

PRZYNALEŻNOŚĆ DO WIELOSTRONNEGO SOJUSZU LOTNICZEGO JAKO CZYNNIK POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI PRZEWOŹNIKÓW SIECIOWYCH

Wstęp

Strategię rywalizacji określa się przez zespół zachowań mających na celu budowę i/lub wykorzystanie przewag konkurencyjnych. Jednym z elementów składających się na strategię konkurencyjną linii lotniczych jest operowanie wedle ściśle określonego modelu biznesowego. Wyróżnia się 5 podstawowych modeli przewoźników lotniczych: tradycyjny, niskokosztowy, regionalny, czarterowy oraz hybrydowy. Każdy z rodzajów determinuje elementarne cechy przewoźników, takie jak: rynki, na których operują, zawierane porozumienia z przewoźnikami trzecimi, oferowane klasy podróży oraz wybór rodzajów portów destynacyjnych. Przewoźnicy tradycyjni oferują krajową i międzynarodową siatkę połączeń między portami o znaczeniu narodowym lub pomiędzy hubami. Posiadają długotrwałe doświadczenie w realizowaniu usług, a w Europie wywodzą się z byłych przedsiębiorstw państwowych. Linie niskokosztowe są odzwierciedleniem tzw. alternatywnego modelu biznesowego: są to przewoźnicy młodszy od linii tradycyjnych, kreowani dzięki kapitałowi prywatnemu lub jako spółki-córki towarzystw tradycyjnych. Linie te oferują bezpośrednie połączenia do portów regionalnych, w zależności od regionów – realizują loty na trasach krótkiego lub krótkiego i średniego zasięgu (wyjątek: Air Asia X obsługująca trasy z Kuala Lumpur do Australii i Nowej Zelandii). Przewoźnicy regionalni to niewielkie towarzystwa lotnicze posiadające małe samoloty, operujące na krótkich trasach, łączące porty regionalne z lotniskami przesiadkowymi i działające

* Mgr Dominik Boniecki – Comarch SA.

często w imieniu dużego towarzystwa tradycyjnego w oparciu o umowę francyzyzową. Linie czarterowe obsługują zorganizowany ruch turystyczny i mogą w niektórych przypadkach oferować limitowaną liczbę biletów w sprzedaży detalicznej. Przewoźnicy hybrydowi łączą cechy linii o różnych modelach biznesowych.

W przypadku linii lotniczych o modelach tradycyjnym i hybrydowym można dokonać kolejnego podziału wedle przynależności do wielostronnego, strategicznego aliansu lotniczego, zwanego także „sojuszem” lub „konstelacją”. Przewoźnicy ci, zrzeszeni w StarAlliance, OneWorld lub SkyTeam, są nazywani sieciowymi. Alianse zrzeszają operatorów z różnych rejonów świata i oferują globalną siatkę połączeń opartą na portach przesiadkowych. E. Marciszewska definiuje alians strategiczny jako długoterminowe działanie dwóch lub więcej przewoźników lotniczych będących uczestnikami gry rynkowej o charakterze konkurencji międzynarodowej, które ma na celu umocnienie ich pozycji konkurencyjnej w sektorze zarówno wobec innych konkurentów, jak i dostawców oraz klientów, przy jednoczesnym zachowaniu ich odrębności organizacyjnej i prawnej [9]. W 2010 r. przewoźnicy sieciowi obsłużyli 1,4 mld pasażerów, co stanowiło 58,3% wszystkich pasażerów linii lotniczych przewiezionych na całym świecie. Wśród 15 towarzystw lotniczych o największym zysku na świecie w 2010 r. – aż 11 to linie tradycyjne sieciowe [1].

Globalny wymiar sojuszy lotniczych jest inspiracją do prowadzenia studiów w zakresie konkurencyjności przewoźników sieciowych. Część pierwsza artykułu omawia czynniki kształtowania aliansów lotniczych, czyli powody, dla których przewoźnicy decydują się na przystąpienie do takiego porozumienia. Część druga prezentuje wpływ członkostwa w sojuszu na decyzje zarządcze linii sieciowych. Część trzecia przedstawia analizę konkurencyjności tej grupy towarzystw lotniczych w świetle rywalizacji ze strony przewoźników niskokosztowych, towarzystw sieciowych będących zarówno członkami tego samego sojuszu, jak i konstelacji przeciwnej oraz rosnącej konkurencji ze strony bliskowschodnich linii tradycyjnych niesieciowych.

Przesłanki zawierania wielostronnych aliansów linii lotniczych

Czynniki wpływające na zawieranie wielostronnych aliansów linii lotniczych są zróżnicowane. Należą do nich ograniczenia wynikające z międzynarodowego środowiska regulacyjnego, które normuje możliwości rozkładowego zagranicznego przewozu pasażerów i towarów. Powodem tworzenia sieci porozumień partnerskich są także limitowane zasięgi samolotów pasażerskich. Wyróżnia się także grupę czynników ekonomicznych, do których należą: chęć zwiększania przychodów i redukcji kosztów (korzyści skali), zagęszczenia siatki połączeń, brak wystarczających aktywów do obsługi wszystkich tras oraz korzyści marketingowe.

