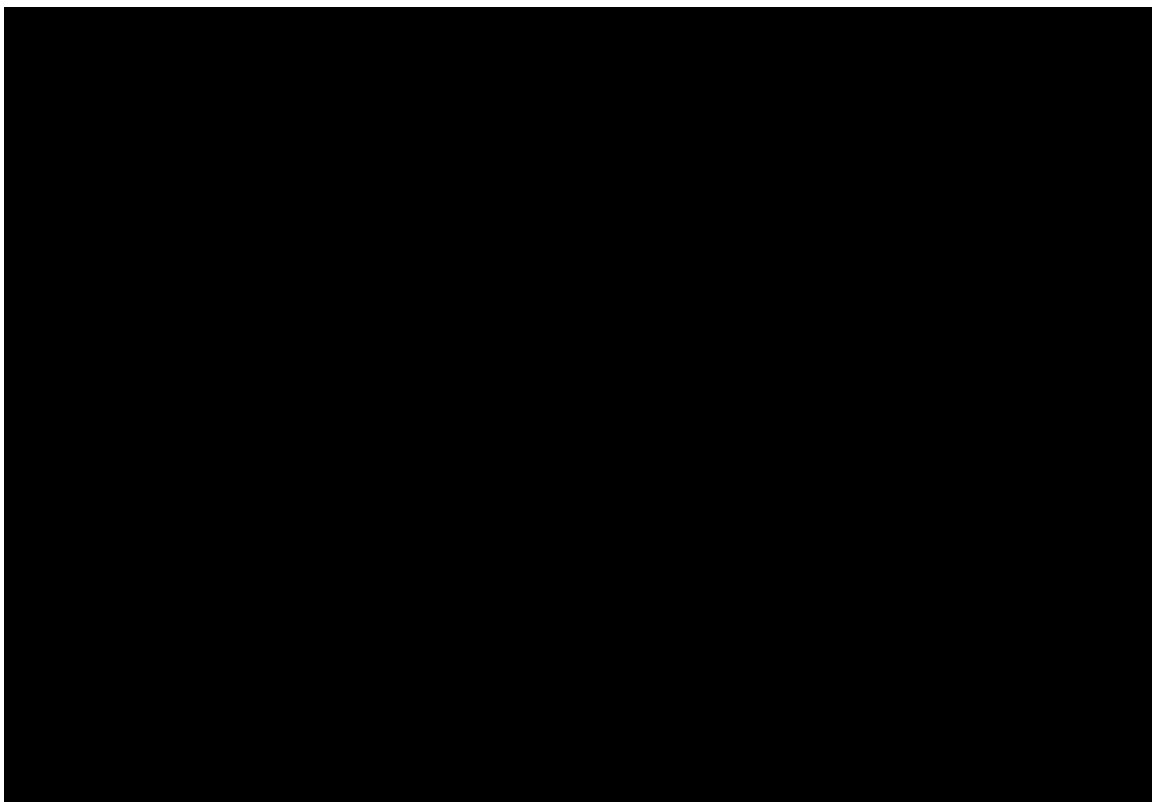
W piątym rozdziale opisano metodykę badań ankietowych, które posłużyły do określenia oczekiwań pasażerów wobec usługi lotniczej. W dalszej części dokonano analizy ankiety przeprowadzonej przez Autorkę w porcie lotniczym Berlin-Tegel oraz za pośrednictwem Internetu, co było skutkiem pojawienia się pandemii i związanych z nią ograniczeń. Otrzymane wyniki zostały przedstawione w formie wykresów i porównane pod kątem podobieństw i różnic uzyskanych w poszczególnych etapach. Do analizy wykorzystano podstawową segmentację, na pasażerów indywidualnych i biznesowych, przedstawianą w źródłach literaturowych. Zastosowanie takiego podziału pozwoliło na wskazanie różnic w oczekiwaniach poszczególnych grup pasażerów.

Na podstawie dokonanej analizy strategii i wyników przeprowadzonej ankiety, w szóstym rozdziale przedstawiono modele wybranych strategii rozwoju – koncentracji, dywersyfikacji koncentrycznej oraz integracji pionowej. Dla każdego z trzech aspektów zrównoważonego rozwoju – sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, zrównoważonego rozwoju z podziałem na aspekt środowiskowy i społeczny, oczekiwań pasażerów – określono jakie czynniki powinny zaistnieć, aby możliwe było wdrożenie poszczególnych strategii rozwoju.

Poszczególne części pracy łączą się ze sobą w sposób zaprezentowany na rysunku 1.:

- zagadnienia teoretyczne dotyczące strategii opisane w pierwszym rozdziale zostały wykorzystane w rozdziale 4., w części badawczej, do wyodrębnienia elementów i klasyfikacji strategii przewoźników;
- zagadnienia teoretyczne dotyczące rynku lotniczych przewozów pasażerskich oraz segmentacji po stronie popytu i podaży zostały wykorzystane do wyodrębnienia elementów i klasyfikacji strategii w rozdziale 4. oraz do opracowania kwestionariusza ankiety w rozdziale 5.;

- zagadnienia teoretyczne dotyczące unijnych wymagań w zakresie zrównoważonego rozwoju transportu opisane w rozdziale drugim dostały wykorzystane przy opracowywaniu modeli strategii rozwoju w rozdziale 6.;
- wyniki badań i analiz strategii i oczekiwań przewoźników przeprowadzone w rozdziałach 4. i 5. posłużyły jako podstawa do opracowania modeli strategii rozwoju.



