



**Monika Pabisek**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
mpabisek@gmail.com

## ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z PASAŻERAMI NA PRZYKŁADZIE WYKORZYSTANIA TECHNOLOGII MOBILNYCH W BRANŻY LOTNICZEJ

**Streszczenie:** Jednym z elementów współczesnego świata jest rozwój usług i wykorzystanie nowoczesnych technologii, co wpływa także na ewoluowanie potrzeb pasażera linii lotniczych i lotnisk, definiowanego obecnie jako *connected traveller*. Celem artykułu jest przegląd aktualnych badań dotyczących kształtowania relacji z pasażerami w branży lotniczej oraz ich krytyczna analiza nastawiona na wskazanie związków pomiędzy wykorzystaniem technologii mobilnych w branży lotniczej i budowaniem relacji z pasażerami. W artykule podjęto próbę identyfikacji czynników, które umożliwiają nawiązanie relacji z pasażerem za pomocą technologii mobilnych przez linie lotnicze i lotniska w zależności od jego potrzeb.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie relacjami z klientem, marketing relacji, lotnictwo, technologie mobilne.

### Wprowadzenie

Pasażerowie coraz częściej wybierają samolot jako środek transportu, dzięki temu rynek usług lotniczych rozwija się sukcesywnie. W 2013 r. polskie porty lotnicze obsłużyły niemal 25 mln pasażerów, czyli o 2,2% więcej niż w roku poprzedzającym i ponad 15% więcej w porównaniu do 2011 r. Łączny wzrost ruchu lotniczego wszystkich europejskich portów zrzeszonych w Międzynarodowym Stowarzyszeniu Przewoźników Lotniczych (ACI) wyniósł w 2013 r. 2,8% [ULC, 2013].

Rynek usług lotniczych jest nie tylko sferą produkcji i wymiany usług oferowanych i świadczonych przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, ale i procesem, systemem wzajemnych powiązań i konfrontacji oraz funkcjonalną strukturą

złożoną zarówno z różnorodnych podmiotów rynkowych, jak i przedmiotów rynków oraz ich wzajemnych relacji [Rucińska, 2011]. Głównymi podmiotami podaźowej strony rynku usług lotniczych w zakresie przewozów pasażerskich są przewoźnicy lotniczy oraz porty lotnicze. Z kolei popytową stronę reprezentują: pasażerowie indywidualni, różnorodne podmioty i organizacje gospodarcze oraz pośrednicy organizujący podróże lotnicze [Rucińska, 2011, s. 289-290].

W związku z potencjalnie szerokimi możliwościami, jakie daje krytyczna analiza tematu kształtowania relacji z pasażerami w branży lotniczej, uznałam za słuszne ograniczyć pole badań do opisanie i krytycznego sprawdzenia relacji: pasażer – lotnisko oraz pasażer – linia lotnicza zachodzących w czasie rzeczywistym, tzn. takich, które zachodzą równocześnie lub prawie równocześnie ze zdarzeniem relacje te wywołującym i moderującym.

W tym celu przegląd literatury zawężony został do zbadania wykorzystywanych na rynku usług lotniczych technologii mobilnych służących do budowania relacji pomiędzy liniami lotniczymi i lotniskami (strona podaźowa rynku usług lotniczych) a pasażerami indywidualnymi (strona popytowa).

Dla potrzeb pracy sformułowałam tezę, że potrzeby komunikacyjne pasażerów uległy w ostatnich latach zmianie. Współczesny pasażer to tzw. *connected traveller*, który na każdym etapie podróży poszukuje możliwości nawiązania dialogu, relacji. W konsekwencji linie lotnicze i lotniska, także w Polsce, rozwijają technologie mobilne oraz wykorzystują media społecznościowe, aby umożliwić współczesnemu podróżnikowi zrealizowanie swoich oczekiwań.

Powołuję się na opublikowane zdanie prof. Rucińskiej: „Podmioty występujące po stronie podaży rynku usług lotniczych należą do grupy przedsiębiorstw innowacyjnych, nowoczesnych, wysoko zaawansowanych technicznie, technologicznie i organizacyjnie w porównaniu z producentami usług innych gałęzi transportu” [Rucińska, 2011, s. 289].

Z tego względu w branży lotniczej najszybciej można dostrzec ewolucję pojęcia obsługi klienta.

W kontekście pracy warto dodać, że współczesne pojęcie obsługi nowoczesnego klienta oprócz stawiania pytań, które pozwalają zrozumieć, kim jest klient, co go drażni lub denerwuje, a co zadowala, jakie są jego oczekiwania i potrzeby, w jaki sposób je zaspokoić – koncentruje się również na budowaniu więzi z klientem, prowadzących do długotrwałego i partnerskiego związku [Kuraś, 2013].