Konwencja Chicagowska ustanowiła ramy do zawierania między państwami dwustronnych porozumień regulujących międzynarodowy rozkładowy pasażerski ruch lotniczy. Charakter tych porozumień ma wpływ na członkostwo w wielostronnym porozumieniu partnerskim przewoźnika posiadającego siedzibę w kraju będącym stroną porozumień. Współczesny model przewoźników tradycyjnych sieciowych, których siatki połączeń są oparte o porty przesiadkowe, narodził się w pierwszych latach deregulacji i liberalizacji amerykańskiego rynku lotniczego, tj. na przełomie lat 70. i 80. XX w. [2]. Powyższy fakt mógłby wskazywać na korelację rozwoju modelu sieciowego z redukcją ograniczeń regulacyjnych. Ale do wielostronnych sojuszy lotniczych należą także linie lotnicze realizujące znaczną wielkość pracy przewozowej na trasach, gdzie częstotliwość lotów i dopuszczalna podaż foteli jest nadal regulowana przez dwustronne porozumienia międzypaństwowe, czyli w warunkach pełnej regulacji. Z drugiej strony – przewoźnicy niskokosztowi, operując na trasach wewnątrz Unii Europejskiej, korzystają z praw gwarantowanych przez wolność przewoźną, dzięki czemu mogą oferować połączenia między dwoma dowolnymi parami portów w 27 krajach członkowskich (włączając w to połączenia krajowe). Liberalne otoczenie regulacyjne w połączeniu z modelem biznesowym linii niskokosztowych opartym na bezpośrednich połączeniach z unijnymi portami regionalnymi, a także częstymi zmianami obsługiwanych tras oraz częstotliwości lotów – powodują brak motywacji tej grupy przedsiębiorstw do uczestnictwa w badanych porozumieniach. Nie ma zatem stałej zależności między procesami liberalizacji i deregulacji międzynarodowego systemu transportu lotniczego a motywacją przewoźników do uczestnictwa w układzie partnerskim. Postuluje się badanie każdego przypadku z osobna. Można ostrożnie zauważyć, że ograniczenia regulacyjne występujące w perspektywie globalnej motywują przewoźników tradycyjnych oferujących loty dalekiego zasięgu, do formowania aliansów. Powyższą tezę trudno jest jednak sformułować w kontekście przewoźników tradycyjnych posiadających bazy w krajach Zatoki Perskiej. Zjednoczone Emiraty Arabskie posiadają liczne porozumienia dwustronne z krajami na całym świecie. Umowy te umożliwiają liniom Emirates operowanie w oparciu o piątą lub szóstą wolność lotniczą (w przypadku np. USA – umowa Otwartego Nieba) [3]. Powyższe otoczenie regulacyjne w połączeniu z lokalizacją Dubai International Airport, umożliwiającą podróż między dwoma dowolnymi portami na świecie z jedną przesiadką na Bliskim Wschodzie, z tanim dostępem przewoźnika do kapitału i paliwa, a także ze skrajnie liberalnym otoczeniem fiskalnym powodują, że linie Emirates nie należą do żadnego z wielostronnych sojuszy lotniczych. Podobna sytuacja dotyczy linii Etihad z siedzibą w Abu Dabi, a także Qatar Airways z siedzibą w Doha. Do grupy czynników regulacyjnych należą także ograniczenia w nabywaniu udziałów linii lotniczych przez inwestorów zagranicznych. R. Doganis uważa, że alians wielostronny jest pierwszym krokiem do procesów fuzji i przejęć [4]. Przykładem sytuacji, w których członkostwo w tym samym sojuszu poprzedziły takie procesy,

były połączenia Air France z KLM, British Airways z Iberią, Continental z United, przejęcie Northwest przez Deltę czy też zakup pakietów większościowych towarzystw Austrian i Swiss przez Lufthansę. Ale jeżeli procesy nabywania udziałów przewoźników przez inwestorów zagranicznych są ograniczane przez klauzulę narodową, to linie lotnicze współpracują w ramach aliansów wielostronnych bądź dwustronnych. Konkludując, można przytoczyć tezę Rosenau, że globalny alians lotniczy jest przykładem zarządzania transportem lotniczym z ograniczoną rolą rządów [5].

