

Artykuł nadesłany: 2 kwietnia 2026; Poprawiony: 15 kwietnia; Zaakceptowany: 14 maja 2026

DOI: 10.33119/EEIM.2025.75-76.6

Olczyk, P. (2025). Koncentracja przewoźników a odbudowa po pandemii COVID-19 w polskich regionalnych portach lotniczych: porównawcze studium przypadków Gdańska, Katowic i Rzeszowa-Jasionki. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 75–76(1–2), 85–99.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/5463>

Koncentracja przewoźników a odbudowa po pandemii COVID-19 w polskich regionalnych portach lotniczych: porównawcze studium przypadków Gdańska, Katowic i Rzeszowa-Jasionki

PRZEMYSŁAW OLCZYK

Uniwersytet Gdański

Odbudowa ruchu lotniczego po pandemii COVID-19 jest często traktowana jako przejaw odporności portów regionalnych, choć nie przesądza o ich autonomii strategicznej. Celem badania jest wyjaśnienie, jak różne konfiguracje koncentracji przewoźników wpływały na trajektorie odbudowy oraz podatność strategiczną polskich portów regionalnych. W artykule zastosowano narracyjny przegląd literatury oraz porównawcze studium przypadków Gdańska, Katowic i Rzeszowa-Jasionki, z wykorzystaniem publicznych statystyk ruchu pasażerskiego i operacji lotniczych z lat 2019–2024 oraz komunikatów portów. Wyniki wskazują, że koncentracja może wspierać odbudowę wolumenu, ale tylko w warunkach odpowiedniej skali, dywersyfikacji segmentów ruchu i szerokiego bufora strategicznego.

Słowa kluczowe: porty lotnicze, koncentracja przewoźników, przewoźnicy niskokosztowi, bufor strategiczny, odporność strategiczna, studia przypadków

Kody klasyfikacji JEL: L93, R41, L11, M10

Wprowadzenie

W ostatnich dwóch dekadach europejski sektor transportu lotniczego przeszedł głęboką transformację. Ekspansja przewoźników niskokosztowych zmieniła zarówno logikę konkurencji między liniami lotniczymi, jak i strategię portów lotniczych. Wraz z rozwojem modelu niskokosztowego porty regionalne zaczęły aktywnie konkurować o przewoźników poprzez pakiety zachęt, elastyczne warunki operacyjne i dostosowanie infrastruktury do wymogów intensywnej eksploatacji (Francis i in., 2004; Gillen, Lall, 2004; Jimenez, Suau-Sanchez, 2020).

Z perspektywy zarządzania strategicznego relacja z przewoźnikiem dominującym pozostaje jednak ambiwalentna. Z jednej strony taki partner może zapewniać przewidywalny wolumen ruchu, poprawiać wykorzystanie infrastruktury i ułatwiać szybkie skalowanie operacji. Z drugiej strony wzmacnia współzależność między portem a linią lotniczą, ogranicza strategiczną autonomię lotniska i zwiększa jego podatność na decyzje dotyczące siatki połączeń, cen lub alokacji samolotów.

Znaczenie tej dwoistości stało się szczególnie widoczne po pandemii COVID-19. Oprócz odbudowy wolumenu, istotne są również głębokość początkowego załamania, stabilność wykorzystania operacji, zdolność do odbudowy siatki i utrzymanie pozycji negocjacyjnej wobec partnerów rynkowych (Su i in., 2023; Zapola i in., 2024). Port może więc szybko odzyskać pasażerów, a jednocześnie pozostać strategicznie wrażliwy, jeśli jego odbudowa opiera się na wąskiej bazie przewoźników.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, w jaki sposób odmienne konfiguracje koncentracji przewoźników wpływały na trajektorie odbudowy oraz podatność strategiczną wybranych polskich portów regionalnych po pandemii COVID-19. Wkład artykułu polega na doprecyzowaniu, że koncentracja przewoźników nie stanowi sama w sobie ani jednoznacznej przewagi konkurencyjnej, ani źródła podatności. Jej konsekwencje zależą od konkretnej konfiguracji, obejmującej skalę portu, liczbę przewoźników kotwiczących ruch oraz zakres dostępnego bufora strategicznego. Tym samym artykuł przesuwa punkt ciężkości debaty z binarnej oceny koncentracji jako zjawiska „korzystnego” lub „niekorzystnego” ku analizie warunków, w których koncentracja wspiera sprawność operacyjną, oraz tych, w których zwiększa zależność strategiczną portu.

W celu realizacji tak określonego celu badawczego w artykule zastosowano narracyjny przegląd literatury oraz porównawcze, ustrukturyzowane studium przypadków. Analiza empiryczna opiera się na danych publicznych dotyczących wybranych portów regionalnych: Gdańska, Katowic i Rzeszowa-Jasionki. Wykorzystano przede wszystkim statystyki Urzędu Lotnictwa Cywilnego dotyczące liczby pasażerów i pasażerskich operacji lotniczych w latach 2019–2024, a także raporty, komunikaty

i materiały publikowane przez analizowane porty lotnicze. Dalsza część artykułu została uporządkowana następująco. Najpierw przedstawiono przegląd literatury oraz ramy teoretyczne obejmujące relacje port–przewoźnik, zależność zasobową, koszty transakcyjne, zdolności dynamiczne i odporność strategiczną. Następnie omówiono metodę badania, dobór przypadków oraz sposób operacjonalizacji przybliżonego indeksu bufora strategicznego. Kolejne sekcje zawierają studia przypadków Gdańska, Katowic i Rzeszowa-Jasionki, po których przedstawiono dyskusję porównawczą. Artykuł kończy się podsumowaniem najważniejszych wniosków, ograniczeń badania oraz możliwych kierunków dalszych analiz.