## 1. Marketing relacji, zarządzanie relacjami z klientem a zarządzanie klientem

Koncepcja marketingu relacji (relacyjnego, partnerskiego), która powstała w latach 90. XX w., podkreśliła złożony charakter stosunków przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, a szczególnie z jego klientami. Zgodnie z definicją Grönroosa, marketing relacji to działania mające na celu „identyfikację, nawiązanie, podtrzymywanie i rozwijanie relacji z klientami i innymi podmiotami (*stakeholders*) w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały osiągnięte” [Grönroos, 1994, cyt. za: Pluta-Olearnik, 2012]. W świetle koncepcji marketingu relacji realizacja najważniejszego celu przedsiębiorstwa, jakim jest zysk, wymaga budowy długookresowych relacji, bazujących na satysfakcji nabywcy, z klientami przedsiębiorstwa i innymi partnerami rynkowymi. Budowa relacji skutkuje realizacją celów zarówno przedsiębiorstwa, jaki i jego klientów [Pluta-Olearnik, 2012].

Marketing relacji „dąży do kreowania nowej wartości dla klientów, wskazuje na podwójną rolę klienta jako nabywcy oraz współtwórcy wartości, podkreśla, że procesy, komunikacja, technologie i ludzie w organizacji muszą być podporządkowani tworzeniu wartości, wskazuje na potrzebę stałej współpracy między nabywcą a sprzedawcą, identyfikuje tzw. wartość cyklu życia klienta, dąży do budowania łańcucha relacji wewnątrz organizacji w celu kreowania wartości dla: klienta, organizacji i jej akcjonariuszy (*stakeholders*), dostawców, pośredników” [Grönroos, 1994, cyt. za: Pluta-Olearnik, 2012, s. 18].

W marketingu relacji podkreśla się następujące elementy oddziaływania na rynek: „jakość produktu i jej marketingowe pojmowanie, obsługa klienta, marketing wewnętrzny, komunikacja indywidualna, programy lojalnościowe” [Pluta-Olearnik, 2012].

Warto zwrócić uwagę na powiązania pomiędzy marketingiem relacji a zarządzaniem klientem – hierarchię zaproponowaną przez Payne’a [Payne, 2006, cyt. za: Pluta-Olearnik, 2012], która porządkuje bliskie sobie pojęcia:

- 1) **Marketing relacji, zarządzanie relacjami** (*relationship management*) – strategiczna koncepcja zarządzania relacjami ze wszystkimi istotnymi interesariuszami przedsiębiorstwa;
- 2) **Zarządzanie relacjami (związkami) z klientem** (*customer relationship management, CRM*) – strategiczna koncepcja skoncentrowana na zarządzaniu relacjami z klientami, obejmująca odpowiednie wykorzystanie technologii;
- 3) **Zarządzanie klientem** (*customer management*) – implementacja i działania taktyczne związane z zarządzaniem interakcjami z poszczególnymi klientami.

Elementy, które z praktycznego punktu widzenia determinują proces zarządzania relacjami (tabela 1), nie tylko wpływają na budowę relacji, ale i składają się na relację. Badacze nie są zgodni, które czynniki są kluczowe w procesie zarządzania relacjami – część z nich wskazuje na kluczową rolę zaufania i zaangażowania, a inni na jakość relacji i satysfakcję [Drapińska, 2011, cyt. za: Pluta-Olearnik, 2012].

**Tabela 1.** Czynniki determinujące sukces w zarządzaniu relacjami

Lp.	Nazwa czynników	Rodzaj relacji
1	<b>Relacyjne</b> <i>Relational Factors</i>	Zaufanie, zaangażowanie, współpraca, komunikacja, dotrzymanie obietnic, satysfakcja
2	<b>Zasobowe</b> <i>Resource Factors</i>	Komplementarne i specjalne
3	<b>Kompetencyjne</b> <i>Competence Factors</i>	Zarządzanie współpracą, kompetencje rynkowe
4	<b>Marketingu wewnętrznego</b> <i>Internal Marketing Factors</i>	Zarządzanie relacjami z pracownikami organizacji
5	<b>Technologie informatyczne</b> <i>Information Technology Factors</i>	CRM, bazy danych
6	<b>Polityki społecznej</b> <i>Social Policy</i>	Relacje społeczne
7	<b>Historyczne</b>	Zrealizowane korzyści, koszty zakończenia relacji
8	<b>Oferta rynkowa</b>	Jakość, innowacyjność, dopasowanie do wymagań, wartość marki

Źródło: Hunt, Arnett i Madhvaran [2006, s. 78].

