



---

STUDIA I MATERIAŁY

---

DOI: 10.18276/SIP.2018.52/2-35

**Andrzej Montwill\***

**Natalia Drop\*\***

Akademia Morska w Szczecinie

## **ANALIZA FUNKCJONOWANIA NISKOBUDŻETOWYCH PASAŻERSKICH PRZEWOŹNIKÓW LOTNICZYCH W EUROPIE JAKO PRZYKŁAD INNOWACJI ZARZĄDZANIA**

### **Streszczenie**

Celem artykułu było zaprezentowanie wyników przeprowadzonej analizy działań innowacyjnych w sferze zarządzania, które doprowadziły do znacznego obniżenia cen biletów za przewozy lotnicze w Europie na krótkich i średnich dystansach, a także próba określenia dalszych tendencji rozwojowych niskobudżetowych przewoźników lotniczych, wiodących do obniżania kosztów przewozu w jeszcze większym zakresie. W ocenie działań innowacyjnych przewoźników niskokosztowych posłużono się takimi metodami, jak: analiza literatury przedmiotu, analiza raportów i opracowań międzynarodowych organizacji zajmujących się problematyką związaną z przedmiotem badań, analiza porównawcza i analiza przyczynowo-skutkowa. Zastosowane metody badawcze pozwoliły na określenie kluczowych różnic w sposobie funkcjonowania przewoźników lotniczych tradycyjnych i niskokosztowych. W efekcie możliwe było wskazanie działań innowacyjnych mających największy wpływ

---

\* Adres e-mail: [a.montwill@am.szczecin.pl](mailto:a.montwill@am.szczecin.pl).

\*\* Adres e-mail: [natalia.aneta.drop@gmail.com](mailto:natalia.aneta.drop@gmail.com).

na sukces rynkowy przewoźników niskobudżetowych owocujący gwałtownym wzrostem pasażerskich przewozów lotniczych na kontynencie w końcu XX i początku XXI wieku.

**Słowa kluczowe:** transport lotniczy, pasażerowie, zarządzanie, innowacje

## **Wprowadzenie**

Transport lotniczy jest gałęzią transportu o wysokiej dynamice wzrostu przewozów. Wymaga dużych nakładów finansowych i materialnych niezbędnych do uruchomienia, prowadzenia i rozwoju działalności przez przewoźników i porty lotnicze (Kacperczyk, 2009). Jednak w ostatecznym rozrachunku nakłady te przenoszone są na pasażerów i gestorów ładunków, co jest naturalnym procesem w gospodarce rynkowej, gdzie generowanie zysku przez przedsiębiorstwa jest warunkiem ich rozwoju.

W rozwoju przewozów pasażerskich możemy wyróżnić dwa etapy. Pierwszy, kiedy narodził się rynek przewozów pasażerskich, z okresem szybkiego rozwoju w latach 1950–1990. W tym czasach przewozy średnio- i długodystansowe realizowane były przede wszystkim przez przewoźników państwowych, a porty lotnicze – budowane i rozbudowywane przez sektor publiczny, w tym państwowy. Zwiastunem zmian w funkcjonowaniu rynku lotniczych przewozów pasażerskich było formuła przewozów charterowych, gdzie w określonych relacjach realizowanych na zlecenia biur podróży znacznie obniżono koszty przelotu. Mimo to dostęp do rynku przewozów regularnych w dalszym ciągu ograniczały ceny biletów lotniczych. Rewolucję na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku zapoczątkowała prywatna linia lotnicza Ryanair, wdrażając nową formułę funkcjonowania przewoźników lotniczych pozwalającą na znaczne zmniejszenie cen za przeloty w Europie (Walków, 2017) tak istotne dla pasażera niebiznesowego.

Artykuł powstał w ramach pracy badawczej „Zarządzanie procesami w systemach transportu zintegrowanego pasażerów i ładunków ze szczególnym uwzględnieniem innowacji jako podstawowego narzędzia poprawy ich efektywności” nr S/2/S/IZT/17 z dotacji MNiSW.