Choć producenci samolotów oferują na rynku coraz większe i wygodniejsze maszyny, to posiadające najdalszy zasięg statki produkcji Airbusa (A340-500, 16 670 km) i Boeinga (B777LR, 17 395 km) nie są w stanie połączyć dwóch dowolnych portów lotniczych na świecie lotem bezpośrednim. W sposób naturalny linie lotnicze są zmuszane do wyboru portów na międzylądowanie, gdzie mogą zatankować paliwo, a jeżeli otoczenie regulacyjne pozwala na wymianę pasażerów – zawierają porozumienia z liniami lotniczymi obecnymi w tych portach. Porozumienia te mogą obejmować koordynację rozkładów lotów albo współdzielenie terminali w celu ograniczenia kosztów. Ciekawym przykładem jest hub w Singapurze będący bazą dla Singapore Airlines i ważnym portem przesiadkowym dla pasażerów linii sojuszniczych z towarzystwami Lufthansa, Turkish oraz South African Airways na czele. Ale lotnisko w Singapurze jest także ważnym portem przesiadkowym dla linii z aliansu OneWorld, do którego należą m.in. British Airways i Qantas obsługujący wysokie potoki ruchu między Wielką Brytanią a Australią. Ci dwaj ostatni przewoźnicy dążą do koncentracji wymiany pasażerów właśnie w porcie singapurskim i redukują połączenia do Bangkoku i Hong Kongu.

Za najważniejszy powód tworzenia układu partnerskiego można uznać – z grupy czynników ekonomicznych – dążenie przewoźników do wspomnianego już zwiększania przychodów przy jednoczesnej redukcji kosztów. Powyższa właściwość nabiera znaczenia szczególnie w kontekście relatywnie wysokich wskaźników majątkochłonności i kapitałochłonności transportu lotniczego na tle innych gałęzi transportu. Siatka połączeń przewoźników sieciowych oparta na hubach umożliwia obsługę większej liczby rynków przy mniejszej liczbie wykonywanych operacji powietrznych. Powyższa właściwość jest możliwa do osiągnięcia przez parametryzację siatki połączeń, rozumianej w tym przypadku jako wybór portów docelowych, optymalizację częstotliwości lotów oraz pojemności samolotów (powyższe aspekty są omówione w części drugiej niniejszego artykułu). Realizacja lotów wedle modelu sieciowego pozwala generować oszczędności z posiadania niewielu baz. Największe europejskie grupy lotnicze posiadają od 2 do 4 baz w portach przesiadkowych o znaczeniu interkontynentalnym. W przypadku przewoźników sojuszniczych spoza Europy także można mówić o kilku portach macierzystych. Dla linii lotniczych z grupy Lufthansy są to lotniska we Frankfurcie, Monachium, Zurychu i Wiedniu. Dla grupy Air France – KLM są to Paryż i Amsterdam. Z kolei International Airlines Group

opiera swój ruch *hub & spoke* o porty w Londynie i Madrycie. Dla porównania – linia lotnicza Ryanair, funkcjonująca wedle modelu niskokosztowego, posiada 48 baz. Duża liczba operacji lotniczych z portu przesiadkowego przekłada się na efekt skali umożliwiający tańsze utrzymanie samolotów oraz usługi handlingowe. A. Cento podaje, że motywacją linii lotniczych do zawierania aliansów jest także chęć marketingowego zaistnienia na danej trasie pomimo niemożliwości operowania [6]. Powyższa teza jest prawdziwa zarówno w świetle czynników ekonomicznych, rozumianych w tym przypadku jako brak posiadania wystarczających aktywów (samolotów) do obsługi wszystkich tras, jak i w aspekcie czynników regulacyjnych – kiedy ograniczenia normatywne nie pozwalają na realizację lotów przez danego przewoźnika. Linie lotnicze pokonują powyższe problemy właśnie przez wzajemne dowożenie pasażerów do portów przesiadkowych. Outsourcing może przyjąć postać porozumień *code-sharing*, umów franczyzowych, leasingu lub operacji joint venture. Korzyści marketingowe czerpane z uczestnictwa w wielostronnym sojuszu lotniczym wynikają z promowania w komunikacji zewnętrznej bogatej siatki połączeń wraz z destynacjami obsługiwanymi przez przewoźników partnerskich, możliwości zbierania mil w programie lojalnościowym podczas lotów z każdym przewoźnikiem sojuszniczym i ich późniejszą wymianę na nagrody oferowane przez alians. Korzyści te wynikają też ze wspólnych łóż biznesowych w portach będących bazami dla przewoźników sojuszniczych oraz ze spójnego brandingu sojuszniczego wraz z przeprowadzanymi kampaniami reklamowymi i wizerunkowymi. Dzięki temu marka np. PLL LOT jest promowana na 6 kontynentach, a klienci np. Air New Zealand (także członek porozumienia Star Alliance) w przypadku planowania podróży do Polski będą *a priori* zainteresowani ofertą polskiego przewoźnika, jego siatką połączeń oraz porozumieniami partnerskimi z przewoźnikami z Azji i Oceanii. Badanie przeprowadzone przez K. Kalligiannis, K. Iatrou oraz K. Mason wskazuje, że menedżerowie linii lotniczych nie dostrzegają konfliktu między markami ich linii lotniczych a marką aliansu [7]. Co więcej, kierownicy działów marketingu wskazują na liczne korzyści z promocji aliansu jako jednolitej marki. Jednocześnie pozostają oni przeciwni zastąpieniu marek linii sieciowych przez markę sojuszu. Aktywność marketingowa na poziomie sojuszniczym ma zatem charakter komplementarny w stosunku do przedsięwzięć marketingowych realizowanych przez poszczególnych przewoźników.