Przegląd literatury i ramy teoretyczne

Literatura dotycząca relacji port–linia lotnicza wskazuje, że porty regionalne konkurują nie tylko o pasażerów, ale również o przewoźników zdolnych wypełnić siatkę połączeń i zapewnić stabilny wolumen ruchu. Ekspansja linii niskokosztowych przesunęła tę relację od prostego układu usługowego w stronę współzależności strategicznej: porty dostosowują infrastrukturę, procedury, opłaty i działania marketingowe do wymogów intensywnych operacji oraz szybkich rotacji (Francis i in., 2004; Gillen, Lall, 2004; Jimenez, Suau-Sanchez, 2020). W rezultacie przewoźnik dominujący staje się nie tylko klientem, ale często partnerem, który współkształtuje profil ruchu, przychody i pozycję konkurencyjną lotniska.

Zależność portu od przewoźnika można uchwycić, łącząc teorię zależności zasobowej z koncepcją kosztów transakcyjnych. W pierwszej perspektywie kluczowym zasobem portu jest nie tylko liczba pasażerów, ale także dostęp do siatki połączeń, przewidywalność wykorzystania infrastruktury oraz zdolność przyciągania kolejnych partnerów rynkowych (Pfeffer, Salancik, 1978; Casciaro, Piskorski, 2005; Hillman i in., 2009). Druga perspektywa podkreśla inwestycje specyficzne dla relacji z przewoźnikiem, na przykład konfigurację przepustowości czy wspólne programy marketingowe. Takie inwestycje poprawiają efektywność, ale zwiększają koszty zmiany partnera i ryzyko trwałej zależności (Williamson, 1991). Koncentracja oznacza więc nie tylko udział rynkowy, lecz także ograniczoną odwracalność wcześniejszych decyzji strategicznych.

Perspektywę tę należy uzupełnić podejściem relacyjnym. Silny przewoźnik może zapewniać stabilność siatki, lepsze wykorzystanie infrastruktury, uczenie się międzyorganizacyjne oraz pozytywne efekty reputacyjne (Dyer, Singh, 1998). Dlatego dominacja jednej linii nie musi być niekorzystna w każdym przypadku. Część badań wiąże ją z wyższą efektywnością techniczną portu (Weekx, Buyle, 2023), inne z szybszą odbudową części europejskiego rynku lotniczego (Su i in.,

2023). W artykule przyjęto jednak, że sprawność wolumenowa nie wyczerpuje kwestii autonomii strategicznej.

Problem ten uzasadnia odwołanie się do kategorii odporności strategicznej. W literaturze podkreśla się, że odporność nie powinna być utożsamiana wyłącznie ze zdolnością szybkiego powrotu do poziomu aktywności sprzed szoku, ponieważ równie istotna jest zdolność systemu do adaptacji, uczenia się i ograniczania przyszłej podatności na zakłócenia (Su i in., 2023; Zapola i in., 2024). W ujęciu zdolności dynamicznych odporność oznacza zdolność rozpoznawania zmian, wykorzystywania pojawiających się okazji oraz rekonfigurowania zasobów po zakłóceniu (Teece i in., 1997; Teece, 2007; Duchek, 2020). Oznacza to, że port może relatywnie szybko odbudować ruch pasażerski, a jednocześnie pozostać strategicznie wrażliwy, jeżeli odbudowa ta opiera się na jednej dominującej relacji przewozowej lub nadmiernej zależności od wąskiej grupy przewoźników.

Oznacza to, że wpływ koncentracji przewoźników należy analizować w sposób sytuacyjny, z uwzględnieniem konkretnych warunków funkcjonowania danego portu. Skutki koncentracji zależą bowiem od skali portu, liczby dostępnych alternatywnych przewoźników, obecności segmentów uzupełniających oraz zakresu celów publicznych, którym port ma służyć (Donaldson, 2001; Mitchell i in., 1997). Koncentracja nie stanowi zatem ani przewagi samej w sobie, ani automatycznego źródła ryzyka. W określonych warunkach może przyspieszać odbudowę ruchu po szoku, lecz w innych może pogłębiać zależność portu od jednego przewoźnika, zwłaszcza jeżeli nie jest równoważona przez odpowiednie zasoby, partnerstwa i alternatywne źródła popytu.

