

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 17 (2022), nr 2 (kwiecień-czerwiec)  
ISSN 1896-9380, s. 29-45  
DOI: 10.37055/nasz/150302

**Modern Management Systems**  
Volume 17 (2022), No. 2 (April-June)  
ISSN 1896-9380, pp. 29-45  
DOI: 10.37055/nasz/150302



Institut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Security, Logistics and Management  
Military University of Technology  
in Warsaw

## Zależność w układzie: zmiany w otoczeniu ogólnym a determinanty wyboru strategii działań dla wyodrębnionej grupy podmiotów na rynku usług lotniczych w dobie pandemii COVID-19

### Dependency in the arrangement: changes in the macroenvironment and determinants of action strategy choice for a selected group of entities on the aviation market during COVID-19 pandemic

**Agnieszka Wilczyńska-Strawa**

Akademia Sztuki Wojennej  
Wydział Zarządzania i Dowodzenia  
Instytut Zarządzania Lotnictwem Cywilnym  
a.wilczynska@akademia.mil.pl; ORCID: 0000-0003-4538-7918

**Abstrakt.** Na podstawie teoretycznych założeń funkcjonowania otoczenia ogólnego organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem wymiarów go tworzących oraz jego znaczenia dla organizacji, przeprowadzona została z wykorzystaniem analizy przypadków, jako głównej metody badawczej, identyfikacja czynników zmian wobec prowadzenia działalności linii lotniczej na rynku usług lotniczych w dobie pandemii COVID-19. Wskazano układ relacji zachodzących między tymi czynnikami a kształtem strategii działań. Wskazano zasady funkcjonowania systemu, który tworzą linia lotnicza oraz port lotniczy i agent obsługi naziemnej. Dookreślono znaczenie kryzysu w działalności linii lotniczej w odniesieniu do zmian w zakresie funkcjonowania pozostałych podmiotów w tym układzie relacji. Wdrożenie opisanego kształtu procedury badawczej pozwoliło na prowadzenie badania „w działaniu”, tj. rzeczywiste zidentyfikowanie występowania relacji pomiędzy otoczeniem ogólnym a strategią działania i oszacowanie charakteru, zakresu i natężenia tych relacji, a w przyszłości dostosowanie działań do zachodzących zmian.

**Słowa kluczowe:** otoczenie ogólne, rynek usług lotniczych, pandemia COVID-19, port lotniczy, linia lotnicza, agent obsługi naziemnej

**Abstract.** Basing on the theoretical assumptions of the functioning of the macroenvironment of the organization, with particular emphasis on its dimensions and its importance for the organization, the factors of change for the conduct of the airline's operations on the air service market during COVID-19 pandemic were identified, using case study as a leading research method. The system of relations among these factors and the shape of the action strategy was shown. The principles of the system functioning, consisting of an airline, an airport and a ground handling agent, were indicated. The significance of the

crisis in the airline's operations for changes impacting other entities in this system of relations was specified. The implementation of the above-described shape of the research procedure made it possible to conduct 'in action research', i.e., the actual identification of the relation between macroenvironment and the strategy of operation and the assessment of the nature, scope and intensity of these relations, and, in the future, adaptation of activities to the changes taking place.

**Keywords:** macroenvironment, air service market, COVID-19 pandemic, airport, airline, ground handling agent

## Wstęp

Podażową stroną rynku usług lotniczych tworzą wyspecjalizowane przedsiębiorstwa<sup>1</sup>, w tym głównie linie lotnicze, porty lotnicze i współpracujące z nimi podmioty. Nadrzędne kryterium podziału wskazanej grupy podmiotów stanowi wielkość obsługiwanych przez nie rynków i różnorodność oferowanych usług<sup>2</sup>. Na rynku usług lotniczych istnieje silna konkurencja, jednak w zakresie świadczenia konkretnej usługi lotniczej relacje łączące podmioty zaangażowane w jej realizację mają charakter intensywnej współpracy. Każde przedsiębiorstwo w branży lotniczej zostało dotknięte kryzysem wywołanym pandemią COVID-19, przy czym siła tych oddziaływań była zróżnicowana i odmienne były narzędzia wdrażane i możliwe do wdrożenia celem zwalczania powstałych konsekwencji kryzysu. Aby umożliwić realizację procesu dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu ogólnym<sup>3</sup> wyodrębnionej grupie podmiotów na rynku usług lotniczych, konieczne jest zidentyfikowanie zakresu, charakteru oraz intensywności zmian warunków działania przedsiębiorstwa oraz wskazanie determinantów wyboru strategii w korelacji z przedmiotowymi zmianami.

Badaniami została objęta wyodrębniona grupa podmiotów funkcjonujących na rynku usług lotniczych, do której zakwalifikowano międzynarodowy port lotniczy, tradycyjną linię lotniczą oraz agenta obsługi naziemnej, czyli te podmioty, które wskutek pandemii COVID-19 zostały zmuszone do prowadzenia działalności gospodarczej w warunkach intensywnych i długotrwałych zmian w otoczeniu dalszym. Dobór podmiotów do badania był celowy i wynikał z wdrożenia konkretnych

<sup>1</sup> Za przedsiębiorstwo uznaje się zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej – na podstawie ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (DzU 2020 poz. 1740). W art. 55 mamy, że przedsiębiorstwa, które wskazano do badania, ze względu na rodzaj działalności, zostały zakwalifikowane do grupy: usługowe.

<sup>2</sup> Charakterystyka podaźowej strony rynku usług lotniczych pokazana na podstawie: Rucińska, 2011, s. 288-289.