Rysunek 1: Ogólna struktura pracy

Źródło: opracowanie własne

4. Wyniki badań

Celem rozprawy było ukazanie jaki zestaw elementów powinien pojawić się w strategii przewoźnika, aby możliwa była realizacja określonej strategii rozwoju. Modele zostały opracowane zgodnie z podziałem przytoczonym w części teoretycznej rozprawy. Jednak modelowaniu poddane zostały jedynie te strategie rozwoju, które faktycznie są realizowane przez przewoźników – koncentracji, dywersyfikacji koncentrycznej i integracji pionowej. Modele oparto na:

- ogólnych charakterystykach strategii rozwoju opisanych w rozdziale 1.3,
- unijnych aktach prawnych dotyczących transportu i ochrony środowiska przywołanych w rozdziale 2.2,
- elementach pojawiających się w strategiach przewoźników i zidentyfikowanych w rozdziale 4.2,
- głównych potrzebach pasażerów zidentyfikowanych w rozdziale 5.2.

Opracowane modele stanowią pewne uproszczenie rzeczywistości, a elementy w nich zawarte podzielono na trzy grupy, zgodnie z celami pracy i filarami zrównoważonego rozwoju:

- aspekt ekonomiczny – działania wpływające na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa,
- aspekt środowiskowy – działania prowadzące do ograniczenia emisji CO₂,
- aspekt społeczny – działania odpowiadające oczekiwaniom pasażerów.

4.1. Strategia koncentracji

Jako pierwszy opracowany został model dla **strategii koncentracji** (rysunek 2.), która jest strategią realizowaną głównie przez przewoźników niskokosztowych.

ASPEKT EKONOMICZNY	ASPEKT ŚRODOWISKOWY	ASPEKT SPOŁECZNY
JEDNOLITY STANDARD USŁUG		
UNIFIKACJA FLOTY		
	ODMŁADZANIE FLOTY	
OUTSOURCING USŁUG		
WSPÓŁPRACA Z DOSTAWCAMI USŁUG		
	KOMPENSACJA EMISJI DWUTLENKU WĘGLA	
WSPÓŁPRACA Z PRODUCENTAMI SAMOLOTÓW/PALIW		
MINIMALIZACJA ZAKŁÓCEŃ		MINIMALIZACJA ZAKŁÓCEŃ

Rysunek 2: Model strategii koncentracji

Źródło: opracowanie własne

Ogólna idea tej strategii zakłada koncentrację na wąskim obszarze działalności. W przypadku przewoźników lotniczych przyjmuje ono formę ujednoczenia standardu usług przewozowych, co z kolei skutkuje minimalizacją kosztów operacyjnych, a więc pozytywnie wpływa na realizację aspektu ekonomicznego zrównoważonego rozwoju. Dla pasażerów wysoka specjalizacja przynosi korzyści w postaci niskich cen i minimalizacji zakłóceń w procesie przewozowym. Pasażerom daje to gwarancję punktualnego startu i dotarcia do miejsca docelowego, a przewoźnikom pozwala na obniżenie kosztów związanych z postojem samolotu w porcie lotniczym. Skrócenie czasu postoju samolotu w porcie lotniczym skutkuje także skróceniem czasu pracy agregatów prądotwórczych lub stałych instalacji zasilania elektrycznego, które cechują się wysokim poziomem emitowanego hałasu. Tym samym jednolity standard usług w pozwala na realizację wszystkich trzech aspektów koncepcji zrównoważonego rozwoju. Ten typ strategii

rozwoju pozwala przewoźnikowi na korzystanie ze zunifikowanej floty, na którą składa się jeden lub maksymalnie dwa równorzędne modele samolotów. Ogranicza to koszty pozyskiwania i magazynowania części zamiennych, napraw oraz w dłuższej perspektywie pozytywnie wpływa na środowisko, odpowiadając potrzebom wynikającym z ekonomicznego i środowiskowego aspektu zrównoważonego rozwoju. Kolejnym elementem modelu strategii koncentracji jest odmładzanie floty, co bezpośrednio wynika z przepisów Unii Europejskiej. Wprawdzie wymiana floty wiąże się z wysokimi nakładami finansowymi dla przewoźnika, co stoi w sprzeczności z założeniami aspektu ekonomicznego w krótkim okresie, jednak nowe rozwiązania technologiczne sprawiają, że samoloty cechują się niższym spalaniem i poziomem emisji, co jest zgodne z wymogami unijnymi w zakresie ochrony środowiska. W perspektywie długookresowej eksploatacja młodej floty może przyczynić się do ograniczenia kosztów w pewnych obszarach działalności ze względu na postępujący rozwój w zakresie technologii niskoemisyjnych. Nowoczesna flota cechuje się również wyższym poziomem bezpieczeństwa, co odpowiada oczekiwaniom wszystkich grup pasażerów i przekłada się na realizację społecznego aspektu koncepcji zrównoważonego rozwoju. Co ważne, emisje dwutlenku węgla i innych szkodliwych substancji nie są skutkiem jedynie działalności przewozowej, ale również z innych operacji wykonywanych przez przewoźników. O ile w przypadku bezpośrednich emisji z działalności przewozowej, ograniczenie jest możliwe dzięki odmładzaniu floty czy wzrostowi udziału biopaliw w paliwie lotniczym, tak w przypadku emisji z działalności naziemnej konieczne jest poszukiwanie alternatywnych rozwiązań umożliwiających realizację środowiskowego aspektu zrównoważonego rozwoju. Takie emisje powinny być kompensowane poprzez, np. sadzenie drzew lub przejście na energię pochodzącą z odnawialnych źródeł.

Jednak koncentracja działalności na wąskim obszarze stwarza konieczność outsourcingu usług wspomagających proces przewozowy (np. usługi lotniskowe, odprawa) i ścisłą współpracę z dostawcami towarów (np. cateringu, części zamiennych do samolotów). Oba te działania przekładają się na ograniczenie kosztów operacyjnych, ponieważ często wyspecjalizowane podmioty trzecie są w stanie świadczyć usługi w sposób bardziej efektywny kosztowo niż przewoźnik w ramach własnych zasobów, co z kolei przekłada się na realizację ekonomicznego aspektu zrównoważonego rozwoju. Współpraca z producentami samolotów i/lub zrównoważonych paliw lotniczych przynosi korzyści zarówno w aspekcie środowiskowym, jak i ekonomicznym, stwarzając warunki

do zawierania korzystnych umów na dostawę surowców i wyposażenia i przyspiesza rozwój technologii niskoemisyjnych.

