

# PRZYCHODY POZABILETOWE W TRANSPORCIE LOTNICZYM

JOANNA HAWLENA

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie  
e-mail: hawlana@interia.pl

## SŁOWA KLUCZOWE

transport lotniczy, przewoźnicy niskokosztowi, przychody pozabiletowe

## STRESZCZENIE

Zarządzanie przychodami (*revenue management*) oraz procedurą kształtowania cen to zagadnienia kluczowe dla sektora usług. Doświadczenia przewoźników lotniczych związane z zarządzaniem przychodami mogą być przykładem zwiększania zysków i budowania wartości firmy w czasach, gdy możliwości dalszego wzrostu produktywności i obniżki kosztów są bliskie wyczerpania. Posiadając ograniczone rezerwy finansowe i niewielkie możliwości dalszej obniżki kosztów eksploatacyjnych, przedsiębiorstwa działające w branży lotniczej zaczęły intensywnie poszukiwać metod działania, umożliwiających poprawę efektywności ekonomicznej, poprzez aktywizację podaży prowadzonej w ramach szerszego zakresu nowoczesnego wolumenu usług dodatkowych.

W opracowaniu podjęto próbę zdefiniowania omawianego pojęcia, zaprezentowano genezę i istotę technik uzyskiwania przychodów pozabiletowych, przedstawiono systematykę tego rodzaju przychodów oraz wskazano na ich znaczenie w bilansie przewoźników działających w segmencie *low cost*. Przedstawiono również elementy systemu zarządzania przychodami, na które organizacje muszą położyć szczególny nacisk, aby prawidłowo wdrożyć przedmiotową koncepcję.

## Wprowadzenie

Spowodowana kryzysem światowym dekoniektura globalnej gospodarki znacznie skomplikowała sytuację ekonomiczną wszystkich przedsiębiorstw lotniczych, jednak w największym stopniu dotknęła linie niskokosztowe. Część przewoźników tego segmentu, mając ograniczone możliwości kumulacji zysków z podstawowej działalności, znalazła się w sytuacji zagrożenia

destabilizacją ekonomiczną. W oparciu o te uwarunkowania wytyczono cel artykułu, którym jest zaprezentowanie metody optymalizacji przychodów *Revenue Management*, umożliwiającej zachowanie rentowności, szczególnie w warunkach kryzysu i spowolnienia gospodarczego, w sytuacji kiedy istnieje bariera możliwości dalszego zwiększania efektywności poprzez obniżkę kosztów i poprawę wydajności w zakresie działalności podstawowej.

Zwiększający się poziom globalizacji sektora pasażerskich przewozów lotniczych intensyfikuje motywację do realizacji zamierzeń związanych z optymalizacją operacyjnych metod zarządzania przychodami. Zrealizowanie takiej strategii charakteryzuje się wysokim poziomem trudności, ponieważ poza koniecznością uzyskania skuteczności podejmowania autonomicznych decyzji przez przedsiębiorstwo należy także uwzględnić wpływ stopnia poprawy koniunktury w gospodarce światowej i na globalnym rynku przewozów, których znaczącego wzrostu w najbliższej perspektywie trudno się spodziewać. Tymczasem nasilająca się konkurencja zmusza przewoźników do dalszej redukcji kosztów i zaostrzenia dyscypliny finansowej. W takich uwarunkowaniach źródeł uzupełniania dochodów, poza sprzedażą usług podstawowych, poszukuje się w poprawie wykorzystania zdolności przewozowej, wskaźnika wykorzystania miejsc (*load factor*) oraz rozszerzeniu spektrum działalności dodatkowej.

