



AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ

AON 5666/2004

Michał PETRYKOWSKI

**STRATEGIE ROZWOJU
WYBRANYCH NISKOKOSZTOWYCH
LINII LOTNICZYCH W EUROPIE**

Materiał studyjny

57865

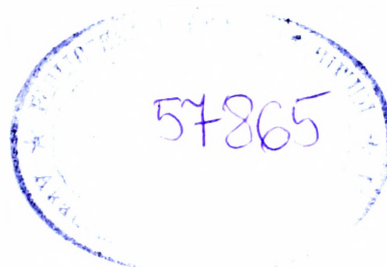
WARSZAWA

2004

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ LOTNICTWA I OBRONY POWIETRZNEJ

AON 5666/04



Michał PETRYKOWSKI

**STRATEGIE ROZWOJU
WYBRANYCH NISKOKOSZTOWYCH
LINII LOTNICZYCH W EUROPIE**

MATERIAŁ STUDYJNY

WARSZAWA 2004

Kierownictwo naukowe
płk pil. dr hab. Stanisław ZAJAS

Redaktor techniczny
Beata KLAROWSKA

Korekta
Jolanta PUCHALSKA

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./ faks 681-37-52
Zam. nr 918/2004

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
Rozdział 1. Geneza oraz uwarunkowania rozwoju linii niskokosztowych	6
1.1. Zarys ewolucji przewozów pasażerskich w Europie	6
1.2. Geneza powstania pierwszych linii niskokosztowych	9
1.3. Podstawowe regulacje prawne umożliwiające rozwój niskokosztowych przewoźników w Europie	12
1.4. Polityka taryfowa	15
Rozdział 2. Podstawowe strategie rozwoju niskokosztowych linii lotniczych i ich porównanie ze strategiami tradycyjnych przewoźników	22
2.1. Ogólna charakterystyka linii niskokosztowych	22
2.2. Sposoby zmniejszania kosztów w tanich liniach lotniczych w porównaniu z tradycyjnymi przewoźnikami	26
2.2.1. Infrastruktura systemów rezerwacyjnych	27
2.2.2. Sprzęt lotniczy, obsługa techniczna oraz personel latający	30
2.2.3. Porty lotnicze, obsługa rampowa i pasażerska	34
2.2.4. Wybór siatki połączeń i podstawowe modele działania linii niskokosztownych	41
2.3. Pierwsze linie niskokosztowe w Polsce	49
2.4. Współczesne kierunki rozwoju strategii linii niskokosztowych w Europie	51
ZAKOŃCZENIE	56
BIBLIOGRAFIA	58

WSTĘP

Zapoczątkowany w Europie na początku lat pięćdziesiątych rozwój niskokosztowych przewoźników zaowocował trwałymi zmianami na rynku regularnych przewozów lotniczych. Początkowo tak zwani „tani przewoźnicy” postrzegani byli przez wiodące linie jako eksperyment będący efektem liberalizacji rynku europejskich przewozów lotniczych. Jak pokazują doświadczenia ostatnich kilku lat, niemal każda z nowo powstających w Europie linii, oferująca przewozy regularne, chce świadczyć usługi właśnie w formule „taniej linii”. Nie ma więc już chyba złudzeń, że niskokosztowi przewoźnicy są trwałym elementem rynku lotniczego.

Oprócz niewątpliwie coraz większej powszechności „tanich” linii lotniczych potrzeba głębszej analizy tematu podyktowana jest również faktem, że rozwijają się one również i na rynku krajowym – w grudniu 2003 roku po raz pierwszy w Polsce uruchomione zostały niskokosztowe rozkładowe połączenia lotnicze. Wraz z liberalizacją krajowych przepisów lotniczych z pewnością możemy spodziewać się, że liczba tanich połączeń oferowanych do i z Polski będzie wzrastać. Dla ustalenia prawidłowości funkcjonowania tanich linii lotniczych potrzebna jest analiza oraz porównania strategii ich rozwoju.

Dlatego w materiale studyjnym przedstawiono zasadnicze sposoby działania oraz strategię rynkowe największych niskokosztowych linii lotniczych, jak również zasadnicze różnice, jakie istnieją między tradycyjnymi przewoźnikami i tanimi liniami oraz wskazano kierunki rozwoju strategii tych linii.

GENEZA ORAZ UWARUNKOWANIA ROZWOJU LINII NISKOKOSZTOWYCH

Historia regularnych lotniczych przewozów pasażerskich liczy sobie blisko 90 lat, choć tak naprawdę dopiero w latach dwudziestych ubiegłego stulecia powstały pierwsze linie lotnicze, których celem był zarobkowy przewóz pasażerów. Niestety od czasów poprzedzających II wojnę światową aż do przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych regularne przewozy lotnicze w Europie dostępne były w zasadzie wyłącznie dla wybranej, najbogatszej części społeczeństwa.

Pomimo szybkiego rozwoju lotnictwa transportowego oraz coraz nowocześniejszego sprzętu, jakim dysponowały linie lotnicze, ceny biletów skutecznie uniemożliwiały dostęp do przewozów lotniczych szerszej grupie chętnych. Sytuacja ta spowodowana była głównie daleko idącą ingerencją państw w regulacje związane z działalnością linii lotniczych, włączając w to określanie minimalnych możliwych do stosowania taryf, niedopuszczanie do konkurencji na rynku regularnych przewozów lotniczych i ochronę przewoźników narodowych.

W 1978 roku w USA zdecydowano się na deregulację rynku usług przewozów lotniczych. Od tego czasu połączenia lotnicze mogły oferować wszystkie linie lotnicze, na dowolnie wybranych trasach. Państwo przestało również ingerować w stosowane przez przewoźników lotniczych taryfy.

Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych podobne regulacje wprowadzono również w Europie na terenie państw należących do Unii, a z czasem deregulacja rynku lotniczych przewozów transportowych objęła również inne państwa europejskie.

W ciągu kilkunastu lat od wprowadzenia w Europie pakietów umożliwiających liberalizację sektora przewozów lotniczych, dzięki konkurencji między przewoźnikami lotniczymi, pasażerowie otrzymali znacznie szersze możliwości podróżowania – nie tylko ze względu na atrakcyjne oferty cenowe, ale również ze względu na znacznie większą możliwość wyboru oferowanych połączeń i przewoźników lotniczych.

1.1. Zarys ewolucji przewozów pasażerskich w Europie

W podrozdziale przedstawiony został krótki zarys historii rozwoju przewozów lotniczych w Europie od początku XX wieku do czasów współczesnych, z uwzględnieniem najbardziej charakterystycznych etapów tej gałęzi transportu.

W czasach gdy samolot braci Wright wykonał swój pierwszy lot (miało to miejsce 17 grudnia 1903 roku) lotnictwo postrzegane było w większym stopniu jako

swego rodzaju rozrywka niż jako środek transportu. Już jednak 11 lat później miał miejsce pierwszy, traktowany jako komercyjny, lot z pasażerem na pokładzie: 1 stycznia 1914 roku pilot łodzi latającej Benoist XIV przewiózł pasażera z St. Petersburga do Tampy (obie miejscowości znajdują się na Florydzie, USA), pobierając 5 USD za przelot na odległość 29 km¹. Kilka lat wcześniej, w 1910 roku w Niemczech, utworzono pierwsze towarzystwo komunikacji lotniczej, DELAG (Deutsche Luftschiffahrt AG) oferujące przeloty przy zastosowaniu sterowców. W latach 1910–1914 w 1604 rejsach kompania przewiozła 34 208 osób².

Niewątpliwie na gwałtowny rozwój lotnictwa w Europie ogromny wpływ miała I wojna światowa – samoloty projektowane w oparciu o potrzeby wojskowe charakteryzowały się coraz lepszymi osiągnięciami: udźwignięciem, zasięgiem i prędkością. Po zakończeniu konfliktu wycofywane z armii statki powietrzne oraz ich załogi stały się zalążkiem tworzących się pierwszych przedsiębiorstw lotniczych obsługujących przewóz poczty. W 1919 roku pocztową działalność przewozową uruchomiły niemieckie linie Luftreederei, a we Francji linie Farman³. Do przewozów pasażerskich początkowo (w latach dwudziestych) wykorzystywane były najczęściej przebudowane samoloty bombowe (np. de Havilland DH-4, Handley Page O/400, Farman F-60 Goliath), choć z czasem, w kolejnym dziesięcioleciu, zastąpiły je doskonalsze, typowo pasażerskie konstrukcje: Fokker FVII, Boeing 247, Junkers Ju 52, DC-2 czy Lockheed L10 Electra. Jednymi z pierwszych regularnych linii pasażerskich, jakie powstały na terenie Europy, były m.in. Lufthansa, Swissair, Aircraft Travel and Transport Limited (1919), KLM, AirFrance (1933), Malert (obecnie Malev), CSA (1923) oraz LOT (1929).

Wraz z udoskonalaniem konstrukcji rozszerzano zasięg połączeń lotniczych: w 1931 roku niemiecka łódź latająca Dornier Do X wykonała pierwszy przelot (z międzylądowaniami) do Nowego Jorku, a w 1936 roku PanAmerican Airways i brytyjski Imperial Airways podpisały umowę o współpracy przy organizowaniu połączeń między Europą i Ameryką Północną, otwierając w 1936 roku próbne połączenie przy zastosowaniu łodzi latających Short C⁴. Brak utwardzonych dróg startowych oraz ich niewystarczająca długość powodowały, że największe z cywilnych samolotów dostosowane były do startu i lądowania z akwenów wodnych. Niemal wszystkie linie lotnicze, jakie powstały do końca lat trzydziestych, były własnością państwową. Sytuacja ta spowodowana była nie tylko względami prestiżowymi, ale również niezwykle wysokimi kosztami utrzymania przedsiębiorstw lotniczych. Należy pamiętać, że ówczesne konstrukcje charakteryzowały się dużą pracochłonnością obsługi, co przy ubogiej infrastrukturze lotniskowej, niewielkiej częstotliwości połączeń (a w konsekwencji i niskim nalocie) oraz niewielkiej pojemności ówczesnych samolotów powodowało, że koszty jednostkowe połączeń były niezwykle wysokie.

¹ B. Głowacki, G. Sobczak, *Współczesne samoloty pasażerskie*, Warszawa 2002, s. 5.

² A. Glass, M. Mikulski, *Polski transport lotniczy 1918–1978*, Warszawa 1980, s. 23.

³ Tamże, s. 24.

⁴ *The International Encyclopaedia of Aircraft*, Londyn 1991, s. 384–386.

Po zakończeniu II wojny światowej w Europie wznowione zostały – zawieszono z powodu działań wojennych – połączenia pasażerskie. Ogromna liczba transportowych samolotów wojskowych, jaka osiągalna była na rynku po stosunkowo niskich cenach, doskonale nadawała się po niewielkich modyfikacjach do zastosowania w lotnictwie cywilnym. Dodatkowym impulsem, jaki spowodował gwałtowny rozwój lotniczej komunikacji pasażerskiej po II wojnie, nie tylko w Europie, ale i na całym świecie, był bardzo szybki postęp w dziedzinie techniki lotniczej – w 1950 roku do służby wszedł pierwszy samolot turbośmigłowy (Vickers Viscount); dwa lata później na rynku pojawiła się pierwsza konstrukcja pasażerska z napędem odrzutowym – de Havilland Comet.

Zastosowanie nowego, oszczędniejszego silnika oraz możliwość uzyskiwania przez samoloty odrzutowe kilkakrotnie większych prędkości w porównaniu do samolotów tłokowych sprawiło, że na początku lat pięćdziesiątych wytwórnie lotnicze przystąpiły do seryjnej produkcji samolotów dalekiego zasięgu (DC-8, Boeing 707). Ich wprowadzeniu do eksploatacji towarzyszyło znaczne zwiększenie się zainteresowania międzykontynentalnymi podróżami lotniczymi. W porównaniu do samolotów z napędem tłokowym czas przelotu między Europą a Ameryką został skrócony z kilkudziesięciu do kilku godzin.

Kolejnym etapem rozwoju komunikacji w Europie było wprowadzenie do eksploatacji w 1959 roku pierwszego samolotu odrzutowego średniego zasięgu – Sud Aviation Caravelle. Coraz większe zainteresowanie komunikacją lotniczą sprawiło, że na początku lat siedemdziesiątych pojawiła się nowa klasa szerokokadłubowych samolotów pasażerskich zdolnych po przewozu 250–450 pasażerów na średnich i dalekich trasach (Boeing 747, DC-10, Airbus 300, L-1011 Tristar)⁵.

Wydawałoby się, że naturalnym następstwem dynamicznego rozwoju przewozów pasażerskich w Europie jest zaistnienie konkurencyjnego rynku regularnych przewozów lotniczych, zaś zmniejszające się koszty jednostkowe przewozu, jakie towarzyszą wprowadzaniu przez linie coraz ekonomiczniejszych i pojemniejszych samolotów, powinny skutkować widocznym spadkiem cen połączeń. Niestety, do początku lat dziewięćdziesiątych większość regularnych tras w Europie obsługiwana była wyłącznie przez przewoźników wyznaczonych umowami między poszczególnymi państwami, a obowiązujące taryfy narzucone były odgórnie. Przełomowym etapem w rozwoju cywilnego transportu lotniczego w Europie była liberalizacja rynku przewozów na terenie państw należących do Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej. Skutki zmian porównywane były do skutków deregulacji, jaka była wprowadzona na początku lat osiemdziesiątych w USA, umożliwiającej przewoźnikom swobodny dostęp do rynku. Przepisy stymulujące rozwój rynku przewozów lotniczych na terenie wspólnoty wprowadzane były poprzez tzw. pakiety liberalizacyjne w latach 1987, 1990 i 1992.

⁵ A. Glass, M. Mikulski, *Polski transport lotniczy 1918–1978*, wyd. cyt., s. 324–325.

1.2. Geneza powstania pierwszych linii niskokosztowych

Poniżej zaprezentowane zostały kolejne etapy ewolucji na rynku europejskich przewozów lotniczych, które w efekcie przyniosły pierwsze próby tworzenia niezależnych, tanich linii lotniczych dostępnych dla przeciętnego pasażera przed deregulacją. Przedstawiono również początki tworzenia się rynku tanich przewozów w latach czterdziestych po wejściu w życie postanowień umożliwiających konkurencję w dziedzinie regularnych przewozów lotniczych w Europie.

Geneza powstania niskokosztowych linii w Europie sięga początku lat pięćdziesiątych. Przeloty były wtedy postrzegane jako przywilej dla wyjątkowo zamożnych pasażerów, a stosowane przez przewoźników państwowych taryfy powodowały, że dla większej części społeczeństwa podróż lotnicza była całkowicie nieosiągalna. Wówczas to najpierw w Wielkiej Brytanii, a następnie w innych państwach w ofercie biur podróży zaczęły pojawiać się oferty wakacyjne połączone z przelotami, przy czym koszt transportu samolotem skalkulowany był na znacznie niższym poziomie niż taryfy obowiązujące na liniach regularnych, zmonopolizowanych przez państwowe towarzystwa lotnicze. Dla przykładu w 1950 roku brytyjski państwowy przewoźnik British European Airways oferował bilety na trasie Londyn–Nicea za 70 GBP (równowartość 1400 GBP w przeliczeniu na ceny z 2002 roku). Natomiast oferta biura Horizon Holidays (które wykorzystywało samoloty linii Air Transport Charter) na przelot na Korsykę oraz dwutygodniowy pobyt z zakwaterowaniem i pełnym wyżywieniem opiewała na 32 GBP (równowartość dzisiejszych 620 GBP w 2002 roku)⁶. Niestety, była to wówczas praktycznie jedyna możliwość wykupienia tańszego przelotu. Niemal wszystkie linie wykonujące przewozy rozkładowe były własnością państwową, a w związku z tym dbano o to, żeby stanowiły swego rodzaju „wizytówkę” danego kraju. W konsekwencji standard zapewniany na pokładach był bardzo wysoki, odpowiadający dzisiejszej pierwszej klasie, a ceny przelotów osiągały zawrotne kwoty.

Niewiele zmieniło się również od czasu, kiedy w latach pięćdziesiątych na rynku pojawiły się pierwsze prywatne linie lotnicze. Zezwolenia na wykonywanie lotów, wydawane przez nadzory państwowe, obwarowane były wieloma ograniczeniami, w tym minimalnymi cenami na poszczególnych trasach. Generalnym założeniem było niedopuszczenie do bezpośredniej konkurencji przewoźników państwowych i prywatnych wykonujących rejsy rozkładowe. Paradoksalnie więc – z pierwszymi inicjatywami dotyczącymi tańszych przelotów wystąpiły biura turystyczne, jednak niższa cena przelotu akceptowana była przez władze pod wieloma ograniczeniami (między innymi przelot musiał dotyczyć zorganizowanych grup). Oferta taka z założenia nie pozwalała oczywiście na swobodne podróżowanie, tak jak na trasach regularnych obsługiwanych przez narodowych przewoźników. Oferta biur nie była więc konkurencyjna dla programu dużych linii lotniczych, obejmowała bowiem cały pakiet usług i dotyczyła zupełnie innego rynku – wakacyjne-

⁶ S. Calder, *No Frills – The Truth behind The Low-Cost Revolution in The Skies*, Londyn 2002, s. 14.

go. Niemniej jednak był to pewien przełom w samej filozofii podróży lotniczych: korzystanie z przewozów lotniczych było możliwe dla mniej zamożnej części społeczeństwa.

Korzystając z dużej popularności ofert biur podróży, wkrótce na rynku pojawiły się współpracujące z nimi linie wyspecjalizowane wyłącznie w przewozach czarterowych. Niektóre linie, jak np. brytyjski DanAir, przy okazji wykonywania regularnych czarterowych połączeń, dla kontrahentów oferowały na trasie z Londynu do Berlina własne bilety w ogólnie dostępnej sprzedaży. Pod koniec lat osiemdziesiątych cena takiego połączenia wynosiła 109 GBP i była znacznie niższa od oferowanej na tej trasie przez British Airways⁷. Tym razem pasażer mógł już dokonać wyboru między ofertą dwóch odmiennych w filozofii działania linii, operujących na tej samej trasie. Oczywiście jak w większości podobnych przypadków, uprzywilejowaną pozycję posiadał przewoźnik „tradycyjny”; linie czarterowe nie miały dostępu do systemów rezerwacyjnych, pozostawały w cieniu szeroko reklamowanych dużych linii, latały z mniejszą częstotliwością, w porównaniu z dużymi liniami oferowały niewielką liczbę miejsc. Ta bardzo wąska oferta miała jednak jedną niezaprzeczalną przewagę – niską cenę.

O ile większość biur podróży korzysta z usług działających na rynku przewoźników, o tyle największe przedsiębiorstwa turystyczne doszły do wniosku, że efektywniejsze z ekonomicznego punktu widzenia będzie stworzenie własnych linii lotniczych. Efektem tego są działające dziś na rynku linie należące do takich gigantów, jak Thomas Cook, MyTravel, czy kiedyś Airtours. Według niektórych teorii wiele cech charakterystycznych dla przewoźników czarterowych (zarówno tych niezależnych, jak i należących do wielkich kompanii turystycznych) można odnaleźć u przewoźników niskokosztowych⁸. Rzeczywiście, ze względu na mniejsze koszty operacyjne, lepsze wykorzystanie samolotów w ciągu doby, uboższy serwis, większe zagęszczenie foteli w kabinie pasażerskiej i wiele innych specyficznych czynników – koszt przewozu pasażera na jednostkę odległości w liniach czarterowych jest niższy niż u wielkich przewoźników rozkładowych, co umożliwia w praktyce zastosowanie niższych taryf.