<sup>3</sup> W treści artykułu termin „otoczenie ogólne” przedsiębiorstwa będzie wykorzystywany zamiennie z wyrażeniem „otoczenie dalsze i makrootoczenie”. Otoczenie ogólne jest, oprócz otoczenia celowego, jedną z dwóch warstw otoczenia zewnętrznego organizacji.

kryteriów<sup>4</sup>. Na potrzeby niniejszych rozważań przyjęto uproszczony schemat układu zależności, w przypadku którego linia lotnicza jest podmiotem bezpośrednio narażonym na skutki kryzysu, a pozostałe podmioty usługowe działają w otoczeniu zmian działalności linii lotniczej. Co potwierdza, że pomimo przynależności do tej samej branży siła i kierunek oddziaływania zmian zależy od wielu czynników, np. rozmiaru i zakresu prowadzonej działalności, lokalizacji (Zygmunt, Zygmunt, 2016, s. 13). Kluczowe w przypadku przedmiotowej grupy podmiotów dla jakości zmian otoczenia dalszego będzie mieć miejsce w łańcuchu realizacji usługi lotniczej.

Głównym celem realizacji badań było ustalenie zależności pomiędzy zmianami wywołanymi pandemią COVID-19 w warunkach działalności wyodrębnionej grupy podmiotów na rynku usług lotniczych a determinantami wyboru strategii działania. Aby osiągnąć zamierzony cel badań, wskazane zostały następujące zadania do realizacji:

1. Na podstawie analizy dokumentów branżowych dokonać doboru próby badawczej.
2. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu określić teoretyczne założenia funkcjonowania otoczenia zewnętrznego organizacji, według R.W. Griffina (2000, s. 100-133), które kolejno posłużą jako dane bazowe do prowadzenia analizy ukierunkowanej na specyficzny rynek usług lotniczych (zob. Koźmiński, Piotrowski, 1996, s. 74-79).
3. Z wykorzystaniem metody badawczej jakościowej, tj. studium przypadku, przeprowadzić analizę zmian makrootoczenia wskutek pandemii COVID-19 dla linii lotniczej jako podmiotu bezpośrednio narażonego na konsekwencje kryzysu.
4. Dzięki opracowaniu macierzy wyników wskazać zakres, charakter i intensywność zmian czynników tworzących otoczenie dalsze dla linii lotniczych, określić sieć ich wzajemnych relacji oraz dokonać identyfikacji czynników kluczowych.
5. Na podstawie analizy dokumentów branżowych i literatury (Stoner, Wan-  
kel, 1996, s. 108-113) przeprowadzić wstępną diagnozę zmian otoczenia dla pozostałych podmiotów z wyodrębnionej grupy z uwzględnieniem wyników badań pozyskanych dla linii lotniczej.

Poznanie i uporządkowanie wiedzy na temat znaczenia relacji zachodzących pomiędzy otoczeniem dalszym przedsiębiorstw na rynku usług lotniczych a determinantami wyboru strategii działań w sytuacji nagłych, gwałtownych i długotrwałych

---

<sup>4</sup> Wyodrębniona grupa podmiotów została dobrana z myślą o realizacji przyszłych, zakrojonych na szerszą skalę badań dotyczących wariantów działań dla podmiotów reprezentujących podażową stronę rynku usług lotniczych w sytuacji kryzysu wywołanego przez COVID-19, stąd też konieczność uwzględnienia palety kompleksowych wytycznych, bogatszej niż te wymagane w zakresie przygotowania niniejszej publikacji.

zmian, takich jak kryzys wywołany pandemią COVID-19, jest kluczowe dla przetrwania przedsiębiorstw na rynku i w dalszej perspektywie – uzyskania przewagi konkurencyjnej. Otrzymane wyniki badań mogą stanowić konceptualny wstęp do przeprowadzenia indywidualnej analizy strategicznej dla każdego podmiotu ze wskazanej próby badawczej.

## Dobór próby badawczej

Na rynku usług lotniczych prowadzi działalność liczna grupa podmiotów usługowych. Na podstawie identyfikacji i analizy zasad ich organizacji oraz funkcjonowania do dalszego badania wybrano następującą grupę podmiotów: Polskie Linie Lotnicze „LOT” S.A., Lotnisko Chopina oraz LS Airport Services S.A. Zastosowano następujące, szczegółowe kryteria doboru:

- układ silnych i wzajemnych relacji zachodzących między wyodrębnionymi do badania podmiotami;
- zróżnicowany charakter prowadzonej działalności w ramach funkcjonowania na jednym rynku usług;
- kondycję finansową uzależnioną od wspólnych determinantów, tj. liczby zrealizowanych operacji lotniczych, obsłużonych pasażerów i wielkości przewiezionych towarów w transporcie lotniczym.

Dobór podmiotów celowo został powiązany w systemie wzajemności usług, tj. port lotniczy, z którego i do którego loty oferuje linia lotnicza, oraz agent obsługi naziemnej świadczący usługi na rzecz przedmiotowej linii lotniczej na terytorium wskazanego portu lotniczego. Zastosowanie takiego rozwiązania w przypadku prowadzenia dalszych badań we wskazanym obszarze ułatwi pozyskiwanie danych z analizy porównawczej<sup>5</sup>.

Na potrzeby przeprowadzenia badania przyjęty został następujący układ relacji w wyodrębnionej do badania grupie podmiotów:

- poziom pierwszy: linia lotnicza stanowiąca centrum utworzonego systemu relacji, wobec działalności której działalność portu lotniczego i agenta obsługi naziemnej ma charakter pomocniczy;
- poziom drugi: port lotniczy i agent obsługi naziemnej, pośrednio narażeni na występowanie czynników otoczenia zewnętrznego obecnych na rynku usług lotniczych, dla których warunki funkcjonowania linii lotniczej tworzą kluczowy element otoczenia.

<sup>5</sup> Dodatkowo przyjęto, że analizie poddane zostaną wyłącznie strategie działań podmiotów krajowych dla ułatwienia zdobywania informacji i danych w zakresie pozyskiwania środków wsparcia, w tym środków z budżetu państwowego. Działania takie zostały zaproponowane jako ewentualna kontynuacja badań.

Zaproponowany schemat relacji między linią lotniczą (poziom pierwszy) a portem lotniczym i agentem obsługi naziemnej (poziom drugi) jest uproszczony, a opisywany układ zależności w realiach prowadzenia działalności gospodarczej należy pojmować szerzej – jako system.