4.2. Strategia dywersyfikacji koncentrycznej

Jako druga modelowaniu poddana została strategia **dywersyfikacji koncentrycznej** (rysunek 3.), jako że jest ona najczęściej realizowana przez przewoźników tradycyjnych i konsorcja przewozowe.

ASPEKT EKONOMICZNY	ASPEKT ŚRODOWISKOWY	ASPEKT SPOŁECZNY
ZRÓŻNICOWANY STANDARD USŁUG		ZRÓŻNICOWANY STANDARD USŁUG
DYWERSYFIKACJA FLOTY		
ŚWIADCZENIE USŁUG DODATKOWYCH		ŚWIADCZENIE USŁUG DODATKOWYCH
	KOMPENSACJA EMISJI DWUTLENKU WĘGLA	
	ODMŁADZANIE FLOTY	
WSPÓŁPRACA Z PRODUCENTAMI SAMOLOTÓW/PALIW		
		ROZBUDOWANA SIĘĆ POŁĄCZEŃ

Rysunek 3: Model strategii dywersyfikacji koncentrycznej

Źródło: opracowanie własne

Strategia dywersyfikacji koncentrycznej pozwala przewoźnikom na koncentrację działalności w jednym obszarze, który w tym przypadku stanowi usługa przewozowa, a czynnik dywersyfikujący stanowi standard świadczonych usług. W przypadku pasażerskich przewozów lotniczych dywersyfikacja dotyczy:

- odległości – krótkie, średnie i długie dystanse,
- standardu usług – klasa ekonomiczna (standard i/lub *premium*), biznes, *first*,
- sieci połączeń – połączenia w relacjach bezpośrednich i pośrednich,
- pasażerów – obsługuje segment przewozów biznesowych i indywidualnych.

Wszystkie wymienione wyżej czynniki wpływają na wysokość stawek przewozowych i dostępność usług, co daje pasażerom możliwość wyboru usługi w jak największym

stopniu dopasowanej do ich potrzeb i możliwości, realizując w ten sposób aspekt społeczny koncepcji zrównoważonego rozwoju. Jednak dywersyfikacja działalności stwarza potrzebę korzystania ze zróżnicowanej floty, która będzie w stanie obsłużyć trasy o różnym zasięgu i różnej klasie, co stoi w sprzeczności z założeniami aspektu ekonomicznego. Zróżnicowana flota wymaga od przewoźnika posiadania rozbudowanego zaplecza serwisowego oraz podnosi koszty szkolenia personelu pokładowego i pilotów, którzy muszą być w stanie obsłużyć kilka różnych typów samolotów. Strategia dywersyfikacji koncentrycznej stwarza jednak korzystne warunki do rozbudowy sieci połączeń i przemieszczania pasażerów zarówno na krótkich trasach (np. krajowych lub wewnątrz europejskich), jako forma transportu dowozowo-odwozowego, jak i na trasach międzykontynentalnych w oparciu o model hubowy. Dodatkowo większość tych połączeń daje możliwość wyboru spośród dwóch lub więcej standardów przewozu, odpowiadając oczekiwaniom pasażerów:

- indywidualnych, którzy mogą wybrać podstawową, najtańszą usługę,
- biznesowych, którzy mogą wybrać usługę o wyższym standardzie.

Z jednej strony generuje to dodatkowe koszty, ale jednocześnie przynosi zyski z obsługi wyższych segmentów rynku i realizuje społeczny aspekt zrównoważonego rozwoju, nie tylko odpowiadając oczekiwaniom pasażerów, ale także łącząc znacznie oddalone od siebie regiony. Dodatkowe źródło zysku dla przewoźnika i wartość dodaną dla pasażerów, i tym samym realizację aspektu społecznego, stanowią również usługi dodatkowe oferowane podczas lotu, takie jak możliwość wykupienia konkretnego miejsca w samolocie na wszystkich połączeniach obsługiwanych przez przewoźnika czy możliwość podróży ze zwierzęciem.

Duże zróżnicowanie floty ogranicza możliwości jej odmładzania w krótkim okresie, ponieważ wiąże się z koniecznością ponoszenia dużych nakładów finansowych, w szczególności, jeśli przewoźnik posiada mocno zróżnicowaną flotę, co w negatywny sposób wpływa na realizację ekonomicznego aspektu zrównoważonego rozwoju. W związku z tym przewoźnicy stosujący strategię dywersyfikacji koncentrycznej muszą szukać innych sposobów ograniczania i kompensacji emisji dwutlenku węgla, aby sprostać wymaganiom stawianym przez Unię Europejską i zrealizować środowiskowy aspekt polityki zrównoważonego rozwoju. Jednak w dłuższej perspektywie wymiana floty będzie działaniem niezbędnym ze względu na to, że regulacje unijne wymagają prowadzenia coraz bardziej intensywnych działań proekologicznych. Wiek floty ma również znaczący wpływ

na poziom bezpieczeństwa przewozów, które jest bezpośrednio związane ze społecznym aspektem zrównoważonego rozwoju i stanowi istotny czynnik pasażerów. Podobnie jak w przypadku strategii koncentracji, współpraca z producentami samolotów i/lub paliw lotniczych może w dużym stopniu przyczynić się do opracowania niskoemisyjnych rozwiązań technologicznych oraz wypracowania korzystnych umów na dostawy wyposażenia i zasobów. To działanie umożliwia więc jednoczesną realizację dwóch aspektów polityki zrównoważonego rozwoju – ekonomicznego i środowiskowego.