Pierwszą europejską linią uznawaną powszechnie za prekursora dzisiejszych linii niskokosztowych był brytyjski Laker Airways. Zapoczątkował w Europie lansowanie idei przewoźnika oferującego tanie przeloty bez jakichkolwiek dodatkowych usług, jakie oferowane są na pokładzie. Koncepcja Freddiego Lakera, założyciela linii, była rewolucyjna jeszcze pod jednym względem: jego linia SkyTrain jako pierwsza otworzyła niskokosztowe połączenia za Atlantyk (bilet z Londynu do Nowego Jorku kosztował 178 GBP w obie strony). Miało to miejsce w 1978 roku – rok przed wejściem przepisów liberalizacyjnych (tzw. deregulacji) w USA⁹. Oficjalne otwarcie połączenia poprzedzone zostało kilkuletnią walką z władzami o przyznanie zgody. Wcześniej, na początku lat siedemdziesiątych, Laker wykonywał czarte-

⁷ S. Calder, *No Frills...*, wyd. cyt., s. 19.

⁸ Tamże.

⁹ G. Jones, *Low Cost-Low Down*, „Air International” nr 3/99, s. 149.

rowe przeloty do Ameryki, na które oferował tanie bilety w wolnej sprzedaży. Była to praktyka sprzeczna z prawem, ponieważ linia otrzymała pozwolenie na stosowanie niskich taryf pod warunkiem, że dotyczyć one będą czarterów dla zorganizowanych grup, zrzeszonych we wspólnej organizacji, podróżujących w jasno sprecyzowanym celu. Aby ominąć obowiązujący przepis, bilety na rejsy sprzedawane były pasażerom wraz z legitymacjami fikcyjnych organizacji, co jednak nie uszło uwadze inspektorów – Laker otrzymał karę finansową. Jego starania o otwarcie legalnego połączenia zakończyły się sukcesem kilka lat później. Niestety, pomimo złożenia aplikacji Laker nie otrzymał zgody na otwarcie niskokosztowych linii w Europie (jako SkyTrain Europe). W 1982 roku linia musiała zamknąć działalność z powodów finansowych¹⁰. Pomimo krótkiego czasu działalności linii SkyTrain po raz pierwszy okazało się, że prywatny przewoźnik może konkurować na rynku z liniami państwowymi, oferując usługi w rejsach rozkładowych po ustalonej przez siebie cenie, niebędącej żadnym kompromisem między ustalonymi odgórnie zarządzeniami.

Podstawowym kluczem do początkowych sukcesów przedsięwzięcia Lakera była minimalizacja kosztów jednostkowych przewozu. Kilka lat po upadku SkyTrain na rynku europejskim pojawiły się kolejne linie lotnicze, których strategia działania oparta była na podobnych założeniach. W 1986 roku w Irlandii rozpoczęła działalność największa obecnie europejska linia niskokosztowa – Ryanair. Początkowo wykonywała ona przewozy kilkoma samolotami starszej generacji – BAC 1-11 i BAe HS.748. Przewoźnik rozpoczął działalność połączeniem z Londynu do Dublina, przy czym w odróżnieniu od innych linii latających na tej trasie (British Airways, AirLingus) korzystał z tańszego portu Londyn-Luton. W 1990 roku przewoźnik obsługiwał 26 połączeń, przewożąc 700 000 pasażerów, a w 2000 roku z usług linii latającej na 47 trasach skorzystało już 5,6 miliona pasażerów. Ryanair w początkowej fazie działalności nie oferował jednak tanich połączeń – dopiero restrukturyzacja firmy pod koniec lat osiemdziesiątych i zmiana filozofii działania umożliwiły jej gwałtowną ekspansję.

Skutkiem wprowadzenia na początku lat dziewięćdziesiątych pierwszych pakietów liberalizacyjnych było rozpoczęcie działalności przez kilku innych, pionierskich przewoźników niskokosztowych. Wkrótce na rynku pojawiły się linie easyJet (Wielka Brytania, 1995), Debonair (Wielka Brytania, 1996), Virgin Express (Wielka Brytania, 1996), GO (Wielka Brytania, 1998), która była spółką British Airways oraz Buzz (Holandia/Wielka Brytania, 1999). Największy atak terrorystyczny przeprowadzony w Nowym Jorku 11 września 2001 roku spowodował gwałtowną recesję na rynku lotniczym, nie tylko w USA, ale i na całym świecie. W efekcie spadku zainteresowania przewozami oraz wzrostu cen paliw wśród wielu europejskich linii, które ze względów finansowych zmuszone były do zakończenia działalności, były tak znane i renomowane przedsiębiorstwa, jak szwajcarski Swissair, belgijska Sabena czy nieco mniejsze CityBird, AirLiberte. Większość linii lotniczych zanotowała

¹⁰ S. Calder, *No Frills...*, s. 55–60.

w tym czasie straty finansowe; wśród przewoźników najmniej dotkniętych skutkami recesji w przewozach lotniczych były niskokosztowe Ryanair i easyJet. Szeroka akcja promocyjna easyJet mająca zachęcić pasażerów do ponownego korzystania z transportu lotniczego po wypadkach z września 2001 roku okazała się sukcesem. W październiku tego roku linia przewiozła ponad 680 000 pasażerów (o 146 000 więcej niż w tym samym okresie roku 2000)¹¹. Po kilku tygodniach liczba pasażerów przewożonych przez Ryanair również powróciła do stanu wyjściowego, co więcej – kilka miesięcy później linia ogłosiła chęć wzbogacenia swojej floty o ok. 50 do kolejnych samolotów.

Jak się okazało, inna struktura kosztów i większa elastyczność pozwoliły „tanim” liniom w szybkim tempie dostosować się do nowych warunków, zdobywając z każdym rokiem coraz większą część rynku przewozów lotniczych. Nic więc dziwnego, że w ciągu ostatnich trzech lat z kilkudziesięciu nowo powstałych linii znakomita większość to przewoźnicy, którzy proponują przewozy w formule niskokosztowej.

1.3. Podstawowe regulacje prawne umożliwiające rozwój niskokosztowych przewoźników w Europie

Niniejszy podrozdział jest próbą uporządkowania informacji związanych ze zmianami prawnymi, które w efekcie doprowadziły w latach dziewięćdziesiątych XX wieku do powstania i gwałtownego rozwoju linii niskokosztowych na terenie Europy.

Pierwsze międzynarodowe ustalenia dotyczące sposobu organizacji, zasad kontroli, oraz wspólnych wymagań wobec personelu, statków powietrznych oraz zagadnień prawnych i ekonomicznych w lotnictwie cywilnym określone zostały na zwołanej w 1944 roku Konwencji Chicagowskiej, na której jednocześnie uchylono częściowo ustalenia zawarte przed I wojną światową. Konwencja podkreśliła zasadę suwerenności państwowej, zastrzegając, że wykonywanie usług lotniczych na lub nad terytorium państwa-strony konwencji jest możliwe tylko za jego zgodą¹². Równouprawniony i wolny dostęp do rynku przewozów lotniczych był praktycznie zablokowany poprzez obwarowania prawne nakładane przez poszczególne państwa na obcych przewoźników lotniczych. Rynki lotnicze były ściśle kontrolowane przez poszczególne państwa i większość przewozów międzynarodowych odbywała się na podstawie najczęściej dwustronnych umów, w których określano nie tylko przewoźników, którzy mogli operować na wskazanych trasach, ale również zdolność przewozową, stosowane taryfy, a nawet liczbę miejsc w eksploatowanych statkach powietrznych. Niektóre państwa (np. Rosja) żądały dodatkowych opłat za umożliwienie przelotu nad ich terytorium. Celem umów była w praktyce ochrona

¹¹ Tamże, s. 19.

¹² A. Pogonowska-Szuskiewicz, *Encyklopedia międzynarodowych organizacji transportowych*, Warszawa 1983, s. 215–216.

narodowych przewoźników przed konkurencją, a próby tworzenia wspólnych europejskich przepisów, mających na celu liberalizację przewozów lotniczych na kontynencie, spotykały się z niechętnym przyjęciem ze strony poszczególnych państw.

Pierwsze prace nad ujednoczeniem polityki transportu lotniczego w Europie były prowadzone przez państwa Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej powołanej w 1957 roku na mocy Traktatu Rzymskiego. Początkowo działania zmierzające do ustanowienia wspólnych zasad w dziedzinie lotnictwa przyjmowane były z dużą rezerwą. W 1950 roku nie powiodła się pierwsza próba stworzenia jednorodnego systemu kontroli przestrzeni powietrznej (Eurocontrol), w 1964 roku Komisja Europejska postulowała poszerzenie zakresu stosowania zapisów dotyczących dostępu do rynków państw-stron układu, zawartych w Traktacie Rzymskim – o transport lotniczy i morski¹³. W 1974 roku Europejski Trybunał Sprawiedliwości orzekł, że generalne założenia dotyczące wspólnej polityki transportowej, opisane w Traktacie Rzymskim, powinny być również stosowane w odniesieniu do transportu lotniczego. Jak się jednak okazało, rządy poszczególnych państw nie były zainteresowane żadnymi zmianami określającymi nowe zasady działania na rynkach lotniczych. Europejska polityka transportu lotniczego uległa powolnym zmianom dopiero na początku lat osiemdziesiątych, pod wpływem liberalizacji rynku lotniczego w USA (tzw. deregulacji). Jeszcze w 1978 roku Komisja Europejska opublikowała dokument „Civil Aviation – Memorandum No. 1”, w którym podkreślono konieczność wprowadzenia niższych taryf, ułatwień w zakresie możliwości dostępu do operowania na poszczególnych trasach oraz stworzenia polityki monitorowania subwencjonowania narodowych linii lotniczych przez poszczególne państwa. W lipcu 1983 roku opublikowana została „Council Directive on Inter Regional Air Services”, powstała częściowo w oparciu o założenia Memorandum nr 1, na mocy której przewoźnicy lotniczy otrzymali możliwość otwierania połączeń między regionalnymi portami państw Unii przy wykorzystaniu samolotów o pojemności do 70 miejsc. Rok później Komisja Europejska opublikowała „Civil Aviation – Memorandum No. 2 – Progress Towards The Development of a Community Air Transport Policy”, w którym postulowała wprowadzenie do sektora usług transportu lotniczego zasad wolnej konkurencji.

Początkowo państwa Unii niechętnie stosowały się do nowych założeń polityki transportowej, za wyjątkiem Wielkiej Brytanii, Holandii i Niemiec, które zaakceptowały ją bez większych przeszkód. Głównym celem wprowadzania nowych zasad w transporcie lotniczym była deregulacja stosowanej wewnątrz państw Unii polityki dotyczącej transportu lotniczego oraz liberalizacja rynku usług przewozów lotniczych, a w konsekwencji zwiększenie możliwości wyboru ofert, zwiększenie jakości usług na poszczególnych trasach, spadek cen połączeń lotniczych, umożliwienie nowym przedsiębiorstwom lotniczym wejścia na rynek i wzbogacenie oferty przewozowej o nowe porty lotnicze.

¹³ T. Lawton, *Cleared for Take-Off – Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business*, Hants 2002, s. 12–14.

W praktyce liberalizacja rynku następowała w kilku etapach, w drodze przyjmowania tzw. pakietów.

Pierwszy pakiet liberalizacyjny, który formalnie zapoczątkował proces integracji transportu lotniczego i tworzenie wspólnego rynku, przyjęty został 14 grudnia 1987 roku. Obejmował on cztery akty prawne dotyczące:

- procedur stosowania zasad konkurencji w transporcie lotniczym;
- wyłączenia niektórych działań w transporcie lotniczym spod zakazu praktyk niezgodnych z zasadami konkurencji;
- częściowej liberalizacji taryf lotniczych;
- ustalania oferowanej zdolności przewozowej w lotach regularnych;
- rozszerzenia dostępu przewoźników lotniczych Wspólnoty do regularnej obsługi tras między krajami członkowskimi z ograniczeniami obsługi niektórych portów i wykonywania przewozów tzw. „piątej wolności” (przewozu pasażerów i towaru przez przewoźnika z państwa drugiego do trzeciego)¹⁴.

Drugi pakiet liberalizacyjny wszedł w życie 1 listopada 1990 roku i objął trzy rozporządzenia dotyczące:

- uproszczenia i usprawnienia systemu taryfowego;
- przyznania szerszej inicjatywy przewoźnikom w ramach „piątej wolności”;
- zamiany zasady podwójnego zatwierdzania taryf na zasadę podwójnej dezaprobaty, umożliwiającą zablokowanie taryfy przez dezaprobatę tylko jednego z państw;
- liberalizacji lotów, w zasadzie między wszystkimi portami lotniczymi Wspólnoty, z zastrzeżeniem możliwości ustalania tras objętych „obowiązkiem służby publicznej”, które podlegają szczególnemu traktowaniu;
- możliwości wyznaczania więcej niż po jednym przewoźniku do eksploatacji połączeń lotniczych;
- złagodzenia ograniczeń dotyczących przewozów w ramach „piątej wolności”;
- pełnej liberalizacji oferowania zdolności przewozowej;
- dalszych ustaleń w sprawie zakazu praktyk niezgodnych z zasadami konkurencji¹⁵.

Finalizacja procesu liberalizacji transportu lotniczego we wspólnotach europejskich nastąpiła w drodze przyjęcia tzw. trzeciego pakietu liberalizacyjnego. Stanowi on o swobodnym dostępie wspólnotowych linii lotniczych do każdego wspólnotowego portu lotniczego na równych zasadach handlowych. Zasadniczym celem przepisów trzeciego pakietu, odnoszących się do harmonizacji technicznej, bezpieczeństwa lotniczego, ochrony konsumenta i innych zagadnień, jest ustanowienie jednakowych warunków działalności dla wszystkich konkurujących ze sobą przewoźników lotniczych. Celem przepisów jest również ustanowienie jednolitych norm bezpieczeństwa oraz ochrony środowiska. Najważniejsze dokumenty regu-

¹⁴ J. Jasińska, E. Karabczyńska, *Wybór aktów prawnych Unii Europejskiej z dziedziny lotnictwa cywilnego w obszarze negocjacyjnym – „polityka transportowa” wraz z interpretacją*, Warszawa 2000, s. 1–2.

¹⁵ Tamże.

lujące dostęp do rynku zostały wprowadzone właśnie w trzecim pakiecie liberalizacyjnym (23 lipca 1992 roku): Rozporządzenie Nr 2407/92 w sprawie licencjonowania przewoźników lotniczych, Rozporządzenie Nr 2408/92 w sprawie dostępu przewoźników Wspólnoty do tras wewnątrz Wspólnoty oraz Rozporządzenie nr 2409/92 w sprawie opłat i stawek za przewozy lotnicze.

Pomimo tego, iż pakiety liberalizacyjne obowiązują w państwach należących do Wspólnoty Europejskiej, zmiany, jakie dokonały się w transporcie lotniczym, sięgają poza granice Unii. Stymulują one procesy liberalizacyjne w innych państwach, w których pasażerowie również otrzymują możliwość dostępu do tańszych usług bądź ze strony przewoźników unijnych, bądź własnych. Przykładem może być Szwajcaria, gdzie od 2003 roku operują tanie linie Helvetic; Słowacja, na której terenie w 2002 roku (w Bratysławie) powstały dynamicznie rozwijające się linie SkyEurope; czy też Bułgaria (w której linia BexxAir Express planuje rozpoczęcie operacji w połowie 2004 roku), a nawet Rosja (w 2004 roku linie Poliot planują rozpoczęcie tam niskokosztowych operacji z Moskwy do portów w Niemczech).

1.4. Polityka taryfowa

W podrozdziale został przedstawiony zarys współczesnej polityki taryfowej przewoźników europejskich. Szczególną uwagę poświęcono porównaniu metod i sposobów wykorzystywanych przy sprzedaży miejsc przez linie niskokosztowe oraz linie tradycyjne. Krótką analizę poświęcono również kanałom dystrybucji stosowanym przez obie kategorie przewoźników lotniczych w Europie.

Już na początku rozwoju regularnych przewozów lotniczych jedną z największych barier ograniczających możliwość podróżowania drogą lotniczą dla potencjalnych pasażerów była niezwykle wysoka cena biletów. W początkowym okresie rozwoju przewozów stosowana była polityka jednej taryfy, ze względu na niewielką pojemność samolotu, brak rozwiniętych systemów rezerwacyjnych, brak podziału kabiny na klasy czy małą powszechność podróży lotniczych. Współcześni przewoźnicy, budując taryfy, uwzględniają kryteria związane z komfortem, czasem, terminem i odległością podróży, statusem społecznym, zawodowym klientów, skalą zakupu usług czy celem podróży pasażerów. W początkowym okresie transportu lotniczego, czyli w latach trzydziestych i czterdziestych XX w., kryteria te miały znacznie mniejsze znaczenie i nie były praktycznie brane pod uwagę przy konstruowaniu taryf.

Stosowanie wieloklasowego systemu podróżowania zostało zapoczątkowane w latach 50. IATA, która od zakończenia drugiej wojny światowej była praktycznie jedyną organizacją ustanawiającą ogólnie ceny biletów stosowane przez linie lotnicze, w maju 1952 roku wprowadziła na szlaku północnoatlantyckim tańszą o 30% klasę turystyczną, rozszerzoną później na pozostałe obszary przewozowe. Dalsza próba wprowadzenia tańszych taryf, zapoczątkowana znowu nad Atlantykiem Północnym w 1958 roku, zakończyła się niepowodzeniem. Pasażerowie otrzymali

możliwość podróży w klasie tzw. ekonomicznej, tańszej od uprzednio wprowadzonej o kolejne 20%. Tym razem jednak okazało się, że pasażerowie praktycznie przestali korzystać z klasy turystycznej, co wpłynęło negatywnie na wyniki linii. Stąd też na konferencji IATA w Paryżu w 1960 roku powrócono do systemu dwuklasowego, który przez wiele lat był podstawowym systemem taryfowym w międzynarodowych przewozach pasażerskich. Linie oferowały więc dwie klasy, które różniły się pod względem oferowanego komfortu podróży i jakości usług na pokładzie:

- w klasie pierwszej (first class) znajdowała się niewielka liczba wygodnych foteli, zapewniano wysoki standard posiłków i napojów, wyższy limit bagażu rejestrowanego i podręcznego, daleko idące ułatwienia przy odprawie biletowo-bagażowej,

- w klasie turystycznej (wymienne określonej przez niektóre linie mianem ekonomicznej, choć nazwa nie ma wpływu na cenę przelotu) oferowano bardziej zagęszczone miejsca w samolocie, uboższy serwis oraz niższy limit bagażu¹⁶.

W tej postaci system klas pasażerskich przetrwał do jesieni 1978 roku, kiedy to wprowadzono dodatkową, specjalną klasę dla pasażerów niekorzystających z żadnych zniżek, ale podróżujących klasą ekonomiczną (za pełną stawkę określoną dla tej kategorii taryfy). Dla podróżujących w tej klasie przeznaczono oddzielną część kabiny o komforcie pośrednim między klasą pierwszą a ekonomiczną. Nazwano ją klasą business (niektóre linie stosują nazwę Club). Pomimo określenia przez IATA wspomnianych kategorii podróży, na liniach wewnętrznych poszczególnych państw stosowano podział na odrębne klasy taryfowe. Niekiedy, szczególnie na początku lat 60., przy wprowadzaniu do eksploatacji samolotów odrzutowych, linie pobierały specjalny dodatek za podróż samolotem tego typu.

Zupełnie nową klasą taryfową, stworzoną specjalnie i wyłącznie dla podróży ponaddzwiękowych (czyli de facto samolotu Concorde) była zarejestrowana przez IATA oddzielna klasa. Wszystkie bilety oferowane na połączenia Concorde miały tę samą cenę – około 20% wyższą niż cena biletu first class na połączeniach atlantyckich „konwencjonalnym”, poddzwiękowym samolotem. Stawkę na podróże tego rodzaju (nazywane Supersonic) stosowały British Airways i AirFrance.

Kolejna ewolucja związana z systemem taryfowym polegała na wprowadzeniu tzw. taryfy wycieczkowej (Excursion Fare) przeznaczonej dla osób podróżujących w klasie ekonomicznej w celach turystycznych. Jej warunki zostały dobrane tak, aby uniemożliwić skorzystanie z niej osobom podróżującym służbowo. W taryfie tego rodzaju określony jest zazwyczaj minimalny i maksymalny czas pobytu, a ich ważność wynosi zwykle do 3 lub 6 miesięcy.