## 1. Formy działania przewoźników lotniczych pasażerskich w Europie

Kształt rynku przewozów pasażerskich w Europie to efekt rozwiązań prawnych, organizacyjnych i ekonomicznych, gdzie jednym z kluczowych czynników były unijne regulacje tworzące wspólny europejski rynek lotniczy (lata dziewięćdziesiąte XX w.). Zlikwidowano zasadę bilateralnych porozumień na przewozy międzynarodowe, „uruchomiono” unijne prawo kabotażu. Liberalizacja rynku unijnego zwana czasami zasadą „wolnego nieba” zniósła również monopol przewoźników krajowych na operowanie na rodzimych lotniskach, otwierając je na każdego potencjalnego przewoźnika (Ruciński, 1998).

Obecnie na rynku lotniczych przewozów pasażerskich w Europie wyróżnia się przewozy: tradycyjne, niskobudżetowe<sup>1</sup> i czarterowe.

Głównym obszarem działalności przewoźników tradycyjnych są loty odbywające się na długich odcinkach, z reguły międzykontynentalnych, lub na krótkich trasach jako przeloty dowozowe do portów hubów danego przewoźnika. Istotnym elementem działania przewoźników tradycyjnych (np. LOT, KLM, Lufthansa, Alitalia) jest szeroki wachlarz usług dodatkowych, z których kluczową jest catering na pokładzie samolotu różniący się w zależności od pory dnia i zasięgu lotu (Marciszewska, 2005). Regułą jest również prowadzenie, oprócz klasy ekonomicznej, klasy business i *first class* w przelotach międzykontynentalnych, gdzie pasażerowie ponoszą odpowiednio wyższy koszt zakupu biletu w zamian za:

- a) zapewnienie osobnej poczekalni na lotnisku, gdzie pasażerowie mogą zjeść ciepły posiłek, odświeżyć się czy też zrelaksować (nie na wszystkich lotniskach);
- b) wejście na pokład samolotu w pierwszej kolejności;
- c) miejsca siedzące o wyższym standardzie, szersze, z większą ilością miejsca na nogi, często odgrodzone ścianką od pasażera i rozkładane do pozycji leżącej;
- d) posiłki podawane na tradycyjnej zastawie;
- e) wyższy limit wagowy lub ilościowy bagażu rejestrowanego.

Przewozy niskobudżetowe to loty przede wszystkim na krótkich odcinkach, w relacjach bezpośrednich, gdzie brak klasy business, cateringu i usług dodatkowych

<sup>1</sup> Określenie to przyjęto zgodnie za Słownikiem pojęć przyjętych dla potrzeb Strategii Rozwoju Transportu w Polsce (z perspektywą do 2030 r.).

według zarządzających tymi liniami (np. Ryanair, easyJet, Wizzair) nie wywiera wpływu na decyzje pasażera co do wyboru przewoźnika.

Oba wymienione wyżej typy przewozów są przewozami regularnymi i odbywają się bez względu na stopień zapełnienia samolotu. Natomiast przewozy czarterowe to przewozy nieregularne i organizowane w momencie wystąpienia zapotrzebowania na nie, gdzie zleceńdawcami są osoby prywatne i firmy (małe i średnie samoloty) lub firmy i biura podróży (samoloty duże). W segmencie czarterowania dużych samolotów wzrost przewozów związany jest nierozdzielnie z rozwojem turystyki, która dynamicznie rozkwita w Europie w ostatnich 20 latach.

Tabela 1. Podstawowe cechy oferty przewozowej w przewozach wewnątrz europejskich

Przewoźnik	Tradycyjny	Niskobudżetowy	Charterowy
Dominujący typ pasażera	Biznesowy	Ekonomiczny	Turysta
Klasy dostępne dla pasażera	Ekonomiczna Biznes	Ekonomiczna <sup>1</sup>	Ekonomiczna <sup>1</sup>
Zakres usług na rzecz pasażera	Przełot Catering Inne dodatkowe zależne od statusu pasażera Programy lojalnościowe	Przełot	Przełot
Forma zakupu biletu	W biurze przewoźnika Poprzez portal internetowy	Poprzez portal internetowy obsługujący przewoźnika	Poprzez biuro podróży Poprzez portal touroperatora
Oплата za bagaż w luku	Z reguły w cenie biletu (posiadanie bagażu nie zmienia ceny biletu)	W cenie biletu, lecz jego posiadanie podnosi cenę biletu, lub płatny dodatkowo	Z reguły w cenie biletu (posiadanie bagażu nie zmienia ceny biletu)