Różnice pomiędzy marketingiem relacji a klasycznym marketingiem transakcyjnym zestawiał Deszczyński [2013], który podkreśla ważną rolę w dążeniu do dwustronnej, proaktywnej komunikacji oraz utrzymaniu dotychczasowych klientów niż „pozyskanie” nowych. W podejściu relacyjnym klienci to partnerzy aktywnie współuczestniczący w tworzeniu zysków [Deszczyński, 2013]. Podejście klasyczne jest introwertyczne, sprowadza się do stymulowania popytu za pomocą odpowiednich zachęt.

Przedstawiciele podejścia relacyjnego dopatrują się źródeł przewagi na rynku w sieci relacji tworzonych w biznesie. „Wartość w relacji biznesowej powstaje nie tylko z wymiany zasobów materialnych i niematerialnych (jak wiedza), ale też z inwestowania w relacje, stwarzając szanse zbudowania trwałych relacji biznesowych opartych na zaufaniu i zaangażowaniu” [Pluta-Olearnik, 2012, s. 23].

## 2. Ewolucja pojęcia „pasażer”

Dynamiczny rozwój świata cyfrowego wpłynął na sposób podróżowania. Pasażer nie jest tylko osobą, która korzysta ze środka lokomocji, jakim jest samolot [SITA, 2013], ale przede wszystkim jest podróżnikiem, dla którego istotny jest sposób podróżowania i podróż jako taka [AMADEUS, 2011]. Nowoczesne technologie wpłynęły na postrzeganie świata. Niemal powszechny dostęp do internetu spowodował kolejne zmiany i powstanie terminu *connected traveller*, który opisuje podróżnego jako osobę korzystającą z sieci w czasie podróży przy każdej sposobności. Pasażerowie na każdym etapie podróży oczekują możliwości skorzystania m.in. z dobrej jakości bezpłatnego połączenia z internetem [ACI Europe, 2015, s. 4]. W związku ze zmieniającymi się oczekiwaniami pasażerów, którymi coraz częściej są *connected travellers*, oferta linii lotniczych i lotnisk ewoluowała, umożliwiając o każdej porze i w dowolnym miejscu modyfikację oferowanych usług.

## 3. Charakterystyka narzędzi służących do nawiązywania relacji z pasażerem na poszczególnych etapach podróży

Rozwój technologii informatycznych spowodował fundamentalne zmiany w biznesie. Dodatkowo rozpowszechnienie internetu jako głównego źródła komunikacji oraz jako infrastruktury do transakcji biznesowych wygenerowało wiele strategicznych implikacji dla firm w ogóle, a także dla branży turystycznej i lotniczej [Buhalis, 2004].

Linie lotnicze i lotniska mogą nawiązać relacje z pasażerami (*connected travellers*) na następujących etapach podróżowania: przed podróżą, na lotnisku, na pokładzie samolotu, po zakończeniu podróży [AMADEUS, 2011].

**Przed podróżą** potencjalny klient linii lotniczej wykorzystuje narzędzia dostępne na stronach internetowych przewoźników i lotnisk umożliwiające znalezienie lotu, porównanie wariantów cenowych w danym terminie lub wybór ceny. Strony internetowe, uwzględniające również potrzeby użytkowników mobilnych, coraz częściej są tak projektowane, aby uwzględniać indywidualne preferencje klienta do przygotowania oferty zgodnie z jego wymaganiami; m.in. pozwalają zaplanować indywidualny plan podróży, wybrać alternatywne sposoby płatności, sprawdzić liczbę punktów (mil) w programie lojalnościowym.

**Na lotnisku** *connected traveller* posługuje się dostępnymi na rynku aplikacjami linii lotniczych i lotnisk, które umożliwiają m.in.: sprawdzenie statusu lotu, samodzielny *check-in*, posługiwanie się mobilną kartą pokładową. Dzięki

aplikacjom poruszanie się po lotnisku jest wygodne i efektywne (umożliwiają to m.in. mapy lotnisk wraz z możliwością wyszukania punktów handlowych, gastronomicznych, a także pozostałej infrastruktury ważnej z punktu widzenia podróżującego). Oferta niektórych linii lotniczych dzięki aplikacji mobilnej umożliwia zmianę miejsca w samolocie czy podwyższenie standardu lotu. Na tym etapie ważna jest możliwość skorzystania z Wi-Fi czy możliwość ładowania urządzeń mobilnych na terenie lotniska.