W tym kontekście kluczowe znaczenie ma pojęcie bufora strategicznego, które w artykule pełni funkcję kategorii pośredniczącej między koncentracją przewoźników a odpornością portu. Bufor strategiczny oznacza zdolność portu do ograniczania negatywnych skutków częściowego wycofania się, osłabienia aktywności lub renegocjacji warunków współpracy przez partnera wiodącego, bez gwałtownej utraty sprawności operacyjnej, ruchu pasażerskiego i pozycji negocjacyjnej. W ujęciu operacyjnym obejmuje on trzy wymiary: redundancję przewoźników, zróżnicowanie segmentów ruchu, takich jak ruch regularny, czarterowy i towarowy, oraz skalę portu umożliwiającą absorpcję szoku. Tak rozumiany bufor pozwala odróżnić sam poziom koncentracji od rzeczywistej podatności portu na zakłócenia, ponieważ wskazuje, czy port dysponuje zasobami, relacjami i segmentami działalności zdolnymi amortyzować skutki dominacji jednego przewoźnika.

Na tej podstawie analiza przypadków zostaje uporządkowana wokół trzech kategorii: formy koncentracji przewoźników, skali portu oraz szerokości bufora strategicznego. Forma koncentracji wskazuje, czy port opiera się na jednym przewoźniku kotwiczącym, dwóch przewoźnikach kotwiczących, czy na bardziej zróżnicowanej strukturze obsługi. Skala określa zdolność portu do absorpcji wahań ruchu,

natomiast bufor strategiczny pokazuje, czy port dysponuje zasobami, segmentami i partnerstwami ograniczającymi skutki dominacji jednego przewoźnika. Główna teza artykułu zakłada, że koncentracja przewoźników jest mechanizmem zależnym od konfiguracji: może wzmacniać sprawność operacyjną, ale może też zwiększać podatność strategiczną. Skala może częściowo zastępować dywersyfikację jedynie wtedy, gdy towarzyszą jej odpowiednie bufor strategiczne. Porównanie Gdańska, Katowic i Rzeszowa-Jasionki służy zatem uchwyceniu różnych konfiguracji sprawności i podatności, a nie testowaniu jednej liniowej zależności.

Metoda i dobór przypadków

Badanie ma na celu wyjaśnienie, w jaki sposób różne konfiguracje koncentracji przewoźników wpływały na profile odbudowy oraz podatność strategiczną wybranych polskich portów regionalnych po pandemii COVID-19. Analizą objęto lata 2019–2024. Rok 2019 przyjęto jako punkt odniesienia sprzed pandemii, natomiast lata 2020–2024 potraktowano jako okres załamania i stopniowej odbudowy ruchu lotniczego. Badanie przeprowadzono w marcu 2026 r., a dane zweryfikowano według stanu dostępności na 28 marca 2026 r.

Artykuł łączy narracyjny przegląd literatury z porównawczym, ustrukturyzowanym studium przypadków. Wybór przeglądu narracyjnego wynikał z charakteru pytania badawczego, które wymagało powiązania kilku nurtów literatury oraz zbudowania ram interpretacyjnych dla analizy zależności między koncentracją przewoźników, skalą portu i odpornością strategiczną. Celem nie było przeprowadzenie metaanalizy ani systematycznego przeglądu ilościowego, lecz integracja rozproszonych podejść teoretycznych i wyprowadzenie kategorii analitycznych użytecznych w badaniu przypadków. Takie zastosowanie przeglądu narracyjnego jest uzasadnione w sytuacji, gdy badanie służy konceptualnemu uporządkowaniu literatury oraz identyfikacji mechanizmów interpretacyjnych (Baumeister, Leary, 1997; Green i in., 2006; Grant, Booth, 2009).

Część empiryczną oparto na porównawczym studium przypadków. Do analizy wybrano trzy polskie porty regionalne: Gdańsk, Katowice oraz Rzeszów-Jasionkę. Wszystkie funkcjonują w tym samym krajowym i regulacyjnym otoczeniu, doświadczyły tego samego szoku pandemicznego oraz podlegały zbliżonym warunkom odbudowy rynku lotniczego. Taki układ porównawczy ogranicza wpływ różnic instytucjonalnych i pozwala skoncentrować uwagę na odmiennych konfiguracjach relacji port–przewoźnik. Studium ma charakter ustrukturyzowany, ponieważ każdy przypadek analizowano według tego samego zestawu cech portu dotyczących formy koncentracji przewoźników, skali portu, zakresu dywersyfikacji, profilu odbudowy względem

2019 r. oraz szerokości bufora strategicznego. Jest to zgodne z logiką porównania ustrukturyzowanego i ukierunkowanego, w którym każdemu przypadkowi zadaje się analogiczny zestaw pytań badawczych (George, Bennett, 2005; Gerring, 2017).

Dobór przypadków miał charakter celowy i kontrastowy. Nie zmierzał do zbudowania próby reprezentatywnej statystycznie, lecz do uchwycenia odmiennych konfiguracji koncentracji, skali, odbudowy i bufora strategicznego. Zastosowano cztery kryteria doboru: znaczenie regionalne portu, dostępność danych publicznych, odmiennność profilu przewoźników dominujących oraz zróżnicowaną skalę odbudowy po pandemii COVID-19. Gdańsk wybrano jako duży port metropolitalny z wysoką koncentracją rozłożoną na dwóch przewoźników niskokosztowych. Katowice reprezentują przypadek dużego portu regionalnego, w którym przez długi czas szczególnie silną pozycję zajmował jeden przewoźnik. Rzeszów-Jasionka stanowi natomiast przykład mniejszego portu, który osiągnął bardzo dobre wyniki odbudowy ruchu, ale funkcjonuje przy węższym buforze dywersyfikacyjnym.