Wahania popytu na usługi transportowe, szczególnie między sezonami, kiedy istnieje konieczność dostosowania potencjału przewozowego do wielkości popytu, spowodowały pojawienie się taryf uwzględniających zniżki zachęcające do podróży w okresach tzw. pozaszczytowych. Innym specyficznym przykładem stosowania

¹⁶ W. Januszkiewicz, *Transport i spedycja lotnicza*, Warszawa 1985, s. 179–180.

stawek mających wpływać na zwiększenie wykorzystania potencjału przewozowego były stawki typu stand-by. Są to obniżone stawki dla pasażerów, którzy nie mają potwierdzonej rezerwacji i mogą podróżować jedynie w przypadku wolnych miejsc, co stwierdza się bezpośrednio przed odlotem samolotu, po przyjęciu wszystkich „pełnopłatnych” pasażerów. Koncepcję tego rodzaju stawek szeroko lansował Laker Airways (praktycznie pierwsza i ostatnia atlantycka linia niskokosztowa), który pod koniec lat 70. wprowadził wahadłowe rejsy między Wielką Brytanią a USA. Laker nie stosował się do wytycznych IATA, będąc prekursorem tanich, całkowicie niezależnych przewoźników lotniczych w Europie. Koncepcja taryfowa Lakera pozwoliła na oferowanie biletów powrotnych na trasie Londyn–Nowy Jork–Londyn już za 236 USD, podczas gdy oficjalnie publikowane taryfy IATA wynosiły 626 USD w klasie turystycznej i 1312 USD w klasie pierwszej (opłaty za czarter grupowy na tej trasie wynosiły około 300 USD)¹⁷.

Rozwinięciem wspomnianych wcześniej koncepcji taryf wycieczkowych były wprowadzone na konferencji IATA w 1971 roku taryfy APEX (*Advance Purchase Excursion Fare*). Są to specyficzne stawki wycieczkowe znajdujące zastosowanie przy odpowiednio wcześniejszym wykupieniu biletu. Niektóre towarzystwa lotnicze wprowadziły w życie jeszcze korzystniejsze cenowo taryfy Super APEX, oferujące pasażerom dużo korzystniejszą cenę, ale przy większych restrykcjach dotyczących warunków zakupu i wykorzystania biletu, związanych m.in. z minimalnym i maksymalnym czasem pobytu (zwykle dużo krótszy niż w taryfie wycieczkowej, w praktyce nie dłuższy niż 3 miesiące), brak możliwości zmiany trasy i przewoźnika, a także zwrot ceny niewykorzystanego biletu w niepełnej wysokości i dodatkowe opłaty za zmianę rezerwacji. Podobne restrykcje dotyczą również stawek APEX.

Wspomniane wyżej rodzaje stosowanych taryf to tylko część z szerokiego wachlarza stosowanych przez tradycyjne linie lotnicze. Podstawowe taryfy publikowane były przez IATA w specjalnych taryfikatorach. Stawki te mogły być zastosowane przez każdego przewoźnika, członka IATA, operującego na danej trasie, jednakże zasady kalkulacji ceny podróży składającej się z kilku odcinków, przy zastosowaniu samolotów kilku linii lotniczych, były niekiedy niesłychanie skomplikowane. Pierwsze rozbieżności w sposobie ustalania taryf wśród przewoźników stowarzyszonych w IATA pojawiły się w latach sześćdziesiątych. Część linii lotniczych stała na stanowisku, że ich wysokość hamuje wzrost popytu na przewozy lotnicze, jednak większość linii, szczególnie największych przewoźników narodowych, w ich utrzymaniu (a niekiedy nawet zwiększeniu) widziała szansę poprawy rentowności własnej działalności. Wielostronny system określania i ustalania stawek określany na tzw. konferencjach taryfowych IATA, zaczął załamywać się w latach 70. W 1978 roku uznano, że przewoźnicy IATA będą mieli uprawnienia do dwustronnego ustalania własnych opłat przewozowych w miejsce koordynacji taryf w skali ogólnoświatowej, choć nadal nie mogło być mowy o zupełnie swobodnym ustalaniu cen biletów. Do momentu liberalizacji przewozów lotniczych, co w Europie nastąpiło na przełomie

¹⁷ Tamże, s. 181–184.

lat 80. i 90., możliwość rozpoczęcia operowania na połączeniach międzynarodowych wiązała się przecież z zawarciem odpowiednich, zazwyczaj dwustronnych umów rządowych, które oprócz określenia przewoźnika, tras operowania, podziału zdolności przewozowej oraz wielu innych elementów, uwzględniały m.in. zapis o restrykcjach taryfowych. Przewoźnicy ubiegający się o zgodę na otwarcie połączeń między poszczególnymi państwami musieli uzgodnić taryfy między sobą, taryfy te musiały zostać następnie zatwierdzone przez władze lotnicze właściwych państw. Umowy dwustronne konstruowane były głównie w celu ochrony narodowych przewoźników lotniczych przed nieograniczoną konkurencją. Stosowanie zróżnicowanych taryf jako elementu konkurencji nie tylko nie było na rękę rządowi wydającym zezwolenia – walka cenowa była elementem niepożądanym, mogącym zagrozić przewoźnikom jednej ze stron.

Stosowana przez lata polityka taryfowa, regulowana nie tylko przez konferencje IATA, ale i rządy poszczególnych państw, była idealnym elementem gwarantującym ochronę narodowych przewoźników, własnego rynku przewozów lotniczych oraz ograniczającym przywileje handlowe dla obcych przewoźników. Zmieniający się obraz rynku przewozów lotniczych powoli wymuszał wprowadzanie coraz to nowych, elastyczniejszych form regulacji cen połączeń lotniczych. Wraz z deregulacją przewozów, której efektem jest niemal całkowita dowolność stosowanych przez przewoźników stawek za połączenia lotnicze, po raz pierwszy możliwe było stworzenie warunków dla pełnej konkurencji w zakresie przewozów lotniczych, a w efekcie również możliwość zaistnienia linii niskokosztowych i rozpowszechnienie podróży lotniczych.

Wracając do polityki cen przewozów – struktura taryf stosowanych we współczesnych liniach lotniczych jest bardzo zróżnicowana i skomplikowana. Linie lotnicze posiadają w swej ofercie kilkanaście (czasem więcej) różnych taryf przyporządkowanych, najogólniej przyjmując, poszczególnym, opisanym wcześniej, klasom uzależnionym od komfortu podróży: ekonomicznej (trasy krótkie), biznesowej (rejsy średnio- i dalekodystansowe) oraz niekiedy pierwszej (rejsy dalekiego zasięgu). Bilety pasażerów podróżujących klasą ekonomiczną, rzadziej biznesową, mają jednak bardzo zróżnicowane ceny uzależnione od tzw. klas taryfowych, w jakich zostały wystawione. Zależność jest taka, iż im tańszy jest bilet, tym obwarowany jest on większymi restrykcjami. Linie lotnicze oferują bilety ważne przez cały rok, ważne przez 3 miesiące, ważne wyłącznie w dniach wskazanych na bilecie, bilety, na które powrót może nastąpić po pierwszej niedzieli od rozpoczęcia podróży, bilety promocyjne z ograniczeniami lub bez, bilety będące nagrodą w programach lojalnościowych, bilety pracownicze, grupowe itp.

Najogólniejsza zasada, jaka jest stosowana w odniesieniu do cen biletów obowiązujących w połączeniach lotniczych, polega na tym, iż najtańsze taryfy są oferowane do sprzedaży w pierwszej kolejności (najwcześniej) i jest ich na dany rejs najmniej (stąd im wcześniej kupujemy bilet, tym większa szansa, że uzyskamy atrakcyjną cenę). Bilety takie znajdują najczęściej nabywców wśród mniej zamożnych pasażerów podróżujących w celach turystycznych. Powodem tego jest atrak-

cyjna cena, okupiona jednak licznymi ograniczeniami (taryfy typu PEX lub APEX). Rezerwacja w tym przypadku dokonywana jest wyłącznie razem z wykupieniem biletu, a przelot może odbyć się jedynie w dniach wskazanych na bilecie i wyłącznie na wskazanej na bilecie, wybranej wcześniej trasie. W przypadku rezygnacji z rejsu pasażerowi nie przysługuje zwrot ceny przelotu. Tego rodzaju oferta nie jest atrakcyjna dla pasażera podróżującego służbowo, który wykupuje bilet najczęściej krótko przed wylotem i chce mieć możliwość nie tylko zmiany daty podróży, ale zwrotu za niewykorzystane połączenie bądź zmiany trasy podróży. W taki też sposób jest skonstruowana oferta dla pasażerów podróżujących służbowo: za dużo wyższą cenę (w klasie business nawet kilkukrotnie wyższej niż dla biletów w taryfie PEX, APEX) linie lotnicze umożliwiają pasażerom wielokrotną zmianę rezerwacji, podróż w dowolnym czasie (w przeciągu 1 roku) na trasie, która również może ulec modyfikacji.

Jedną z ciekawszych cech taryf tradycyjnych przewoźników jest również to, iż ich cena uzależniona jest od tego, czy bilet na rejs dotyczy przelotu wykonywanego bezpośrednio między portami, czy z tzw. międzylądowaniem. Na niektórych trasach połączenia z międzylądowaniem są tańsze niż bezpośrednio. Sytuacja taka ma miejsce wtedy, gdy przewoźnik nie może zaoferować większej liczby połączeń (foteli) na trasie bezpośredniej, a jednocześnie chce wypełnić dodatkowo samolot na trasach między portami międzylądowania, na których współczynnik wykorzystania miejsc jest mniejszy. Inną cechą stosowanych taryf jest to, iż w większości przypadków cena biletu w obie strony (tzw. RT – *Round Trip*) jest mniejsza niż cena połączenia na tę samą trasę, ale wykupiona oddzielnie w każdą stronę (tzw. OW – *One Way*). Powód jest dosyć prozaiczny – linie zabezpieczają się w ten sposób przed utratą pasażera, zachęcając do korzystania z oferty tego samego przewoźnika. Bardziej opłacalny jest przewóz pasażera w obie strony za nieco mniejszą cenę niż całkowita utrata wpływu z biletu z jednego odcinka rejsu.

Linie niskokosztowe – w odróżnieniu od przewoźników tradycyjnych – stosują bardzo prosty system taryf. Po pierwsze, przewoźnicy oferują wyłącznie jedną klasę pod względem komfortu podróży. Często jej standard jest nieco niższy od stosowanej u tradycyjnych przewoźników ze względu na mniejszą odległość między fotelami w kabinie pasażerskiej. Po drugie, oferta tanich linii skierowana jest, z założenia, do pasażerów podróżujących w celach prywatnych. Wreszcie strategia linii niskokosztowych opiera się m.in. na jasnych i prostych zasadach przygotowanej oferty – stąd zamiast kilkunastu różnych klas taryfowych, stosowanych jest najwyżej kilka, przy czym przewoźnicy niskokosztowi nie zezwalają na zmianę rezerwacji (ta zazwyczaj dokonywana jest łącznie z wykupieniem miejsca w samolocie) bądź jest ona możliwa za dodatkową, dosyć wysoką opłatą. Niedopuszczalna jest również zmiana trasy, nie jest przewidziana możliwość zwrotu za niewykorzystany z winy pasażera przelot. Koszt przelotu na danej trasie w obie strony jest sumą kosztów podróży na poszczególnych odcinkach – linie nie stosują upustów przy jednoczesnym wykupieniu biletu na trasie do portu docelowego i z powrotem. Dla przykładu linia Debonair stosowała cztery rodzaje taryf, których cena wzrastała

wraz z popytem; podobną zasadę stosuje do dziś easyJet¹⁸. Nieco inną politykę prowadziły na początku działalności holenderskie linie Buzz, które oferowały dwa rodzaje taryf¹⁹. Tańsza z nich dotyczyła przelotu w dwie strony, przy czym pasażer nie mógł wrócić wcześniej niż po 2 dobach od rozpoczęcia podróży. Bilety nie podlegały zwrotom ani wymianie. Nieco droższe bilety dotyczyły podróży w jedną stronę, przy czym rezerwacja mogła być zmieniana bez dodatkowej opłaty. W 2001 roku, po dwóch latach od wejścia na rynek, Buzz zrezygnował jednak z opisanego struktury taryf na rzecz prostszej, podobnej do stosowanej przez easyJet. Brytyjska linia GO, spółka British Airways, która powstała w 1998 roku, oferowała przeloty, których najwyższa cena wynosiła 50% ceny najdroższych biletów w klasie ekonomicznej tradycyjnych przewoźników, choć struktura taryfowa linii była znacznie bardziej skomplikowana niż w easyJet.

Niższe koszty operacyjne pozwalają tanim liniom na sprzedaż miejsc po mniejszych cenach niż u tradycyjnych przewoźników – dla przykładu w 2002 roku średnia cena na wszystkich połączeniach easyJet wynosiła 47 GBP i szacuje się, że była blisko dwa razy mniejsza niż u tradycyjnych przewoźników²⁰. W 2003 roku średni koszt przelotu liniami Ryanair wynosił 46 euro²¹. Jednak stwierdzenie, że taryfy tanich linii są zawsze niższe niż u tradycyjnych przewoźników, jest nieprawdziwe. Na połączeniach międzynarodowych ceny biletów mogą się wahać od 29 GBP nawet do około 200 GBP za rejs w jedną stronę (easyJet)²². Tańsze miejsca sprzedawane są w pierwszej kolejności, a wraz ze zwiększaniem się liczby zarezerwowanych miejsc ceny przelotu na danym rejsie wzrastają. Liczba miejsc dostępnych w poszczególnych przedziałach cenowych jest dynamicznie dostosowywana w zależności od zainteresowania – jeżeli dane połączenie cieszy się większym popytem, zwiększana jest liczba droższych biletów. Koszt ostatnich dostępnych miejsc może osiągnąć wartość porównywalną z ceną najdroższych biletów linii tradycyjnych. Stosowana technika ma swoje racjonalne uzasadnienie. Zbyt duża dostępność najtańszych miejsc spowodowałaby bardzo szybką wyprzedz biletów na najbardziej popularne kierunki i terminy, a w efekcie mniejszy niż możliwy do uzyskania przychód²³. Dla przykładu w sezonie letnim około 35% miejsc sprzedawanych w easyJet oferowanych jest po najniższych publikowanych cenach. Ryanair z kolei oferuje 70% miejsc w dwóch najtańszych taryfach, zaś najdroższe, stanowiące ogółem 6% wszystkich sprzedanych, osiągają cenę około 150 GBP²⁴. Warto pamiętać, że niemal wszystkie publikowane przez przewoźników niskokosztowych ceny połączeń nie zawierają opłat portowych (pasażerskich i secu-

¹⁸ T. Lawton, *Cleared for Take-Off...*, wyd. cyt., s. 132.

¹⁹ Tamże, s. 124.

²⁰ C. Baker, *Easy Does It*, „Airline Business” nr 12/2002, s. 31.

²¹ C. Buyck, *Barely Down and Definitely Not Out*, „Air Transport World” nr 4/2004, s. 23.

²² B. Hales-Dutton, *The Future is Orange – How easyJet Works*, „Aircraft Illustrated” nr 8/2002, s. 26.

²³ Tamże, s. 26.

²⁴ *Tani przewoźnicy – droga do sukcesu*, na podstawie wywiadu z Michaeliem O’Leary (Ryanair), TV Planete, 24 marca 2004 r.

ryty), które należy doliczyć do kosztów podróży lotniczych (wynoszą one od kilku do kilkunastu dolarów, w zależności od portu).

Kalkulując koszt połączenia lotniczego przy rejsach liniami niskokosztowymi, warto zwrócić uwagę na kilka szczegółów mających dodatkowy wpływ na koszty związane z podróżą. Jak wspomniano, koszt biletu podawany na stronach internetowych nie obejmuje opłat lotniskowych i opłat związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa (tzw. security). Przy zakupach biletów poprzez strony internetowe niektóre linie pobierają dodatkowe opłaty związane z kosztami obsługi transakcji przy użyciu kart kredytowych (Ryanair pobiera opłatę 2,5 euro za miejsce wykupione przy użyciu karty kredytowej, a 0,6 euro za zakup kartą debetową)²⁵. Ryanair przeliczał również na pasażerów koszty związane z zapewnieniem sprzętu dla pasażerów niepełnosprawnych – pasażer zamawiający wózek inwalidzki dla przewiezienia z terminalu do samolotu żądał na jednym z lotnisk 18 GBP. Ponieważ za zapewnienie wózka nie pobiera się opłat (wg najnowszych przepisów linie mają obowiązek ułatwienia pasażerom niepełnosprawnym podróży i zapewnienia odpowiedniego wyposażenia), linia została oskarżona o dyskryminację pasażerów niepełnosprawnych. Do kosztów przelotu liniami niskokosztowymi w wielu wypadkach należy doliczyć koszt posiłków i napojów – linie tradycyjne oferują je w cenie biletu. Przed rejsem warto również dokładnie się zapoznać z zasadami nadawania bagażu, gdyż może się okazać, że poza bagażem, który można zabrać do kabiny pasażerskiej, za bagaż rejestrowany przewożony w bagażnikach też trzeba dodatkowo zapłacić, choć na szczęście reguły takie wprowadza niewiele linii (linie tradycyjne zezwalają na bezpłatny przewóz w klasie ekonomicznej 20–23 kg bagażu, Ryanair zezwala na bezpłatny przewóz już tylko 15 kg bagażu). Pasażer linii niskokosztowych będzie musiał ponieść znacznie większy wydatek nie tyle w związku z samą podróżą lotniczą, ile z dojazdem na lotnisko, które w przypadku tanich przewoźników są zazwyczaj położone w odległości kilkudziesięciu kilometrów od właściwego miasta będącego celem podróży. Często więc okazuje się, że na podróż tanią linią trzeba w rzeczywistości wydać kilkakrotnie więcej niż wskazywałaby na to cena połączenia widniejąca na stronie internetowej przewoźnika.

Omówione w rozdziale sposoby i metody oraz polityka dystrybucji miejsc pozwalają na stwierdzenie, że linie niskokosztowe stosują znacznie bardziej klarowne i jasne dla pasażera taryfy, natomiast stosowane kanały dystrybucji oraz brak pośrednictwa agentów przy ich sprzedaży pozwalają liniom na kilku- kilkunastoprocentowe oszczędności w porównaniu do linii tradycyjnych. O celowości i słuszności tego typu rozwiązań świadczy fakt, że coraz większa liczba linii tradycyjnych wdraża opisane metody w celu zmniejszenia własnych kosztów operacyjnych.

²⁵ C. Buyck, *Barely Down and Definitely Not Out*, wyd. cyt., s. 26.

PODSTAWOWE STRATEGIE ROZWOJU NISKOKOSZTOWYCH LINII LOTNICZYCH I ICH PORÓWNANIE ZE STRATEGIAMI TRADYCYJNYCH PRZEWOŹNIKÓW

Podstawowe pytanie, jakie pojawia się przy okazji linii niskokosztowych, związane jest z samą definicją tak zwanego taniego przewoźnika. Generalnie można powiedzieć, że przewoźników niskokosztowych od tradycyjnych różni cała filozofia działania, na którą składają się nie tylko same taryfy, ale szereg założeń dotyczących: sposobu prowadzenia operacji lotniczych związanych z wyborem portów, zakresu oferowanych usług, struktury floty, produktywności samolotów i załóg, kontraktowania usług na zewnątrz, liczby zatrudnionych pracowników (w przeliczeniu na liczbę dysponowanych samolotów czy wykonywanych operacji), struktury kosztów i wielu innych czynników związanych z prowadzeniem zarobkowej działalności lotniczej. Wszystkie te działania mają bezpośredni wpływ na uzyskanie jak najmniejszego, jednostkowego kosztu oferowanego miejsca pasażerskiego, co w połączeniu z dążeniem do maksymalizacji współczynnika wypełnienia miejsc daje niski jednostkowy koszt przewożonego pasażera. W efekcie linia niskokosztowa może zaoferować tanie połączenia na całej swojej siatce, natomiast linia tradycyjna – w zasadzie wyłącznie na wybranych trasach i zazwyczaj wyłącznie wtedy, gdy na danym połączeniu pojawia się konkurencja ze strony innego przewoźnika.