## Pojęcie i znaczenie przychodów pozabiletowych

Nowoczesne metody zarządzania przychodami stanowią zagadnienie kluczowe w strategii działania sektora usług. Sposób działania, w którym przedsiębiorstwa wykorzystują techniki operacyjne, jest z powodzeniem stosowany przez firmy świadczące usługi turystyczne, w szczególności hotelarskie, lecz przede wszystkim przez wiele linii lotniczych na całym świecie. Ten mechanizm, uwzględniający także czynniki pozaekonomiczne, jest coraz skuteczniej wykorzystywany przez przewoźników, którzy szczegółowo i systematycznie kalkulują efektywność przewozów. Stosują oni system zarządzania przychodami, dzięki któremu istnieje możliwość ich maksymalizowania w oparciu o nowoczesne modele matematyczne i metody prognozowania (Stanton, 1981, s. 449). Doświadczenia przewoźników lotniczych związane z zarządzaniem przychodami mogą być przykładem zwiększania zysków i budowania wartości firmy (Ziob, 2011, s. 63–75).

Pojęcie „przychody pozabiletowe” pochodzi od angielskiego terminu *ancillary revenues*. Słowo *ancillary* oznacza „zapewniający pomoc lub wsparcie o charakterze dodatkowym” (*Cambridge Advanced...*, 2008). W działalności linii lotniczych ten zakres przychodów do niedawna był traktowany jako mniej znaczący, jednak od czasu powstania przewoźników niskokosztowych zyskuje coraz większe znaczenie, stanowiąc ważny instrument w procesie podnoszenia efektywności ekonomicznej świadczenia usług lotniczych. W literaturze brakuje jego jednoznacznej i powszechnie przyjętej precyzyjnej definicji. Powoduje to, iż często zdarza się mylić przychody pozapodstawowe, które są terminem stosowanym w rachunkowości i stanowią jedną z pozycji w rachunku zysków i strat, z pozostałymi przychodami operacyjnymi (Wędzki, 2007, s. 225). Należy również zauważyć, że poziom kosztów nie jest decydującą determinantą ustalania strategii cenowych, gdyż jej wysokość jest w znacznym stopniu zależna od akceptacji przez klienta (Hawlena, 2004,

s. 21–23). Ponadto instrumenty ułatwiające obniżkę kosztów wykazują zróżnicowaną skuteczność i zmienne oddziaływanie w czasie. Siła wpływu tych czynników jest zatem zależna od umiejętności ich wykorzystania przez zespoły zarządzające z uwzględnieniem ich aktualnego znaczenia w przemianach rynkowych i polityce taryfowej oraz w powiązaniu z wielkością przewidywanego popytu w okresach szczytowych (Holloway, 2008, s. 188).

Przewoźnicy niskokosztowi starają się uzyskać przewagę kosztową w głównym zakresie działalności operacyjnej, co niejednokrotnie prowadzi do oferowania „czystej” usługi, obejmującej jedynie przewóz pasażera pomiędzy dwoma lotniskami. Taki system generuje jednak niską zyskowność, która w wielu przypadkach nie zapewnia oczekiwanego poziomu korzyści. Z tego względu obserwuje się ciągłe rozszerzanie zakresu tej działalności, co dla przewoźników niskokosztowych jest jednym z ważniejszych źródeł poprawy rentowności. Z tego powodu w ocenie całokształtu strategii ekonomicznej linii lotniczych nie można pominąć zakresu tych korzyści w wynikowym bilansie firmy tym bardziej, że ich rozmiary mają tendencję wzrostową (<http://pieniadze...>, 2015).