<sup>1</sup> Przestrzeń na pasażera w samolotach przewoźników niskobudżetowych i charterowych jest mniejsza niż w samolotach przewoźników tradycyjnych.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 zaprezentowano podstawowe cechy oferty przewozowej danego typu linii lotniczej w przewozach wewnątrz europejskich. Świadomie użyto określenia „typ linii”, gdyż często przewoźnicy lotniczy bezpośrednio lub przez podmioty powiązane lokują swoją ofertę przewozową w różnych segmentach. Przykładem są

przewoźnicy tradycyjni, którzy poprzez spółki powiązane wchodzą w segment przewozów niskobudżetowych czy przewoźnicy niskobudżetowi wchodzący w sektor charterowy (Hawlena, 2012).

## **2. Analiza porównawcza funkcjonowania przewoźników lotniczych tradycyjnych i niskobudżetowych**

Kluczem do analizy różnic w funkcjonowaniu przewoźników tradycyjnych i niskobudżetowych w transporcie lotniczym są koszty ponoszone przez przedsiębiorstwa lotnicze. Według Dembińskiej-Cyran i Gubały (2005) oraz J. Hawleny (2000) wśród czynników generujących koszty wymienia się głównie:

- a) płace załóg;
- b) materiały eksploatacyjne, w tym szczególnie paliwo;
- c) obsługę techniczną samolotów;
- d) amortyzację samolotów lub inne koszty zakupu;
- e) koszty specjalne;
- f) ubezpieczenia samolotów;
- g) koszty startów i lądowań oraz usług obcych na lotniskach;
- h) koszty utrzymania służb własnych przewoźników w portach lotniczych i miastach;
- i) koszty obciążające usługi z tytułu utrzymania zarządu przedsiębiorstwa, pionu eksploatacji, koszty handlowe – sprzedaży.

W ramach badań zagadnień związanych z przewozami lotniczymi w Europie dokonano analizy porównawczej funkcjonowania przewoźników tradycyjnych i niskobudżetowych, wykorzystując dorobek naukowy, informacje w periodykach branżowych oraz strony internetowe przewoźników i stowarzyszeń lotniczych. W analizie porównawczej skupiono się na obszarach działania przedsiębiorstw, które są wyróżnikiem ich strategii rozwoju:

- ofercie rynkowej i związanej z tym obsłudze podróżnych,
- kosztach zakupu i eksploatacji floty, w tym technicznej ich obsługi,
- kosztach związanych z organizacją i świadczeniem usług przewozowych.

W każdej formie przewozu lotniczego wyróżniamy procesy pozyskania klienta i jego przewozu. Już na etapie pozyskania klienta, który kończy się transakcją kupna-sprzedaży biletu i zawarciem umowy przewozowej, działanie przewoźnika ni-

skobudżetowego znacznie się różni od działania przewoźnika tradycyjnego. Dobrze obrazuje to procedura sprzedaży biletów lotniczych. W przypadku przewoźników tradycyjnych ich sprzedaż odbywa się z wykorzystaniem kanałów bezpośrednich (biura obsługi pasażerów, własna strona internetowa) i pośrednich (agencje i biura podróży, kanały internetowe). W przypadku przewoźników niskobudżetowych kanałem dystrybucji biletów są wynajęte portale internetowe (*sales desk*) lub strony internetowe przewoźników<sup>2</sup>, a bilet ma formę elektroniczną. Efektem, zgodnie ze strategią obniżania kosztów działalności, są znacznie niższe koszty dystrybucji biletów niż w przypadku przewoźników tradycyjnych.