## **Metodologiczne podstawy prowadzenia badań własnych zależności w układzie: zmiany w otoczeniu ogólnym a determinanty wyboru strategii działań na przykładzie grupy podmiotów na rynku usług lotniczych w trakcie pandemii COVID-19**

Z przyjętego celu badań wynika główny problem badawczy: **w jaki sposób zmienił się pod wpływem pandemii COVID-19 czynnik makrootoczenia determinujący strategię działania wyodrębnionej grupy podmiotów na rynku usług lotniczych?**

Odpowiedź na pytanie główne została poprzedzona uzyskaniem odpowiedzi na pytania szczegółowe w następującym brzmieniu:

- Jaki jest charakter zmian w warunkach prowadzenia działalności gospodarczej podmiotów na rynku usług lotniczych wskutek pandemii COVID-19?
- W jaki sposób poszczególne wymiary otoczenia ogólnego linii lotniczej determinują strategię jej działania w okresie trwającego kryzysu spowodowanego pandemią COVID-19?
- W jaki sposób zmiany w otoczeniu ogólnym linii lotniczej wywołane pandemią COVID-19 ukierunkowują prowadzenie działalności usługowej podmiotów gospodarczych z nią związanych?

Do rozwiązania postawionego głównego problemu badawczego zastosowane zostały metody badawcze z grupy teoretycznej oraz praktycznej. Główną metodą badawczą było studium przypadku. Wyniki zastosowanych metod badawczych zostały przedstawione w dwóch częściach:

- wspólna dla wszystkich podmiotów badania, obejmująca ogólny opis charakteru zmian w warunkach otoczenia ogólnego;
- indywidualna dla każdego poziomu w opracowanym na potrzeby badania wzajemnym układzie relacji wyodrębnionych podmiotów, zawierająca charakterystykę relacji w zakresie: otoczenie ogólne a determinanty strategii działania podmiotów na rynku usług lotniczych na poziomie pierwszym i drugim w układzie wzajemnych zależności.

Zaproponowana procedura badawcza została ukierunkowana na identyfikację i analizę wyłącznie czynników zmian otoczenia ogólnego przedsiębiorstw na rynku usług lotniczych. Wprowadzone ograniczenie badawcze polegające na zawężeniu analizy do zmian w otoczeniu ogólnym było podyktowane następującymi względami:

- kierunek wywierania wpływu: uwarunkowania otoczenia dalszego determinują kierunki zmian działalności przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwa nie mają siły oddziaływania na występowanie i intensywność tych uwarunkowań;
- czynniki makrootoczenia należy interpretować jako źródło szans oraz zagrożeń i na podstawie wyników interpretacji charakteru tych czynników trzeba dokonywać zmian w zakresie strategii działania;
- zmiany w otoczeniu ogólnym oddziałują na działalność podmiotów gospodarczych zwłaszcza w długim okresie.

Badanie miało charakter wprowadzający i nie stanowiło analizy makrootoczenia tych podmiotów<sup>6</sup>.

## **Pandemia COVID-19 jako przykład zdarzenia typu „czarny łabędź” szczególnie dla działalności podmiotów na rynku usług lotniczych**

Zjawiska typu „czarny łabędź” cechują trzy atrybuty: są to nieoczekiwane, nietypowe, nieprzewidywalne i bardzo mało prawdopodobne zjawiska; kiedy się wydarzą, mają olbrzymie konsekwencje dla jakości funkcjonowania świata w kontekstach społecznym i gospodarczym, a w retrospektywie wiele osób uważa, że można było je przewidzieć (Szczepański, 2020, s. 8-12; na podstawie: Taleb, 2014).

Pandemia COVID-19 nie jest pierwszym zjawiskiem typu „czarny łabędź”, którego konsekwencje są tak silnie odczuwalne dla lotnictwa cywilnego. Do tej grupy zdarzeń Nassim N. Taleb, autor metafory „czarny łabędź”, zakwalifikował np. atak terrorystyczny na World Trade Center w Nowym Jorku 11 września 2001 roku (Taleb, 2014, s. 177). Jednak trwająca pandemia w sposób szczególny wpływa na otoczenie ogólne przedsiębiorstw na rynku usług lotniczych, a charakter zachodzących zmian w tym otoczeniu nie tylko utrudnia prowadzenie lotniczej działalności gospodarczej, lecz okresowo ją również uniemożliwia. Na podstawie wyników analizy uwarunkowań prowadzenia działalności przez podmioty z wyodrębnionej grupy oraz teorii o zjawiskach typu „czarny łabędź” wskazano charakterystykę zmian wskutek pandemii COVID-19, ich zależność z trudnościami funkcjonowania branży lotniczej wraz z prezentacją ogólnych wskazówek na potrzeby planowania strategii działań w przyszłości:

1. Prognozy rozwoju lotnictwa cywilnego były bardzo optymistyczne; wskazywane przez specjalistów z branży lotniczej zagrożenia nie dotyczyły

<sup>6</sup> W przypadku woli prowadzenia analizy makrootoczenia przyjęty na potrzeby badania dwupoziomowy układ relacji byłby wykluczony. Należy podkreślić, iż identyfikacja czynników makrootoczenia, pomimo że podmioty działają w jednej branży, wymaga zindywidualizowanego podejścia w prowadzeniu przedmiotowej analizy.

załamania popytu, lecz braków kadrowych i sprzętowych do obsługi zainteresowanych transportem lotniczym; **prognozy nie zawsze się sprawdzają, bo zawsze może pojawić się nieprzewidywane zjawisko, które może je zmienić, i należy przygotować wiele scenariuszy możliwych działań.**