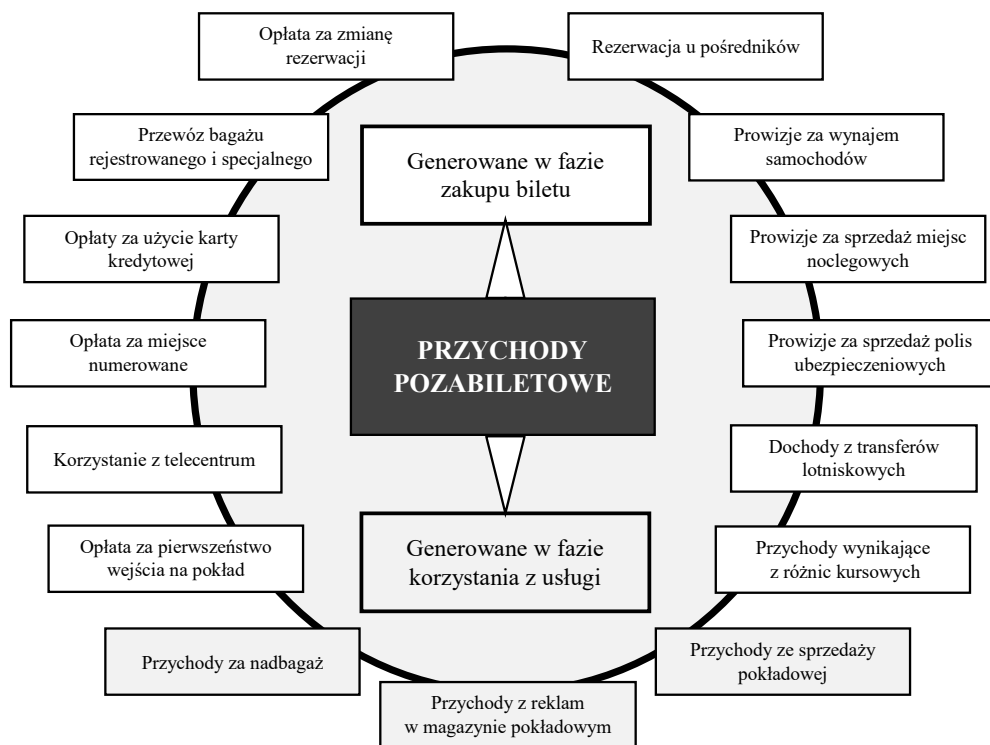
W przypadku bezpośredniej konkurencji pomiędzy przewoźnikami na jednej trasie, przy założeniu podobnego poziomu kosztów jednostkowych i identycznej strategii cenowej, przewagę osiągnie oferent, który wygeneruje wyższy poziom zysku w sferze produktów i usług dodatkowych. W przypadku osłabienia popytu i konieczności obniżenia stawek, większe możliwości będzie miał również ten przewoźnik, który będzie w stanie spowodować, aby jego klient zakupił dodatkowe produkty na pokładzie, np. posiłek czy artykuły *duty free* oraz wszelkie inne komplementarne usługi sprzedawane przez internet zazwyczaj w fazie rezerwacji biletu lotniczego, z których zamierza skorzystać w trakcie podróży, np. rezerwacja noclegów, wynajem samochodu czy ubezpieczenia podróżne. W tym przypadku przewoźnicy sprzedają produkty firm kooperujących, a wynagrodzenie otrzymują na zasadzie prowizji.

## Systematyka przychodów pozabiletowych

Przedsiębiorstwa lotnicze starają się optymalizować proces istotnej racjonalizacji kosztów, ponieważ jest to nadal skuteczny mechanizm umożliwiający stabilizację rynkową, jednak jego efektywność ma tendencję malejącą, w wyniku czego rozszerza się zakres poszukiwania dodatkowych zysków (Ziob, 2010, s. 270–277). Wielkość przychodów z działalności dodatkowej jest zależna od wielu czynników (w ujęciu najbardziej ogólnym, od dochodów ludności i kondycji ekonomicznej gospodarki w regionie), jednak głównym źródłem ich wzrostu jest aktywność i zakres autonomicznych inicjatyw przewoźników zwiększających atrakcyjność oferowanych usług.