4.3. Strategia integracji pionowej

Kolejny model został opracowany dla strategii **integracji pionowej** (rysunek 4.).

ASPEKT EKONOMICZNY	ASPEKT ŚRODOWISKOWY	ASPEKT SPOŁECZNY
DYWERSYFIKACJA DZIAŁALNOŚCI		DYWERSYFIKACJA DZIAŁALNOŚCI
WSPÓŁPRACA Z INTERESARIUSZAMI		
INNOWACJE		
	ODMŁADZANIE FLOTY	
	KOMPENSACJA EMISJI DWUTLENKU WĘGLA	
	OGRANICZENIE ZUŻYCIA PLASTIKU	

Rysunek 4: Model strategii integracji pionowej

Źródło: opracowanie własne

Ten rodzaj strategii rozwoju daje przewoźnikom możliwość działania na najszerszą skalę ze wszystkich analizowanych strategii rozwoju, ponieważ umożliwia współpracę z interesariuszami, do których zaliczają się przedsiębiorstwa stanowiące bezpośrednio poprzedzające i kolejne ogniwa w łańcuchu dostaw. W tym przypadku są to nie tylko producenci samolotów i paliw, ale również np. firmy cateringowe, serwisowe czy też instytucje finansowe udzielające leasingów. Ten rodzaj strategii przewiduje dwa poziomy integracji:

- włączenie poprzedzającego/kolejnego ogniwa w obręb przedsiębiorstwa,
- zawieranie umów o współpracy.

Tak więc przewoźnik może przejmować inne przedsiębiorstwa świadczące usługi na jego rzecz i realizować pewne operacje w ramach własnych zasobów lub nawiązywać ścisłą współpracę z dostawcami, którzy mogą świadczyć usługi w sposób bardziej efektywny kosztowo. Dodatkowo pozwala świadczyć usługi o różnym stopniu złożoności, dzięki wykorzystaniu podmiotów zewnętrznych, co z kolei daje szansę na pozyskanie szerszej grupy klientów o zróżnicowanych potrzebach, którzy w jednym miejscu mają możliwość:

- zakupu usług przewozowych o zróżnicowanym standardzie,
- zakupu usług dodatkowych (np. dodatkowego bagażu),
- zakupu usług uzupełniających (np. noclegu).

Oba te rodzaje działań przynoszą korzyści:

- w aspekcie ekonomicznym dzięki obniżeniu kosztów operacyjnych dla przewoźnika,
- w aspekcie społecznym dzięki zapewnieniu pasażerom dostępu do szerszego wachlarza usług.

Dzięki wdrożeniu strategii integracji pasażerowie otrzymują możliwość personalizacji i wyboru spośród licznych usług o zróżnicowanym standardzie, zarówno pod względem cenowym jak i organizacyjnym. Sprawdza się to szczególnie w przypadku przewoźników obsługujących zarówno krótkie, średnie jak i długie trasy i adresujących swoje usługi do pasażerów z różnych segmentów rynku. Rozbudowany wachlarz usług i ukierunkowanie na różne segmenty rynku wymagają od przewoźnika posiadania zróżnicowanej floty, która będzie w stanie obsłużyć połączenia o różnym zasięgu i standardzie. Dywersyfikacja utrudnia odnowienie floty w krótkim okresie, ze względu na znaczne nakłady finansowe, które należy ponieść. Jednak w dłuższej perspektywie będzie to konieczne ze względu na coraz bardziej restrykcyjne wymagania w zakresie ochrony środowiska stawiane przez Unię Europejską i przyczyniając się jednocześnie do realizacji działań w aspekcie środowiskowym zrównoważonego rozwoju. Jednocześnie młoda i nowoczesna flota wpływa pozytywnie na bezpieczeństwo przewozów, co umożliwia realizację aspektu społecznego i stanowi istotny czynnik determinujący wybory pasażerów.

Wszystkie wyżej wymienione działania stwarzają pole do poszukiwania rozwiązań innowacyjnych prowadzących do maksymalizacji zysku, ograniczenia kosztów, sprostania wyzwaniom w zakresie ochrony środowiska i obsługi pasażerów, czyli przyczyniających się do realizacji wszystkich trzech aspektów koncepcji zrównoważonego rozwoju. Do takich działań we wszystkich analizowanych strategiach zalicza się współpraca

z producentami samolotów i/lub paliw w celu wspólnego poszukiwania rozwiązań niskoemisyjnych i zawierania korzystnych umów na dostawy, skutkujących obniżeniem kosztów operacyjnych. W przypadku strategii integracji pionowej, w celu realizacji aspektu środowiskowego, przewoźnik może podejmować również współpracę z dostawcami np. utensyliów wykorzystywanych na pokładzie (np. sztućców, kubków), aby ograniczyć ilość odpadów powstających w procesie przewozowym. Rozwiązaniem innowacyjnym w ramach tej strategii jest też postępujący proces digitalizacji obsługi klienta i dążenie do wyeliminowania kontaktów międzyludzkich od momentu zakupu biletu do momentu wejścia na pokład. Z jednej strony jest to działanie usprawniające cały proces obsługi klienta i eliminujące możliwość powstawania zakłóceń wynikających z błędów ludzkich, a z drugiej strony pozwalające na obniżenie kosztów związanych z obsługą klienta.

Strategia integracji pionowej stwarza więc wiele możliwości rozwoju przedsiębiorstwa zarówno pod względem ekonomicznym, jak i społecznym oraz środowiskowym, natomiast pasażerom zapewnia ona dostęp do usług o różnym stopniu złożoności.