Obecnie 80% pasażerów korzystających z europejskich portów lotniczych, zrzeszonych w ACI, ma możliwość skorzystania z różnego rodzaju bezpłatnego Wi-Fi [ACI Europe, 2015, s. 4]. Wdrożenie bezpiecznej sieci bezprzewodowej ma również duże znaczenie dla lotnisk, ponieważ umożliwia personelowi lotniska dostęp do niezbędnych, podczas wykonywania obowiązków służbowych, systemów informatycznych.

Wprawdzie wprowadzenie bezpłatnego internetu może zwiększyć ryzyko odwrócenia uwagi klienta od innych usług oferowanych przez lotniska, z drugiej strony pobyt na lotnisku jest na tyle niecodzienny, że chyba można marginalizować to zagrożenie. Dodatkowo przewiduje się, że w przyszłości lotniska będą mogły gromadzić dane pasażerów w celu lepszego poznania ich preferencji i wymagań [ACI Europe, 2015, s. 4].

**Na pokładzie samolotu *connected traveller*** spowodował również wprowadzenie przez linie lotnicze rozwiązań, które umożliwiają modyfikację oferty z poziomu aplikacji mobilnej, np.: zmianę oferty w czasie lotu, przypomnienie o rezerwacji parkingu, możliwość wyboru innego terminu lotu, możliwość śledzenia bagażu (podobnie jak to funkcjonuje obecnie w firmach kurierskich). Dodatkowo linie lotnicze umożliwiają korzystanie z internetu na pokładzie samolotu czy też np. przez zastosowanie odpowiednio zaprojektowanych siedzeń korzystanie z wielu urządzeń mobilnych równocześnie.

**Po zakończeniu podróży *connected traveller*** odczuwa potrzebę dzielenia się ze znajomymi wspomnieniami z podróży przez internet (np. sieci społecznościowe), oczekuje możliwości składania reklamacji również przez media społecznościowe.

Zasadniczym celem nowoczesnej organizacji stosującej zasady CRM jest kształtowanie współpracy z klientami przez budowanie zaufania i wzajemnych relacji. Z punktu widzenia mobilności technologii CRM-owych należy zaliczyć do nich również media społecznościowe. [Maciejewski i Kuzak, 2014]. Coraz więcej linii lotniczych i lotnisk prowadzi komunikację z klientami przez media społecznościowe, np. lotniska zgodnie z badaniami [ACI Europe, 2015, s. 6] wykorzystują te media do: obsługi klienta, budowania relacji, crowdsourcingu, kształtowania

relacji z mediami, przedstawiania ofert komercyjnych, komunikacji korporacyjnej, kampanii „politycznych” (umożliwienie dotarcia do mieszkańców czy szerzej, do społeczeństwa) oraz do komunikacji kryzysowej. Europejskie lotniska posiadają oficjalne konta w serwisach Twitter, Facebook, YouTube, Google+, Instagram, LinkedIn oraz Pinterest. Serwisy społecznościowe są używane do komunikacji z *connected traveller* na każdym etapie jego podróży.

Gotowość do podjęcia komunikacji przez pasażerów z liniami lotniczymi na poszczególnych etapach podróży zbadali Lubbe i Louw [2010], wykorzystując do tego tzw. łańcuch aktywności w podróży.

### Podsumowanie

Najważniejsze wnioski, które można sformułować na podstawie krytycznej analizy aktualnej literatury badawczej, komunikują że:

- Współczesny klient linii lotniczej (*connected traveller*) jest aktywnie zaangażowany w tworzeniu relacji z liniami lotniczymi i lotniskami na każdym etapie swojej podróży. Istotne są dla niego nie tyle programy lojalnościowe, ile bieżące dostosowanie oferty do swoich potrzeb. Pasażer wykorzystuje do tego aplikacje mobilne oraz rozwiązania socialmediowe.
- Lotniska i linie lotnicze są zaangażowane w budowanie aktywnych relacji z klientami i aktywnie wprowadzają nowe technologie, co potwierdzają badania.
- Linie lotnicze ze względu na specyfikę działalności mają większą możliwość niż porty lotnicze nawiązania i podtrzymywania relacji z pasażerem na każdym etapie podróży. Niemniej jednak porty lotnicze nie pozostają bierne i odpowiadają na potrzeby rynku. A w przyszłości lotniska będą mogły gromadzić dane pasażerów w celu lepszego poznania ich preferencji i wymagań.
- Pogłębiająca się integracja niektórych usług świadczonych na rynku usług lotniczych (zarówno pozioma, jak i pionowa) może również doprowadzić do konieczności zintegrowania narzędzi mobilnych oferowanych przez linie lotnicze i lotniska w celu budowania wspólnej relacji z pasażerem.