Oferenci tego segmentu przewozów w sposób racjonalny łączą efekty obniżki kosztów z procesem rozszerzania zakresu podaży usług dodatkowych. Wynikające z tej działalności skutki tworzą korzystne uwarunkowania rynkowe, których beneficjentem są zarówno oferenci, jak i odbiorcy. Klienci korzystający z rozszerzającego się zakresu usług dodatkowych uzyskują możliwość doprecyzowania wariantu podróży, przez co zwiększają się przychody usługodawców oraz maleją

koszty odbiorców, co w głównej mierze jest skutkiem rosnącej konkurencji w tym zakresie działalności (Ziob, 2009, s. 61–69).



Rysunek 1. Generowanie przychodów z działalności dodatkowej

Źródło: opracowanie własne.

Tak kształtujący się proces powoduje wzbogacenie ofert o nowe cechy oraz zwiększenie wolumenu usług lotniczych zarówno dla bardziej, jak i mniej zamożnych odbiorców. Dzięki realizacji wielu dodatkowych potrzeb, przedsiębiorstwo poza ofertą przelotu spełnia szeroki zakres tzw. oczekiwań wyższego rzędu, przez co usługa staje się ofertą kompletną i coraz bardziej poszukiwaną przez zasobniejszych odbiorców. Zabezpieczając konsumpcję dodatkowych potrzeb, podnosi się poziom komfortu i daje satysfakcję klientom wynikającą ze zmniejszenia uciążliwości poszukiwania dodatkowych usług we własnym zakresie. Ten rodzaj usługi w literaturze ekonomicznej został określony terminem „enkapsulacja” (*encapsulation*)<sup>1</sup> i wywodzi się z medycyny i cybernetyki (Rudawska, 2009, s. 156). Skutkiem tego procesu jest rosnąca konsumpcja oraz przejęcie przez organizatora w znacznym stopniu realizacji komplementarnych usług, które musiałyby wykonać

<sup>1</sup> Enkapsulacja – proces otaczania trwałego jądra szerokim zakresem komplementarnych dodatków, zamykających niejako w „kapsule” pełny zakres oczekiwanej usługi.

indywidualnie każdy klient w przypadku braku tego zakresu obsługi. Rozszerzanie oczekiwanego przez klientów wachlarza dodatkowych usług umożliwia poprawę sytuacji ekonomicznej oferentów, ponieważ w tym obszarze występuje wzrost popytu, zmniejszenie intensywności konkurencji oraz zwiększenie zakresu korzyści dla klientów, co sprzyja stabilizacji tego rodzaju działalności i związanych z nią przychodów (Hawlana, 2012, s. 751–790).

Podstawowym kryterium podziału przychodów pozabiletowych jest element wartości dodanej. W zależności od tego, czy usługa dodatkowa stanowi wartość dodaną dla pasażera czy nie, można je podzielić na:

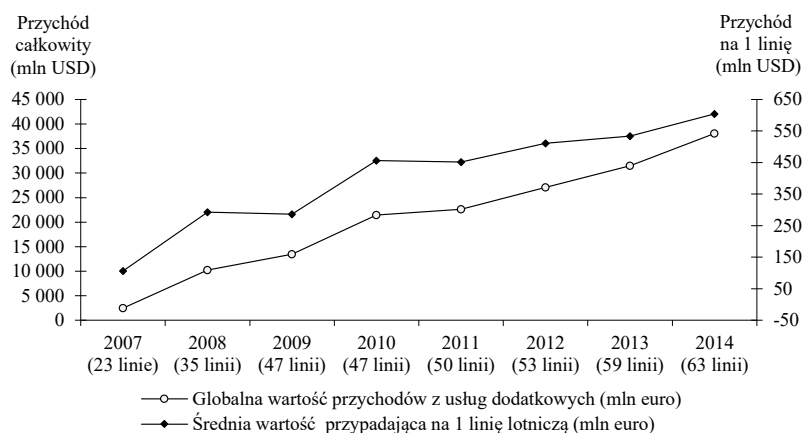
- przychody pochodzące z wydzielenia atrybutów usługi przewozu, które wcześniej były jego częściami składowymi poza cenę samego przewozu i naliczanie dodatkowej opłaty dla klientów chcących z nich skorzystać,
- przychody pochodzące ze sprzedaży produktów i usług dodatkowych, często komplementarnych w stosunku do przewozu lotniczego (Holloway, 2008, s. 188–189).