Znaczenie członkostwa w sojuszu na decyzje zarządcze przewoźników sieciowych

Przynależność do wielostronnego aliansu lotniczego wpływa na szereg decyzji przewoźników sieciowych w obszarach zarządzania siatką połączeń oraz zawierania dalszych porozumień z liniami sojuszniczymi, jak i przewoźnikami trzecimi.

Optymalna parametryzacja powyższych zmiennych stanowi o sile czynników konkurencyjności przewoźników tradycyjnych sieciowych.

W grupie decyzji dotyczących siatki połączeń przynależność do wielostronnego sojuszu lotniczego wpływa przede wszystkim na wybór portów docelowych. Potrzebne jest w tym przypadku odróżnienie porannych i wieczornych szczytów przewozowych obserwowanych między stolicami państw i ważnymi ośrodkami w regionach – połączeń interkontynentalnych. Po pierwsze, członkostwo w danym sojuszu posiada relatywnie niewielki wpływ na wybór portów docelowych. Jest to bowiem ruch o stosunkowo sztywnych strumieniach popytu, gdzie podróżni wylatują rano bezpośrednim samolotem do portu przeznaczenia, odbywają spotkania biznesowe lub międzyrządowe i wracają wieczorem lotem bezpośrednim. Biznesowa motywacja do odbycia podróży powoduje, że połączenia te cieszą się relatywnie wysoką marżą zysku. Przykładami takiego ruchu są poranne odloty ze stolic państw członkowskich Unii Europejskiej do Brukseli, poranne połączenia między Nowym Jorkiem a Chicago, a także połączenia między Berlinem a Wiedniem czy Pekinem a Szanghajem. Po drugie, w ujęciu regionalnym przewoźnicy sieciowi realizują loty między portami regionalnymi a lotniskami, w których posiadają bazę. Priorytetem w przypadku lotów krótkiego zasięgu jest zapewnienie dogodnej przesiadki w porcie bazowym, w ramach siatki oferowanej przez tego samego przewoźnika.

Osobnego podejścia wymaga analiza połączeń długodystansowych, włączając w to loty składające się z dwóch lub więcej segmentów. W przypadku lotów dalekiego zasięgu przewoźnicy sieciowi w pierwszej kolejności dążą do połączenia tych lotnisk, które są bazami dla towarzystw sojuszniczych. Jest tworzona w ten sposób siatka połączeń *dual-hub*. Stanowi to jeden z powodów, dla którego relatywnie wysoki udział w obsługiwany ruchu transatlantyckim w porcie Amsterdam Schiphol – będącym bazą dla Air France-KLM – posiadają amerykańskie Delta Air Lines z bazami m.in. w Nowym Jorku (JFK) i Atlancie (ATL). Silną obecność w portach bazowych Lufthansy we Frankfurcie (FRA) i Monachium (MUC) wykazują United Airlines z bazami m.in. w Chicago (ORD), Waszyngtonie Dulles (IAD) oraz Los Angeles (LAX). W przypadku sojuszu OneWorld bogatą ofertę lotów w oparciu o porty przesiadkowe między USA a Japonią oferują chociażby JAL Japan Airlines oraz American Airlines. Po ustanowieniu połączeń *dual-hub* przewoźnicy dążą do koordynacji lotów krótkiego i dalekiego zasięgu w każdym z hubów. Ma to na celu dowiezienie pasażerów na loty dalekiego zasięgu, a także odbiór klientów z tego segmentu i ich dalszy transfer mniejszymi samolotami do portów regionalnych. Linie lotnicze tak planują rozkłady lotów, aby loty krótkiego zasięgu z ważnych z punktu transferów portów regionalnych odbywały się w pierwszej kolejności transportem przewoźnika posiadającego bazę w porcie przesiadkowym. Jednocześnie przewoźnicy ci wywierają wpływ na pozostałych przewoźników sojuszniczych, by koordynowali rozkład lotów z porannymi i wieczornymi szczytami przewozowymi w tym porcie. Powyższa presja jest

szczególnie odczuwalna przez mniejszych przewoźników sieciowych, którzy oferują relatywnie ubogą ofertę połączeń dalekiego zasięgu, gdy operują z portu przesiadkowego, w którym bazę posiada duży przewoźnik z bogatą siatką interkontynentalną.