2.1. Ogólna charakterystyka linii niskokosztowych

W niniejszej części materiału wskazane zostały podstawowe różnice w sposobie działania, jakie dzielą linie niskokosztowe od ich tradycyjnych konkurentów, z uwzględnieniem różnic w polityce operacyjnej pomiędzy poszczególnymi tanimi liniami.

Z punktu widzenia pasażera niemal każda linia może być postrzegana jako tani przewoźnik pod warunkiem, że na określonej trasie stosuje rzeczywiście niską taryfę. Nie jest to przywilej tylko tych linii, które deklarują, iż są przewoźnikami niskokosztowymi. Pojęcie „tanie połączenie” bywa dosyć płynne. Na niektórych trasach najniższe taryfy stosują przedsiębiorstwa, które z tanimi liniami nie mają wiele wspólnego. Przykładem może być wprowadzona przez linie British Airways, na początku 2004 roku, oferta przelotu na trasie Warszawa–Londyn–Warszawa wynosząca 98 USD. Proponowana cena wcale nie odbiega od taryf powszechnie stosowanych przez linie niskokosztowe na trasach o podobnej długości. Kiedy więc można stwierdzić, że przewoźnik oferujący regularne połączenia rozkładowe działa w formule niskokosztowej? Generalne różnice istniejące w sposobie działania przewoźników niskokosztowych w stosunku do tradycyjnych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zasadnicze różnice w sposobie działania linii niskokosztowych i tradycyjnych

Linie niskokosztowe	Linie tradycyjne
Wąska i jasno sprecyzowana oferta: niska cena	Szeroka oferta: wiele połączeń, świadczenia na pokładzie, programy lojalnościowe
Bezpośrednia rezerwacja biletów w centrum rezerwacyjnym (tzw. call centre) lub rezerwacja poprzez Internet	Rezerwacja przy wykorzystaniu systemów rezerwacyjnych, we własnych przedstawicielstwach również przez agentów
Prosta struktura stosowanych taryf, brak podziału na klasy w zależności od oferowanej taryfy	Skomplikowana struktura stosowanych taryf, podział na klasy w zależności od oferowanej taryfy
O ile to możliwe, wykorzystanie mniejszych, tańszych portów lotniczych	Wykorzystanie głównych portów lotniczych
Duże wykorzystanie samolotów w ciągu doby (tzw. nalot)	Mniejsze wykorzystanie samolotów w ciągu doby
Przeloty z punktu do punktu, brak w ofercie rejsów z przesiadkami (tzw. łączonych)	Przeloty z przesiadkami w portach pośrednich
Pobieranie opłat za dodatkowe usługi, np: pożywienie na pokładzie, rezerwację przez Internet	Usługi dodatkowe wliczone w cenę biletu
Loty na krótkich dystansach	Loty na krótkich i dalekich trasach
Wykorzystanie floty składającej się z jednego typu samolotów	Wykorzystanie floty składającej się z wielu typów samolotów
Brak umów aliansowych oraz na wykorzystanie miejsc przez inne linie	Tworzenie aliansów lotniczych, umowy z innymi liniami na wykorzystanie miejsc w samolotach
Obsługa techniczna i naziemna zlecana na zewnątrz	Własne bazy techniczne, personel obsługi naziemnej
Mały odstęp między fotelami, maksymalizacja liczby przewożonych pasażerów, mniejszy komfort	Większy odstęp między fotelami, większy komfort, często uzależniony od klasy
Linie nie są zrzeszone w IATA i innych organizacjach w ramach oszczędności kosztów uczestnictwa	W większości przypadków linie należą do IATA, AEA i innych organizacji
Podstawowa obsługa płytowa i pasażerska, krótszy czas obsługi	Pełna obsługa płytowa i pasażerska, dłuższy czas obsługi
Brak umów na dowożenie pasażerów z mniejszych portów	Umowy z mniejszymi liniami na dowożenie pasażerów z mniejszych portów do tzw. hubów
Uzyskiwanie przychodów również z innych obszarów działalności: umów z wypożyczalnią samochodów, reklam na samolotach, sprzedaży na pokładzie	Uzyskiwanie przychodów z podstawowego obszaru działalności

Źródło: opracowanie własne na podst. T. Lawton, *Cleared for Take-Off – Structure and strategy in the low fare airline business*, Hants 2002.

Nie wszystkie z wyżej wymienionych cech znajdują swoje odzwierciedlenie w strategii każdej linii niskokosztowej. Najlepszym przykładem jest nieistniejący już Debonair, który w połowie 1996 roku rozpoczął działalność z założeniem oferowania tanich przelotów w standardzie porównywalnym z klasą business w tradycyjnych liniach lotniczych. Przyjęta strategia okazała się dosyć ryzykowna – dla większości pasażerów gotowych podróżować za niższe taryfy komfort był cechą drugorzędną. Większy standard uzyskano przez zastosowanie większego odstępu między poszczególnymi rzędami, przez co jednak zmniejszyła się liczba foteli możliwych do zamontowania. Samoloty BAe 146 linii posiadały 96 miejsc, podczas gdy większość tanich przewoźników w kabine pasażerskiej posiada 150–170 foteli (Airbus 320, Boeing 737). Wybór samolotu podyktowany był również chęcią dodatkowego zwiększenia komfortu pasażerów – BAe 146 był wówczas najcichszym dostępnym na rynku samolotem odrzutowym. W odróżnieniu od dwusilnikowych Boeingów 737 czy Airbusów A320 samoloty Debonair wyposażone były w cztery jednostki napędowe. Pomimo tego, że były one mniejsze i posiadały mniejszy ciąg niż u Boeinga i Airbusa, całkowity koszt obsługi czterech silników wpływał na duże koszty użytkowania całego samolotu. Wszystkie te czynniki sprawiły, że koszt przewozu pasażera na jednostkę odległości był w Debonair stosunkowo wysoki. Wybór samolotu i konfiguracji kabiny nie był więc dla linii niskokosztowej optymalny²⁶.

Jak pokazuje tabela 1, w większości przypadków linie niskokosztowe wykonują rejsy na trasach z portu bazowego do docelowego i z powrotem. Wiele tras linii Debonair miało bardziej skomplikowany układ. Jedna z nich przebiegała na trasie Londyn–Monachium, Monachium–Perugia, Perugia–Rzym. Ze względu na dużą liczbę odcinków oraz krótkie czasy postojów opóźnienie na każdym z nich przekładało się na zmniejszenie punktualności na kolejnych odcinkach trasy bez możliwości ewentualnych zamian samolotów (port bazowy znajdował się w Londynie). Dodatkowo na ostatnim z odcinków trasy ze względu na dosyć niewielką odległość między portami duży wpływ na koszty lotu miała ilość zużywanego paliwa (największe zużycie paliwa ma miejsce podczas startu i wznoszenia). Wszystkie te czynniki spowodowały, że ten rodzaj strategii wykonywania operacji nie sprawdził się ze względu na zbyt duże koszty. W odróżnieniu od większości linii niskokosztowych przy dystrybucji biletów Debonair korzystał również z usług pośredników, czyli agentów biur podróży. To oczywiście dodatkowo zwiększało koszty każdego oferowanego przelotu²⁷. Debonair podpisał również kilka umów z liniami, w ramach których w jego samolotach oferowane były miejsca innych przewoźników i odwrotnie (tzw. umowy code share), linia posiadała również swój własny program lojalnościowy, należała do IATA (*International Air Transport Association* – Zrzeszenia Międzynarodowego Transportu Lotniczego), co dziś wśród tanich linii jest praktyką niezwykle rzadko spotykaną.

²⁶ S. Calder, *No Frills...*, wyd. cyt., s. 160–162.

²⁷ Tamże.

Obok własnych operacji Debonair wykonywał również usługi lotnicze polegające na wynajmowaniu samolotów wraz z załogami (tzw. wet lease) i wykonywaniu rejsów dla innych linii, na trasach, na których są one właścicielami praw handlowych. Tego rodzaju usługi są charakterystyczne w zasadzie wyłącznie dla większych linii lotniczych, przewoźników czarterowych bądź regionalnych linii dowożących pasażerów dla większych linii lotniczych. W roku 1998 Debonair podpisał umowę z niemieckim przedsiębiorstwem Lufthansa City Line, w ramach której pięć BAe-146 należących do brytyjskiego przewoźnika wykonywało rejsy dla niemieckiej linii²⁸. Jeszcze przed faktycznym wprowadzeniem w życie postanowień zawartych w trzecim pakiecie liberalizacyjnym w rozkładzie lotów Debonair pojawiły się połączenia wewnątrz Niemiec – z Monachium do Düsseldorfu, i Hiszpanii – z Barcelony do Madrytu, będące przedłużeniem rejsów międzynarodowych z Wielkiej Brytanii. Był to praktycznie pierwszy przypadek w Europie, kiedy przewoźnik z jednego kraju wykonywał rejsy na terenie innego państwa. W ten sposób Debonair stał się jedną z pierwszych linii na terenie Europy, która wykonywała rejsy w ramach „piątej wolności lotniczej”. Jak widać z przytoczonych przykładów, linia starała się pogodzić chęć wykonywania tanich lotów z wieloma udogodnieniami i sposobami działania charakterystycznymi dla tradycyjnych przewoźników. Niestety, ze względu na zbyt duże koszty, jakie linia ponosiła, prowadząc tego rodzaju politykę, w 1999 roku zmuszona była zamknąć działalność.

Jak wspomniano wcześniej, linia Debonair skoncentrowała się na oferowaniu połączeń w cenie dostępnej dla przeciętnego pasażera przy zapewnieniu komfortu zbliżonego do klasy business. Uważa się, że niepowodzenie linii spowodowane było właśnie tym, iż tak przyjęta strategia była skierowana do niezbyt jasno określonej grupy odbiorców. W ogólnym ujęciu rynek przewozów lotniczych jest skierowany w zasadzie do dwóch grup odbiorców: pasażerów podróżujących służbowo (tzw. biznesowych) oraz prywatnie (tzw. leisure travellers). Potrzeby i priorytety obydwu grup różnią się od siebie w sposób zasadniczy. Klienci biznesowi wybierają najczęściej poranne wyloty i popołudniowe przyloty, tak aby wszystkie sprawy służbowe załatwić w ciągu jednego dnia. W związku z ograniczonym czasem, jakim dysponują, liczą oni na krótki czas odprawy, dolot na lotniska położone jak najbliżej centrów miast, szeroką siatkę połączeń gwarantującą możliwość dotarcia z przesiadką do większej liczby punktów. Ponieważ w większości przypadków przelot traktowany jest jako podróż służbowa, cena nie odgrywa dla nich najistotniejszej roli. W przypadku pasażerów podróżujących w celach prywatnych (waka-cje, wizyty rodzinne, turystyka) najważniejszym kryterium wyboru linii lotniczej jest najniższa cena na trasie, pozostałe czynniki mają nieco mniejsze znaczenie. Oferta tradycyjnych przewoźników kierowana jest zazwyczaj do obydwu grup pasażerów, większość wpływów pochodzi jednak od jednej ich kategorii. O ile pasażerowie biznesowi stanowią około 20% ogólnej liczby podróżnych, generują około połowy zysków, ponieważ ceny przelotów w klasie business są kilkakrotnie (dwu-

²⁸ G. Jones, *Low Cost-Low Down*, wyd. cyt., s. 149–150.

trzykrotnie) wyższe niż w klasie ekonomicznej na tej samej trasie. Wiele linii utrzymuje się w znacznej mierze właśnie dzięki sprzedaży biletów w klasie business. Oferta linii niskokosztowym skierowana jest do pasażerów podróżujących prywatnie i stanowią oni około 70% wszystkich klientów. Co ciekawe, dzięki liniom niskokosztowym od końca lat dziewięćdziesiątych coraz więcej pasażerów odbywających podróże służbowe, ze względu na oszczędności, wybiera oferty tanich przewoźników, szczególnie na krótkich regionalnych trasach, na których rejs trwa do trzech godzin²⁹.

W początkowym okresie deregulacji, do końca lat dziewięćdziesiątych, spośród około 100 nowo powstałych linii lotniczych na europejskim rynku usług transportowych 70% zostało przejętych przez inne linie, bądź też zakończyło działalność. Wśród przewoźników, którzy utrzymali się w tym czasie na rynku, można wyróżnić sześć linii niskokosztowych: Ryanair, easyJet, Buzz, GO, Virgin Express i Debonair. W dalszej części pracy sposoby redukcji kosztów w tanich liniach zostaną omówione na przykładzie pierwszych trzech z wymienionych przewoźników, którzy odnieśli największe sukcesy na rynku tanich przewozów w Europie.

2.2. Sposoby zmniejszania kosztów w tanich liniach lotniczych w porównaniu z tradycyjnymi przewoźnikami

Deregulacja rynku przewozów lotniczych spowodowała pojawienie się wielu przewoźników, a w związku z tym zmusiła linie do coraz większej walki o pasażera. Jednym z najważniejszych czynników decydujących o popularności danej linii jest koszt połączenia. Aby mógł on być utrzymany na niskim poziomie, konieczne jest ciągłe dążenie do minimalizacji zarówno bezpośrednich kosztów operacyjnych związanych z wykonywanymi rejsami (wynagrodzenia personelu, opłaty za paliwo, opłaty nawigacyjne i portowe, ubezpieczenie, leasing, koszty obsługi technicznej, części zamiennych), jak i kosztów pośrednich ponoszonych podczas realizacji przewozów (koszty administracyjne, obsługi naziemnej, systemów rezerwacyjnych, związane z obsługą pasażerów). Dla większości linii lotniczych różnica pomiędzy kosztami ponoszonymi w związku z wykonaniem rejsu a uzyskiwanym z niego dochodem wynosi najwyżej kilka punktów procentowych. Obok wielu zmiennych w bardzo dużym stopniu margines ten zależy od ilości przewożonych pasażerów (współczynnika wypełnienia) – każdy niewykorzystany fotel pasażerski to bezpowrotnie utracone wpływy. Ponieważ przewidywany współczynnik wypełnienia miejsc jest trudny do oszacowania z dużym wyprzedzeniem, jedynym praktycznym rozwiązaniem dla większości linii jest ciągłe poszukiwanie sposobów ograniczania kosztów operacyjnych i zwiększanie produktywności personelu i statków powietrznych.

²⁹ T. Lawton, *Cleared for Take-Off...*, wyd. cyt., s. 12–14.

Poniżej przedstawione zostały podstawowe sposoby zmniejszania kosztów w poszczególnych obszarach działania wybranych tanich linii lotniczych związanych z infrastrukturą systemów rezerwacyjnych, wykorzystywanym sprzętem lotniczym, obsługą rampową, pasażerską, oraz wyborem portów lotniczych, tworzeniem polityki przewozowej i siatki połączeń.

2.2.1. Infrastruktura systemów rezerwacyjnych

Rezerwacja miejsca na rejs w większości tradycyjnych linii lotniczych odbywa się głównie przy zastosowaniu komputerowych systemów (tzw. CRS – *Computer Reservation Systems*). W systemach tych przechowuje się dane dotyczące połączeń (dostępne rejsy, ich rozkład, liczba miejsc oferowanych na danych połączeniach itp.), dane dotyczące osób zakładających rezerwację (m.in. liczba mil zdobytych w programie lojalnościowym) oraz opis samych rezerwacji (numer rezerwacji, numer rejsu, data założenia rezerwacji i podróży, dodatkowe życzenia – specjalny posiłek, wyposażenie, preferowane miejsce w samolocie). Do największych tego rodzaju systemów należą Amadeus (stosowany m.in. przez Lufthansę), Sabre, Galileo (British Airways) czy Worldspan. W systemie znajdują się dane dotyczące wszystkich lotów w danym oraz najbliższych sezonach. W przypadku rezerwacji miejsca w systemie komputerowym pula pozostałych dostępnych miejsc automatycznie ulega zmniejszeniu, ale sama rezerwacja wcale nie oznacza, że bilet na rejs został przez pasażera wykupiony.

W większości przypadków, szczególnie jeszcze kilka lat temu, gdy rezerwacja dokonana została z dużym wyprzedzeniem (oraz najczęściej obejmowała podróż kilkoma liniami), linie wymagały jej potwierdzenia na 48 lub 24 godziny przed wylotem (czasem czas ten jest jeszcze krótszy), po czym w przypadku, gdy bilet nie został wykupiony, była ona anulowana. Ze względu na taką konstrukcję systemu często dochodziło do sytuacji, kiedy na kilka dni przed rejsem wszystkie miejsca są zarezerwowane. Kolejny klient, nie mogąc wykupić biletu, rezygnował z podróży, zaś niepotwierdzone na 48 lub 24 godziny (lub mniej) przed wylotem rezerwacje były kasowane. Niestety, w tak krótkim czasie zwolnionych miejsc nie udawało się sprzedać – w efekcie teoretycznie pełny na kilka dni przed wylotem samolot faktycznie nie przewoził spodziewanej liczby pasażerów. Zaletą tego rodzaju systemu była jego elastyczność w stosunku do klientów – pasażer mógł wstępnie zaplanować podróż, ale bez ponoszenia konsekwencji finansowych (wykupienia biletu) zrezygnować z niej. Inaczej jest w przypadku systemów opartych na połączeniach internetowych, który stosują wszystkie linie niskokosztowe. Rezerwacja w tym przypadku jest dokonywana wyłącznie po opłaceniu biletu. Dlaczego linie niskokosztowe nie stosują klasycznych systemów rezerwacyjnych? Przede wszystkim ze względu na koszty – obok opłat umożliwiających dostęp do systemu, założenie każdej rezerwacji (czyli skorzystanie z systemu) kosztuje około kilku centów. Do systemów tych dostęp mają biura agentów pośredniczących w sprzedaży biletów –

linie lotnicze płacą biurom prowizje za bilety sprzedane na ich samoloty, podobnie w większości wypadków (chyba że wzajemne umowy stanowią inaczej) linie lotnicze pobierają od siebie nawzajem opłaty za bilety sprzedane na samolot konkurencji. Prowizja ta w przypadku agencji sięga od 5 do 9% ogólnej ceny biletu. Tradycyjni przewoźnicy, kalkulując cenę połączenia, uwzględniają ją oczywiście w taryfach, a w efekcie koszty tego rodzaju zabiegów spadają na pasażerów.

Oczywiście korzystanie ze wspólnego systemu rezerwacyjnego ma w wielu przypadkach znaczenie strategiczne – w interesie przewoźników należących do jednego aliansu jest sprzedaż jak największej liczby biletów na samoloty nie tylko własne, ale całej grupy należących do niego. W tym przypadku korzystanie z jednego, wzajemnie połączonego systemu jest rozwiązaniem naturalnym.

Odrębnym zagadnieniem jest sposób wzajemnej akceptacji przez linie bagażu, biletów oraz ładunków należących do innych przewoźników, standaryzacji dokumentów i warunków obsługi. Zasady regulujące te zagadnienia zostały ustanowione przez Zrzeszenie Międzynarodowego Transportu Lotniczego (IATA) i regulowane są one na drodze wielostronnych porozumień przewozowych (tzw. Multilateral Interline Traffic Agreements)³⁰. Podział wzajemnych należności przewozowych między liniami należącymi do IATA odbywa się za pośrednictwem specjalnej instytucji pełniącej rolę izby rozrachunkowej między liniami (IATA Clearing House). Za przystąpienie do IATA i korzystanie z izby rozrachunkowej konieczne jest opłacenie składek³¹.