Pierwsza z wymienionych grup jest stosunkowo kontrowersyjna, gdyż oznacza, że pasażer musi płacić za rzeczy, które dotychczas były zawarte w cenie usługi np. posiłki serwowane na pokładzie, przewóz bagażu rejestrowanego, odprawę tradycyjną czy płatność kartą kredytową (Gross, Schroder, 2007, s. 580). Na drugą grupę generującą przychody pozabiletowe składają się wszelkiego rodzaju usługi związane z przelotem, które linie lotnicze oferują na zasadzie dodatku. Wśród nich wymienić można rezerwację noclegów, wynajem samochodu czy ubezpieczenie podróży (Doganis, 2006, s. 183). W tym przypadku, jak już wcześniej wspomniano, przewoźnicy sprzedają produkty firm kooperujących, a wynagrodzenie otrzymują na zasadzie prowizji (Ziob, 2010, s. 270–277).

Przykładem realizacji strategii współpracy z przedsiębiorstwami kooperującymi może być wdrożenie 24 kwietnia 2014 roku systemu Amadeus Cars, obejmującego szeroką gamę rozwiązań internetowych, które umożliwiają liniom lotniczym maksymalną elastyczność w zakresie oferowania swoim klientom rezerwacji samochodów. Istotnym jest, iż narzędzia można dostosować do wyglądu witryny linii lotniczej. Przewoźnik jest w stanie zintegrować usługi wypożyczenia samochodów na różnych etapach procesu rezerwacji: od momentu wejścia klienta na stronę internetową, poprzez różne etapy zakupu biletów, aż do sprzedaży po zakończonym locie. Amadeus Cars umożliwia wgląd w taryfy w czasie rzeczywistym oraz dostępność 33 dostawców z ponad 37 000 miejsc na całym świecie. Dzięki współpracy z firmą Amadeus linie lotnicze mogą zapewnić pasażerowi korzyści wynikające z rozwiązania typu *one-stop-shop*, które integruje elementy podróży w ramach jednego harmonogramu, ułatwiając planowanie i organizację podróży. Z kolei wypożyczalnie samochodów, udostępniając swoje usługi na stronach internetowych linii lotniczych, mają szansę zwiększyć swój zasięg i liczbę klientów korzystających z ich oferty (<http://www.rynek-turystyczny...>, 2015).

## Znaczenie przychodów pozabiletowych w bilansie przewoźników działających w sektorze *low cost*

Poszukując nowych rynków, przedsiębiorstwa lotnicze starają się optymalizować rozwiązania handlowe. Te inicjatywy nie hamują procesu istotnej racjonalizacji kosztów, ponieważ jest to nadal jeden ze skuteczniejszych mechanizmów umożliwiających stabilizację rynkową, jednak jego efektywność ma tendencję malejącą, w wyniku czego zwiększa się zakres poszukiwania dodatkowych źródeł przychodów (Ziob, 2010, s. 270–277). Zakres tej działalności rozszerza się, a dla przewoźników niskokosztowych jest to jedno z ważniejszych źródeł poprawy rentowności, o czym świadczą dane zaprezentowane na rysunku 2.



**Rysunek 2.** Całkowite przychody linii lotniczych uzyskane ze sprzedaży usług dodatkowych oraz ich średnia wartość przypadająca na 1 linię lotniczą w latach 2007–2014

Źródło: *World Airline...* (sierpień 2009), s. 76; *World Airline...* (sierpień 2010), s. 33; *Worldwide Review...* (2015).