2. Pomimo wcześniejszych kryzysów w lotnictwie cywilnym, również wynikających z pandemii, ten kryzys nie zaskakuje intensywnym charakterem, lecz jego długotrwałością; **podmioty na rynku usług lotniczych nie przygotowały planu działań na wypadek takiego kryzysu i nie zgromadziły zasobów finansowych potrzebnych do przetrwania tak długiego czasu braku zysku; należy przyjąć za podstawę planowania strategii działań na rynku usług lotniczych ryzyko wystąpienia zjawiska typu „czarny łabędź”.**
3. Wobec trudnego do przewidzenia charakteru dalszego przebiegu pandemii branża jest zmuszona do prowadzenia działalności w warunkach ryzyka i niepewności; **prowadzenie działalności gospodarczej na rynku usług lotniczych jest kapitałochłonne i wymaga wysokich nakładów na koszty osobowe, dlatego powszechne w branży jest unikanie takich zjawisk, a nie traktowanie ich jako szans na korzystne przemiany i postęp.**

Z uwagi na specyfikę rynku usług lotniczych przygotowanie się do zjawisk typu „czarny łabędź” jest dla podmiotów tego rynku bardzo trudne, a uwarunkowania świadczenia usług lotniczych ograniczają możliwości szybkiej adaptacji do otaczającej, silnie zmienionej rzeczywistości wskutek ich wystąpienia.

## **Czynniki zmian otoczenia ogólnego w dobie pandemii COVID-19 a determinanty kształtujące strategie działań linii lotniczej – studium przypadku**

Linia lotnicza jest uznawana za przedsiębiorstwo lotnicze obsługujące statek powietrzny w celach handlowych. Świadczy regularne i nieregularne usługi transportu lotniczego dla ludności w zakresie przewozu pasażerów, poczty lub ładunków oraz posiada odpowiednie świadectwo urzędu lotnictwa cywilnego, wydane przez państwo, w którym zostało założone (Eurostat, 2020). Do przeprowadzenia studium przypadku dobrano Polskie Linie Lotnicze „LOT” S.A. Są to polskie narodowe linie lotnicze z ugruntowaną pozycją na rynku usług lotniczych, sklasyfikowane jako przewoźnik tradycyjny, realizujące połączenia lotnicze krajowe i międzynarodowe oraz posiadające zróżnicowaną flotę.

Na podstawie zebranych danych o sytuacji podmiotu dokonano analizy czynników zmian w obliczu pandemii COVID-19 według poszczególnych wymiarów otoczenia ogólnego oraz wskazano w odniesieniu do poszczególnych czynników zmian przykłady determinantów wyboru strategii działań dla tej linii lotniczej. Zaprezentowane wyniki analizy bazują na danych z okresu od wybuchu pandemii

COVID-19 do końca roku 2020. Przyjęto, że był to okres najintensywniejszych zmian. Otrzymane wyniki badań zostały zaprezentowane w formie zbiorczej i ujęte w tabeli 1.

Tabela 1. Zasadnicze wymiary i czynniki otoczenia ogólnego linii lotniczej, Polskich Linii Lotniczych „LOT” S.A. oraz determinanty wyborów ich strategii działań w czasie pandemii COVID-19

Wymiar <sup>7</sup>	Czynniki	Determinanty wyboru strategii działań
Ekonomiczny	Spadek wartości współczynnika mobilności lotniczej społeczeństwa <sup>8</sup>	Potrzeba dywersyfikacji działalności, np. rozwój możliwości realizacji przewozów cargo, w szczególności medical cargo.  Wykorzystywanie głównie mniejszych typów samolotów w realizacji połączeń; biorąc pod uwagę warunki wzmożonej transmisji wirusa, duże samoloty straciły ekonomiczne uzasadnienie zastosowania.
	Zubożenie gospodarstw domowych	Odłożenie podróży lotniczych do czasu ustabilizowania się sytuacji materialnej przez podróżnych wymusza na przewoźnikach lotniczych większą elastyczność tworzenia ofert oraz zapewnienie większej dostępności cenowej tych ofert.
	Zastój w działalności gospodarczej	Ukierunkowanie na oferty lotnicze w zakresie podróży klasą serwisową ekonomiczną, nie biznesową.
	Sezonowe wahania popytu na podróże lotnicze	Interpretowane jako szansa na zbudowanie „poduszki finansowej” w okresie wzrostu zainteresowania transportem lotniczym, potrzeba stworzenia oferty umożliwiającej skorzystanie z niewielkich wzrostów ruchu lotniczego w czasie ogólnego kryzysu.

<sup>7</sup> Wskazano pięć zasadniczych wymiarów otoczenia ogólnego organizacji: ekonomiczny – związany jest z ogólną kondycją systemu gospodarczego, w którym ta organizacja działa; techniczny – odnosi się do dostępnych metod, które pozwalają przekształcić zasoby w produkty lub usługi; socjokulturowy – obejmuje zwyczaje, nawyki, wartości oraz cechy demograficzne społeczeństwa, w którym ta organizacja funkcjonuje; prawno-polityczny – pojmowany jest jako państwowa regulacja działalności gospodarczej i ogólne stosunki między gospodarką i państwem (w kontekście analizy wymiarów otoczenia ogólnego podmiotów działających na rynku usług lotniczych istnieje potrzeba rozszerzenia kategorii regulacji o poziom europejski i międzynarodowy); międzynarodowy – utożsamiany z zakresem, w jakim organizacja uczestniczy w działalności gospodarczej w innych krajach lub jaki pozostaje pod jej wpływem. Na podstawie: Griffin, 2000, s. 104-108.

<sup>8</sup> Zakwalifikowany do wymiaru ekonomicznego ze względu na wpływ jego wartości na rozwój rynku transportu lotniczego w poszczególnych krajach.