Choć komplementarność siatki połączeń przewoźnika sieciowego w stosunku do rozkładów lotów linii partnerskich jest sytuacją pożądaną, to nie występuje ona między każdymi dwoma losowo wybranymi towarzystwami zrzeszonymi w StarAlliance, OneWorld lub SkyTeam. Przynależność do wielostronnego porozumienia nie wyklucza rywalizacji między liniami sojuszniczymi, co jest widoczne szczególnie w przypadku największego sojuszu, jakim jest StarAlliance. Pasażer udający się w podróż z Warszawy do Nowego Jorku może wybrać bezpośrednie połączenie oferowane przez PLL LOT, albo może skorzystać z bogatej siatki połączeń z przesiadką oferowanych przez przewoźników sojuszniczych – Lufthansy czy SAS. Podróż z San Francisco do Chicago można odbyć liniami United z przesiadką w Denver lub wybrać usługę U.S. Airways z międzylądowaniem w Phoenix.

Air New Zealand, dostrzegając silną pozycję towarzystw Singapore i Thai w hubach w Singapurze i Bangkoku, podjęły decyzję o rozwijaniu ruchu przesiadkowego w oparciu o porty w Hong Kongu i Szanghaju. Co ciekawe, w pierwszym z portów nie posiada bazy żaden z przewoźników sojuszniczych, podczas gdy w Szanghaju bazę posiada Air China. W rezultacie nasila się konkurencja między portami przesiadkowymi, przy czym jej przedmiotem jest ruch transferowy przewoźników sieciowych. Rywalizacja ta dotyczy zarówno tych portów, w których bazę posiada linia sojusznicza, jak i tych, w których takiej bazy nie ma. W ostatniej dekadzie porty w Europie oraz w Azji Południowo-Wschodniej doświadczają rosnącej konkurencji ze strony portów bliskowschodnich, w szczególności Dubai International Airport, który jest bazą dla niesieciowej linii Emirates oraz portem przesiadkowym dla 25 przewoźników zrzeszonych w wielostronnych aliansach lotniczych. Podsumowując, wybór portów docelowych zależy zatem od rozkładu sił między przewoźnikami należącymi także do tej samej konstelacji. Im większa liczba przewoźników w sojuszu – zwłaszcza tych linii, które oferują loty długodystansowe – tym większa konkurencja między podmiotami sojuszniczymi.

Po wyznaczeniu portów docelowych i określeniu zasad współpracy z liniami sojuszniczymi latającymi do tych portów przewoźnicy sieciowi rozważają zawieranie porozumień z liniami spoza konstelacji. Dzieje się tak najczęściej w sytuacji, gdy przewoźnik sieciowy, posiadający bogatą siatkę połączeń długodystansowych do danego kraju, zawiera porozumienie z przewoźnikiem regionalnym z tego kraju, który dowozi pasażerów na segment przewozów interkontynentalnych. Powyższa sytuacja ma miejsce zarówno w przypadku państw, w których nie posiada bazy żaden z przewoźników sojuszniczych, jak i tych krajów, w których taki przewoźnik lub przewoźnicy są obecni. Przykładem tej drugiej sytuacji jest amerykańska linia JetBlue posiadająca umowy *code-share* na własne loty z siecią Lufthansą. Towarzystwo

Etihad – przewoźnik tradycyjny niesieciowy z bazą w Abu Dabi – posiada podobne umowy z takimi liniami sieciowymi, jak: American Airlines, All Nippon Airways, Air New Zealand, Alitalia, bmi, Brussels Airlines, Malev, S7 oraz Turkish Airlines. Inny przedstawiciel przewoźników z Bliskiego Wschodu, niesieciowy Qatar Airways, współpracuje z All Nippon Airways, Asiana Airlines, bmi, Lufthansą, United Airlines oraz U.S. Airways.

S.G. Lazzarini przedstawia dowód obalający hipotezę o malejącym prawdopodobieństwie utworzenia lotniczego aliansu wielostronnego wraz z rosnącym stopniem powiązań przewoźników sieciowych z graczami spoza sojuszu [8]. W świetle wyników przeprowadzonej analizy można powiedzieć, że decyzje o zawieraniu porozumień z przewoźnikami trzecimi są kolejną zmienną decyzyjną, na którą wpływ posiada uczestnictwo linii w sojuszu wielostronnym.