W badaniu wykorzystano publiczne statystyki Urzędu Lotnictwa Cywilnego (ULC) dotyczące liczby pasażerów, pasażerskich operacji lotniczych oraz poziomu odbudowy względem 2019 r. Dane te uzupełniono raportami rocznymi, sprawozdaniami kwartalnymi oraz oficjalnymi komunikatami portów lotniczych. Informacje ilościowe służą przede wszystkim do uzasadnienia wyboru przypadków, określenia skali zmian oraz opisu tła empirycznego. Nie stanowią one podstawy testu statystycznego. Analiza ma charakter porównawczy i interpretacyjny, a jej celem jest identyfikacja konfiguracji zależności, sprawności odbudowy oraz podatności strategicznej.

Interpretacja danych wymaga ostrożności, ponieważ dostępne źródła nie zawsze operują w pełni porównywalnymi miarami. W niektórych przypadkach informacje o koncentracji przewoźników odnoszą się do ruchu regularnego, podczas gdy wskaźniki odbudowy dotyczą całego ruchu pasażerskiego. Z tego względu udziałów przewoźników nie interpretowano mechanicznie jako bezpośredniego wyjaśnienia poziomu odbudowy całego ruchu. Dane wykorzystano raczej do uporządkowania konfiguracji przypadków niż do szacowania liniowej zależności przyczynowej między koncentracją a odbudową.

Aby uporządkować porównanie przypadków, wprowadzono przybliżony indeks bufora strategicznego:

$$\text{PIBS} = \text{RP} + \text{SZ} + \text{AS},$$

gdzie RP oznacza redundancję partnerów przewozowych, SZ szerokość segmentów ruchu, a AS zdolność skali do absorpcji zmiany po stronie partnera wiodącego. Każdy komponent ma charakter porządkowy: wartość 0 oznacza niski, 1 – umiarkowany, a 2 – wysoki poziom danego wymiaru. Ze względu na heterogeniczność źródeł publicznych indeks nie jest traktowany jako ścisła miara ilościowa. Pełni funkcję

heurystycznego narzędzia kodowania przypadków i pozwala zaklasyfikować bufor strategiczny jako wąski, umiarkowany lub szeroki.

Badanie ma kilka ograniczeń metodycznych. Opiera się wyłącznie na danych publicznych i nie obejmuje danych wewnętrznych portów ani przewoźników, takich jak warunki umów, systemy zachęt finansowych, rentowność poszczególnych połączeń, szczegółowe przychody pozalotnicze czy przebieg negocjacji handlowych. Ograniczeniem jest również niewielka liczba przypadków oraz niepełna porównywalność wskaźników koncentracji i odbudowy. Z tego względu wyniki należy interpretować jako mechanizmowe i konfiguracyjne, a nie jako pełny test przyczynowy. Studium wskazuje możliwe układy zależności i podatności strategicznej, ale nie pozwala na bezpośrednie uogólnienie wniosków na wszystkie porty regionalne.

Tabela 1. Dobór przypadków: koncentracja przewoźników, skala odbudowy i konfiguracja analityczna

Przypadek	Miara koncentracji/ struktura przewoźników	Ruch pasażerski 2024/2019 (%)	Ruch operacyjny 2024/2019 (%)	Konfiguracja analityczna
Gdańsk	Wizz Air 45,2% ruchu regularnego w 2024; Ryanair 35,2%	124,9	113,2	wysoka koncentracja z dwoma przewoźnikami kotwiczącymi i szerokim buforem
Katowice	Wizz Air 72,1% ruchu regularnego w 2019; 59,5% w 2020; 48,3% w 2021	131,4	122,1	silna dominacja jednego przewoźnika w dużym porcie o umiarkowanym buforze
Rzeszów-Jasionka	Ryanair 31% ruchu w 2024; czartery 29%; LOT 20%	139,4	148,3	mniejszy port z dobrym wynikiem ruchowym i węższym buforem

Uwagi: wskaźniki odbudowy obliczono na podstawie statystyk ULC dla całego ruchu pasażerskiego i pasażerskich operacji lotniczych. Miary koncentracji pochodzą z oficjalnych komunikatów portów i w zależności od przypadku dotyczą ruchu regularnego albo struktury całego ruchu. Ich rolą jest uporządkowanie porównania, a nie budowa jednego w pełni porównywalnego wskaźnika.

Źródło: opracowanie własne na podstawie statystyk ULC oraz oficjalnych komunikatów portów lotniczych.

Tak skonstruowany projekt badawczy oznacza, że dane liczbowe służą przede wszystkim do uzasadnienia wyboru Gdańska, Katowic i Rzeszowa-Jasionki jako przypadków reprezentujących odmienne konfiguracje skali, koncentracji i odbudowy. Przybliżony indeks bufora strategicznego porządkuje interpretację tych konfiguracji, ale nie zastępuje pogłębionej analizy jakościowej. Pytanie badawcze nie brzmi zatem, czy koncentracja liniowo wpływa na odbudowę ruchu, lecz jakie znaczenie strategiczne ma koncentracja w różnych układach skali, dywersyfikacji i bufora strategicznego.