Techniczny	Ograniczenie bezpośrednich kontaktów społecznych w celu eliminowania ryzyka infekcji z zastosowaniem rozwiązań z palety techniczno-technologicznej	Potrzeba zastosowania technologii w celu ograniczenia rozprzestrzeniania się wirusa.
		Pandemia jako katalizator zmian w kierunku szerszego zastosowania automatyzacji, robotyzacji i samodzielności pasażerów w ramach realizacji pasażerskiego transportu lotniczego.
		Wdrażanie rozwiązań technicznych na każdym etapie realizacji podróży lotniczej (w zakresie jej przygotowania, realizacji i finalizacji) na rzecz zwalczania ryzyka zakażenia, tzw. rozwiązania techniczne – antywirusowe dla transportu lotniczego.
Socjokulturowy	Brak zaufania do bezpieczeństwa podróży lotniczych i ograniczenie potrzeb ich realizacji	Potrzeba promowania samolotu jako najbezpieczniejszego środka transportu w trakcie trwania pandemii COVID-19, w tym podjęcie działań informacyjnych i promujących tę gałąź transportu.
	Przeniesienie pracy zawodowej do rzeczywistości wirtualnej	Niepewność co do odbudowy ruchu biznesowego determinuje potrzebę tworzenia ofert z myślą o podróżach turystycznych.  Zwiększenie dostępności cenowej miejsc w klasie serwisowej biznesowej i premium dla wszystkich podróżnych.
	Potrzeba człowieka do przemieszczania się nie zanikła	Na początek odbuduje się rynek podróży lotniczych w celach rodzinnych, kolejno turystycznych i w takiej kolejności należy ofertę linii lotniczej kształtować z orientacją na klienta.
	Niepewność społeczeństwa co do organizacji i realizacji podróży lotniczej (wynikająca z decyzji prawno-politycznych, tj. brak jasnej, przejrzystej i skoordynowanej polityki otwierania granic)	Kolejny czynnik powodujący spadek zaufania pasażerów do transportu lotniczego czyni działania go przywracające największym wyzwaniem.  Dodatkowo istnieje potrzeba wprowadzania okresowych systemów informowania o zmianach połączeń lotniczych wskutek przedmiotowej niepewności.
Prawno-polityczny	Poziom restrykcyjności ograniczeń, tempo ich wprowadzania oraz czas trwania obostrzeń – uznaje się, że w tym zakresie dwa działania mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania linii lotniczych: zamknięcie rynku i narzucenie po przylocie obowiązkowej kwarantanny, co daje porównywalny efekt z samym zamknięciem rynku	Konieczność dostosowania oferty do regulacji ustanowionych przez władze państwowe na czas trwania pandemii COVID-19, w tym również ograniczenie prowadzonej działalności oraz jej całkowite zaprzestanie.  W okresie zawieszenia połączeń lotniczych możliwe było realizowanie wyłącznie połączeń repatriacyjnych, wykonywanych w ramach akcji #LOTdoDomu.

Wymiar	Czynniki	Determinanty wyboru strategii działań
Prawno-polityczny	Restrykcyjność ograniczeń w transporcie uzależniona od indywidualnych decyzji państwowych	<p>Konieczność indywidualizowania i uelastyczniania oferty mimo braku harmonizacji decyzji dotyczących transportu lotniczego, np. na poziomie UE, mimo że linie lotnicze oferują połączenia międzynarodowe (np. brak międzynarodowych i jednolitych wytycznych w zakresie obowiązkowych formalności czy testowania na obecność wirusa).</p> <p>W dniach 1-30 czerwca 2020 r. zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów połowa miejsc w samolocie musiała pozostawać pusta, usadzanie pasażerów odbywało się w modelu typu „szachownica”.</p>
	Wydawanie wytycznych dotyczących sposobu organizacji i realizacji transportu przez organizacje i instytucje z transportem niezwiązane, np. Główny Inspektorat Sanitarny, restrykcyjne ograniczenia sanitarno-epidemiologiczne w porównaniu do innych państw UE	<p>Wdrażanie rozwiązań minimalizujących ryzyko zakażenia wirusem na terenie lotniska oraz w trakcie lotu.</p> <p>Zobowiązanie do przestrzegania zasad reżimu sanitarnego.</p>
	Z uwagi na większą możliwość kontroli najpierw otwarto rynek połączeń lotniczych w kraju, kolejno połączenia międzynarodowe	<p>Przywracanie połączeń lotniczych etapowe i uzależnione od sytuacji epidemicznej w kraju i na świecie.</p> <p>Możliwość przywrócenia oferty podróży lotniczych w kraju i kolejno za granicę.</p>
	Ograniczenia w podróżowaniu do obszarów, gdzie istnieje największe zagrożenie epidemiczne	Ograniczenia w podróżowaniu, np. do Azji, to działania dotkliwe z uwagi na promowanie tych kierunków w siatce połączeń przewoźnika.
	Charakter podejmowanych decyzji politycznych i prawnych, tj. nieprzewidywalne, nagle, bez szansy na wdrożenie stopniowych działań dostosowawczych	<p>Brak możliwości planowania zmian i reagowania na nie.</p> <p>Konieczność wdrażania rozwiązań dla pasażerów wobec odwołanych rejsów, np. procesowanie zwrotów i zmian w rezerwacji, zwroty finansowe, vouchery.</p>

Międzynarodowy	Globalny zasięg występowania wirusa	Realny wpływ na działalność przewoźników świadczących połączenia międzynarodowe, potrzeba stałego zarządzania wykonalnością siatki połączeń linii lotniczej, przygotowanie się na nagłe zmiany i zakłócenia w zakresie realizacji połączeń międzynarodowych.
	Międzynarodowy charakter prowadzenia działalności przez linie lotnicze	Uzależnienie od rekomendacji międzynarodowych regulatorów (np. EASA, IATA) oraz działań poszczególnych państw w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom związanym z pandemią.
	Częściowy odwrót od potrzeby globalizacji	Zachęcanie do dawnych przyzwyczajeń w zakresie podróżowania na pokładzie samolotu.

Źródło: opracowanie własne\* z uwzględnieniem danych z: Zespół Doradców Gospodarczych Tor, 2020

\* Prezentowana lista czynników nie została wyczerpana – zaprezentowane zostały tylko wybrane ich przykłady w ramach poszczególnych wymiarów otoczenia ogólnego. Zdaniem autorki prezentowane informacje są kluczowe i w jej subiektywnej ocenie mają najsilniejsze znaczenie.