Przechodząc do procesu przewozu, należy stwierdzić, że składają się na niego: czynności przygotowawcze przed lotem, przewóz właściwy i procedura zakończenia przelotu. Pasażer przed odlotem musi przejść procedurę uprawniającą do wejścia na pokład samolotu. Etapem początkowym jest proces odprawy pasażera w celu uzyskania karty pokładowej. Tradycyjny odbywa się na lotnisku przy stanowisku obsługi lub on-line. Ten etap odprawy jest różnie organizowany przez przewoźników. W przypadku tradycyjnych przewoźników, szczególnie na lotniskach bazowych, odprawy dokonują pracownicy przewoźnika. W przypadku niskobudżetowych przewoźników są to pracownicy lotniska, z którymi przewoźnik podpisuje umowę na obsługę pasażerów zarówno na etap odprawy, jak i etap boardingu, co prowadzi do obniżenia kosztów z tym związanych. Istotnym czynnikiem obniżonych kosztów po stronie przewoźników niskobudżetowych jest również to, że nie oferują oni żadnych usług dodatkowych na terenie lotniska dla swoich pasażerów. W przypadku przewoźników tradycyjnych takowe usługi są świadczone na rzecz pasażerów klasy biznes na lotniskach bazowych.

Etap przewozu właściwego obejmuje czas od momentu wejścia na pokład samolotu w początkowym punkcie podróży do momentu zejścia pasażerów w punkcie końca podróży oraz obsługę pasażerów na pokładzie. Tu różnica pomiędzy działaniem przewoźników tradycyjnych a niskobudżetowych związana jest z usługami dodatkowymi. W przypadku przewoźników tradycyjnych dla wszystkich pasażerów przewidziany jest catering wliczony w cenę biletu oraz w wielu przypadkach pakiet rozrywki. Przewoźnicy niskobudżetowi nie świadczą takich usług. Nie prowadzą także programów lojalnościowych gwarantujących profity po odbyciu określonej

<sup>2</sup> Pośrednicy w postaci biur podróży wykorzystywani są w bardzo nielicznych przypadkach.

liczby lotów lub przebyciu określonej odległości. Kolejną różnicą na etapie przewozu jest wykorzystanie przestrzeni pasażerskiej samolotu. U przewoźników niskobudżetowych zwiększona jest liczba miejsc na pokładzie statku. Osiąga się to dzięki zmniejszeniu odległości między rzędami foteli i umieszczeniu w samolocie od trzech do czterech dodatkowych rzędów siedzeń bez wywoływania dużego dyskomfortu podczas podróży ze względu na krótki czas lotu.

Ostatnim etapem procesu przewozowego w transporcie lotniczym jest zejście pasażerów na ląd, odbiór bagażu oraz opłacenie wizy wjazdowej, jeśli jest to konieczne. Jeżeli ze strony pasażera nie pojawiają się zażalenia, to przewóz uważa się za wykonany. W tej części procesu przewozowego jedyną różnicą w funkcjonowaniu przewoźników obu typów jest procedura zgłoszenia zagubienia bagażu. Na wielu lotniskach działają biura przewoźników tradycyjnych, które przyjmują zgłoszenie i rozpoczynają procedurę związaną z takimi przypadkami. Tego nie praktykują przewoźnicy niskobudżetowi, a zgłoszenie składa się w biurze prowadzonym przez lotnisko.

O ile trzyetapowy proces przewozu pasażerów jest taki sam w przypadku wszystkich przewoźników, o tyle już strategia działania związana z doбором lotniska i wykorzystaniem samolotów jest kompletnie inna w przypadku przewoźników tradycyjnych i niskobudżetowych. Pierwsi bazują głównie na dużych lotniskach (hubach) i siatce połączeń, która umożliwia skoordynowanie przewozów europejskich i międzykontynentalnych. Duże lotniska stosują jednak wysokie opłaty wliczane przez przewoźnika w cenę biletu. Przewoźnicy niskobudżetowi w swojej strategii obniżania cen biletów (Mason, 2001) od początku przyjęli zasadę korzystania z lotnisk regionalnych, gdzie opłaty są znacznie niższe, tworząc siatki połączeń, tak aby jeden samolot mógł wykonać jak najwięcej lotów dziennie czy to między dwoma lotniskami, czy w układzie kilku lotnisk w lotach etapowych.

Kolejnym różnicą w strategii działania obu typów przewoźników jest zasada doboru floty. W przypadku przewoźników tradycyjnych jest to typoszereg samolotów różnej wielkości, różnych producentów, co pozwala oferować pasażerom przeloty krajowe, kontynentalne i międzykontynentalne w różnym standardzie. Serwisowanie techniczne tak różnorodnej floty wymaga rozbudowanego zaplecza technicznego (własnego lub wynajętego) oraz wymusza przeszkolenie załogi do każdego typu samolotu. W przypadku przewoźników niskobudżetowych flota jest ujednolicona (często jeden typ samolotów, i to leasingowany), techniczna obsługa zlecona jest na

zewnątrz (*outsourcing* usług). Co istotne, przy jednolitej flocie nie zachodzi potrzeba przeprowadzania dodatkowych szkoleń załóg.