Gdańsk: koncentracja z szerokim buforem strategicznym

Port Lotniczy Gdańsk stanowi przykład portu, w którym bardzo wysoka koncentracja przewoźników współwystępuje z dużą skalą działalności oraz rozbudowaną bazą. Według danych ULC w 2024 r. port osiągnął 124,9% poziomu ruchu pasażerskiego z 2019 r. oraz 113,2% poziomu pasażerskich operacji lotniczych, przy czym pełną odbudowę ruchu odnotował już w 2023 r. Jednocześnie w 2024 r. obsłużono 6 714 149 pasażerów, co było najlepszym wynikiem w historii lotniska (Port Lotniczy Gdańsk im. Lecha Wałęsy, 2025; Urząd Lotnictwa Cywilnego, 2026).

Struktura przewoźników w Gdańsku pozostawała jednak silnie skoncentrowana. W 2024 r. Wizz Air odpowiadał za 45,2% pasażerów w ruchu regularnym, a Ryanair za kolejne 35,2%, co łącznie dawało 80,4% tego segmentu (Port Lotniczy Gdańsk im. Lecha Wałęsy, 2025). Formalnie oznacza to bardzo wysoki poziom koncentracji. Nie jest to jednak klasyczny model zależności od jednego dominującego partnera, lecz raczej układ dwóch przewoźników kotwiczących, w którym dominacja rozkłada się między dwie duże linie niskokosztowe.

Istotne znaczenie dla interpretacji tego przypadku ma również dywersyfikacja działalności poza głównym segmentem regularnym. W 2024 r. Gdańsk posiadał 92 połączenia regularne do 25 krajów, obsługiwane przez 11 linii lotniczych. Port obsłużył także 640 480 pasażerów w ruchu nieregularnym, a wolumen cargo osiągnął 11 681 ton. Dodatkowo komunikat portu wskazywał na bardzo dobre wyniki finansowe: prawie 20 mln zł zysku netto oraz prawie 54 mln zł zysku ze sprzedaży (Port Lotniczy Gdańsk im. Lecha Wałęsy, 2025).

Przypadek Gdańska pokazuje zatem, że wysoka koncentracja przewoźników nie musi automatycznie oznaczać wysokiej podatności strategicznej. Jej skutki są tu amortyzowane przez szeroki bufor strategiczny, obejmujący dwóch przewoźników kotwiczących, rozbudowaną siatkę połączeń, duży rynek ciężarówki oraz dodatkowe segmenty ruchu i przychodów. Port łączy w ten sposób wysoką sprawność wolumenową z większą autonomią strategiczną niż sugerowałby sam wskaźnik koncentracji. Ryzyko zależności nie zostaje całkowicie wyeliminowane, ale jest rozproszone między kilka źródeł aktywności i przychodów.

Katowice: wysoka dominacja jednego przewoźnika a szybka odbudowa

Katowice reprezentują odmienną konfigurację zależności port–przewoźnik. W tym przypadku historyczny punkt ciężkości był silniej skupiony wokół jednego przewoźnika kotwiczącego. Według oficjalnego raportu portu Katowice Wizz Air przewiózł

w 2019 r. 2,03 mln pasażerów w ruchu regularnym, co odpowiadało za 72,1% tego segmentu. W kolejnych latach udział ten zmniejszył się do 59,5% w 2020 r. i 48,3% w 2021 r. (Katowice Airport, 2022). Tak duża przewaga pierwszego przewoźnika nad pozostałymi uczestnikami rynku wskazuje na większą asymetrię zależności niż w przypadku Gdańska.

Profil odbudowy Katowic nie potwierdza jednak tezy, że dominacja jednego partnera musi automatycznie prowadzić do słabszych wyników po szoku. Według danych ULC port w 2024 r. przekroczył poziom z 2019 r. zarówno pod względem liczby pasażerów, jak i pasażerskich operacji lotniczych. Wskaźniki odbudowy wyniosły odpowiednio 131,4% oraz 122,1%, a pełną odbudowę ruchu port osiągnął już w 2023 r. (Urząd Lotnictwa Cywilnego, 2026).

Przypadek Katowic sugeruje, że wysoka koncentracja wokół jednego przewoźnika może sprzyjać szybkiemu skalowaniu operacji, jeżeli towarzyszy jej stabilna relacja z przewoźnikiem kotwiczącym oraz odpowiednio duża skala rynku. Spadek udziału Wizz Air w latach 2019–2021 nie musi zatem oznaczać zaniku zależności. Może również świadczyć o stopniowym odtwarzaniu się pozostałej części siatki połączeń oraz częściowym poszerzaniu bazy ruchowej portu.