Strategia linii niskokosztowych jest odmienna. Z zasady nie są uczestnikami porozumień z innymi liniami, nie akceptują biletów i ładunków innych linii, nie korzystają w związku z tym ze wspólnej izby rozrachunkowej (co zresztą wiąże się z dodatkowymi kosztami uczestnictwa). Tanie linie nie stosują się do niektórych standardów dotyczących zasad obsługi, nie stosują znormalizowanych blankietów przewozowych czy formatów danych, jakie są konieczne przy zasilaniu wspólnych systemów rezerwacyjnych. Linie niskokosztowe nie nawiązują współpracy z innymi przewoźnikami – działają samodzielnie, w związku z tym nie jest im potrzebna skomplikowana i droga infrastruktura systemów rezerwacyjnych związana z wymianą danych dotyczących rezerwacji pomiędzy wieloma przewoźnikami. Przewoźnicy niskokosztowi nie są zainteresowani wykorzystaniem globalnych systemów rezerwacyjnych, ponieważ nie chcą ponosić kosztów prowizji dla pośredników czy innych linii, sprzedają miejsca wyłącznie na swoje własne połączenia. Tani przewoźnicy nie oferują wreszcie programów lojalnościowych, w których pasażerowie korzystają z bezpłatnych przelotów (lub innych nagród) w zależności od liczby mil spędzonych w powietrzu. Linie niskokosztowe nie oferują dodatkowych opcji dostępnych przy rezerwacji w innych liniach: nie można wybrać rodzaju posiłku (dostępny jest za odpowiednią opłatą na pokładzie), preferowanego miejsca w samolocie czy zamówić np. wózka inwalidzkiego. Linie niskokosztowe nie potrzebują

³⁰ IATA – *The First Six Decades*, Genewa 1986, s. 29.

³¹ A. Pogonowska-Szuszkiwicz, *Encyklopedia...*, wyd. cyt., s. 314.

więc dostęp do skomplikowanych systemów koniecznych do przetwarzania i gromadzenia ogromnej liczby danych – korzystają z prostych rozwiązań opartych na technologiach internetowych (w 2003 roku w Ryanair 95% miejsc sprzedanych zostało przy zastosowaniu sieci Internet).

W odróżnieniu od klasycznych systemów rezerwacyjnych, gdzie rezerwacja zgłoszona przez pasażera dokonywana jest przez operatora systemu, pasażer taniej linii rezerwuje (wykupuje) bilet samodzielnie, wchodząc na stronę internetową przewoźnika. Coraz częściej zresztą tradycyjni przewoźnicy, idąc za przykładem tanich linii, oferują sprzedaż biletów poprzez podobne systemy.

Drugim najczęściej stosowanym sposobem dystrybucji miejsc w samolotach przewoźników niskokosztowych jest wykorzystanie centrów telefonicznych (tzw. call centre). Rezerwacje przyjmowane są przez operatorów, a ponieważ tanie linie ponoszą jednak pewne koszty utrzymania tego rodzaju systemu (koszty administracyjne), klient zazwyczaj dodatkowo płaci za wykupienie miejsca poprzez centrum telefoniczne. Koszt ten wynosi zazwyczaj kilka dolarów, jednak ze względów marketingowych nie jest podawany oficjalnie jako koszt podróży (stanowi on element opłat dodatkowych, podobnie jak opłata lotniskowa czy opłata security, które pobierane są przez zarządzających portami lotniczymi niezależnie).

Omawiając sposób, w jaki przewoźnicy niskokosztowi sprzedają miejsca, celowo nie użyłem określenia „bilety”. Jak wspomniałem wcześniej, tradycyjne linie lotnicze korzystają z blankietów biletowych (i innych dokumentów) w standardowej formie zaakceptowanej przez IATA. Stosowanie się do tej zasady konieczne jest dla celów wspólnych rozliczeń oraz w przypadku akceptacji biletów obcych linii i wystawiania biletów na inne linie. Tylko kilka firm na świecie upoważnionych jest do produkcji tego rodzaju dokumentów – m.in. ze względu na chęć uniknięcia możliwości ich fałszowania. Podstawową wadą tego rodzaju dokumentu jest jego wysoka cena – koszt formularza pojedynczego biletu dochodzi do kilkudziesięciu centów, co przy przewozach w skali kilku milionów pasażerów w ciągu roku stanowi poważny koszt.

Przewoźnicy niskokosztowi ze względów oszczędnościowych stosują bądź własne druki biletowe, bądź (najczęściej) nie stosują ich wcale – przy dokonywaniu zakupu biletu na stronie internetowej bądź przez centrum telefoniczne pasażer otrzymuje numer rezerwacji. Zgłaszając się do odprawy biletowo-bagażowej na lotnisku, zamiast blankietu biletu, podróżny podaje otrzymany numer i na tej podstawie wydawany jest dokument uprawniający do wejścia na pokład.

Reasumując, linie niskokosztowe w poszukiwaniu zmniejszenia kosztów prowadzą sprzedaż miejsc poprzez centra telefoniczne, odeszły również od tradycyjnych systemów rezerwacyjnych na rzecz systemów opartych na technologii internetowej, nie stosują również tradycyjnych blankietów biletowych, a ze względu na autonomiczne działanie na rynku nie są zrzeszone w dużych organizacjach lotniczych.

2.2.2. Sprzęt lotniczy, obsługa techniczna oraz personel latający

Największe europejskie tradycyjne linie lotnicze, obsługując zarówno trasy krótkiego, średniego, jak i dalekiego zasięgu, mają w swej flocie kilka typów samolotów, większość z nich w różnych wersjach. Każdy z typów statków powietrznych charakteryzuje się specyficznymi czasami pomiędzy określonymi przez producenta przeglądami technicznymi czy wymianą podzespołów. Zgodnie z obowiązującymi przepisami wszystkie czynności techniczne, związane zarówno z przeglądami hangarowymi, jak i bieżącą obsługą liniową, mogą być wykonywane wyłącznie przez posiadających właściwe licencje mechaników lotniczych. Licencje wydawane są oddzielnie na poszczególne specjalności (płatowiec, silniki, awionika, układy elektryczne itp.), zaś dodatkowo do obsługi każdego typu statku powietrznego konieczne jest uzyskanie odrębnych uprawnień. Dla każdego typu samolotu konieczne jest również zmagazynowanie wymaganej ilości części zamiennych, oraz przygotowanie odpowiedniej infrastruktury (narzędzi, sprzętu umożliwiającego obsługę, baz danych, biblioteki dokumentacji, systemów diagnostycznych itp.). Z przytoczonej analizy wynika, że obsługa kilku typów samolotów wiąże się z poważnymi inwestycjami i koniecznością poniesienia dużych kosztów.

Sposób, w jaki tanie linie lotnicze rozwiązują problem obsługi technicznej, zbliżony jest do ogólnej tendencji, jaka panuje w tym zakresie na rynku w odniesieniu do małych przewoźników. Przeglądy liniowe oraz hangarowe zlecane są certyfikowanym organizacjom technicznym, w tym certyfikowanym bazom technicznym większych przewoźników (np. przeglądy hangarowe samolotów Ryanair czy WizzAir wykonuje Lufthansa Technik). Niekiedy przeglądy liniowe oraz rzadziej przeglądy hangarowe niższego rzędu (wykonywane co kilkaset godzin) wykonywane są przez mechaników zatrudnionych przez linie lotnicze. Ponieważ zasady obsługi technicznej, podobnie zresztą jak zasady wykonywania operacji lotniczych, mają bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo wykonywania lotów, opisane są szczegółowo we właściwych przepisach – w Europie Joint Airworthiness Requirements JAR 145 (zagadnienia dotyczące licencjonowania personelu technicznego omówione są w JAR 66, a operacji zarobkowych w JAR-OPS 1). Nie ma więc praktycznie możliwości poszukiwania oszczędności w tym zakresie, a wszystkie poczynania linii są szczegółowo oceniane na drodze wstępnych kwalifikacji przed wydaniem certyfikatu przewoźnika i regularnie przeprowadzanych audytów. Jedynym sposobem zmniejszania przez linie kosztów obsługi (a więc bezpośrednich kosztów eksploatacyjnych) jest jej zlecenie organizacjom zewnętrznym.

Charakterystyczną cechą linii niskokosztowych jest również sposób budowania floty samolotów. Praktycznie wszyscy tani przewoźnicy użytkują samoloty jednego typu (najczęściej Boeingi 737 lub Airbusy 319/320). Standaryzacja floty wpływa znacząco na obniżenie kosztów szkoleń i załóg. Linia ponosi koszty szkolenia załóg na jeden typ samolotu, a więc możliwe jest wynegocjowanie korzystniejszych stawek za szkolenie. W przypadku linii posiadających we flocie więcej typów statków powietrznych konieczne jest bądź dodatkowe przeszkolenie pilotów i perso-

nelu pokładowego na drugi typ (co wiąże się z dodatkowymi kosztami), bądź też załogi wykonują rejsy wyłącznie na jednym z nich. Negatywnym skutkiem zatrudniania załóg latających na poszczególnych (oddzielnych) typach samolotów jest dodatkowo zmniejszenie możliwości optymalnego planowania personelu latającego na rejsy: konieczne jest utrzymywanie załóg dyżurnych na oba typy, pojawiają się problemy w przypadku konieczności szybkich zamian typów samolotów na rejsy. Jednym słowem, jeżeli flota składa się z jednego typu samolotów, możliwe jest zatrudnienie mniejszej liczby załóg niż w przypadku, gdy linia wykorzystuje kilka typów statków powietrznych.

Utrzymywanie jednolitej floty niesie również korzyści związane z obsługą techniczną. Linia lotnicza, posiadając flotę samolotów jednego typu, może wynegocjować znacznie korzystniejsze kontrakty na obsługę techniczną i części zamienne niż ta, która posiada taką samą liczbę statków powietrznych, ale kilku typów, różniących się między sobą wielkością, wyposażeniem, częściami, konstrukcją, sposobem obsługi itp.

W konsekwencji tak przyjętej polityki sprzętowej europejskie linie niskokosztowe w przeważającej większości posiadają w swej flocie Boeingi 737 (wersje starszej generacji -200 są obecnie wycofywane z użycia, eksploatowane są samoloty średniej generacji: -300, -400, -500, a od kilku lat również Boeingi 737 tzw. nowej generacji, oznaczane jako -600, -700 i -800). Tani przewoźnicy eksploatują niekiedy równolegle kilka wersji, które różnią się w zasadzie pojemnością kabiny, silnikami i awioniką (np. Ryanair B737-200 i -800, easyJet B737-300 i -700, Virgin Express B737-300 i -400). Drugim najpopularniejszym samolotem eksploatowanym w tanich liniach, jednak dopiero od 2002 roku, jest Airbus A 319/320 (obie wersje różnią się wielkością i silnikami). Od 2004 roku eksploatację samolotów A319 rozpoczął easyJet; A319 i A320 użytkowane są w Germanwings (Niemcy), a A320 przez MyTravelLite (Anglia), FlyNiki (Austria), VolareWeb (Włochy) oraz WizzAir (Węgry). Poszczególne linie niskokosztowe wykorzystują również inne samoloty odrzutowe: Boeingi 757 (AirScotland, Szkocja), BAe 146 (istniejący do 1999 roku Debonair, brytyjski FlyBe, do niedawna Buzz), Embraery 135 (istniejący do 2004 roku JetMagic z Wielkiej Brytanii), Fokkery 100 (niemiecka Germania i szwajcarski Helvetic). Wykorzystanie samolotów innych niż Boeingi 737 i Airbusey 319/320 to jednak przypadki pojedyncze, podobnie jak eksploatacja samolotów turbośmigłowych: Bombardier Dash 8Q-400 (FlyBe, Wielka Brytania), Embraer EMB-120 Brasilia (SkyEurope, Słowacja)³².

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech samolotów wykorzystywanych przez przewoźników niskokosztowych jest brak podziału na klasy (ekonomiczną i business), oraz większa pojemność kabiny pasażerskiej. W samolotach użytkowanych przez tanie linie instalowana jest znacznie większa liczba foteli niż w samolotach zwykłych linii, dzięki czemu możliwe jest sprzedanie większej liczby biletów, maksymalizacja wpływów uzyskiwanych z poszczególnych rejsów i zmniejsze-

³² JP Airline Fleets International 2003–2004, Zurych 2003.

nie kosztów jednostkowych (nawet do kilkunastu procent przy założeniu podobnych kosztów operacji). Zwiększenie liczby foteli wiąże się najczęściej ze zmniejszeniem odstępów między poszczególnymi rzędami (zazwyczaj wynosi on 32 cale, w tanich liniach wynosi on 30, a niekiedy nawet 29 cali), bądź rezygnacją z bufetów i oczywiście zmniejszonym komfortem podróży. Niekiedy (np. w przypadku easyJet) wybór liczby foteli jest kompromisem między maksymalną możliwą liczbą foteli w kabinie i jak najmniejszym składem personelu pokładowego: wg przepisów JAR OPS 1 na każde 50 zainstalowanych foteli w kabinie pasażerskiej przypadać musi jedna stewardesa, w związku z tym 149 miejsc jest graniczną liczbą miejsc, przy których skład personelu pokładowego to trzy osoby (przy większej liczbie foteli wymagane byłyby już cztery). Airbusy A319 easyJet zostały zresztą na specjalne życzenie linii dostosowane do przewozu 149 osób, gdyż producent oferował wersję 145-miejscową³³. W przypadku Boeingów 737-800 linii Ryanair maksymalna liczba foteli wybrana przez przewoźnika, wynosząca 189, podyktowana była wyłącznie ograniczeniami konstrukcyjnymi – do zamontowania większej liczby miejsc samolot w tej wersji nie był po prostu certyfikowany, ze względu na ograniczenia wynikające z przepisów dotyczących czasu ewakuacji pasażerów (ograniczenie związane z liczbą i typem wyjść awaryjnych).

Jak wspomniano wcześniej, przewoźnicy niskokosztowi kładą niezwykle duży nacisk na efektywne wykorzystanie posiadanej floty. Co ciekawe, często znacznie większy nalot tani przewoźnicy uzyskują, zatrudniając mniejszą liczbę zarówno załóg kokpitowych

Tabela 2. Przykładowe porównanie konfiguracji samolotów linii niskokosztowych i tradycyjnych

Typ i wersja samolotu	Linie niskokosztowe	Liczba foteli	Linie tradycyjne	Liczba foteli
1	2	3	4	5
Boeing 737-200	Ryanair	130	Olympic	117
Boeing 737-300	easyJet	149	Air France British Airways KLM	130 126 120
Boeing 737-700	easyJet	149	SAS	131
Boeing 737-800	Ryanair	189	KLM SAS	158 179
Airbus A319	easyJet	149	British Airways Lufthansa	126 126
Airbus A320	WizzAir	180	Iberia	147

Źródło: opracowanie własne na podst. *JP Airline Fleets International 2003–2004*, Zurych 2003.

³³ C. Buyck, *Flying Through Unchartered Skies*, „Air Transport World” nr 11/2002, s. 31.

(pilotów), jak i załóg kabinowych (personelu pokładowego). Najczęściej stosowanym parametrem, przy porównywaniu tej liczby, jest tzw. crew index. Określa on liczbę załóg, jaką zatrudnia linia lotnicza, przypadająca na jeden eksploatowany samolot. W większości tanich linii lotniczych crew index oscyluje wokół wartości równej cztery, podczas gdy tradycyjne linie lotnicze, operujące na podobnych trasach, zatrudniają od sześciu do nawet ośmiu załóg na jeden samolot (z porównania wyłączone są rejsy dalekodystansowe, których specyfika wymaga nieco odmiennej struktury załóg).

Oczywiście różnica ta związana jest często ze specyficznymi uwarunkowaniami, w jakich funkcjonuje linia (wykonywanie rejsów z nocowaniem, wykonywanie rejsów łączonych z koniecznością wymiany załóg, użytkowanie kilku typów samolotów, specyficzne przepisy związane z dopuszczalnym czasem pracy w danym kraju), jednak mniejsza liczba załóg w liniach niskokosztowych jest w zasadzie regułą. Warto wspomnieć o jeszcze jednej przyczynie, dla której liczba pilotów w największych liniach jest większa. Największe, szczególnie państwowe linie posiadają silne związki zawodowe pilotów, które wymuszają na pracodawcach bardziej komfortowe warunki pracy. W tanich liniach, będących zazwyczaj organizacjami prywatnymi, bardziej zorientowanymi na oszczędności, związki nie mają aż tak silnych wpływów (o ile w ogóle mają jakikolwiek).

Załogi lotnicze, ze względu na posiadane kwalifikacje, konieczne szkolenia oraz ze względu na specyficzne warunki pracy są „najdroższą” grupą pracowników zatrudnianych przez linie lotnicze. Wydatki linii na pensje załóg, zwłaszcza pilotów, w tradycyjnych liniach lotniczych wynoszą zwykle od 10 do 12% ogólnych kosztów jej działalności, natomiast porównanie przeprowadzone przez European Cockpit Association (ECA) wykazało, że piloci zatrudnieni w liniach niskokosztowych latają około 25% więcej niż ich koledzy z linii tradycyjnych, jednocześnie ich zarobki są o około 25% mniejsze³⁴.

W tabeli 3 zebrano dane porównawcze sporządzone przez European Cockpit Association (ECA), w których zostały porównane średni czas pracy i zarobki pilotów w liniach tradycyjnych (AirFrance, British Airways, Iberia, Lufthansa, SAS) oraz wiodących przewoźników niskokosztowych (Ryanair, easyJet, Buzz, Germania).

Jak wynika z tabeli, większy nalot uzyskiwany przez załogi linii niskokosztowych przy mniejszym crew indexie, w połączeniu z mniejszymi zarobkami, przekłada się na poważne zmniejszenie kosztów oferowanej jednostki przewozowej w takich liniach w porównaniu z liniami tradycyjnymi.

Nawiązując do kosztów administracyjnych, warto zwrócić uwagę, że chętnie stosowany przez linie niskokosztowe tzw. outsourcing, czyli delegowanie określonych elementów lub funkcji działalności na zewnątrz firmy (kontraktowanie różnego rodzaju usług) skutkuje mniejszą liczbą pracowników, a co za tym idzie zmniejszeniem koniecznych wydatków (pensje, inne świadczenia, szkolenia, urlopy, zwolnienia, podatki itp.). Nie jest więc żadnym zaskoczeniem, że przy porównaniu pro-

³⁴ *The Low Cost* – prezentacja na konferencję IFALPA – ECA Industrial Sub Group, Stavanger 2002.

duktywności personelu administracyjnego linii tanich i tradycyjnych przewoźnicy niskokosztowi (podobnie jak w przypadku załóg) osiągają znacznie lepsze rezultaty. Na rysunku 1 przedstawiono porównanie wybranych parametrów uzyskiwanych przez linie niskokosztowe w 2001 roku (średnia dla easyJet, GO, Ryanair, Virgin Express) w porównaniu do linii tradycyjnych (średnia dla AirFrance, British Airways, Lufthansa).

Tabela 3. Roczne zarobki oraz nalot uzyskiwany przez pilotów linii tradycyjnych i niskokosztowych

	Linie tradycyjne	Tani przewoźnicy	Różnica
Zarobki kapitana (euro)	133 224	94 043	70,6%
Zarobki II pilota (euro)	83 972	63 786	76%
Średni zarobek członka załogi kokpitowej (euro)	108 598	78 915	72,7%
Ilość przepracowanych dni w roku	184	210	-12,5%
Nalot roczny (h)	522	760	-26%

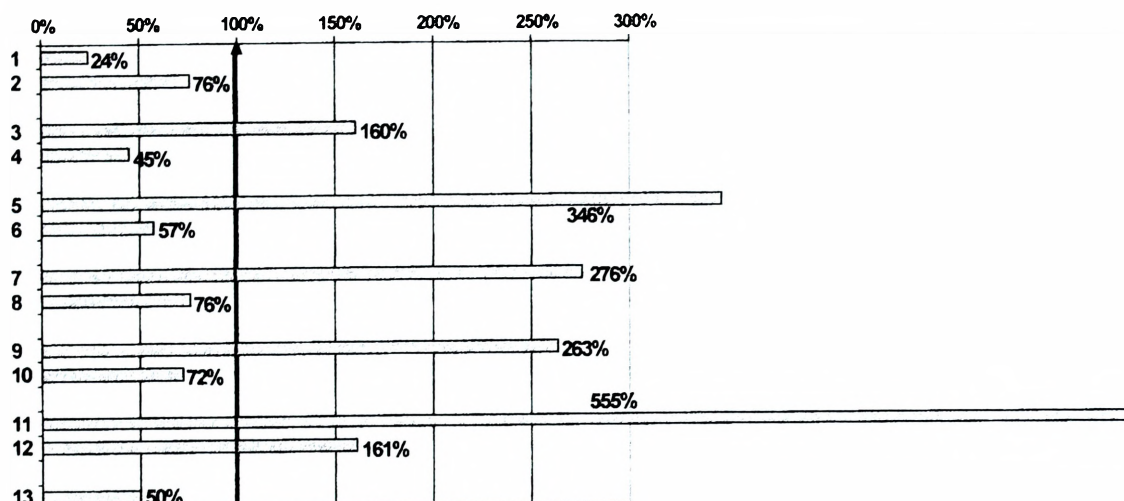
Źródło: www.eca-cockpit.com.