Ostatnim elementem analizy porównawczej działania obu typów przewoźników była ocena struktury personelu. Przewoźnicy niskobudżetowi w przeciwieństwie do tradycyjnych bardzo szybko przyjęli zasadę zlecenia działalności „naziemnej” na zewnątrz. W efekcie sprzedają biletów, obsługą pasażerów, marketingiem, serwisowaniem floty zajmują się firmy zewnętrzne. Pozwoliło to przewoźnikom niskobudżetowym znacznie obniżyć koszty działalności w tych segmentach w stosunku do przewoźników tradycyjnych.

Zasięg połączeń obsługiwanych przez tradycyjnych przewoźników lotniczych oraz oferowane przez nich usługi dodatkowe również wymagają większej niż u przewoźników niskokosztowych liczby personelu pokładowego. Różnicę tworzą też wynagrodzenia. Przewoźnicy tradycyjni bazują na wysokiej podstawie wynagrodzeń w umowach o pracę, wynagrodzenia pracowników tanich linii lotniczych są mocno zróżnicowane i na bazie znacznie niższej podstawy. Do tego część przewoźników niskobudżetowych zawiera z pilotami umowy cywilnoprawne.

### **3. Innowacje zarządzania jako kluczowy czynnik budowania przewagi konkurencyjnej przewoźników niskobudżetowych**

Funkcjonowanie przewoźników niskobudżetowych zasadza się na strategii minimalizacji kosztów i maksymalizacji wpływów. Stąd przyjmując określone strategie rozwoju, kierują się oni zasadą, że innowacje zarządzania i innowacje strategii pozwalają przedsiębiorstwu na zdobywanie długoterminowej przewagi konkurencyjnej na rynku przewozów pasażerskich na krótkich i średnich dystansach kontynentalnych.

Zwraca uwagę fakt, że przewoźnicy niskobudżetowi nie zmienili podstawowych zasad realizacji samych przewozów pasażerskich, gdyż obowiązujące rygory prawne, w tym zasady bezpieczeństwa, nie dają praktycznie żadnego pola manewru. Stąd jako podstawę działań mających za zadanie utrzymywanie niskich kosztów realizacji usług na rzecz pasażerów przyjęto zasadę wdrażania rozwiązań znanych już z innych dziedzin gospodarczych, szczególnie w sektorze przemysłowym, gdzie szereg nowych narzędzi zarządzania obniżających koszty i poprawiających pozycję



konkurencyjną, a otwierających możliwości obniżki cen wyrobów wdrożono w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku.

Zgodnie z podejściem charakterystycznym dla zarządzania strategicznego (Wheelen, Hunger, 2012) strategia działania przewoźników niskobudżetowych opiera się na zestawie działań w sferze zarządzania, które łącznie noszą znamiona innowacji strategii. Zestaw ten to:

- a) koncentracja zasobów przedsiębiorstwa na kluczowym obszarze, jakim są usługi przewozu pasażerów sektora ekonomicznego;
- b) lokowanie w wybranym sektorze rynku przewozów pasażerskich w Europie oferty adresowanej do klienta ekonomicznego gotowego na rezygnację z usług dodatkowych, dla którego kluczowym kryterium wyboru przewoźnika jest cena za przelot;
- c) *outsourcing* usług dotyczących wszelkich operacji naziemnych związanych ze świadczeniem usług przewozowych i kosztem zakupu oraz eksploatacji floty pozwalający na utrzymywanie znacznie niższych kosztów w tych obszarach, niż ma to miejsce u przewoźników tradycyjnych;
- d) dobór takiej siatki połączeń, która pozwala na maksymalne wykorzystanie posiadanej floty i personelu latającego, gdzie *handicap* kosztowy w stosunku do tradycyjnych przewoźników wzmocniony jest korzystaniem z tańszych lotnisk regionalnych.