Dostępne źródła publiczne nie pozwalają ocenić warunków kontraktowych współpracy portu z liniami lotniczymi. W perspektywie teorii zależności zasobowej Katowice pokazują jednak granice zastępowania dywersyfikacji przez skalę. Silny przewoźnik kotwiczący może przyspieszać odbudowę ruchu i poprawiać wykorzystanie infrastruktury, ale nie eliminuje asymetrii negocjacyjnej między portem a dominującą linią. W ujęciu bufora strategicznego oznacza to konfigurację umiarkowaną: odporniejszą niż w przypadku małego portu zależnego od wąskiej bazy przewoźników, lecz słabszą niż w układzie opartym na dwóch przewoźnikach kotwiczących.

Rzeszów-Jasionka: dobre wyniki ruchowe przy węższym buforze

Rzeszów-Jasionka pełni w analizie funkcję przypadku kontrastowego. Pod względem dynamiki odbudowy port osiągnął bardzo dobre wyniki. Według danych ULC w 2024 r. zrealizował 139,4% poziomu ruchu pasażerskiego z 2019 r. oraz 148,3% poziomu pasażerskich operacji lotniczych, a pełną odbudowę ruchu uzyskał już w 2023 r. (Urząd Lotnictwa Cywilnego, 2026). Port zanotował również rekordowy wynik 1 145 257 pasażerów w 2024 r. oraz obsługę 31 kierunków do 16 krajów (Port Lotniczy Rzeszów-Jasionka im. Rodziny Ulmów, 2025a).

Struktura ruchu wskazuje jednak na węższy bufor strategiczny niż w przypadku portów o większej skali działalności. W listopadzie 2024 r. największy udział

w rekordowym wyniku mieli pasażerowie Ryanaira, którzy stanowili 31% ruchu lotniczego. Kolejne segmenty tworzyły czartery z udziałem 29% oraz PLL LOT z udziałem 20%. Udział w ruchu lotniczym Wizz Air i Lufthansy wynosił odpowiednio po 4% dla każdej z linii (Port Lotniczy Rzeszów-Jasionka im. Rodziny Ulmów, 2024). Dodatkowo w lutym 2025 r. pięć z dziesięciu najpopularniejszych kierunków w 2024 r. było obsługiwanych przez Ryanaira (Port Lotniczy Rzeszów-Jasionka im. Rodziny Ulmów, 2025b).

Rzeszów-Jasionka nie jest zatem portem jednowymiarowym, ponieważ oprócz przewoźnika wiodącego istotną rolę odgrywają czartery oraz przewoźnik tradycyjny. Jednocześnie mniejsza skala działalności sprawia, że każda istotna decyzja strategiczna pojedynczego partnera może silniej wpływać na wynik całego portu, niż w przypadku Gdańska lub Katowic. Bardzo dobre wskaźniki odbudowy ruchu nie muszą więc oznaczać równie szerokiej autonomii strategicznej.

Przypadek Rzeszowa-Jasionki dobrze pokazuje ograniczenia interpretacji opartej wyłącznie na dynamice ruchu. Port może skutecznie rosnąć i szybko odbudowywać wolumen pasażerów, a jednocześnie pozostawać relatywnie bardziej podatny na decyzje partnera wiodącego niż duży port metropolitalny. W takim układzie dobre wyniki ruchowe mogą częściowo maskować węższy bufor strategiczny. Polityka dywersyfikacji ma więc znaczenie nie tylko prorozwojowe, lecz także zabezpieczające, ponieważ ogranicza zależność portu od pojedynczych decyzji przewoźników.

Dyskusja porównawcza

Porównanie trzech przypadków wskazuje, że koncentracja przewoźników nie jest zjawiskiem jednorodnym i nie powinna być traktowana jako automatyczne źródło ryzyka. Podobne tempo odbudowy ruchu może opierać się na odmiennych konfiguracjach relacji port–przewoźnik, a w konsekwencji oznaczać różne poziomy podatności strategicznej. Koncentracja działa więc warunkowo: jej skutki zależą od skali portu, struktury przewoźników oraz szerokości bufora strategicznego. Skala może częściowo zastępować dywersyfikację jedynie wtedy, gdy port posiada zasoby i segmenty działalności zdolne amortyzować skutki dominacji jednego przewoźnika.

Wyniki analizy porównawczej pozwalają sformułować trzy zasadnicze wnioski dotyczące warunkowego wpływu koncentracji przewoźników na odbudowę ruchu i odporność strategiczną portów regionalnych. Po pierwsze, szybka odbudowa ruchu nie jest wystarczającym wskaźnikiem odporności strategicznej. Wszystkie trzy analizowane porty przekroczyły w 2024 r. poziom ruchu z 2019 r., ale nie oznacza to, że dysponowały takim samym zakresem autonomii strategicznej. Odbudowę wolumenu należy więc odróżnić od odporności rozumianej jako zdolność do adaptacji,

ograniczania zależności i rekonfigurowania portfela partnerów. Ta druga zależy nie tylko od skali ruchu, lecz także od struktury relacji z przewoźnikami oraz dostępności alternatywnych źródeł aktywności.