Szczegółowa analiza uzyskanych wyników badań z przeprowadzonego studium przypadku została opracowana w trzech etapach:

1. Interpretacja zależności każdej pary danych w układzie: czynniki w ramach poszczególnych wymiarów a podmiot analizy, wraz z odpowiedzią na pytanie: **czy czynniki w ramach poszczególnych wymiarów otoczenia ogólnego wywierają bezpośredni wpływ na strategię działań linii lotniczej?** Wyniki zaprezentowano w tabeli 2.
2. Opis powiązań wzajemnie zachodzących między czynnikami w ramach poszczególnych wymiarów otoczenia ogólnego linii lotniczej dzięki opracowaniu sieci ich relacji.
3. Identyfikacja czynników kluczowych dla kształtu strategii działań linii lotniczej w trakcie pandemii COVID-19.

Tabela 2. Macierz analizy otrzymanych wyników

Czynniki w ramach poszczególnych wymiarów	Linia pierwsza
	Podmiot: linia lotnicza
Czynniki z grupy: ekonomicznej	<b>Wpływ bezpośredni</b>
Czynniki z grupy: technicznej	Wpływ pośredni
Czynniki z grupy: socjokulturowej	<b>Wpływ bezpośredni</b>
Czynniki z grupy: prawno-politycznej	<b>Wpływ bezpośredni</b>
Czynniki z grupy: międzynarodowej	Wpływ pośredni

Źródło: opracowanie własne

Czynniki każdego wymiaru otoczenia ogólnego linii lotniczej mają wpływ na strategię działań w okresie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19. Zidentyfikowano

dwojaki charakter wpływu czynników: pośredni i bezpośredni. Na strategię działania linii lotniczej w dobie pandemii COVID-19 czynniki z grupy prawno-politycznej, ekonomicznej i socjokulturowej mają wpływ o charakterze bezpośrednim.

Czynniki z grup ekonomicznej, socjokulturowej i prawno-politycznej kształtują w zasadniczy sposób warunki otoczenia ogólnego linii lotniczej, a czynniki z grup technicznej i międzynarodowej mogą stanowić dodatkowe źródło szans lub zagrożeń w zależności od tego, jak czynniki wywierające wpływ bezpośredni zostaną zinterpretowane przez podmioty funkcjonujące na rynku usług lotniczych.

Kluczowe znaczenie dla kształtu strategii działań w czasie aktualnie trwającego kryzysu mają czynniki w ramach wymiaru prawno-politycznego otoczenia ogólnego linii lotniczych z uwagi na decyzyjność w zakresie ograniczenia lub całkowitego zakazu prowadzenia działalności. Podczas wdrażania rozwiązań prawno-politycznych o takim charakterze czynniki pozostałych wymiarów tracą realne znaczenie dla kształtu strategii działania linii lotniczej.

Dla linii lotniczych za szansę na przełamanie kryzysu wskazywany był powszechny program szczepień przeciw COVID-19 (Businessinsider, 2020). Powrót do dawnej kondycji transportu lotniczego jest więc uzależniony od czynnika zewnętrznego, spoza branży. To, który scenariusz powrotu do kondycji transportu lotniczego sprzed pandemii się zrealizuje, będzie dodatkowo uzależnione od przywrócenia dawnego zaufania społeczeństwa do bezpieczeństwa transportu lotniczego.

### **Kryzys w działalności linii lotniczej jako czynnik zmiany w działalności gospodarczej podmiotów z drugiej linii systemu relacji: portu lotniczego i agenta obsługi naziemnej**

Czynniki zmian występujące w otoczeniu ogólnym linii lotniczej wskutek pandemii COVID-19 determinują istotne zaburzenia w działalności gospodarczej podmiotów drugiej linii systemu relacji – w tym przypadku Lotniska Chopina oraz LS Airport Services S.A. W tabeli 3 zaprezentowane zostało zestawienie wybranych elementów zależności, stworzone na potrzeby badania układu relacji i dokonano oceny ich wpływu w skali 0-1 (gdzie 0 – oznacza brak wpływu, a 1 – oznacza występowanie wpływu) dla każdego podmiotu z drugiej linii systemu relacji.

W ogólnej ocenie linia lotnicza w zdecydowany i intensywny sposób kształtuje uwarunkowania działalności podmiotów drugiej linii systemu relacji. Przy czym podjęta analiza ma charakter wprowadzający i uwzględnia wyłącznie wybrane kryteria oceny. W przypadku zastosowania wyższego stopnia szczegółowości analizy konieczne byłoby zindywidualizowanie oceny dla portu lotniczego i agenta obsługi naziemnej.

Tabela 3. Wymiary znaczenia kryzysu działalności linii lotniczej dla podmiotów z II linii systemu relacji

Kryzys linii lotniczej determinantą istotnych zmian w działalności gospodarczej podmiotów	II linia systemu relacji	
	Port lotniczy	Agent obsługi naziemnej
Linia lotnicza jako główny klient dla podmiotu (wyznacznikiem sukcesu jest liczba obsługiwanych linii lotniczych determinująca skalę prowadzenia działalności)	1	1
Siatka połączeń linii lotniczej jako determinanta skali prowadzonej działalności	1	1
Przedmiot przewozu linii lotniczej jako wyznacznik charakteru prowadzonej działalności obsługowej	1	1
Celem działalności jest maksymalizacja ruchu lotniczego (mierzona liczbą zrealizowanych operacji lotniczych, obsługiwanych pasażerów i towarów)	1	1
Źródłem dochodu jest działalność lotnicza	1*	1

Źródło: opracowanie własne

\* Przychody lotnisk pochodzą z dwóch źródeł, tj. opłat lotniskowych, uzależnionych od liczby operacji (startów i lądowań) oraz sklepów i restauracji, które znajdują się na ich terenie, reklam czy opłat parkingowych; pozalotnicza gałąź działalności portów lotniczych generuje średnio 40-60% ich przychodów (zob. Rynek-lotniczy.pl, 2019), przy czym w przypadku zakazu lotów szanse na zarobek z tytułu działalności pozalotniczej jest ograniczony; w przypadku agenta obsługi naziemnej działalność dotyczy wyłącznie przygotowania do operacji lotniczych i jej finalizacji, a z tego powodu jest w pełni uzależniona od działalności operacyjnej linii lotniczej.