Powyższy zestaw działań strategicznych pozwolił przewoźnikom niskobudżetowym na obniżenie bariery dostępu do pasażerskich przewozów lotniczych w Europie i poszerzenie, kosztem przewozów drogowych i kolejowych, potencjalnej grupy klientów o kilkaset milionów pasażerów rocznie. To działanie autorzy artykułu uznają za innowację zarządzania adekwatną do innowacyjnych działań w ramach strategii błękitnego oceanu (Kim, Mauborgne, 2005), której celem jest działanie konkurencyjne prowadzące do pozyskania nowych klientów.

## Podsumowanie

Sukces rynkowy przewoźników niskobudżetowych był możliwy dzięki przyjęciu zasady minimalizacji kosztów działania i przełożenia tego na politykę cenową w stosunku do potencjalnych klientów zainteresowanych korzystaniem z transportu lotniczego. Efektem jest nie tylko przewaga konkurencyjna w stosunku do przewoź-

ników tradycyjnych w segmencie pasażerów klasy ekonomicznej, ale również odebranie części pasażerów przewoźnikom drogowym i kolejowym poprzez znaczne obniżenie bariery dostępu do przewozów lotniczych pasażerskich w Europie. Dynamiczny wzrost rynku pasażerskich przewozów lotniczych na Starym Kontynencie, notowany od połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku, to przede wszystkim zasługa niskobudżetowych przewoźników pasażerskich, którzy swoimi innowacyjnymi działaniami w tym sektorze rynku przewozów pasażerskich otworzyli go na bardzo dużą grupę klientów, likwidując dla wielu z nich cenową barierę dostępu.

## Literatura

- Demińska-Cyran, I., Gubała, M. (2005). Podstawy zarządzania transportem w przykładach. W: M. Stajniak, M. Hajdul, M. Foltyński, A. Krupa (red.), *Transport i spedycja. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Hawlana, J. (2000). Procedura kształtowania cen w przedsiębiorstwie usług lotniczych. Katowice: Wyd. AE w Katowicach.
- Hawlana, J. (2012). *Rynek niskokosztowych przewozów lotniczych a rozwój sektora turystyki*. Radom: „SPATIUM”.
- Kacperczyk, R. (2009). *Transport i spedycja*. Część 1. Warszawa: Difin.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). *Strategia błękitnego oceanu*. Warszawa: MT Biznes.
- Marciszewska, E. (2005). Tendencje globalizacyjne w rozwoju gospodarczym a procesy demonopolizacji i konsolidacji w transporcie lotniczym. W: W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Wpływ procesów demonopolizacji i konsolidacji w transporcie na sprawność i efektywność jego funkcjonowania* (s. 127–137). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Mason, K.J. (2001). Marketing Low-cost Airline Services to Business Travellers. *Journal of Air Transport Management*, 7 (2), 103–109.
- Ruciński, A. (1998). *Rynek usług pasażerskiego transportu lotniczego*. Gdańsk: Wyd. UG.
- Walków, M. (2017). *Jak tanie linie lotnicze podbiły niebo w Europie*. Pobrane z: <http://businessinsider.com.pl/finanse/firmy/historia-powstania-tanich-linii-lotniczych/k0qfbsv> (2.09.2017).
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability International Edition (Thirteenth Edition)*. Boston, Columbus...: Pearson.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF THE FUNCTIONING OF PASSENGER TRADITIONAL AND LOW COST AIR CARRIERS IN EUROPE AS AN EXAMPLE OF MANAGEMENT INNOVATION

### Abstract

The aim of the article is to not only present the results of analysis carried out on innovative activities in the field of management that led to a significant reduction in ticket prices for short and medium-haul flights inside Europe, but is also an attempt to define further development trends for low-cost air carriers, leading to even greater cost reduction. The methods used to evaluate innovative activities of low-cost air carriers were: analysis of the literature, analysis of reports and studies of international organizations dealing with issues related to the subject of research, comparative analysis and cause-and-effect analysis. The research methods applied allowed the definition of key differences in the way traditional and low-cost air carriers operate. As a result, it is possible to point out which innovative activities had the greatest impact on the market success of low-cost air carriers, resulting in the rapid growth of passenger flights at the turn of the twentieth and twenty-first centuries.

*Translated by Natalia Drop*

**Keywords:** air transport, passengers, management, innovation

**JEL Codes:** 030, R40