Tabela 2. Porównanie strategicznego znaczenia koncentracji w trzech przypadkach

Wymiar	Gdańsk	Katowice	Rzeszów-Jasionka
Forma koncentracji	Dwóch przewoźników kotwiczących: dwie silne linie niskokosztowe	Jeden przewoźnik kotwiczący: historycznie bardzo silna dominacja Wizz Air	Struktura mieszana z ważnym partnerem wiodącym
Skala portu	Duża, metropolitalna	Duża, regionalna	Mniejsza, regionalna
Profil odbudowy	Szybka odbudowa, z przekroczeniem poziomu 2019	Szybka odbudowa, mimo wysokiej dominacji jednego partnera	Bardzo dobra odbudowa przy mniejszej skali
Bufor strategiczny	Szeroki: dwóch przewoźników kotwiczących, segmenty uzupełniające, duża skala	Umiarkowany: skala amortyzuje zależność, ale jej nie rozprasza	Węższy: dobre wyniki, lecz większa wrażliwość na ruch partnera
Najważniejsza implikacja	Wysoka koncentracja może współistnieć z autonomią dzięki szerokim buforom	Skala kompensuje niską dywersyfikację tylko częściowo	Wynik ruchowy może maskować wrażliwość strategiczną

Uwagi: Kategoria szerokości bufora odpowiada heurystycznemu kodowaniu przybliżonego indeksu opisanemu w sekcji „Metoda i dobór przypadków”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie statystyk ULC oraz oficjalnych komunikatów portów lotniczych.

Po drugie, uzyskane wyniki doprecyzowują wcześniejsze badania wiążące dominację przewoźnika z wyższą efektywnością portu (Weekx, Buyle, 2023) lub szybszym odbiciem rynku lotniczego po szoku (Su i in., 2023). Analizowane przypadki nie zaprzeczają tym ustaleniom, lecz wskazują ich granice. Mechanizmy sprzyjające sprawności operacyjnej mogą jednocześnie ograniczać pole manewru strategicznego portu. Znaczenie koncentracji zależy zatem od tego, czy port dysponuje alternatywnymi partnerami, segmentami uzupełniającymi oraz skalą pozwalającą amortyzować zmianę zachowania przewoźnika dominującego.

Po trzecie, główna implikacja menedżerska dotyczy projektowania buforów strategicznych, a nie prostego obniżania koncentracji. Przewoźnik kotwiczący może być racjonalnym i efektywnym elementem strategii wzrostu portu. Nie powinien jednak zastępować alternatywnych relacji rynkowych, segmentów uzupełniających ani działań wzmacniających pozycję negocjacyjną portu. Najmniej ryzykowna jest koncentracja osadzona w odpowiednio szerokim buforze strategicznym. Przy dużej skali działalności część funkcji dywersyfikacyjnych może

zostać przejęta przez skalę, ale tylko do określonego progu. Powyżej niego dalsza zależność od jednego przewoźnika może zwiększać podatność strategiczną mimo dobrych wyników ruchowych.

Podsumowanie i wnioski

Artykuł analizował znaczenie koncentracji przewoźników w procesie odbudowy polskich portów regionalnych po pandemii COVID-19, wykorzystując porównawcze studium przypadków. Wyniki wskazują, że koncentracja nie jest jednoznacznym wskaźnikiem ani przewagi konkurencyjnej, ani strategicznej wrażliwości portu. Jej znaczenie zależy od konfiguracji trzech elementów: skali portu, typu zależności od przewoźnika wiodącego oraz szerokości bufora strategicznego.

Najważniejszy wniosek z analizy jest następujący: koncentracja może sprzyjać szybkiej odbudowie wolumenu ruchu, ale nie jest równoznaczna z odpornością strategiczną. Skala działalności może częściowo kompensować ograniczoną dywersyfikację, lecz tylko wtedy, gdy port zachowuje redundancję partnerów, zróżnicowanie segmentów ruchu oraz zdolność absorpcji szoku. W przeciwnym razie dobre wyniki ruchowe mogą maskować pogłębiającą się zależność strategiczną od wąskiej grupy przewoźników lub jednego partnera wiodącego.

Dalsze badania powinny objąć większą próbę relacji lotnisko–przewoźnik oraz dłuższy okres obserwacji. Warto połączyć dane ruchowe z informacjami o przychodach pozalotniczych, wskaźnikach finansowych, strukturze kontraktów oraz zmianach w siatce połączeń. Obiecującym kierunkiem byłoby także przetestowanie przybliżonego indeksu bufora strategicznego na szerszym materiale porównawczym. Taka triangulacja pozwoliłaby lepiej uchwycić napięcie między skalą, efektywnością operacyjną i autonomią strategiczną portów regionalnych.

Bibliografia

- Baumeister, R.F., Leary, M.R. (1997). Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320. DOI: 10.1037/1089-2680.1.3.311.
- Casciaro, T., Piskorski, M.J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167–199. DOI: 10.2189/asqu.2005.50.2.167.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks: Sage. DOI: 10.4135/9781452229249.