2.2.3. Porty lotnicze, obsługa rampowa i pasażerska

W podrozdziale przedstawiono podstawowe sposoby i strategie związane z obsługą rampową oraz pasażerską, jak również podstawowe założenia występujące przy tworzeniu siatki połączeń i wyborze portów lotniczych charakterystycznych dla linii niskokosztowych.

Jednym z najważniejszych parametrów określających optymalne wykorzystanie samolotów w liniach lotniczych jest liczba godzin, jaką samolot spędza w powietrzu. Generalnie nie chodzi tu wyłącznie o długość wykonywanych rejsów, ale o ich liczbę – pasażer, kupując bilet, płaci za odcinek lotu, a nie za czas rejsu. Oczywiście liczba odcinków, jaką pokonuje samolot, ma bezpośrednie przełożenie na wspomniany już czas lotu: im więcej rejsów samolot wykonuje w ciągu doby, tym większy może być wypracowywany dla linii zysk. Na typowych europejskich trasach, na jakich operują linie tradycyjne i niskokosztowe, czas lotu (liczony od momentu oderwania się samolotu od ziemi do momentu przyziemienia) wynosi od około 1 do około 2,5 godziny i nie można go skrócić w znaczący sposób. Linie niskokosztowe starają się natomiast wpłynąć na inne czynniki, które ograniczają możliwość wykonania większej liczby operacji w ciągu doby, tzn. na czas kołowania i czas obsługi na ziemi (tzw. czas rotacji).

Tradycyjne linie lotnicze wykonują rejsy na duże lotniska, z których korzysta wielu innych przewoźników. Obok bezdyskusyjnych zalet dużych portów związanych z większymi dogodnościami dla pasażerów, możliwością tworzenia tzw. hubów itd., mają one kilka zasadniczych wad. Ze względu na obszar, jaki zajmują, oraz liczbę



Legenda:

1. Liczba pracowników przypadająca na jeden samolot
2. Liczba pilotów przypadająca na jeden samolot
3. Zysk przypadający na jednego pracownika
4. Zysk (dochód) przypadający na jednego pilota
5. Przychód przypadający na jednego pracownika
6. Przychód przypadający na jednego pilota
7. Oferowana zdolność przewozowa (liczba miejscokilometrów oferowanych) przypadająca na jednego pracownika
8. Oferowana zdolność przewozowa (liczba miejscokilometrów oferowanych) przypadająca na jednego pilota
9. Wykonana praca przewozowa (liczba pasażerokilometrów) przypadająca na jednego pracownika
10. Wykonana praca przewozowa (liczba pasażerokilometrów) przypadająca na jednego pilota
11. Liczba przewiezionych pasażerów przypadająca na jednego pracownika
12. Liczba przewiezionych pasażerów przypadająca na jednego pilota
13. Koszt jednostkowy przewozu pasażera na jednostkę odległości

Źródło: *The Low Cost* – prezentacja na konferencję IFALPA – ECA Industrial Sub Group, Stavanger 2002.

Rys. 1. Procentowe zestawienie wybranych parametrów uzyskiwanych w liniach niskokosztowych w porównaniu do linii tradycyjnych

dróg kołowania i pasów startowych, czas kołowania do startu i po lądowaniu jest znacznie dłuższy niż na niewielkich lotniskach. Dodatkowo użytkownicy operujący z dużych portów muszą się liczyć z dodatkowymi opóźnieniami w godzinach ruchu o najwyższym natężeniu, związanymi z oczekiwaniem w kolejkach do startu, oczekiwaniem na wypychanie, zezwolenie na uruchomienie silników itp. Po uwzględnieniu tych czynników okaże się, że o ile czas lotu między dwoma wybranymi miastami jest identyczny, to czas blokowy (czyli czas od momentu rozpoczęcia kołowania przed startem do chwili zakończenia kołowania po lądowaniu) jest o kilkanaście minut krótszy w przypadku korzystania z małych, lokalnych lotnisk. Jest to właśnie jeden z kilku powodów, z których tanie linie starają się wybierać niewielkie, mało popularne lotniska, najczęściej dosyć odległe od centrów miast docelowych, jednak gwarantujących zmniejszenie czasów blokowych oraz zwiększenie punktualności.

Do czynnika punktualności większość linii niskokosztowych przywiązuje szczególne znaczenie: ze względu na bardzo napięty rozkład lotów poszczególnych samolotów w ciągu dnia opóźnienie na każdym z odcinków rejsów powoduje opóźnienie kolejnych planowanych operacji. O ile w przypadku tradycyjnych linii lotniczych opóźnienia mogą być w pewnym stopniu niwelowane poprzez skrócenie czasu obsługi w portach, o tyle w większości linii niskokosztowych jest to niemożliwe. Z jednego powodu: czas obsługi naziemnej (tzw. czas rotacji) między kolejnymi odcinkami lotu w przypadku największych tanich linii (np. Ryanair) wynosi 25 lub 30 minut (easyJet), w porównaniu do około 50–60 minut w przypadku tradycyjnych linii.

Oczywiście możliwość uzyskiwania tak krótkich czasów obsługi związana jest m.in. z tym, że z powodu niewielkiego natężenia ruchu na małych lotniskach obsługa handlingowa jest sprawniejsza, nie ma problemów z dostępnością sprzętu handlingowego czy zakłóceń spowodowanych zbyt małą przepustowością portu itp. Zarówno krótsze czasy blokowe, jak i obsługi naziemnej, charakterystyczne dla tanich linii korzystających z mniejszych portów lotniczych, pozwalają im na znaczne zwiększenie produktywności wykorzystywanych samolotów. I tak dla porównania – samoloty Ryanair w ciągu jednego dnia wykonują średnio siedem odcinków rejsów, podczas gdy podobne samoloty tradycyjnych linii na zbliżonych trasach 5–6 odcinków rejsów. W efekcie samoloty linii niskokosztowych spędzają w powietrzu w ciągu dnia średnio ponad 10 godzin, natomiast samoloty tradycyjnych linii – około 7 godzin. Dla przykładu w 2002 roku dzienny nalot A320 w British Airways wynosił średnio 6,3 h, dla Boeinga 737 Lufthansy czas ten wynosił 7,3 h, w SAS 6,5 h, natomiast Boeing 737-300 easyJet spędzał w tym czasie w powietrzu 10,2 godziny, a Boeing 737-700 tej linii aż 12,1 godziny! Obrazowo mówiąc: pięć samolotów wykorzystywanych w easyJet wykonywało pracę ośmiu samolotów tej samej klasy w SAS lub British Airways³⁵.

Wykorzystywanie przez tanie linie lotnicze mniejszych portów lotniczych ma jeszcze jedną zaletę – ze względu na małe natężenie ruchu na niewielkich lotniskach linia lotnicza może w swobodny sposób ustalać dogodne dla siebie godziny startu i lądowania. Jaka jest tego przyczyna? Otóż w portach lotniczych o większym natężeniu ruchu czasy operacji, w jakich mogą być wykonywane starty i lądowania, są przydzielane przewoźnikom, niekoniecznie zgodnie z ich życzeniem. Zasada przydzielania liniom lotniczym czasów operacji (tzw. slotów portowych) w większych portach ma na celu niedopuszczenie do zbyt dużego spiętrzenia ruchu, a w efekcie opóźnień związanych ze zbyt małą przepustowością portu (stanowisk odpraw), pasów startowych, dróg kołowania, brakiem dostępności stanowisk postojowych lub agentów obsługi handlingowej.

W wielu przypadkach możliwość korzystania przez linie lotnicze z dużych portów lotniczych wiąże się z koniecznością dostosowania rozkładu lotów do przydzielonego czasu operacji (slotów portowych). Niewielkie porty lotnicze nie posia-

³⁵ T. Lawton, *Cleared for Take-Off...*, wyd. cyt., s. 199.

dają tego rodzaju ograniczeń, w związku z tym tanie linie (lub też inne linie korzystające z tej kategorii lotnisk) mają możliwość większej elastyczności przy ustalaniu siatki połączeń i godzin operacji. Obok wymienionych wyżej korzyści, jakie płyną z wykorzystywania przez tanie linie mniejszych portów lotniczych, istnieje jeszcze jedna, związana z opłatami za lądowanie. Opłaty te nie podlegają w zasadzie negocjacji, podobnie jak opłaty przelotowe związane z wykorzystaniem przestrzeni powietrznej oraz opłaty związane z zapewnieniem służb ruchu lotniczego podczas podejścia do lądowania. W odróżnieniu jednak od opłat przelotowych, które nad terenem danego państwa są stałe na jednostkę odległości i zależą w Europie głównie od maksymalnego ciężaru do startu (MTOW – *Maximum Take Off Weight*), opłaty za lądowanie różnią się od siebie między poszczególnymi lotniskami w sposób niemal zupełnie dowolny (tabela 4).

Najogólniej można stwierdzić, że w państwach europejskich mniejsze opłaty pobierane są w mniejszych portach, o mniejszym natężeniu ruchu. W tabeli 4 porównane zostały opłaty między głównymi portami lotniczymi w tych samych miastach, obsługiwanych przez linie tradycyjne i niskokosztowe. Opłata oznaczona jako *pax + security* obejmuje wszystkie opłaty pasażerskie związane z zapewnieniem służb ochrony na lotniskach oraz z wykorzystaniem portu. Opłaty te najczęściej wliczane są w cenę biletu i opłacane przez pasażera, nie są też uwzględniane w taryfie publikowanej przez przewoźnika. Opłaty te nie dotyczą dzieci do lat dwóch oraz załóg.

Opłaty za lądowanie obejmują wszystkie inne – nakładane na linie przez porty lotnicze – związane bezpośrednio z wykorzystaniem infrastruktury portowej przez samoloty przewoźników. W skład opłat wliczone są (w zależności od portu): opłata za lądowanie, za start, opłata za wykorzystanie infrastruktury portowej (m.in. za usługi nawigacyjne – służby ATC), opłata hałasowa, opłata za emisję szkodliwych substancji. Przy wyliczeniach przedstawionych w tabeli 4 przyjęto następujące założenia: opłaty pasażerskie w ruchu międzynarodowym obejmują pasażerów lecących do państw UE, opłaty za lądowanie obliczone są dla operacji międzynarodowych wykonywanych w godzinach dziennych, dla samolotów parkujących na stanowiskach poza rękawami. Jako średni czas postoju na ziemi przyjęto 45 minut i założono, że samoloty spełniają normy hałasowe ICAO chapter 3.

Jak wspomniano wcześniej, linie niskokosztowe starają się zmniejszyć do minimum czas obsługi na płycie między poszczególnymi rejsami. Strategia ta nie pozostaje bez wpływu na technologię obsługi pasażerskiej i pływowej. W wielu przypadkach (Ryanair, easyJet) samoloty stosowane przez linie są wyposażone w integralne schody pasażerskie po to, aby skrócić czas, jaki niezbędny jest na podstawienie schodów i uniezależnić się od infrastruktury naziemnej. W odróżnieniu od samolotów linii tradycyjnych niektórzy przewoźnicy niskokosztowi nie korzystają w portach tranzytowych z naziemnych agregatów (GPU – *Ground Power Unit*) zasilających urządzenia pokładowe podczas postoju, korzystając w zamian z pomocniczej jednostki napędowej samolotu (APU – *Auxiliary Power Unit*).

Tabela 4. Opłaty za lądowanie w głównych i lokalnych portach lotniczych, obsługujące same miasta – dla samolotów o MTOW = 75 000 kg (A320, Boeing 737-800), opłata pax + security za jednego pasażera

Miasto	Porty wykorzystywane głównie przez linie tradycyjne (opłaty w euro)			Porty wykorzystywane przez tanie linie (opłaty w euro)		
	oznaczenie i nazwa lotniska	lądowanie	pax+ security	oznaczenie i nazwa lotniska	lądowanie	pax + security
Bruksela	BRU (Zaventem) ¹	446,55	17,65	CRL (Charleroi)	372	7
Barcelona	BCN (El Prat)	395,6	5	GRO (Gerona)	292,15	5
Frankfurt	FRA (Main)	646,7	20,51	HHN (Hahn) ³	277,5	8,7
Berlin	TXL (Tegel)	1016,72	12,27	SXF (Shonefeld)	1016,72	12,44
Londyn ²	LHR (Heathrow)	878,78	26,05	LTN (Luton)	350,2	23,6
				STN (Stansted)	450	14,28
Oslo ⁴	OSL	929,6	12	NYO (Torp) ^{4,5}	921,9	13,75
Wiedeń	VIE (Schwechat)	1436,14	17,6	BTS (Stefanik) ⁶	516	5,9

1. przeliczenie z GBP po kursie 1 GBP = 1,4 euro.

2. www.hahn-airport.de.

3. przeliczenie z NOK po kursie 1 NOK = 0,12 euro.

4. opłata za start i lądowanie (w pozostałych portach opłata za start nie występuje).

5. www.torp.no.

6. lotnisko położone 40 km od VIE, określane przez niektóre linie (wykorzystujące je jako alternatywę dla lotniska w Wiedniu) jako Vienna Express.

Źródło: opracowanie własne na podst.: *IATA Airport and Air Navigation Charges Manual*, Montreal 2003.

Kolejnym elementem obsługi, jaki często nie jest wykonywany na samolotach tanich linii, jest sprząkanie i zlewanie/uzupełnianie płynu w instalacji sanitarnej. Podczas postoju samolot często jest sprząkany przez załogę (np. w easyJet) lub personel własny linii, zaś instalacja sanitarna obsługiwana jest dla oszczędności wyłącznie w porcie bazowym (gdzie linie korzystają często z własnego personelu obsługi, np. easyJet) bądź na życzenie załogi, a nie każdorazowo, jak ma to zazwyczaj miejsce w przypadku tradycyjnych przewoźników. Ponieważ samoloty tanich linii nie korzystają z rękawów, nie jest konieczne ich wypychanie na płytę przy użyciu specjalnych pojazdów i linia nie ponosi dodatkowych opłat.

Jednymi z wielu innych elementów obsługi płytowej, z jakich nie korzystają tanie linie, jest m.in. obsługa towarów (cargo), materiałów niebezpiecznych (dangerous goods), co w znacznym stopniu ułatwia i przyspiesza obsługę na ziemi. Często dokumentacja dotycząca wyważenia i załadunku jest sporządzana przez załogę, nie zaś w systemie komputerowym.

Z przytoczonych przykładów wynika, że umowy na obsługę naziemną (płytową i pasażerską) zawierane między liniami niskokosztowymi a firmami świadczącymi usługi w portach mają zazwyczaj znacznie mniejszy zakres i obejmują mniej elementów niż podobne umowy podpisywane przez linie tradycyjne. Mniejszy zakres

usług wymaganych przez tanich przewoźników pozwala liniom na obniżenie kosztów obsługi naziemnej nawet o kilkadziesiąt procent w stosunku do zwykłych przewoźników, w zależności od rodzaju usług i portów.

Podobnie jak obsługa płytowa, również i standardy obsługi pasażerskiej w liniach niskokosztowych pod wieloma względami różnią się od stosowanych w liniach tradycyjnych. I tak dla przykładu z linii niskokosztowych nie korzystają pasażerowie tranzytowi, czyli tacy, którzy posiadają bilety wykupione na trasę składającą się z kilku odcinków lotu i muszą przesiąść się w porcie z jednego rejsu na kolejny. Nie jest więc konieczne sortowanie i przekazywanie ich bagażu nadanego w porcie wylotowym na kolejny odcinek rejsu. Niektórzy przewoźnicy umożliwiają nadanie bagażu na kolejny odcinek lotu za dodatkową opłatą (w przypadku Ryanair wynosi ona 10 GBP).

Warto dodać, że inie niskokosztowe nie sprzedają biletów na podróż składającą się z kilku odcinków rejsów (czyli na tzw. połączenia tranzytowe) z kilku powodów. Po pierwsze połączenia takie obejmują często przeloty kilkoma liniami – tani przewoźnicy nie posiadają zazwyczaj umów z innymi liniami, umożliwiającymi takie rozwiązanie. Drugi powód związany jest z odpowiedzialnością linii za opóźnienia i utratę dalszego połączenia w przypadku, gdy pasażer posiada bilet łączony, czyli na podróż z międzylądowaniem, wystawiony na jednym blankiecie. Jeżeli pasażer posiada taki dokument przewozowy i ze względu na opóźnienie, niezależnie od tego, czy powstało ono z winy przewoźnika, czy też nie, utraci on połączenie na kolejny lot – musi otrzymać miejsce w kolejnym samolocie (często innej linii); zdarza się, że ze względu na brak połączeń otrzymuje hotel i kontynuuje podróż następnego dnia. W takim przypadku koszty zapewnienia przelotu innymi liniami (o ile nie ma stosownych umów, na mocy których linie lotnicze akceptują pasażerów innych przewoźników na zasadzie tzw. involuntary rerouting) lub noclegu pokrywa przewoźnik, którego samolot przybył z opóźnieniem. Tani przewoźnicy rezygnują więc z oferowania przelotów łączonych, pozbywając się w ten sposób dodatkowych kosztów związanych z koniecznością zapewnienia świadczeń w przypadku ewentualnych nieregularności.

Jak widać, przy okazji wzbogacania oferty o loty łączone linie muszą liczyć się z dodatkowymi kosztami będącymi konsekwencjami opóźnień. Często więc się zdarza, że samoloty linii lotniczych tradycyjnych przewoźników oczekują w portach przesiadkowych na pasażerów z innych opóźnionych rejsów (zazwyczaj własnych linii) po to tylko, aby uniknąć dodatkowych kosztów. Oczywiście wpływa to na zmniejszenie punktualności i aby poprawić ją, stosuje się większe czasy postoju (rotacji). W ten sposób tworzy się pewną rezerwę czasową przeznaczoną częściowo na ewentualne oczekiwanie na pasażerów z opóźnionych rejsów.

W przypadku tanich linii zwiększanie czasów postoju między rejsami nie wchodzi w rachubę ze względu na napięty rozkład lotów, a w celu uniknięcia odpowiedzialności przewoźnika za opóźnienia linie niskokosztowe nie oferują rejsów łączonych (z międzylądowaniami). Pasażer linii niskokosztowych, chcąc wykonać rejs do dalszego punktu (z międzylądowaniem), może kupić jedynie oddzielne miejsca

wyłącznie na pojedyncze odcinki lotu, biorąc tym samym całkowicie na swoją odpowiedzialność ewentualne ryzyko spóźnienia się na kolejny rejs. Linia lotnicza nie ponosi w tym momencie żadnej odpowiedzialności za utratę połączenia, nie musi więc zapewniać miejsc w innym samolocie, ani ewentualnego noclegu.

Powracając do samej „technologii” obsługi pasażerskiej, pierwsze różnice między liniami niskokosztowymi a tradycyjnymi uwidaczniają się już w samych regulaminach przewozów. Linie tradycyjne oferują bezpłatne przewozy dla niemowląt do drugiego roku życia, pod warunkiem że nie zajmują one oddzielnego fotela, niekiedy stosuje się zniżki dla pasażerów w podeszłym wieku i dzieci do lat dwunastu. Niektóre linie niskokosztowe nie uwzględniają tego zalecenia, wprowadzając zapisy o jednakowym traktowaniu wszystkich pasażerów – cena za miejsce w samolocie obowiązuje wszystkich w takim samym zakresie (Ryanair stosował opłatę administracyjną za przewóz niemowląt w wysokości 5 GBP)³⁶.