Opłaty dodatkowe to dla wielu przewoźników bardzo istotne źródło dochodów stanowiące kilkadziesiąt procent całkowitych przychodów. Podczas gwałtownego wzrostu cen paliw i kursu dolara, które miały miejsce jesienią 2008 roku, wiele firm transportu lotniczego znalazło się na skraju bankructwa. Największa niskokosztowa linia lotnicza w Europie – Ryanair, w czwartym kwartale 2008 roku zanotowała stratę operacyjną w wysokości 101 mln euro, ale cały rok obrachunkowy, który upłynął 30 marca 2009 roku, zakończyła kilkudziesięciomilionowym zyskiem. W tym okresie podjęto trzy zakresy istotnych działań:

- zawieszono lub zlikwidowano rejsy, które przestały być dochodowe,
- obniżono ceny, średnio o 9%, dzięki czemu udało się powstrzymać spadek popytu,
- zintensyfikowano działania związane z metodyką osiągania zysków z przychodów pozabiletowych.

Z tytułu przychodów, zaksięgowanych w pozycji „Ancillary Revenues”, w kolejnych dwóch latach zanotowano dalszy ich wzrost do wysokości 663 mln euro w 2009 roku<sup>2</sup> oraz do poziomu 802 mln euro w roku 2010<sup>3</sup>, w konsekwencji czego uzyskano zysk operacyjny i zysk netto w ogólnym bilansie działalności firmy (*Worldwide Review...*, 2011). Potwierdzają to wyniki badań spółki konsultingowej IdeaWorks<sup>4</sup>, która przy wsparciu firmy Amadeus<sup>5</sup>, opracowała raport *Amadeus Guide to Ancillary Revenue by IdeaWorks*, z którego wynika, że lata 2009–2010 były okresem wzrostu przychodów pozabiletowych linii lotniczych, przede wszystkim w grupie przewoźników niskokosztowych (*Worldwide Review...*, 2009–2010).

W 2012 roku usługi dodatkowe przyniosły przedsiębiorstwu ponad 1,3 mld dolarów, co stanowi niecałe 22% jej całkowitych rocznych przychodów. To oznacza, że pasażer Ryanaira podczas przelotu na opłaty dodatkowe przeznaczył średnio ponad 17 dolarów. (<http://pieniadze...>, 2015). Na rynku przewozów lotniczych przychody pozabiletowe przypadające na jednego pasażera wzrosły w 2014 roku w porównaniu z rokiem poprzednim o 8,5%, licząc łącznie wszystkie 63 przebadane linie lotnicze, ale ogólna kwota tych wpływów wzrosła o 20%.

Prawidłowa ocena tego zakresu działalności wymaga badania efektywności linii lotniczych z uwzględnieniem udziału przychodów pozabiletowych w ogólnych przychodach firmy. Analizując dane zaprezentowane w tabeli 1 można stwierdzić, że ich średni udział w przypadku przewoźników niskokosztowych wynosi od prawie 20% do ponad 32%. (*Worldwide Review...*, 2010–2015). W omawianej grupie oferentów ten udział jest większy niż w przypadku tradycyjnych linii lotniczych.

**Tabela 1.** Udział przychodów dodatkowych w przychodach całkowitych wybranych linii lotniczych w latach 2008–2014

Lp.	Linia lotnicza	Udział (%)						
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.	Allegiant	22,7	29,2	29,2	27,0	29,9	32,6	32,4
2.	Ryanair	19,3	22,2	22,1	20,5	21,8	24,8	24,6
3.	easyJet	15,5	19,4	21,1	20,8	19,5	19,2	19,9
4.	Jet2	15,5	18,1	21,0	27,1	26,5	27,7	28,5
5.	AirAsia	9,6	13,1	15,7	16,5	18,7	17,6	20,0

Źródło: *Worldwide Review...* (2009–2015).