5. Podsumowanie

Modele zaprezentowane w rozprawie stanowią uzupełnienie luki teoretycznej wynikającej z faktu, że dotychczasowe opisy strategii, w tym również strategii rozwoju, skupiały się na zagadnieniach ekonomicznych działalności przedsiębiorstwa. Zmiany w otoczeniu oraz nowe podejście do kwestii społecznych i środowiskowych stwarza potrzebę aktualizacji dotychczasowej wiedzy. Dotychczas nieliczne opracowania poruszają także tematykę strategii realizowanych przez konkretnych przewoźników oraz przyporządkowania ich do teorii przytaczanej w literaturze, co stanowi drugi powód istnienia luki teoretycznej.

W tabeli 1. zebrano najważniejsze wnioski z rozprawy, wyciągnięte w oparciu o przeprowadzoną analizę literatury i aktów prawnych oraz wyniki ankiety mającej na celu identyfikację oczekiwań pasażerów. Wnioski przedstawiono z zachowaniem podziału na rozdziały oraz wskazano, które cele badawcze zostały zrealizowane w poszczególnych rozdziałach.

Tabela 1: Wnioski końcowe z pracy

Numer rozdziału	Tytuł rozdziału	Wnioski	Zrealizowany cel badawczy
1	Zarządzanie strategiczne i jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw	Poszczególne strategie rozwoju znacznie różnią się od siebie, jednak ich ogólne charakterystyki koncentrują się jedynie na czynnikach ekonomicznych. Jednak wzrost świadomości sprawia, że czynniki środowiskowe i społeczne powinny stać się integralnymi elementami strategii i tym samym przyszłego rozwoju przedsiębiorstw.	
2	Zrównoważony rozwój transportu	Głównym celem regulacji unijnych jest ograniczenie emisji dwutlenku węgla z transportu lotniczego, co ma być realizowane poprzez włączenie sektora lotniczego do Europejskiego Systemu Handlu Emisjami (EU ETS) oraz sukcesywnemu zwiększaniu udziału biopaliw w paliwie lotniczym.	CS ₁
3	Działalność przewoźników lotniczych w Europie	Na rynku lotniczym lotniczych przewozów pasażerskich funkcjonują trzy podstawowe modele biznesowe, z których każdy cechuje się odmiennymi zasadami funkcjonowania i adresowany jest do innej grupy pasażerów. Podstawowa segmentacja rynku po stronie popytu dzieli pasażerów na indywidualnych i biznesowych, a ich oczekiwania wobec lotniczej usługi przewozowej są różne.	CS ₂
4	Strategie europejskich pasażerskich przewoźników lotniczych	Celem każdego z analizowanych przedsiębiorstw/konsorcjów przewozowych jest zdobycie czołowej pozycji na rynku, a więc realizacja postulatów ekonomicznych. Kwestie wynikające z koncepcji zrównoważonego rozwoju nie są w wystarczającym stopniu uwzględnione w strategiach przewoźników.	CS ₂ CS ₃
5	Identyfikacja oczekiwań pasażerów wobec usługi lotniczej	Oczekiwania pasażerów różnią się od siebie w zależności od analizowanego segmentu rynku. Dla pasażerów indywidualnych najważniejszy czynnik stanowi cena, natomiast dla pasażerów biznesowych – czas. Jako drugi priorytet, obie grupy wskazały bezpieczeństwo, a najmniej istotne okazały się elementy składające się na szeroko rozumiany komfort podróży.	CS ₄
6	Wytyczne dla strategii rozwoju europejskich pasażerskich przewoźników lotniczych	Każda strategia rozwoju poddana modelowaniu zawiera w sobie inny zestaw działań ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Część działań pojawia się w każdej ze strategii poddanych modelowaniu, jednak są to elementy wynikające głównie z regulacji unijnych, do których przewoźnicy muszą się dostosować.	CG

Źródło opracowanie własne

Przeprowadzone w pracy analizy i badania pozwoliły na potwierdzenie hipotezy, że w świetle unijnej polityki zrównoważonego rozwoju transportu i rosnących oczekiwań pasażerów przewoźnicy lotniczy muszą opracować strategie rozwoju umożliwiające efektywne działanie oraz odpowiedź na wymagania środowiskowe i społeczne.

W przyszłości powinny być prowadzone dalsze badania oczekiwań pasażerów, aby możliwe było pogłębienie istniejącej segmentacji lub znalezienie innych czynników, według których można dokonać podziału. Tego typu badania pozwolą również na określenie czy i w jakim stopniu poszczególne czynniki społeczne (np. wiek, płeć, pochodzenie) wpływają na wybory użytkowników transportu lotniczego.

Istotne jest również dalsze badanie strategii przewoźników w odpowiedzi na rosnące naciski ze strony otoczenia organizacji. To pozwoli wskazać podejmowane działania na rzecz realizacji założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju i określić jakie dalsze działania są niezbędne, aby transport lotniczy stał się bardziej przyjazny dla środowiska.

Bibliografia

Aeroflot Group, Strategy 2028

Aeroflot, Annual Report 2020

Air France – KLM Group, First half financial report January – June 2021

Batorski D., Olcoń-Kubicka M., *Prowadzenie badań przez Internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*. Studia socjologiczne 2006, nr 3, s. 99 – 132.

Bernacki D., *Ekonomiczne efekty wykorzystania węzłów transportowych w warunkach konsolidacji przewozów w transporcie lotniczym*. Logistyka 2014, nr 6, s. 12587 – 12601.

Bezpieczeństwo transportu lotniczego. Wybrane aspekty, Kwasiborska A. [red.], Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2016.

Biała Księga Transportu *Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu*, 28.03.2011 r.

Biznes lotniczy, Hoszman A. [red.], Oficyna Wydawnicza SHG, Warszawa 2019.

Black W. R., *Sustainable transportation. Problems and solutions*. The Guilford Press, Nowy Jork 2010.