Zgłaszając się do odprawy biletowo-bagażowej linii niskokosztowych, jak już wspomniano wcześniej, pasażerowie nie posiadają biletów, a zazwyczaj jedynie numer rezerwacji. Odprawa przed rejsem zamykana jest około pół godziny przed lotem (czyli podobnie jak w wielu innych liniach), przy czym za dodatkową dopłatą (np. w Ryanair wynoszącą 10 GBP) uiszczaną przy zakupie miejsca możemy zgłosić się do odprawy jedynie na 15 minut przed wylotem. Jak wspomniano wcześniej, za 10 GBP można również niekiedy nadać bagaż do portu docelowego (nie musimy wtedy odbierać bagażu w porcie przesiadkowym)³⁷. Niewielki, ale istotny szczegół różniący stanowisko odpraw w liniach niskokosztowych i zwykłych jest taki, że na stanowisku tanich linii może nie być terminalu systemu odpraw i rezerwacji, a jedynie komputer podłączony do znacznie prostszego i tańszego internetowego systemu odpraw danej linii.

Do niedawna pasażerowie niepełnosprawni, odlatujący liniami Ryanair z lotnisk Shannon, Stansted, Gatwick i Dublin, musieli płacić dosyć wysoką opłatę (nawet 18 GBP) za zapewnienie im wózka inwalidzkiego, którym dowożeni byli do samolotu. Są to jedne z nielicznych portów, które wymagają takich opłat, więc linia starała się przenieść je na pasażera. Jednak obowiązujące od niedawna przepisy o przewozie osób niepełnosprawnych (PRM – *Passengers with Reduced Mobility*) nakładają na przewoźników obowiązek zapewnienia tego rodzaju pasażerom m.in. podstawowego sprzętu (wózków) oraz zakazują dyskryminacji w stosunku do innych podróżnych, w tym zakazują pobierania dodatkowych opłat za zapewniany sprzęt. Od lutego 2004 roku Ryanair pobiera więc od wszystkich pasażerów podróżujących z wymienionych portów dodatkowo 0,73 euro jako rekompensatę za koszty związane z zapewnieniem wyposażenia dla niepełnosprawnych³⁸.

W samolotach niemal wszystkich bez wyjątku większych regularnych linii lotniczych pasażerowie otrzymują na karcie wstępu numer miejsca. Ułatwia to oczywiście wyważenie samolotu (każdy z pasażerów siada na z góry określonym fotelu),

³⁶ T. Lawton, *Cleared for Take-Off...*, wyd. cyt., s. 201.

³⁷ S. Calder, *No Frills...*, wyd. cyt., s. 250–265.

³⁸ C. Buyck, *Barely Down...*, wyd. cyt., s. 26.

jednak jak pokazuje praktyka, pasażerowie znacznie szybciej zajmują miejsca, gdy mogą na pokładzie wybrać je sami. Prawdopodobnie ta skłonność skłoniła większość linii niskokosztowych do zastosowania metody wolnego wyboru miejsc w samolocie (tzw. free seating). Poza skróceniem czasu, w jakim pasażerowie zajmują w samolocie miejsca (tzw. boarding) procedura odprawy pasażerskiej jest znacznie uproszczona – nie jest konieczne drukowanie numerów miejsc. Niestety w przypadku konieczności szybkiej identyfikacji pasażera pojawiają się problemy – nie wiadomo, który pasażer zajmuje określone miejsce (w przypadku numerowania miejsc dane te pozostają do wykorzystania w systemie), ale w zasadzie stanowi to problem drugorzędny.

W niektórych liniach pasażerowie otrzymują karty wstępu, np. w różnych kolorach, w zależności od kolejności zgłaszania się do odprawy pasażerskiej. Jako pierwsi do wyjścia do samolotu proszeni są pasażerowie posiadający karty jednego z kolorów (ci, którzy zgłosili się pierwsi) i oni mogą zająć w samolocie miejsca najbardziej dla siebie dogodne, pozostali pasażerowie mają oczywiście mniejszy wybór.

Opisane powyżej sposoby zmniejszania kosztów nie wyczerpują wszystkich możliwych, jakie są stosowane przez przewoźników. Są to jednak najbardziej typowe rozwiązania, które można spotkać podczas analizowania sposobów działania linii niskokosztowych. Co ciekawe, większość opisanych strategii stosowana jest praktycznie wyłącznie przez linie niskokosztowe lub niewielkie linie regionalne, ze względu na nieco odmienną specyfikę rynku linii tradycyjnych, oferujących wyższy standard i zakres usług, kosztem wyższych cen biletów.

Opisane w niniejszym rozdziale strategie działania najbardziej są zbliżone do tych, jakie dotychczas były spotykane w liniach czarterowych. I nie jest to bynajmniej sytuacja zaskakująca – w dość dużym uproszczeniu można powiedzieć, że modele działania linii niskokosztowych i czarterowych są do siebie bardzo zbliżone: w obu przypadkach niski koszt pasażerokilometra jest uzyskiwany m.in. kosztem mniej dogodnych lotnisk, z jakich operują linie oraz kosztem uboższego standardu obsługi.

2.2.4. Wybór siatki połączeń i podstawowe modele działania linii niskokosztowych

W podrozdziale przedstawiono ogólne założenia wyboru siatki połączeń Ryanair oraz easyJet – liderów na rynku linii niskokosztowych. Przedstawiono również podstawowe założenia warunkujące ewolucję linii czarterowych w kierunku tanich przewoźników.

Bezspornie wśród wielu autorów publikacji dotyczących linii niskokosztowych jako pierwowzór europejskiego modelu taniej linii lotniczej przyjmuje się irlandzkiego operatora – Ryanair. Jak wspomniano w poprzednich rozdziałach, przewoźnik powstał w 1985 roku i rozpoczął działalność jako regionalna linia wykorzystująca jeden samolot – BAe HS 748. Wkrótce przewoźnik zakupił nowocze-

śniejsze ATR 42, a następnie odrzutowe BAC One Eleven, przewożąc 80 000 pasażerów w 1986 i 600 000 w 1989 roku³⁹.

Początkowo ceny biletów z Londynu do Dublina wahały się w granicach 99 GBP, trudno więc mówić o tym, iż linia w tym czasie oferowała tanie połączenia. Pomimo rozpoczętych prób otwarcia tańszych połączeń do Paryża i Monachium w latach 1986–1989 Ryanair zanotował straty rzędu 20 milionów GBP. Dopiero za sprawą Michaela O'Leary'ego, który od 1991 roku zmienił całkowicie strategię linii, Ryanair w ciągu kilku lat stał się najdynamiczniej rozwijającym się przewoźnikiem niskokosztowym w Europie⁴⁰.

Nie bez powodu linii tej poświęcono nieco więcej uwagi – spośród kilku modeli tanich linii występujących obecnie w Europie jeden z nich określany jest właśnie jako model „Ryanair”. Posiada on kilka specyficznych cech, odmiennych od tych, jakie stosują inni przewoźnicy niskokostowi. Ryanair jest jedną z niewielu linii, która wykonuje praktycznie wszystkie bez wyjątku rejsy na niewielkie, bardzo mało znane lotniska, położone w większości przypadków kilkadziesiąt kilometrów od miast stanowiących ostateczny cel podróży. I tak dla przykładu rejsy do Brukseli wykonywane są na oddalone o kilkadziesiąt kilometrów Charleroi, do Paryża na lotnisko Beauvais oddalone od stolicy Francji o 60 km, samoloty do Barcelony lądują w Perpignan (we Francji), do Hamburga w Lubece, do Mediolanu w Bergamo, do Kopenhagi w Malmö (położone 75 km dalej), a do Sztokholmu na Skavsta⁴¹.

Często Ryanair jest pierwszym i zdarza się, że przez pewien czas jedynym operatorem utrzymującym regularne połączenia z danym portem (tak było w przypadku Brukseli Charleroi, Frankfurt-Hahn, Triestu, Ancony czy Pescary), a swoje bazy lokuje na mało popularnych lotniskach (Bruksela Charleroi, Frankfurt-Hahn, Sztokholm Skavsta, Mediolan Bergamo, Barcelona Girona, Rzym Ciampino)⁴².

Decyzja o wykorzystywaniu tak mało popularnych lotnisk ma w przypadku Ryanair wymiar czysto ekonomiczny. Linia oferuje portom lotniczym otwieranie połączeń w zamian za duże upusty w opłatach, często porty lotnicze do tego stopnia są zdeterminowane, że aby linia rozpoczęła regularne rejsy, decydują się na ukryte subsydiowanie przewoźnika. Sytuacja taka miała m.in. miejsce w porcie Charleroi, gdzie przewoźnik ten traktowany był na specjalnych zasadach. W chwili gdy Ryanair planował otwarcie połączenia na wspomniane lotnisko, do portu tego nie operował regularnie żaden przewoźnik. W zamian za ofertę otwarcia połączeń na Charleroi Ryanair zażądał od władz portu specjalnych stawek za lądowanie i obsługę płytową, reklamy połączeń na stronach internetowych portu oraz na jego terenie, a w przypadku rejsów z postojem samolotów w nocy – zapewnienia noclegów dla załóg na koszt portu (lub władz regionu, na którego terenie znajduje się lotnisko). Linia argumentowała, że dzięki otwarciu połączeń port lotniczy będzie mógł czerpać korzyści z opłat pasażerskich i innych usług, za jakie będą płacić pasażerowie przy okazji korzystania z portu. Niestety w przypadku Charleroi polityka Ryanair okazała się nie do końca skuteczna.

³⁹ S. Calder, wyd. cyt., s. 75.

⁴⁰ Tamże, s. 80.

⁴¹ C. Buyck, wyd. cyt., s. 24.

⁴² C. Baker, *Easy Does It*, wyd. cyt., s. 30.

Według przepisów obowiązujących w państwach unijnych, w myśl zasady równego traktowania przewoźników w portach lotniczych będących własnością publiczną (Charleroi był właśnie takim portem), nie mogą być stosowane zniżki dla poszczególnych linii dyskryminujące innych przewoźników. W efekcie wniesionej skargi komisja europejska zdecydowała, że Ryanair będzie musiał zwrócić około 25% z kwoty 15 milionów euro, jaką uzyskał w wyniku uprzywilejowanego traktowania (subsydiowania) przez port Charleroi⁴³. W roku 2004 linia została zmuszona zmienić umowy z kilkunastoma innymi portami, będącymi własnością publiczną, w celu dostosowania umów do wymogów unijnych.

Polityka, w myśl której Ryanair żąda specjalnych upustów i traktowania na specjalnych zasadach, jest jednak stosowana przez przewoźnika z powodzeniem w wielu innych portach, będących własnością niepubliczną. Dla przykładu w 1988 roku Ryanair w zamian za otwarcie połączenia do Rimini otrzymał od władz włoskiego portu 1,25 mld lirów jako wkład w „promocję turystyki w regionie”. Port przewidywał, że w ciągu roku przyjmie dodatkowych 60 000 pasażerów, a w efekcie tych działań linia otrzymała subsydia w wysokości 7 GBP na pasażera (w sumie około 400 000 GBP)⁴⁴. Ryanair jest chyba jedyną linią stosującą tak agresywną politykę, która jest skuteczna praktycznie wyłącznie w odniesieniu do niewielkich portów, którym zależy na zwiększeniu bardzo małego natężenia ruchu. Z tej przyczyny model działania linii jest znacznie trudniejszy do naśladowania niż strategia innego najpopularniejszego przewoźnika niskokosztowego – easyJet.

W odróżnieniu od agresywnej polityki Ryanair znakomita większość pozostałych „klasycznych” linii niskokosztowych koncentruje się na budowaniu siatki połączeń do tych portów, do których operują linie tradycyjne. I tak w przypadku easyJet linia operuje z tanich portów w Wielkiej Brytanii, jednak wykonuje operacje do Barcelony, Madrytu, Zurichu, Brukseli, Pragi, a nie jak w przypadku Ryanair do portów lokalnych położonych kilkadziesiąt kilometrów dalej. W zasadzie sposoby obniżania kosztów zarówno w Ryanair jak i easyJet, oprócz mechanizmów ukrytego subsydiowania stosowanego przez tę pierwszą linię oraz jeśli chodzi o wybór portów, nie różnią się między sobą w sposób zasadniczy. Główna różnica w sposobie działania obu linii tkwi jednak w wyborze struktury siatki połączeń – Ryanair stawia na otwieranie jak największej liczby połączeń do jak najtańszych portów, easyJet koncentruje się na zwiększaniu częstotliwości połączeń na już otwartych kierunkach (również z baz znajdujących się poza Wielką Brytanią).

EasyJet rozszerza siatkę połączeń, dodając w pierwszej kolejności połączenia między poszczególnymi miastami, zwiększając następnie liczbę połączeń między nimi. W ciągu roku linia otwiera średnio dwa, trzy połączenia do nowych portów. W kwietniu 2004 roku Ryanair oferował 149 połączeń do 84 miast w 16 państwach Europy przy wykorzystaniu 54 samolotów⁴⁵, natomiast siatka połączeń easyJet

⁴³ C. Buyck, wyd. cyt., s. 24.

⁴⁴ S. Calder, wyd. cyt., s. 80.

⁴⁵ www.ryanair.com.

obejmowała 153 połączenia między 44 portami w 14 państwach⁴⁶. Co ciekawe, Ryanair i easyJet praktycznie nie rywalizują bezpośrednio między sobą na tych samych trasach (podobnie zresztą, jak ma to miejsce w przypadku niemal wszystkich tanich linii), a już niezwykle rzadko latają na te same lotniska – poza terenem Anglii są to Malaga i Faro (wyjątkiem są lotniska na terenie Anglii: Bristol, East Midlands, Gatwick, Luton, Stansted Liverpool, Newcastle i Edinborough, z których operują obaj przewoźnicy). Nawiasem mówiąc, linie niskokosztowe niemal nigdy nie konkurują między sobą, oferując połączenia między identyczną parą lotnisk. Jednym z najważniejszych parametrów, jaki pozwala obu liniom na utrzymywanie niskich kosztów, jest maksymalizacja współczynnika wypełnienia miejsc (tabela 5), przynosząca wymierne korzyści i znaczną dynamikę wzrostu przewożonych pasażerów (tabela 6). Strategie działania easyJet i Ryanair, których część mechanizmów opisano w poprzednich punktach niniejszego rozdziału, wywarły duży wpływ na działania wielu innych linii, które rozpoczęły działalność w formule niskokosztowej.

Zamieszczona poniżej tabela 5 pokazuje porównanie współczynnika wypełnienia miejsc oraz kosztów jednostkowych i rocznego wzrostu przewozów pasażerskich wspomnianych dwóch wiodących linii niskokosztowych na tle linii lotniczych działających w tradycyjnej formule. Warto dodać, że większość nowo powstałych linii niskokosztowych to przewoźnicy stosujący w mniejszym lub większym zakresie strategię zastosowaną początkowo w Ryanair i easyJet. Podobna uwaga dotyczy linii niskokosztowych stworzonych przez tradycyjnych przewoźników (GO, Basiq-Air, VolareWeb, VBird, BMIbaby), którzy liczą na przynajmniej częściowe odzyskanie pasażerów przejętych przez największe tanie linie bądź na pozyskanie nowej kategorii pasażerów.

Tabela 5. Współczynnik wypełnienia miejsc (*seat factor*) oraz jego wpływ na koszty jednostkowe w połączeniach europejskich linii lotniczych w 2001 roku

Linia lotnicza	Współczynnik wypełnienia miejsc (%)	Koszt pasażerokilometra (centów amerykańskich)	Index porównawczy (British Airways = 100%)
Linie tradycyjne			
Austrian	61	25,54	133
SAS	58	22,4	116
Lufthansa	61	18,39	96
British Airways	64	19,24	100
AirFrance	68	17,58	91
Alitalia	67	15,52	81
Iberia	64	11,21	58
Linie niskokosztowe			
Ryanair	70	6,59	34
easyJet	83	7,71	40

Zródło: na podst. prezentacji prof. Rigasa Doganisa, *Beyond the Crisis: Airline Challenges Beyond the Crisis and Strategic Options*, ERA Regional Airline Conference, Barcelona 24 marca 2004 roku.

⁴⁶ www.easyjet.com.

Tabela 6. Roczny przyrost przewozów pasażerskich w Ryanair oraz easyJet na tle wybranych tradycyjnych linii lotniczych w latach 1998–2002

Linia lotnicza	1998	1999	2000	2001	2002
Ryanair	+51%	+42%	+28%	+63%	+43%
easyJet	+99%	+98%	+79%	+23%	+60%
Alitalia*		-1,6%	+4,6%	-2,0%	-6,5%
SAS*	+2,7%	+1,6%	+7,0%	+1,4%	+0,6%

*wyłącznie w połączeniach na terenie Europy

Źródło: na podst. prezentacji prof. Rigasa Doganisa, wyd. cyt.

Niezwykle charakterystycznym zjawiskiem na rynku linii niskokosztowych jest pojawienie się przewoźników powstałych na bazie przewoźników czarterowych. Pojawienie się operatorów czarterowych na rynku tanich przewozów nie jest w zasadzie żadnym zaskoczeniem. Istnieje przecież wiele wspólnych cech łączących tanich przewoźników i operatorów wykonujących przeloty nieregularne. „Low costy”, oferując tańsze połączenia, starają się jak najbardziej zwiększyć liczbę połączeń wykonywanych przez samolot w danym dniu – czyli nalot w ciągu doby. Podobnie w liniach czarterowych: ze względu na sezonowość wpisaną w działalność czarterową dąży się do tego, aby szczególnie latem samoloty spędzały w powietrzu jak największą liczbę godzin. I tak dla przykładu dzienny nalot Airbusów A320 poszczególnych linii czarterowych wynosi: w MyTravel – 12,2 h, Air2000 – 10,8 h, JMC – 10 h, podczas gdy ten sam samolot w British Airways spędza w powietrzu średnio 6,3 h; Boeing 757 w Britannia Airways lata 10,5 h na dobę, w British Airways – 6,9 h⁴⁷.

Inną cechą wspólną dla przewoźników czarterowych i niskokosztowych jest to, iż oferują jedynie połączenia bezpośrednie z punktu do punktu (point to point), nie tworząc tzw. hubów. Linie czarterowe generalnie nie zawierają umów z innymi przewoźnikami (tzw. interline agreements). Zarówno tani przewoźnicy, jak i Linie czarterowe (generalnie) nie ponoszą również kosztów uczestnictwa w sieci łączącej systemy rezerwacyjne różnych przewoźników, kosztów utrzymania sieci własnych biur sprzedaży. Przykładów wspólnych cech można by zapewne znaleźć więcej, ale te należą chyba do najważniejszych. Trzeba zaznaczyć przy tym, że w zależności od poszczególnych linii nie wszystkie z wymienionych założeń mogą być słuszne.

W zasadzie niektóre Linie czarterowe oferują od kilku–kilkunastu lat tanie przeloty dostępne w tzw. publicznej ofercie, czyli miejsca dostępne w wolnej sprzedaży, niebędące integralną częścią oferty wakacyjnej biur podróży. I tak dla przykładu w sezonie letnim 2002 średnio 20% pasażerów przewiezionych przez Aero Lloyd

⁴⁷ C. Buyck, *Flying Through...*, wyd. cyt., s. 31.

to pasażerowie „indywidualni”, a w liniach Condor nawet 25–30%⁴⁸. Sprzedaż tańszych biletów na połączenia czarterowe w publicznej sprzedaży była pewną formą przejściową działalności, która w przypadku niektórych linii doprowadziła do całkowitego oddzielenia „tanich” operacji od działalności czarterowej. Jednymi z pierwszych linii czarterowych, które zdecydowały się stworzyć odrębną filię do obsługi tanich operacji, były niemieckie Hapag Lloyd (a właściwie ich właściciel, którym jest grupa TUI), których spółka Hapag Lloyd Express w grudniu 2002 roku rozpoczęła rejsy niskokosztowe z Kolonii, oraz AirBerlin, które w listopadzie 2002 roku otworzyły tanie połączenia do Londynu, Barcelony, Wiednia i Mediolanu z kilku niemieckich miast. W październiku tego samego roku brytyjska linia czarterowa MyTravel wydzieliła do obsługi rejsów niskokosztowych spółkę MyTravelLite, która wykonuje rejsy z Birmingham.