Zarówno w przypadku porozumień zawieranych z towarzystwami sojuszniczymi, jak i z towarzystwami spoza układu partnerskiego – linie lotnicze mogą wybrać jedną z kilku form takich porozumień. Najbardziej popularnym rodzajem współpracy jest *code-sharing*, gdzie określony segment lotu jest realizowany przez danego przewoźnika, ale z kodami co najmniej dwóch linii. Dzięki temu dany segment lotu jest oferowany w rozkładach lotów wszystkich towarzystw uczyczących kodu. Wyróżnia się „bloki twarde”, w których przewoźnik uczyczący kodu wykupuje określoną liczbę foteli od linii wykonującej lot po określonej cenie. Od tego momentu jest on zobowiązany do zarządzania sprzedażą tych foteli, które zostały kupione od towarzystwa wykonującego lot. W większości przypadków przewoźnik marketingowy (użyczący kodu) przekazuje z powrotem do zarządzania niesprzedane fotele z zakupionego bloku do towarzystwa operacyjnego w określonym przez obie strony okresie czasu przed odlotem. Drugim rodzajem *code-sharingu* stosowanym przez linie sieciowe jest *space agreement*. W tym przypadku przewoźnicy operujący oraz marketingowy sprzedają bilety na fotele tak długo, jak pozostają one dostępne w dystrybucji [10]. Głębszym wymiarem współpracy wewnątrz sojuszu jest integracja rozkładów lotów na określonej trasie. Polega ona na koordynacji godzin startów i lądowań linii sojuszniczych w portach przesiadkowych, co ułatwia pasażerom transfer między lotami. Jeszcze bardziej zaawansowaną formą kooperacji jest wspólna realizacja lotów. W tym przypadku przewoźnicy zawierają jedno z trzech porozumień: o dzieleniu się przychodami, o jednoczesnym podziale przychodów i kosztów albo o zarządzaniu przychodami przez jednego z przewoźników w imieniu obydwu linii. Przykładem na wspólną realizację lotów jest porozumienie między British Airways i Qantas, gdzie wysokie potoki podróżnych między Wysoką Brytanią a Australią motywują przewoźników do wspólnej realizacji lotów między Londynem a Australią w oparciu o wspomniany już port przesiadkowy w Singapurze.

Następnym krokiem wynikającym z uczestnictwa w sojuszach wielostronnych jest dobór optymalnej częstotliwości połączeń oraz pojemności samolotów. W przypadku

przewoźników sieciowych powyższe parametry są zmiennymi mającymi za zadanie maksymalizację przychodów ze sprzedaży. Są one zależne także od wahań koniunkturalnych oraz sezonowych. W ostatnich latach jest zauważalna tendencja do zmniejszania częstotliwości lotów między hubami, przy jednoczesnym zwiększaniu pojemności samolotów obsługujących te trasy. Zabieg ten, w połączeniu z koordynacją przylotów i odlotów ze szczytami przewozowymi przewoźników sojusznicznych w porcie docelowym, wpływa na poprawę efektywności ekonomicznej operowania na danej trasie.

Konkurencyjność przewoźników o modelu sieciowym

Konkurencyjność przewoźników o modelu sieciowym można rozważyć w świetle rywalizacji z przewoźnikami niskokosztowymi, liniami sojusznicznymi, towarzystwami zrzeszonymi w konkurujących aliansach oraz z towarzystwami tradycyjnymi niesieciowymi z krajów Zatoki Perskiej.

Na rynkach regionalnych przewoźnicy niskokosztowi stanowią bezpośrednią konkurencję dla przewoźników sieciowych. W przypadku Europy występuje ona na trasach wewnątrz europejskich, na których lot trwa poniżej 3 godzin. W przypadku Ameryki Północnej, Ameryki Południowej, Azji oraz Oceanii występuje ona dodatkowo na połączeniach średniego zasięgu. Przewoźnicy niskokosztowi odbierają przewoźnikom tradycyjnym pasażerów z segmentu biznesowego. Dzieje się to dzięki staraniom tej grupy linii lotniczych do zachowania wysokiej punktualności lotów oraz dzięki bezpośrednim połączeniom z portami regionalnymi. W świetle porozumień sojusznicznych przewoźnicy sieciowi zachowują konkurencyjność przez zapewnienie lotu zastępczego którymś z połączeń oferowanych przez linię z aliansu, w przypadku opóźnień lub odwołania lotów. Tani przewoźnicy w przypadku anulowania rejsów oferują zwrot środków wydanych na bilet lub możliwość podróży następnym samolotem z wolnymi siedzeniami. To ostatnie może oznaczać nawet kilkudniowe oczekiwanie na połączenie. Przewoźnicy sieciowi są bezkonkurencyjni w przypadku tych podróży, gdzie wymagana jest przesiadka. W powyższym aspekcie siła czynników konkurencyjności przewoźnika zrzeszonego w wielostronnym aliansie lotniczym jest każdorazowo zależna od siatki połączeń oferowanej przez port lotniczy, rośnie wraz ze zwiększaniem częstotliwości połączeń do portów przesiadkowych oraz maleje wraz z rozwojem oferty towarzystw niskokosztowych.

Dzięki połączeniom niskokosztowym dalekiego zasięgu z portu przesiadkowego w Kuala Lumpur do lotnisk zlokalizowanych w Australii linie Air Asia X stanowią konkurencję dla oferty przewoźników sieciowych na tych trasach. W lotach dalekiego zasięgu tego towarzystwa widać element sieciowości, którym jest dowóz pasażerów do hubu w stolicy Malezji. W świetle powyższych faktów sieciowy model

operowania na połączeniach dalekiego zasięgu między Kuala Lumpur a portami w Australii wydaje się być właściwy zarówno dla towarzystw tradycyjnych, jak i niektórych niskokosztowych. Należy jednak dodać, że jest to jedyny przykład lotów dalekiego zasięgu, gdzie istnieje rywalizacja w ruchu regularnym między przewoźnikami o różnych modelach biznesowych. Ogłoszone w 2009 r. loty Air Asia X z Kuala Lumpur do Londynu i Paryża zostały zawieszono na przełomie marca i kwietnia 2012 r. Powyższa obserwacja w połączeniu z dominacją grupy towarzystw sieciowych na rynku przewozów interkontynentalnych dalekiego zasięgu czyni w ujęciu globalnym ofertę przewoźników zrzeszonych w wielostronnych aliansach lotniczych nadal bezkonkurencyjną.