Na istotną uwagę zasługuje również wielkość przychodów pozabiletowych przypadająca na jednego pasażera. Jest to znaczący element oceny aktywności handlowej przewoźników, będący wynikiem umiejętności kreowania nowych form strategii. W tabeli 2 zaprezentowano wartość

<sup>2</sup> Rok obrachunkowy upłynął 30 marca 2010 r.

<sup>3</sup> Rok obrachunkowy upłynął 30 marca 2011 r.

<sup>4</sup> IdeaWorks – wiodąca firma konsultingowa specjalizująca się w dochodach z usług dodatkowych linii lotniczych.

<sup>5</sup> Amadeus – światowy dostawca rozwiązań technologicznych i usług przetwarzania danych dla globalnej branży turystycznej.

usług dodatkowych przypadających na 1 pasażera podróżującego liniami Allegiant, Jet 2, Ryanair, easyJet i Air Asia w latach 2008–2014.

**Tabela 2.** Wartość usług dodatkowych przypadających na 1 pasażera w latach 2008–2014

Lp.	Linia lotnicza	Przychody dodatkowe na jednego pasażera (USD)						
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.	Allegiant	20,00	24,89	29,20	34,00	38,86	44,87	45,16
2.	Jet2	14,28	22,51	21,00	41,37	34,24	56,28	55,61
3.	Ryanair	10,84	10,16	22,10	21,1	21,30	20,50	22,20
4.	easyJet	10,55	13,47	21,10	21,8	22,10	22,50	25,00
5.	AirAsia	8,90	8,27	18,70	38,25	46,31	44,22	44,43

Źródło: *Worldwide Review...* (2009–2015); *Roczne deklaracje...* (2007–2014).

Przedstawione wielkości wykazują, że oferenci tego segmentu przewozów w sposób racjonalny łączą efekty obniżki kosztów z procesem rozszerzania zakresu podaży usług dodatkowych. W wyniku tego procesu powstał system tworzący korzystne uwarunkowania rynkowe (Ziob, 2009, s. 61–69).

Przewaga rynkowa uzyskana przez najaktywniejszą grupę przewoźników niskokosztowych motywuje ich nawet do podjęcia działalności eksploatacyjnej na rynku międzykontynentalnym oraz zwiększania stopnia integracji w ramach istniejących struktur globalnych. Takie dążenia są w pełni zasadne, ponieważ uwarunkowania tego rynku stwarzają możliwość wygospodarowani znacznych zysków.

## Podsumowanie

W działalności linii lotniczych przychody pozabiletowe traktowane były do niedawna jako drugorzędne źródło generowania zysków. Powstanie przewoźników działających w formule *low cost* zmieniło relacje rynkowe, ponieważ w tym segmencie przewozów *ancillary revenues* zaczęły uzyskiwać coraz większe znaczenie w procesie podnoszenia efektywności świadczenia usług. W warunkach intensywności współczesnej konkurencji poszukiwanie źródeł przychodów pozabiletowych jest w pełni racjonalne, ponieważ ich zastosowanie umożliwia uzyskanie znaczącej przewagi konkurencyjnej i zwiększenie udziału w rynku. W tak kształtujących się uwarunkowaniach powstaje strategiczny wymóg prowadzenia ciągłej i precyzyjnej analizy ponoszonych nakładów, ponieważ każda zmiana ich poziomu powoduje odczuwalne skutki ekonomiczne, często decydujące o sukcesie lub niepowodzeniu. Rozszerzenie przez niskokosztowych przewoźników spektrum usług dodatkowych jest w pełni zasadne, ponieważ nie wymaga znacznych nakładów inwestycyjnych, a w niektórych przypadkach jedynie logistycznej współpracy kooperantów. Efektywność tego zakresu działalności wzrasta wraz z rozszerzeniem rynku i zajmowanej na nim pozycji.