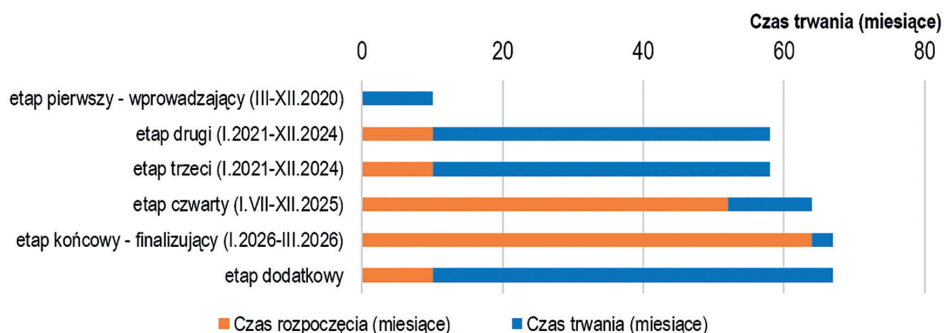
## Propozycja realizacji dalszych badań we wskazanym obszarze

Treści prezentowane w niniejszym opracowaniu mogą stanowić istotny element planowanych dalszych, szczegółowszych badań na temat **strategii działań wyodrębnionych podmiotów na rynku usług lotniczych w dobie pandemii COVID-19**, a na razie być traktowane jako wynik pierwszego etapu ich realizacji.

W ramach zaproponowanej procedury badawczej mogą zostać zaplanowane etapy badań o charakterze zasadniczym i dodatkowym, w stosunku do których można przyjąć następujące ramy czasowe realizacji: od marca 2020 roku do marca 2026 roku<sup>9</sup>. Propozycję poszczególnych etapów prowadzenia badań oraz wzajemną

<sup>9</sup> Istnieje możliwość przesunięcia czwartego i piątego etapu badań z uwagi na zmieniające się branżowe prognozy powrotu do kondycji lotnictwa cywilnego sprzed pandemii COVID-19. Prognoza Eurocontrol zakładała trzy możliwe scenariusze, ich realizacja była uzależniona od okresu, w którym szczepionka miała być ogólnodostępna dla podróżnych oraz od jej efektywności (prognoza z 4.11.2020 r.): scenariusz 1: szczepionka ogólnodostępna do lata 2021 r., powrót do poziomu z 2019 r. do 2024 r.; scenariusz 2: szczepionka ogólnodostępna do lata 2022 r., powrót do poziomu z 2019 r. do 2026 r.; scenariusz 3: szczepionka nieskuteczna, powrót do poziomu z 2019 r. do 2029 r. Opracowanie na podstawie: Eurocontrol, 2021. Prognozy branżowe są stale aktualizowane, należy uzależnić propozycję harmonogramu od wskazywanych w nich aktualizacji.

zależność czasu ich realizacji zaprezentowano z wykorzystaniem wykresu Gantta (zob. wykres 1). Planowany do osiągnięcia cel w wyniku przeprowadzenia każdego z etapów badań objaśniony został w tabeli 4.



Wykres 1. Graficzna prezentacja propozycji harmonogramu prac w ramach realizacji dalszych badań: Strategie działania wyodrębnionych podmiotów na rynku usług lotniczych w dobie pandemii COVID-19

Źródło: opracowanie własne (propozycja harmonogramu powinna ściśle korelować z branżowymi prognozami powrotu do kondycji transportu lotniczego z 2019 roku)

Tabela 4. Proponowany przebieg realizacji dalszych badań

Etapy zasadnicze	Opis założonego celu realizacji	Etap dodatkowy
<p>Pierwszy – wprowadzający</p> <p><i>Wymagany dla realizacji etapów drugiego, trzeciego i czwartego</i></p>	<p>Dobór próby badawczej.</p> <p>Zidentyfikowanie zmian w warunkach otoczenia dalszego wskutek pandemii COVID-19 dla podmiotów dobranych do badania (w wyniku wyodrębnienia ich z otoczenia i jednocześnie określenie charakteru powiązań z tym otoczeniem) oraz objaśnienie relacji przedmiotowego otoczenia na determinanty wyboru strategii konkretnych działań dla tej grupy podmiotów.</p>	<p>W toku prowadzonych badań zakłada się podjęcie działań dodatkowych, których realizacja będzie wynikać z potrzeby doprecyzowania wyników badań otrzymanych w ramach etapów zasadniczych lub będzie rozwijać dodatkowy zakres rozważań w obszarze głównego przedmiotu badań.</p> <p><i>Przykład: Struktura zatrudnienia podmiotów funkcjonujących na rynku usług lotniczych w dobie pandemii COVID-19 a potrzeba zmian w obszarze edukacji pracowników.</i></p> <p>Mogą być prowadzone na każdym etapie realizacji badania oraz po jego zakończeniu.</p> <p>Ich realizacja nie wpływa na stopień osiągnięcia celu głównego.</p>
<p><i>Etapy drugi, trzeci, czwarty i końcowy – finalizujący – zostaną przeprowadzone dla wyodrębnionej w pierwszym etapie grupy podmiotów</i></p>		
<p>Drugi</p> <p><i>Może być prowadzony równoległe z etapem trzecim</i></p>	<p>Prezentacja możliwych wariantów działań własnych w obszarze organizacyjnym i funkcjonalnym podmiotów poddanych badaniu dla przetrwania kryzysu wywołanego skutkami pandemii COVID-19, w tym przegląd dotychczas obowiązujących regulacji prawnych możliwych do zastosowania w sytuacji kryzysu finansowego.</p>	
<p>Trzeci</p> <p><i>Może być prowadzony równoległe z etapem drugim</i></p>	<p>Prezentacja możliwych wariantów działań wyodrębnionych podmiotów funkcjonujących na rynku usług lotniczych ze wsparciem zewnętrznym na czas pandemii COVID-19, w tym przegląd instrumentów wsparcia wdrożonych przez instytucje publiczne, finansowanych ze środków budżetu państwa.</p>	
<p>Czwarty</p> <p><i>Realizacja tego etapu jest uzależniona od rzeczywistego powrotu lotnictwa cywilnego do kondycji sprzed pandemii COVID-19</i></p>	<p>Ocena trwałości zmian w otoczeniu ogólnym wskutek pandemii COVID-19 podmiotów funkcjonujących na rynku usług lotniczych, diagnoza kondycji wyodrębnionej grupy podmiotów w okresie prognozowanej poprawy kondycji rynku usług lotniczych.</p>	
<p>Końcowy – finalizujący</p> <p><i>Realizowany po zakończeniu etapów od pierwszego do czwartego</i></p>	<p>Ocena skuteczności przyjętych i zastosowanych metod badawczych na każdym etapie realizacji badania, opracowanie wniosków końcowych i ewentualnych rekomendacji z propozycją zastosowania przez wyodrębnioną grupę podmiotów.</p>	