Boniecki D., Marciszewska E., *Non-Cooperative Game Theory in Measuring Strategic Interactions between Airline Joint-Venture Alliances*. European Research Studies Journal 2020, nr XXIV, s. 152 – 164.

Borowiec M., Dorocki S., Kilar W., Płaziak M., Szymańska A. I., Świętek A., Wilczyński P., *Przedsiębiorczość w praktyce*. Fundacja Wrota Edukacji, Poznań 2013.

Bratnicki M., Zbierowski P., *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2013, nr 22, s. 141 – 158.

Certo S. C., Peter P. J., *Strategic Management: Concepts & Applications*. Random House Inc., New York 1988.

Chakuu S., Kozłowski P., Nędza M., *Podstawy transportu lotniczego*. Konsorcjum Akademickie, Kraków – Rzeszów – Zamość 2012.

Coyle J. J., Novack R.A., Gibson B. J., *Transportation. A Global Supply Chain Perspective*. Cengage Learning, Boston 2016.

Czownicki J., Kaliński D., Marciszewska E., *Transport lotniczy w gospodarce rynkowej*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1992.

Dray L., Evans A., Reynolds T., Schäfer A. W., Vera-Morales M., Bosbach W., *Airline fleet replacement funded by a carbon tax: An integrated assessment*. Transport Policy 2014, nr 34, s. 75 – 84.

Drop N., *Airbus' electrically powered aircraft as an answer to the European Union's low-carbon policy*. Transport Economics and Logistics 2020, nr 81, s. 81 – 89.

Drop N., *Możliwości substytucji usług transportowych w transporcie pasażerskim na przykładzie podróży na trasie Amsterdam – Bruksela*. Wydawnictwo SIZ Stowarzyszenie Innowatorów Zarządzania, Łódź 2020.

Drop N., *Prognoza zmian w sposobie funkcjonowania niskokosztowych przewoźników lotniczych na rynku europejskim*. Przedsiębiorczość i zarządzanie 2019, nr 6, s. 147 – 160.

Drożdż W., Kinelski G., Czarnecka M., Wójcik-Jurkiewicz M., Maroušková A., Zych G., *Determinants of Decarbonization – How to Realize Sustainable and Low Carbon Cities?*. Energies 2021, nr 14, 2640.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy

EasyJet plc, Annual Report and Accounts 2020 *Leveraging our strengths...*

Environmentally Conscious Transportation, Kutz M. [red.], Wiley, Hoboken 2008.

European Union Aviation Safety Agency, European Aviation Environmental Report 2019

Eurostat, *Sustainable development in the European Union. Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context*, May 2020.

Filipiak-Dylewska B., Szewczuk A., *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*. Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.

Fu X., Oum T. H., Zhang A., *Air Transport Liberalization and Its Impacts on Airline Competition and Air Passenger Traffic*. Transportation Journal 2010, nr 49, s. 24 – 41.

Gadomska-Lila K., Wasilewicz J., *Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność z perspektywy biznesowej*. Studia i Prace 2016, nr 46, s. 299 – 309.

Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.

Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.

Graham B., Guyer C., *Environmental sustainability, airport capacity and European air transport liberalization: irreconcilable goals?*. Journal of Transport Geography 1999, nr 7, s. 165 – 180.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Griffin R.W., *Management*. Houghton Mifflin Company, New York 1999.

Grzelakowski A. S., *Rynek transportowy jako stymulator innowacyjności w transporcie*. Ekonomiczne problemy usług 2010, nr 59, s. 129 – 143.

Hawlana J., *Procesy globalizacji i liberalizacji w transporcie lotniczym*. Współczesne Problemy Ekonomiczne 2010, nr 607, s. 17 – 26.

Hawlana J., *Rynek niskokosztowych przewozów lotniczych a rozwój sektora turystyki*. Instytut Naukowo-Wydawniczy „SPATIUM”, Radom 2012.

IATA Global Passenger Survey 2021

ICAO, *Podręcznik służb portu lotniczego. Część 8*. Urząd Lotnictwa Cywilnego, Warszawa 2011.

International Airlines Group, Annual report and accounts 2020 *Managing the crisis. Transforming our business. Shaping our future*.

Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*. Difin, Warszawa 2010.

Jaros B., *Pomiar zrównoważonej konsumpcji*. Optimum. Studia ekonomiczne 2014, nr 3, s. 169 – 183.

Jastrzębska-Smolaga H., *W kierunku trwałej konsumpcji. Dylematy, zagrożenia, szanse*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Jeż M., *Ekologiczne problemy transportu lotniczego*. Prace Instytutu Lotnictwa 2010, nr 4, s. 59 – 71.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Kaleta A., *Realizacja strategii*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.

Kałkowska J., Pawłowski E., Trzcielińska J., Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.

Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów dotyczący planu działania na rzecz zrównoważonej konsumpcji i produkcji oraz zrównoważonej polityki przemysłowej, Bruksela, dnia 16.07.2008.

Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów *Europejska strategia w dziedzinie lotnictwa*, Bruksela, dnia 07.12.2015 r.

Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów *Europejski Zielony Ład*, Bruksela, dnia 11.12.2019.

Kotowska I., *Żegluga morska bliskiego zasięgu w świetle idei zrównoważonego rozwoju transportu*. Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, Szczecin 2014.

Krawiec F., *Zarządzanie strategią firmy*. Difin, Warszawa 2011.

Kunert-Diallo A., *Dostęp do rynku i konkurencja w transporcie lotniczym w UE i regulacjach krajowych na tle przemian globalnych*. Wolters Kluwer, Warszawa 2018.

Liczmańska K., Kuczyńska M., *Wartości dla klienta jako główny element modelu biznesu linii lotniczych Ryanair*. Acta Universitatis Nicolai Copernici 2016, nr 3, s. 193 – 207.