Konkurencja między przewoźnikami sieciowymi należącymi do różnych alianсів odbywa się przede wszystkim w przypadku lotów łączących te same lotniska. Z Warszawy do Londynu (Heathrow) mamy w ofercie zarówno połączenia Polskimi Liniami Lotniczymi LOT, jak i British Airways. Z Tokio do Hong Kongu loty oferują All Nippon Airways oraz Cathay Pacific. Podobnych przykładów na całym świecie są setki. W dużych portach przesiadkowych najbardziej konkurencyjny jest ten przewoźnik, który posiada w tym hubie bazę i oferuje wraz z partnerami bogatą siatkę połączeń interkontynentalnych. Im bogatsza jest ta siatka połączeń, tym bardziej jest konkurencyjny przewoźnik posiadający bazę i porozumienia z towarzystwami sojuszniczymi. Rzecz wygląda inaczej, gdy w danym porcie posiadają bazy co najmniej dwaj przewoźnicy sieciowi z konkurujących alianсів. W świetle dewaluacji lotniczych programów lojalnościowych konkurują oni między sobą przede wszystkim siatką połączeń, a w walce o pasażerów z segmentu podróży prywatnych – charakteryzujących się wyższymi wartościami dochodowej oraz cenowej elastyczności popytu – także wysokościami taryf oferowanych za przelot.

Jak już wspomniano, konkurencja odbywa się także w przypadku przewoźników zrzeszonych w tym samym aliansie. W przypadku lotów dalekiego zasięgu siła czynników konkurencyjności rywalizujących ze sobą towarzystw zależy od umiejętności wyboru optymalnych portów przesiadkowych i zawierania w tych portach porozumień ze starannie dobranymi partnerami sojuszniczymi. W przypadku, gdy w dwóch sąsiadujących ze sobą krajach bazy posiadają dwaj przewoźnicy sojuszniczy, zachodzi dysproporcja między siłami czynników konkurencyjności wraz z rosnącym ilorazem realizowanej pracy przewozowej tych dwóch przewoźników. Linia lotnicza, posiadająca bogatszą siatkę połączeń opartą o silny port przesiadkowy, przyciąga pasażerów przewoźnika sojuszniczego z kraju sąsiadującego, charakteryzującego się relatywnie niewielkim udziałem lotów zasięgu dalekiego. Przykładem jest konkurencyjność Lufthansy w polskich portach regionalnych – a także na Lotnisku Chopina w Warszawie – która w rozkładzie letnim 2012 r. oferuje loty z hubów we Frankfurcie i Monachium do Warszawy, Gdańska, Poznania, Wrocławia, Katowic i Rzeszowa. Zatem obok starannego wyboru portów oparcia dla siatki połączeń

i selekcji partnerów wewnątrz sojuszu – sukces w rywalizacji między towarzystwami sojuszniczymi zależy także od przewagi rozpiętości siatki połączeń jednej linii lotniczej nad siatką połączeń drugiego przewoźnika sojuszniczego.

Towarzystwa tradycyjne sieciowe doświadczają rosnącej konkurencji ze strony przewoźników tradycyjnych niesieciowych posiadających bazy w krajach Zatoki Perskiej. Linie z Bliskiego Wschodu oferują globalną siatkę połączeń opartą o jeden port przesiadkowy, wysoką jakość obsługi oraz atrakcyjne taryfy na przelot. Nie ma podstaw, by przypuszczać, że powyższy wzrost konkurencji zmaleje w przyszłości. Ochroną dla amerykańskich, europejskich i azjatyckich towarzystw sieciowych jest otoczenie aeropolityczne, uniemożliwiające przewoźnikom arabskim swobodne operowanie do każdego portu lotniczego będącego w obszarze ich zainteresowań.