Źródło: opracowanie własne

## Podsumowanie

Podmioty na rynku usług lotniczych muszą radzić sobie z prowadzeniem działalności w warunkach niestabilności otoczenia, co wynika bezpośrednio z natury tego rynku. Kryzys wywołany pandemią COVID-19 istotnie zmienił otoczenie dalsze podmiotów funkcjonujących na rynku usług lotniczych. Z uwagi na charakter tego zjawiska zostało ono zidentyfikowane jako „czarny łabędź”. W obliczu wystąpienia czynników zmian kluczowe znaczenie dla uzyskania przewagi konkurencyjnej ma umiejętność adaptacji do nowych warunków prowadzenia działalności. Pierwszym etapem procesu adaptacji jest poznanie charakteru, intensywności i zasięgu tych zmian, zinterpretowanie ich jako szans bądź zagrożeń dla prowadzonej działalności oraz wskazanie determinantów dla utworzenia strategii działań w trwającym kryzysie. W analizowanym okresie kluczowe znaczenie miały czynniki zmian wymiarów: ekonomicznego, socjokulturowego oraz prawnopolitycznego, otoczenia ogólnego dla kształtu strategii działań linii lotniczej. Wobec kryzysu, w czasie którego linie lotnicze prowadzą działalność, do zmian zmuszone są podmioty pomocnicze, takie jak porty lotnicze i agenci obsługi naziemnej.

Wskazana struktura badania otoczenia dalszego i zaprezentowane wyniki analizy mogą stanowić wprowadzenie do realizacji analizy makrootoczenia w ramach analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Realizacja kompleksowej analizy strategicznej stanowi bazę do ustalenia kontekstu budowy strategii przedsiębiorstwa. W zakresie prowadzenia dalszych badań w tym obszarze zalecane byłoby poszerzenie palety czynników w ramach wymiarów otoczenia dalszego o wszystkie zaobserwowane, zindywidualizowanie analizy dla każdego podmiotu z grupy, zastosowanie analizy porównawczej do innych podmiotów spoza grupy oraz rozszerzenie badania o analizę otoczenia celowego wyodrębnionych podmiotów na rynku usług lotniczych.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] GRIFFIN, R.W., 2000. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [2] KOŹMIŃSKI, A.K., PIOTROWSKI, W. (red.), 1996. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [3] RUCIŃSKA, D., 2011. Badania rynku usług lotniczych. Istota, zakres, użyteczność, przykłady, *Zeszyty Naukowe. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne*, nr 9.
- [4] STONER, J.A.F., WANKEL, CH., 1996. *Kierowanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [5] SZCZEPAŃSKI, M., 2020. Epidemia koronawirusa jako wydarzenie typu „czarny łabędź”, *Przegląd Ekonomiczny*, nr 20.
- [6] TALEB, N.N., 2014. *Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, Warszawa: Kurhaus Publishing.
- [7] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (DzU 2020 poz. 1740).



- [8] ZYGMUNT, A., ZYGMUNT, J., 2016. Czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstwa w warunkach zmian, [w:] Zygmunt, A., Zygmunt, J. (red.), *Dostosowanie przedsiębiorstw do zmian otoczenia zewnętrznego*, Opole: Oficyna Wydawnicza Politechnika Opolska.

#### NETOGRAFIA

- [1] BUSINESSINSIDER, 2020. *Straty linii lotniczych przekroczą 100 mld dol. w tym roku. COVID-19 to „największy szok od czasu II wojny światowej”*, <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/koronawirus-straty-linii-lotniczych-z-powodu-kryzysu-covid-19-prognoza-iata-listopad/sge69pd> (04.01.2021).
- [2] EUROCONTROL, 2021. *EUROCONTROL Five-Year Forecast 2020-2024*, <https://www.eurocontrol.int/publication/eurocontrol-five-year-forecast-2020-2024> (06.02.2021).
- [3] EUROSTAT, 2020. *Ilustrowany słownik statystyk transportu*, Europejska Komisja Gospodarcza, [https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/coded\\_files/transport\\_glossary\\_4\\_ed\\_PL.pdf](https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/coded_files/transport_glossary_4_ed_PL.pdf) (08.01.2020).
- [4] RYNEK-LOTNICZY.PL, 2019. *Midera: Działalność pozalotniskowa to 60% przychodów portów lotniczych*, <https://www.rynek-lotniczy.pl/wiadomosci/midera-dzialalnosc-pozalotniskowa-toponad-polowa-przychodow-lotnisk-5234.html> (04.01.2021).
- [5] ZESPÓŁ DORADCÓW GOSPODARCZYCH TOR, 2020. *Lotnicze strategie wychodzenia z kryzysu COVID-19*, <https://zdgtor.pl/publikacje/> (08.12.2020).