Lisiński M., Szarucki M., *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020.

Lufthansa Group, Annual Report 2020 *Transforming the way we connect people, cultures and economies*

Macintosh A., Wallace L., *International aviation emissions to 2025: Can emissions be stabilized without restricting demand?*. Energy Policy 2009, nr 37, s. 264 – 273.

Mańkowska M., *Stan i perspektywy rozwoju rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich w relacjach z Polską w warunkach spowolnienia gospodarczego*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 382, s. 221 – 237.

Marciszewska E., *Strategia błękitnego czy czerwonego oceanu w sektorze lotniczym*. Ekonomika Transportu i Logistyka 2017, nr 64, s. 285 – 297.

Marciszewska E., Zagrajek P., Hoszman A., *Regulacyjne uwarunkowania rozwoju rynku lotniczego w Unii Europejskiej*. Problemy Transportu i Logistyki 2016, nr 35, s. 101 – 109.

Marketing na rynku usług lotniczych, Rucińska D., Ruciński A. [red.], Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.

Ministerstwo Infrastruktury, *Koncepcja Lotniska Centralnego dla Polski – prace analityczne. Raport Częstkowy 1 Analiza obecnego rynku transportu lotniczego w Polsce na tle rynku europejskiego i światowego*

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Pearson Financial Times, New York 2008.

- Mont O., Plepys A., *Sustainable consumption progress: should we be proud or alarmed?*. Journal of Cleaner Production 2008, nr 16, s. 531 – 537.
- Montgomery C. A., *Putting Leadership Back into Strategy*. Harvard Business Review 2008, nr 86, 54 – 60.
- Montwił A., Drop N., *Analiza funkcjonowania niskobudżetowych pasażerskich przewoźników lotniczych w Europie jako przykład innowacji zarządzania*. Studia i Prace 2018, nr 52, s. 457 – 467.
- Motowidlak U., *Rozwój transport a paradygmat zrównoważonego rozwoju*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2017, nr 337, s. 138 – 152.
- Myszona K., *System otwartego nieba w Unii Europejskiej*. Roczniki Nauk Prawnych 2004, nr 14, s. 171 – 179.
- Nermend K., Piwowarski M., *Cognitive Neuroscience Techniques in Supporting Decision Making and the Analysis of Social Campaign*. International Journal of Social Sciences & Educational Studies 2018, nr 5, s. 122 – 132.
- Niedzielski P., *Kreatywność i procesy innowacyjne na rynku usług transportowych. Ujęcie modelowe*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2013.
- Niedzielski P., Ziolo M., Kozuba J., Kuzionko-Ochrymiuk E., Drop N., *Analysis of the Relationship of the Degree of Aviation Sector Development with Greenhouse Gas Emissions and Measures of Economic Development in the European Union Countries*. Energies 2021, nr 14, s. 3801.
- Nurzyńska A., *Bezpieczeństwo usług w międzynarodowym transporcie lotniczym przewoźników pasażerskich*. Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2016.
- O’Connell J. F., Williams G., *Air Transport in the 21st century. Key Strategic Developments*. Ashgate Publishing, Farnham 2021.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014
- Olipra Ł., *Tanie linie lotnicze – nowa „jakość” w przewozach lotniczych w Unii Europejskiej*. Ekonomia 2011, nr 4, s. 368 – 386.
- Panasiuk A., Pluciński M., *Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego. Implikacje dla regionów*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Pawłowska B., *Zrównoważony rozwój transportu na tle współczesnych procesów społeczno-gospodarczych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

- Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości, formułowanie misji i strategii, pobudzanie innowacyjności i kreatywności, tworzenie systemu troski o klienta*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie, teoria i praktyka zarządzania, drogi do sukcesu firmy*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- Penc J., *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja, zintegrowane zarządzanie strategiczne, strateging i uczenie się przyszłości, czynniki sukcesu firmy*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Pilarczyk M., *Segment low cost w kreowaniu europejskiego rynku pasażerskich przewozów lotniczych*. Problemy Transportu i Logistyki 2010, nr 8, s. 165 – 183.
- Porty lotnicze wobec polityki otwartego nieba*, Ruciński A. [red.], Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
- Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*. Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2010.
- Rogers P. P., Jalal K. F., Boyd J. A., *An Introduction to Sustainable Development*. Earthscan, Camden 2008.
- Rucińska D., Ruciński A., Tłoczyński D., *Transport lotniczy. Ekonomika i organizacja*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.
- Ruciński A., *Rynek usług pasażerskiego transportu lotniczego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998.
- Rui Q., Juping X., Heping X., Ziqiang Z., Chengwei L., *Carbon tax incentive policy towards air passenger transport carbon emissions reduction*. Transportation Research Part D 2020, nr 85, 102441.
- Ryanair Group, Annual Report 2021
- Rynek usług transportowych w Polsce*, Rucińska D. [red.], Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- Schäfer A. W., Waitz I. A., *Air transportation and the environment*. Transport Policy 2014, nr 34, s. 1 – 4.
- Schmitt D., Gollnick V., *Air Transport System*. Springer, Vienna 2016.
- Shaw S., *Airline Marketing and Management*. Ashgate Publishing, Farnham 2015.

Sienkiewicz-Małyjurek K., *Specyfika łańcucha dostaw w procesie zarządzania kryzysowego*. Organizacja i Zarządzanie 2014, nr 70, s. 425 – 435.

Skakuj M., *Zagrożenia środowiskowe w lotnictwie i zmiany klimatyczne*. Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej 2018, nr 123, s. 175 – 188.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Stacey R. D., *Strategic Management & Organisational Dynamics*. Pitman Publishing, Londyn 1996.

Sustainable Aviation. Greening the Flight Path, Walker T., Bergantino A., Sprung-Much N., Loiaciano L. [red.], Palgrave Macmillan, Cham 2020.