- Duchek, S. (2020). Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.
- Dyer, J.H., Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. DOI: 10.5465/amr.1998.1255632.
- Francis, G., Humphreys, I., Ison, S. (2004). Airports' Perspectives on the Growth of Low-Cost Airlines and the Remodeling of the Airport – Airline Relationship. *Tourism Management*, 25(4), 507–514. DOI: 10.1016/S0261-5177(03)00121-3.
- George, A.L., Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, MA: MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262572224/case-studies-and-theory-development-in-the-social-sciences/>.
- Gerring, J. (2017). *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: 10.1017/9781316848593.
- Gillen, D., Lall, A. (2004). Competitive Advantage of Low-Cost Carriers: Some Implications for Airports. *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 41–50. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2003.10.009.
- Grant, M.J., Booth, A. (2009). A Typology of Reviews: An Analysis of 14 Review Types and Associated Methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. DOI: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x.
- Green, B.N., Johnson, C.D., Adams, A. (2006). Writing Narrative Literature Reviews for Peer-Reviewed Journals: Secrets of the Trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117. DOI: 10.1016/S0899-3467(07)60142-6.
- Hillman, A.J., Withers, M.C., Collins, B.J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. DOI: 10.1177/0149206309343469.
- Jimenez, E., Suau-Sanchez, P. (2020). Reinterpreting the Role of Primary and Secondary Airports in Low-Cost Carrier Expansion in Europe. *Journal of Transport Geography*, 88, 102847. DOI: 10.1016/j.jtrangeo.2020.102847.
- Katowice Airport (2022). *Statystyczne podsumowanie 2021 roku*. Pobrano z: <https://blog.katowice-airport.com/liczbowe-podsumowanie-2021/> (dostęp: 28.03.2026).
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. DOI: 10.5465/amr.1997.9711022105.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Port Lotniczy Gdańsk im. Lecha Wałęsy (2025). *6,7 mln pasażerów w Gdańsku w 2024. To nasz nowy rekord*. Pobrano z: <https://www.airport.gdansk.pl/aktualnosci/6-7-mln-pasazerow-w-gdansk-w-2024-to-nasz-nowy-rekord> (dostęp: 28.03.2026).
- Port Lotniczy Rzeszów-Jasionka im. Rodziny Ulmów (2024). *Lotnisko w Jasionce odprawiło milionowego pasażera w 2024 roku*. Pobrano z: <https://www.rzeszowairport.pl/pl/lotnisko/aktualnosci/251/milion-pax-2024> (dostęp: 28.03.2026).

- Port Lotniczy Rzeszów-Jasionka im. Rodziny Ulmów (2025a). *Kolejny rok rekordów na lotnisku w Jasionce*. Pobrano z: <https://www.rzeszowairport.pl/pl/lotnisko/aktualnosci/261/rok-2024-rekordowy-wynik-pax> (dostęp: 28.03.2026).
- Port Lotniczy Rzeszów-Jasionka im. Rodziny Ulmów (2025b). *Ryanair ogłosił letni rozkład lotów na lato 2025: dziewięć tras, w tym nowość*. Pobrano z: <https://www.rzeszowairport.pl/pl/lotnisko/aktualnosci/266/ryanair-lato-2025-konferencja> (dostęp: 28.03.2026).
- Su, J., Wu, H., Tsui, K.W.H., Fu, X., Lei, Z. (2023). Aviation Resilience during the COVID-19 Pandemic: A Case Study of the European Aviation Market. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 177, 103835. DOI: 10.1016/j.tra.2023.103835.
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z.
- Urząd Lotnictwa Cywilnego (2026). *Statystyki wg portów lotniczych*. Pobrano z: <https://ulc.gov.pl/statystyki-analizy/statystyki-wg-portow-lotniczych> (dostęp: 28.03.2026).
- Weeks, S., Buyle, S. (2023). The Effect of Airline Dominance on Airport Performance: Empirical Evidence from Medium-Sized European Airports. *Journal of Air Transport Management*, 107, 102317. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2022.102317.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296. DOI: 10.2307/2393356.
- Zapola, G.S., Silva, E.J., Alves, C.J.P., Müller, C. (2024). Towards a Resilience Assessment Framework for the Airport Passenger Terminal Operations. *Journal of Air Transport Management*, 114, 102508. DOI: 10.1016/j.jairtraman.2023.102508.

Airline Concentration and Post-Pandemic Recovery in Polish Regional Airports: Comparative Case Studies of Gdańsk, Katowice, and Rzeszów-Jasionka

Abstract

Post-pandemic recovery of air traffic is often interpreted as evidence of regional airport resilience, although it does not necessarily imply strategic autonomy. This study examines how different configurations of airline concentration shaped recovery trajectories and strategic vulnerability in Polish regional airports. It combines a narrative literature review with comparative case studies of Gdańsk, Katowice and Rzeszów-Jasionka, draw-

ing on public statistics on passenger traffic and aircraft operations for 2019–2024, as well as official airport communications. The findings show that airline concentration may support volume recovery, but only when accompanied by sufficient scale, diversification of traffic segments and a broad strategic buffer. The study contributes by shifting the interpretation of airline concentration from a simple risk indicator towards an analysis of configurations that condition the strategic resilience of regional airports.

Keywords: airports, airline concentration, low-cost carriers, strategic buffer, strategic resilience, case studies

Przemysław Olczyk

A second-year master's student in Economics at the University of Gdańsk, Poland. His research interests focus on air transport, airport management, and airport–airline relations.

p.olczyk.639@studms.ug.edu.pl

ORCID: 0009-0001-0899-1262