Przychody z tego rodzaju działalności mogą decydować o rentowności konkretnej linii, a w ostateczności również o zysku lub stracie netto poszczególnych przewoźników w danym roku finansowym. Przychody pozabiletowe stanowią coraz ważniejszy element działalności niskokosztowego przewoźnika lotniczego, gdyż bezpośrednio wpływają na wynik jego działalności operacyjnej i stopień konkurencyjności. Przewoźnicy lepiej wykorzystujący rynkowe szanse w tym zakresie usług zyskują atuty pozwalające nawet na przejście tras uważanych za nierentowne przez pozostałych uczestników rynku.

## Literatura

- Cambridge Advanced Learner's Dictionary* (2008). Cambridge: Cambridge University Press.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. New York: Routledge.
- Gross, S., Schroder, A. (2007). *Handbook of Low Cost Airlines*, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Hawlana, J. (2004). *Determinanty kształtowania cen usług transportowych*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Hawlana, J. (2012). Znaczenie przewoźników niskokosztowych w procesie rozwoju turystyki kontynentalnej na przykładzie Europy. *Logistyka*, 3.
- Holloway, S. (2008). *Straight and Level. Practical Airline Economics*. Aldershot: Ashgate Publishing.
- <http://www.rynek-turystyczny.pl/artukul/8783/amadeus-i-accor-rozszerzaja-wspolprace-w-dziedzynie-zarzadzania-przychodami.html> (10.10.2015).
- [http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,122003,14626345,Linie\\_lotnicze\\_zarabiaja\\_krocie\\_na\\_oplatach\\_dodatkowych.html](http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,122003,14626345,Linie_lotnicze_zarabiaja_krocie_na_oplatach_dodatkowych.html) (10.10.2015).
- Roczne deklaracje finansowe linii lotniczych za lata 2007–2014. Pobrano z: <http://www.amadeus.com/blog/31/05/ancillary-revenue-growth-is-seemingly-unstoppable> (20.10.2015).
- Rudawska, I. (2009). *Usługi w gospodarce rynkowej*. Warszawa: PWE.
- Stanton, W.J. (1981). *Fundamentals of Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Wędzki, D. (2007). *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- World Airline Rankings Financial* (2009–2015). Airline Busines. August.
- Worldwide Review of Ancillary Revenue Statistics* (2009–2015). Amadeus Ancillary Revenue Guide by IdeaWorks
- Ziob, Ł. (2009). Wykorzystanie sprzedaży pokładowej jako kanału dystrybucji towarów w działalności linii lotniczych. W: J. Hawlena (red.), *Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw sektora TSL*. Kraków: Wydawnictwo AT Group.
- Ziob, Ł. (2010). Przychody pozabiletowe – istotny element zwiększania konkurencyjności niskokosztowych linii lotniczych. W: M. Michałowska (red.), *Efektywność transportu w teorii i praktyce*. Katowice.
- Ziob, Ł. (2011). Revenue management – possibilities of implementation in polish transportation enterprises. W: J. Hawlena (red.), *Kierunki rozwoju współczesnych systemów transportowych w warunkach globalizacji*. Radom: Instytut Naukowo-Wydawniczy SPATIUM.

## ANCILLARY REVENUES IN AIR TRANSPORT

KEYWORDS | Air transport, low cost carriers, ancillary revenues

ABSTRACT | *Revenue Management* and pricing procedure are key issues for the service sector. Experience of air carriers in the field of revenue management can be seen as an example of increasing profits and creating value of the company at a time when the possibilities of further increases in productivity and cost savings have been exhausted. Having at disposal limited financial reserves and low possibilities of further reductions in operating costs, companies operating in the aviation industry began to intensively seek to improve economic efficiency, by activating the supply carried out within a wider range of modern portfolio of additional services.

The study attempts to define this concept, presents the genesis and essence of the techniques of obtaining revenue for services other than tickets, shows the classification of that kind of revenue and points out its importance in the economic balance of the carriers operating in the low cost sector. It also presents elements of the revenue management system on which organizations must particularly focus in order to properly implement the concept discussed herein.