Sustainable Logistics, Witte H., Jedliński M., Dichiaro R. O. [red.], Ediuns, Bahía Blanca 2012

Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Szymczak A., *Hybrydowy model biznesowy linii lotniczych jako determinanta rozwoju przewoźników lotniczych*. Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 2018, nr 48, s. 53 – 60.

Tarapata J., *Konsumpcja zrównowazona a proekologiczne zachowania konsumentów*. Nowoczesne Systemy Zarządzania 2015, nr 10, s. 51 – 59.

Teece D. J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal 1997, nr 18, 509 – 533.

Thompson A., Strickland A., *Strategic Management: Concepts and Cases*. BPI Irwin, Boston 1990.

Tłoczyński D., *Badania pasażerów a komodalność transport lotniczego*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2013, nr 80, s. 125 – 136.

Tłoczyński D., *Kierunki rozwoju transportu lotniczego*. Studia ekonomiczne 2013, nr 143, s. 381 – 398.

Tłoczyński D., *Konkurencja na polskim rynku usług transportu lotniczego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018.

Tłoczyński D., *Segmentacja rynku lotniczego w kształtowaniu oferty usług lotniczych. Przewoźnicy lotniczy*. Logistyka 2011, nr 6, s. 4451 – 4460.

Transport i spedycja lotnicza. Ekonomika, organizacja, technologia, Januszkiewicz W. [red.], Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 1985.

Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego, Salmonowicz H. [red.], Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.

Turkish Airlines, Annual Report 2018 *New Future*

Turkish Airlines, Annual Report 2020 *We will succeed together*

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze (Dz.U. z 2020 r. Nr 130, poz. 1112)

Współczesna polityka transportowa, Rydzkowski W. [red.], Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.

Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego, Sopińska A., Wachowiak P. [red.], Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.

Zarządzanie kryzysowe. Teoria, praktyka, konteksty, badania, Stawnicka J., Wiśniewski B., Socha R. [red.], Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011.

Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, Klincewicz K. [red.], Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.

Zelek A., *Zarządzanie strategiczne: diagnozy, decyzje, strategie*. Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000.

Żylicz M., *Prawo lotnicze międzynarodowe, europejskie i krajowe*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 170.

Blog Captain Speaking, <http://captainspeaking.com.pl> (dostęp: 06.10.2021)

Blog Mission Statement, <http://mission-statement.com> (dostęp: 08.04.2022)

Blog Naukowiec, <http://naukowiec.org> (dostęp: 12.04.2022)

Blog Transport & Environment, <http://transportenvironment.org> (dostęp: 02.02.2022)

Bureau Veritas, <http://bureauveritas.pl> (dostęp: 13.01.2022)

Business Insider, <http://businessinsider.com.pl> (dostęp: 26.08.2021)

Centrum Informacji o Rynku Energii, <http://cire.pl> (dostęp: 02.02.2022)

Deloitte, <http://deloitte.com> (dostęp: 02.02.2022)

Encyklopedia Naukowa PWN, <http://encyklopedia.pwn.pl> (dostęp: 25.04.2022)

Flight Connections, <http://flightconnections.com> (dostęp: 24.03.2022; 25.03.2022)

Komisja Europejska, <http://ec.europa.eu> (dostęp: 23.09.2021)

Materiały informacyjne Aeroflot Group, <http://ir.aeroflot.com> (dostęp: 01.12.2021)

Materiały informacyjne Air France – KLM, <http://airfranceklm.com> (dostęp: 06.11.2021)

Materiały informacyjne Banku Światowego, <http://worldbank.org> (dostęp: 02.02.2022)

Materiały informacyjne easyJet, <http://corporate.easyjet.com> (dostęp: 25.10.2021; 24.03.2022)

Materiały informacyjne Europejskiej Agencji Środowiska, <http://eea.europa.eu> (dostęp: 01.02.2022)

Materiały informacyjne Eurostatu, <http://eurostat.europa.eu> (dostęp: 04.10.2021; 01.02.2022)

Materiały informacyjne Foundation for Democracy & Sustainable Development, <http://fdsd.org> (dostęp: 19.05.2022)

Materiały informacyjne IAG, <http://iaigroup.com> (dostęp: 10.11.2021)

Materiały informacyjne IATA, <http://iata.org> (dostęp: 29.03.2022)

Materiały informacyjne Lufthansa Group, <http://investor-relations.lufthansagroup.com> (dostęp: 03.11.2021)

Materiały informacyjne Organizacji Narodów Zjednoczonych, <http://un.org.pl> (dostęp: 24.09.2021)

Materiały informacyjne Parlamentu Europejskiego, <http://europarl.europa.eu> (dostęp: 05.04.2022)

Materiały informacyjne Ryanair, <http://corporate.ryanair.com> (dostęp: 21.10.2021)

Materiały informacyjne Ryanair, <http://ryanair.com> (dostęp: 24.03.2022)

Materiały informacyjne rządu RP, <http://naszesmieci.mos.gov.pl> (dostęp: 27.01.2022)

Materiały informacyjne Swiss, <http://swiss.com> (dostęp: 24.03.2022)

Materiały informacyjne Turkish Airlines, <http://investor.turkishairlines.com> (dostęp: 22.11.2021)

Portal Statista, <http://statista.com> (dostęp: 04.10.2021; 11.10.2021; 24.03.2022)

Rynek Lotniczy, <http://rynek-lotniczy.pl> (dostęp: 12.01.2022; 02.02.2022)

Rzeczpospolita, <http://rp.pl> (dostęp: 27.09.2021)

Uniwersytet Winnipeg, <http://uwinnipeg.ca> (dostęp: 27.01.2022)

Wprost, <http://biznes.wprost.pl> (dostęp: 02.02.2022)