Powyższe wnioski należy traktować jako wstęp do dalszych pogłębiających badań w zakresie rozpoznawania relacji zachodzących pomiędzy klientami a lotniskiem czy linią lotniczą, zwłaszcza że relacje te podlegają cały czas dynamicznym przemianom.

## Literatura

- ACI Europe (2015), *Digital Report 2014-2015*, [www.aci-europe.org/policy/position-papers.html?view=group&group=1&id=22](http://www.aci-europe.org/policy/position-papers.html?view=group&group=1&id=22) (dostęp: 30.01.2015).
- AMADEUS (2011), *The always-connected traveller: How mobile will transform the future of air travel*, [www.amadeus.com/airlineit/the-always-connected-traveller/index.html](http://www.amadeus.com/airlineit/the-always-connected-traveller/index.html) (dostęp: 30.01.2015).
- Beliczyński J. (2006), *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 700.
- Budd L., Vorley T. (2013), *Airlines, Apps, and Business Travel: A Critical Examination*, „Research in Transportation Business & Management”, No. 9.
- Buhalis D. (2004), *eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry*, „Information & Management”, No. 41(7).
- Deszczyński B. (2013), *Globalne strategie zarządzania relacjami z klientami [w:] Ekonomia dla przyszłości. Odkrywać naturę i przyczyny zjawisk gospodarczych*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, PTE, Warszawa.
- Drapińska A. (2011), *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, WN PWN, Warszawa.
- Gretzel U. (2011), *Intelligent systems in tourism: A social science perspective*, „Annals of Tourism Research”, No. 38(3).
- Grönroos Ch. (1994), *From marketing mix to relationship marketing: towards paradigm shift in marketing*, „Management Decision”, Vol. 32, No. 2.
- Gupta A., Arif M., Williams A. (2013), *Customer Service in Aviation Industry – An Exploratory Analysis of UAE Airports*, „Journal of Air Transport Management”, No. 32.
- Hunt D., Arnett D.B., Madhavan S. (2006), *The explanatory foundations of relationship marketing theory*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, No. 21/2.
- Kuraś D. (2013), *Obsługa klienta jako wartość w zarządzaniu relacjami przedsiębiorstwo – klient [w:] M.G. Woźniak (red.), Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kryzys finansów publicznych – przyczyny, implikacje, perspektywy spójności społeczno-ekonomicznej*, z. 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Lubbe B.A., Louw L. (2010), *The perceived value of mobile devices to passengers across the airline travel activity chain*, „Journal of Air Transport Management”, No. 16(1).
- Maciejewski J., Kuzak W. (2014), *Mobilny system zarządzania relacjami z klientami – e-CRM*, Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania „Współczesne Problemy Zarządzania”, nr 1.
- Payne A. (2006), *Handbook of CRM. Achieving Excellence in customer management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.



- Pluta-Olearnik M. (2012), *Wdrażanie nowych strategii marketingowych w instytucjach badawczych i naukowych* [w:] W. Wiśniowski (red.), *Marketing instytucji naukowych i badawczych*, Wydawnictwa Naukowe Instytutu Lotnictwa, Warszawa.
- Rucińska D. (2011), *Badania rynku usług lotniczych: istota, zakres, użyteczność, przykłady*, Zeszyty Naukowe PTE, nr 9.
- SITA (2013), *Glimpse the future of flying – four major trends set to shape air travel by 2015*, [www.sita.aero/content/glimpse-future-flying-four-major-trends-set-shape-air-travel-2015](http://www.sita.aero/content/glimpse-future-flying-four-major-trends-set-shape-air-travel-2015) (dostęp: 30.01.2015).
- Urząd Lotnictwa Cywilnego, Wydział Statystyk i Analiz (2014), *Analiza rynku lotniczego w Polsce w 2013 roku*, [http://ulc.gov.pl/\\_download/statystyki/2014/analiza\\_2013.pdf](http://ulc.gov.pl/_download/statystyki/2014/analiza_2013.pdf) (dostęp: 30.01.2015)
- Wróblewska W. (2013), *Zarządzanie relacjami z klientem jako źródło sukcesu organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 97, Seria: Administracja i Zarządzanie.

#### **PASSENGERS RELATIONSHIP MANAGEMENT & MOBILE TECHNOLOGY IN AVIATION INDUSTRY**

**Summary:** Nowadays, people are focused on services and the use of mobile technology. An always connected traveller is a new example of an aviation passenger. Therefore, airline and airports needed to redefin their services. They have been building a new, mobile relationship with passengers at each stage of the journey. Mobile technologies have become a standard of customer relationship management as well as social media usage in the aviation industry.

**Keywords:** aviation, relationship management, mobile apps, travel.