Zakończenie

Przynależność do wielostronnego sojuszu lotniczego jest strategią właściwą dla towarzystw tradycyjnych realizujących loty interkontynentalne. Nie oznacza to jednak, że wysoką konkurencyjność oferty usługowej zapewnia już sama przynależność do jednej z trzech konstelacji. O sile czynników konkurencyjności stanowi oparcie siatki połączeń o starannie wybrane porty przesiadkowe oraz selekcja partnerów sojuszniczych. Szczególną ostrożność przy zawieraniu dodatkowych porozumień z towarzystwami wewnątrz konstelacji powinny zachować relatywnie niewielkie linie sieciowe realizujące większość pracy przewozowej na lotach krótkiego zasięgu. Fluktuacje częstotliwości połączeń i wielkości samolotów używanych do obsługi lotów towarzystw sieciowych można uznać za zmienną zależną od rejestrowanego popytu efektywnego, a trend konsolidacji ruchu dalekiego zasięgu na relatywnie większych maszynach, odprawianych z mniejszą częstotliwością, nie stanowi przejawu dewaluacji badanego modelu biznesowego. Przewoźnicy niskokosztowi, w zależności od regionu, stanowią bezpośrednią konkurencję na lotach krótkiego lub krótkiego i średniego zasięgu. Przyszły model niskokosztowy dalekiego zasięgu będzie zawierał elementy sieciowości, co stanowi potwierdzenie słuszności modelu partnerskiego w aspekcie połączeń interkontynentalnych. Rosnąca konkurencja ze strony towarzystw tradycyjnych niesieciowych, posiadających bazy w krajach Zatoki Perskiej, motywuje towarzystwa sieciowe do wspierania procesów deregulacji otoczenia aeropolitycznego głównie na trasach łączących pary lotnisk przesiadkowych, na których bazy posiadają przewoźnicy sieciowi. Optymalne zestawienie wszystkich zmiennych warunkujących członkostwo w aliansie owocuje jednoczesnym wzrostem rentowności przewoźników lotniczych i zwiększeniem dostępności do transportu lotniczego w wymiarze globalnym.

Bibliografia

- [1] Belobaba P., Odoni A., Bernhart C., *The Global Airline Industry*, Wiley, Chichester 2009.
- [2] Dunning-Mitchell L., Cox Top M., *Airline Groups by Revenue*, „Airline Business” 2011, No. 08.
- [3] *The Impact of International Air Service Liberalisation on the United Arab Emirates*, InterVISTAS-EU Consulting Inc., lipiec 2009.
- [4] Doganis R., *The Airline Business in the Twenty-first century*, Routledge, London and New York 2005.
- [5] Rosenau J.N., *Governance, order and change in world politics*, [w:] Rosenau J.N., Czempiel E.O., *Governance without government: order and change in world politics*, Cambridge University Press, Cambridge 1992.
- [6] Cento A., *The Airline Industry Challenges in the 21st Century*, Physica-Verlag, Heidelberg 2009.
- [7] Kalligiannis K., Iatrou K., Mason K., *How do airlines perceive that strategic alliances affect their individual branding?*, „Journal of Air Transportation” 2006, Vol. 22.
- [8] Lazzarini S.G., *The Transition from Alliance Networks to Multilateral Alliances in the Global Airline Industry*, „Brazilian Administration Review” 2008, Vol. 5, No. 1, art. 2.
- [9] Marciszewska E., *Globalizacja usług sektora transportu lotniczego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2001.
- [10] Vinod B., *Alliance Revenue Management*, „Journal of Revenue and Pricing Management” 2005, Vol. 4, No. 1.

PRZYNALEŻNOŚĆ DO WIELOSTRONNEGO SOJUSZU LOTNICZEGO JAKO CZYNNIK POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI PRZEWOŹNIKÓW SIECIOWYCH

Streszczenie

Artykuł przedstawia analizę przynależności linii lotniczych do wielostronnego sojuszu lotniczego w świetle czynników konkurencyjności przewoźników sieciowych. Omówiono tu czynniki kształtujące alianse oraz przedstawiono znaczenie uczestnictwa w konstelacji na decyzje menedżerskie w obszarach siatki połączeń oraz dalszych porozumień zawieranych zarówno z przewoźnikami sojusznicznymi, jak i operatorami spoza aliansu. Zaprezentowano

konkurencyjność modelu sieciowego na tle niskokosztowego, rywalizację towarzystw sieciowych z operatorami partnerskimi, jak i z liniami należącymi do aliansów konkurencyjnych oraz rywalizację z przewoźnikami tradycyjnymi niesieciowymi posiadającymi bazy w krajach Zatoki Perskiej.

SŁOWA KLUCZOWE: LINIE LOTNICZE, SOJUSZE LOTNICZE, KONKURENCYJNOŚĆ

MEMBERSHIP IN A MULTILATERAL AIRLINE ALLIANCE AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS INCREASE OF NETWORK CARRIERS

Abstract

The article presents membership in a multilateral airline alliance in the light of competitiveness factors of the network carriers. It describes reasons for which airlines enter such constellations and what implications such a membership has on decisions in terms of network management and further agreements signed with both alliance and third-party carriers. Competitiveness of the business model based on alliance relationships is assessed against service offers from low-cost airlines, network airlines from the same alliance as well as from a competing arrangement, and adequateness of the network model in competition with traditional non-network Gulf carriers.

KEY WORDS: AIRLINES, AIRLINE ALLIANCES, COMPETITIVENESS