Jedna z mniej znanych strategii, stosowanych przez linie niskokosztowe, polega na tym, że tak naprawdę linia lotnicza o danej nazwie to jedynie nazwa marketingowa, a faktycznie przewoźnik taki nie istnieje. Przykładem mogą być tutaj MyTravelLite, BMIbaby (działające w takiej formie do końca 2002 roku), Buzz, BasiqAir, VolareWeb czy VBird (prowadzące w ten sposób operacje do maja 2004 roku). Wymienione przykładowo firmy łączy (bądź łączyła) jedna wspólna cecha: z formalnego punktu widzenia samodzielnie nie mogły świadczyć własnych przewozów lotniczych, ponieważ nie posiadały one własnego certyfikatu operatora lotniczego (AOC – *Air Operator Certificate*), który jest dokumentem wymaganym przez przepisy do rozpoczęcia jakiegokolwiek zarobkowej działalności lotniczej. Wymienione „linie” są (lub były) tylko nowym znakiem handlowym tanich połączeń lotniczych firmowanych przez firmy „matki”. Był to, krótko mówiąc, marketingowy zabieg mający zwrócić uwagę i zachęcić klientów do nowej usługi, a nowe nazwy towarowe tak naprawdę fikcyjnych linii, wymalowane zresztą na samolotach, to chwyt socjotechniczny. Za wszelkie umowy, zezwolenia, desygnatory, odpowiedzialność za operacje, dokumentację, plany lotów, załogi, ubezpieczenia, płatności itp. odpowiedzialne były MyTravelAirways (w przypadku MyTravelLite), Volare (VolareWeb), British Midland (dla BMIbaby), KLM UK (Buzz) czy Transavia (w rejsach wykonywanych pod szyldem BasiqAir), czy też DutchBird (właściciel VBird).

Jest kilka przyczyn, dla których stosowane są tego typu zabiegi. Łatwiej jest przekonać potencjalnego pasażera, że „przewoźnik” o nowej nazwie oferuje tańsze połączenia: jeżeli pewna linia oferuje bilety za kilkaset funtów, to raczej trudno jest przekonać zwykłego, niezbyt zamożnego pasażera, że może on nagle podróżować u tego samego przewoźnika za cenę kilka-kilkunastokrotnie mniejszą. A jeżeli już linia zdecyduje się na stworzenie oddziału oferującego tanie przeloty, to prostszym rozwiązaniem jest wykorzystanie z dokumentacji i zezwoleń już posiadanych: występowanie o kolejne AOC wiąże się przecież z dodatkowymi kosztami certyfikacji, stworzeniem dokumentacji, szkoleniami, a dodatkowych kosztów związanych nieodzwownie z tego typu działaniami linie starają się jak najbardziej unikać. Przepr-

⁴⁸ Tamże, s. 31.

wadzenie certyfikacji nowego przewoźnika wymaga również dodatkowo pewnego czasu. Właściwie po co więc występować o certyfikat operatora? Odpowiedź jest prosta: jedynie własne AOC umożliwia całkowicie niezależną działalność operacyjną, a z punktu widzenia prawa jedynie posiadacz ważnego AOC może prowadzić zarobkową działalność przewozową i jest pełnoprawną linią lotniczą w pełni odpowiedzialną za całokształt prowadzonych operacji. Wydzielanie nowych linii ze struktur firm „matek” może mieć niekiedy dodatkowe zalety, np. jest to dobra okazja do zawierania odrębnych porozumień płacowych – co niekiedy przekłada się na zmniejszanie kosztów.

Warto dodać, że BMIbaby i MyTravelLite w I kwartale 2003 roku otrzymały już własne AOC, VBird w maju 2004 roku, natomiast Buzz został wchłonięty przez Ryanair. Nieco inaczej problemy operacyjne rozwiązał pierwszy szwedzki „low cost” – GoodJet, który nie posiadał własnego AOC i nie był spółką żadnej linii lotniczej. GoodJet wszystkie rejsy wykonywał samolotami wypożyczanymi wraz z załogami (wet lease) od linii specjalizującej się w wynajmie samolotów z załogami – Transair Sweden. Podobna zależność istnieje między AirScotland i AirGreece, oraz FlyGlobespan i Channel Express. AirGreece, Channel Express zapewniają załogi, samolot, ubezpieczenie oraz organizują obsługę techniczną, natomiast AirScotland i FlyGlobespan to nazwy marketingowe zastosowane przez wynajmujących samoloty, czyli tak naprawdę pełna oferta handlowa i wszystkie elementy jej towarzyszące (strona internetowa, akcje promocyjne, logo, wreszcie bilety na przelot, barwy samolotu).

W przypadku przedsięwzięć opartych na pomysłach oferowania rejsów na wybranych trasach przez firmy niezwiązane z branżą lotniczą tworzenie całej dokumentacji i struktury operatora lotniczego nie ma dla wynajmującego samoloty żadnego sensu. Jego celem jest chęć osiągnięcia zysków na sprzedaży biletów lotniczych, zaś do przewozu wykorzystuje firmę specjalizującą się w tego rodzaju usługach (prawdziwą linię lotniczą), która za określoną opłatą (np. za ustaloną stawkę w zależności od liczby wylatanych godzin) będzie wykonywać loty na wskazanych przez wynajmującego trasach. Jest to chyba najdalej posunięta forma kontraktowania usług na rynku przewozów lotniczych – wykorzystywanie do własnych przewozów wyłącznie oddzielnej, niezależnej linii lotniczej. Przykładów podobnych zależności w świecie linii lotniczych jest oczywiście znacznie więcej i są one dosyć powszechną praktyką. Ciekawostką może być fakt, że największy obecnie europejski tani przewoźnik – easyJet, w chwili rozpoczęcia operacji w roku 1995 nie miał ani AOC, ani własnych samolotów: pierwsze rejsy wykonywano w oparciu o certyfikat linii AirFoyle na wypożyczonych wraz z załogami Boeingach 737 należących do brytyjskich GB Airways⁴⁹.

Jako podsumowanie rozdziału w tabeli 7 przedstawiono porównanie, w jaki sposób stosowane przez linie niskokosztowe rozwiązania wpływają na procentowe zmniejszenie kosztów jednostkowych dla poszczególnych elementów związanych

⁴⁹ *Can easyJet become Europe's ValuJet?*, „Aircraft Economics” nr 3, 4/1996, s. 4.

z przygotowaniem i wykonaniem operacji lotniczych w porównaniu do linii tradycyjnych. Warto dodać, że zastosowanie poszczególnych sposobów zmniejszania kosztów, już na początku działalności easyJet, pozwoliło tej linii na znaczne zmniejszenie cen połączeń w stosunku do konkurencji. I tak koszty dystrybucji biletu w easyJet wynosiły jedynie około 50 pensów na pasażera, podczas gdy w liniach tradycyjnych operujących w Wielkiej Brytanii wynosiły one nawet do 10 GBP. Mniejsze koszty obsługi naziemnej i lądowania pozwoliły linii zmniejszyć cenę biletów o około 10 GBP, mniejsze koszty marketingu i dystrybucji o kolejne 5 do 10 GBP; brak serwisu na pokładzie to spadek ceny każdego biletu o kolejne 4 GBP. Łącznie easyJet już na początku działalności mógł dzięki wymienionym zabiegom zmniejszyć koszt każdego biletu o 25 GBP w porównaniu do linii konkurencyjnych, zaś dodatkowe oszczędności, niewymienione wyżej, wynikały z lepszego wykorzystania floty i mniejszej liczby zatrudnionych pracowników na liczbę wykonywanych operacji⁵⁰.

Tabela 7. Wpływ rozwiązań stosowanych przez linie niskokosztowe na zmniejszenie kosztów jednostkowych w porównaniu do linii tradycyjnych

Koszt jednostkowy miejsca w linii tradycyjnej = 100%		
% kosztu jednostkowego miejsca pasażerskiego w liniach niskokosztowych w porównaniu do linii tradycyjnych		
% redukcji kosztów w tanich liniach w porównaniu z linią tradycyjną		
Sposoby zmniejszania kosztów w liniach niskokosztowych:		
– większa pojemność kabiny	– 16	84
– większe wykorzystanie samolotu w ciągu doby	– 3	81
– mniejsze koszty personelu latającego	– 3	78
– mniejsze koszty związane z wykorzystaniem drugorzędnych portów	– 6	72
– kontraktowanie usług na zewnątrz oraz unifikacja floty	– 2	70
– zmniejszenie kosztów – kontraktowanie obsługi naziemnej na zewnątrz	– 10	60
– pobieranie opłat za catering i inne usługi na pokładzie	– 6	54
– bezpośrednia sprzedaż biletów (bez pośrednictwa agencji)	– 8	46
– obniżenie kosztów zastosowania systemów rezerwacyjnych	– 3	43
– mniejszy personel administracyjny	– 2	41

Źródło: na podst prezentacji prof. Rigasa Doganisa, wyd. cyt.

⁵⁰ Tamże, s. 5.

2.3. Pierwsze linie niskokosztowe w Polsce

Jeszcze przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, co nastąpiło 1 maja 2004 roku, w związku z liberalizacją krajowego rynku regularnych przewozów lotniczych pasażerowie planujący podróż lotniczą z lotnisk w Polsce po raz pierwszy otrzymali możliwość wyboru między przewoźnikami tradycyjnymi i niskokosztowymi. W rozdziale scharakteryzowano zmiany na rynku przewozów niskokosztowych w Polsce od chwili pojawienia się pierwszych rejsów w formule „low cost” w grudniu 2003 do czerwca 2004 roku.

Pierwszą linią, która pojawiła się na krajowym rynku tanich przewozów była AirPolonia, która 8 grudnia 2003 roku otworzyła regularne połączenia z Warszawy do Gdańska i Wrocławia. 14 grudnia krajowy przewoźnik wykonał pierwszy rejs zagraniczny na londyńskie lotnisko Stansted. Po zawieszeniu w sezonie letnim, ze względów ekonomicznych, połączeń krajowych linia planuje ich wznowienie w ciągu kilku miesięcy po zakupie turbośmigłowego ATRa 72 o pojemności około 70 miejsc. Użytkowane Boeingi 737 posiadające 168 miejsc okazały się zbyt duże – wypełnienie miejsc na rejsach rzędu 30% spowodowało niższe od zakładanych wpływy i zawieszenie rejsów krajowych. 20 kwietnia AirPolonia otrzymała trzeciego Boeinga 737 (tym razem w wersji -300). Od sezonu letniego samoloty AirPolonia obsługują regularne połączenia z Londynem (z Warszawy, Katowic, Gdańska i Poznania), Paryżem (z Warszawy, Katowic i Wrocławia), Brukselą (z Warszawy i Katowic), Rzymem (z Warszawy), Madrytem (z Warszawy), Atenami (z Warszawy), Frankfurtem (z Warszawy) oraz Kolonią (z Katowic).

Drugim obok AirPolonii tanim przewoźnikiem, który pojawił się na warszawskim Okęciu, był pierwszy niemiecki operator wykonujący wyłącznie rejsy niskokosztowe – Germanwings. Obok tanich rejsów wykonywanych do ponad trzydziestu miast, m.in. w Turcji, Grecji, Hiszpanii, Portugalii, Włoszech, Francji czy Wielkiej Brytanii, samoloty w charakterystycznych stalowo-żółtych barwach od 28 marca goszczą również w Warszawie w rejsach do Kolonii. Niemiecki operator był pierwszym zagranicznym „low costem”, który wszedł na krajowy rynek przewozów lotniczych. Wkrótce potem Germanwings rozpoczął regularne operacje z Krakowa – pierwszy rejs do Kolonii odbył się 26 czerwca.

Działający od 2002 roku słowacki SkyEurope był pierwszą zarejestrowaną w Europie Wschodniej linią lotniczą świadczącą usługi w formule „low cost”. Na stołecznym lotnisku Embraery 120 naszych południowych sąsiadów od 3 maja pojawiają się parami – jeden z nich wykonuje rejs do Bratysławy, drugi do Budapesztu. W czerwcu linia uruchomiła dodatkowe połączenia przy użyciu Boeingów 737, które bazują w Warszawie. SkyEurope od 14 czerwca oferuje przeloty ze stolicy Polski do Londynu (Stansted), Amsterdamu i Paryża (Orly). Słowacka grupa (rejsy z bazy w Budapeszcie wykonywane są pod innym oznaczeniem IATA niż z Bratysławy) wciąż rozbudowuje swoją flotę i planuje w 2004 roku wykorzystanie łącznie sześciu Embraerów 120 i siedmiu Boeingów 737-500.

Okęcie nie jest jedynym krajowym lotniskiem, z którego wykonywane są operacje niskokosztowe. Katowickie Pyrzowice mają szansę stać się najważniejszym lotniskiem dla rozwoju tanich linii w Polsce. Do operującej tam AirPolonii dołączył niedawno zarejestrowany na Węgrzech WizzAir, wykorzystujący Airbusy A320. Co najciekawsze, to właśnie z Pyrzowic linia wykonała 19 maja swój inauguracyjny komercyjny rejs na londyńskie lotnisko Luton i katowicki port jest jednocześnie pierwszym, na którego terenie znajduje się baza zarejestrowanego poza granicami Polski przewoźnika. Węgierski przewoźnik planuje w tym roku otwarcie połączeń do 12 miast europejskich, wykonując przewozy w oparciu o flotę samolotów A320. Do lipca WizzAir eksploatował cztery Airbusy, każdy w konfiguracji 180-miejscowej.

Obok tanich linii z Niemiec, Polski, Słowacji i Węgier na początku czerwca połączenia do Krakowa i Warszawy otworzył włoski przewoźnik Volare. Od 18 czerwca rejsy z Rzymu (Fiumicino) do Krakowa wykonywane są samolotami w barwach VolareWeb, który na razie jest jedynie marketingową nazwą oddziału Volare stworzonego wyłącznie do obsługi rejsów niskokosztowych (rejsy dla VolareWeb wykonywane są pod oznaczeniami Volare, VolareWeb jako samodzielny operator nie istnieje). 2 czerwca włoski operator rozpoczął loty na linii Mediolan–Warszawa, dzień później z Wenecji do Warszawy, zaś 18 czerwca uruchomił rejsy z Rzymu do Warszawy. Warto dodać, że VolareWeb i AirPolonia są jednymi z pierwszych tanich linii w Europie, które zdecydowały się na współpracę handlową. Niektóre połączenia oznaczane jako Volare będą wykonywane samolotami AirPolonia (i odwrotnie), a na stronach internetowych obu linii znajduje się informacja o możliwości wykupienia miejsc również na rejsy partnera. Ponieważ VolareWeb oraz AirPolonia współpracują również z Hapag Lloyd Express, na stronie niemieckiego przewoźnika można wykupić miejsca na rejsy z Frankfurtu-Hahn do Warszawy oraz z Katowic do Kolonii, oznaczone kodem Hapag Lloyd, ale wykonywane samolotem polskiego przewoźnika.

Obok wymienionych wcześniej przewoźników, oferujących tanie połączenia z Warszawy, 21 maja na Okęciu pojawił się w pierwszym rejsie rozkładowym austriacki FlyNiki, który wykonuje połączenia we współpracy z AirBerlin. Linia założona została w 2003 roku przez znanego byłego kierowcę rajdowego Niki Laudę na bazie niemieckiej AeroLloyd, która została zamknięta ze względu na kłopoty finansowe. FlyNiki oferuje pasażerom połączenia z Wiednia. 4 czerwca połączenia do Warszawy otworzyła również jedna z najprężniej rozwijających się niemieckich linii – znana zarówno z operacji czarterowych, jak i niskobudżetowych – AirBerlin.

Wzrost liczby połączeń i linii lotniczych wykonujących rejsy z Warszawy był jednym z powodów oddania do użytku dodatkowego terminalu, przeznaczonego według władz portu dla tanich linii, choć jak wiadomo jednoznaczna definicja „taniej linii” nie istnieje. W efekcie z „Etiudy”, bo taką nazwę nosi nowy terminal, korzystają wybrani tani operatorzy (AirPolonia, SkyEurope i Germanwings), choć według zapewnień portu zgodę na jego wykorzystanie miał otrzymać każdy z zainteresowanych przewoźników. Niestety, pomimo deklaracji PPL niektóre linie nie otrzymały pozwolenia na korzystanie z „Etiudy” i nie byłoby w tym może nic specjalnie intere-

sującego, gdyby nie fakt, że opłaty pasażerskie w nowym terminalu w ruchu międzynarodowym są dwa razy mniejsze niż w pozostałych na Okęciu. Co ciekawe, do dziś w oficjalnej dokumentacji (AIP – Zbiór Informacji Lotniczych) brak jest jakiegokolwiek oficjalnej informacji o dostępnych tańszych stawkach za opłaty pasażerskie na Okęciu i nie są określone przejrzyste zasady, na jakich możliwe jest korzystanie z „taniego” terminalu pasażerskiego, choć według przepisów unijnych port będący własnością publiczną nie może stosować praktyk faworyzujących wybranych przewoźników.

Na razie nic nie wskazuje na to, aby na krajowym rynku miały się pojawić dwie z największych linii niskokosztowych: easyJet i Ryanair. Biorąc pod uwagę koszty związane z opłatami za lądowanie i obsługę w krajowych portach, które należą do jednych z większych w Europie, decyzja tego ostatniego jest jak najbardziej zrozumiała. Irlandzki operator lata niemal wyłącznie do portów, które oferują niezwykle niską kombinację kosztów przypadających na jednego pasażera. Proponowane przez Ryanair w krajowych portach łączne stawki za lądowanie i obsługę naziemną na poziomie do 5 euro za pasażera okazały się zbyt niskie. W rzeczywistości przy założeniu, że rejsy wykonywane są przez samoloty klasy B737, okazuje się, że opłata za lądowanie i obsługę na lotniskach w Polsce w przeliczeniu na pasażera jest obecnie dwu–trzykrotnie większa.

Liberalizacja przewozów lotniczych umożliwiła wejście na krajowy rynek wielu nowym liniom i już dziś widać, że osiągnięty został również cel, jakim było stworzenie konkurencji w dziedzinie przewozów lotniczych oraz rozszerzenie oferty. Na szczęście dla pasażerów większość nowych przewoźników oferuje połączenia w formule niskokosztowej, przez co z wielu połączeń mogą korzystać pasażerowie, dla których podróż lotnicza była dotychczas nieosiągalna. Co ciekawe, wzrost liczby przewoźników operujących do Warszawy wpłynął na decyzje o oddaniu nowego terminalu, przystosowanego do obsługi tanich linii. Rozbudowie uległa również infrastruktura portu w Katowicach w związku z decyzją linii WizzAir o założeniu tam bazy.

2.4. Współczesne kierunki rozwoju strategii linii niskokosztowych w Europie

W podrozdziale w krótkim zarysie przedstawiono współczesny obraz rozwoju europejskich linii niskokosztowych na tle przewoźników tradycyjnych, przedstawiono również podstawowe zagrożenia i tendencje, jakie towarzyszą działającym dziś w Europie tanim liniom.

Od momentu pojawienia się w Europie kilkanaście lat temu pierwszych linii niskokosztowych rynek tanich przewozów nadal rozwija się w sposób bardzo dynamiczny, choć wydawać by się mogło, że ze względu na coraz większą konkurencję i stopniowe jego nasycenie sytuacja powinna ulec zmianie na niekorzyść tanich przewoźników. Jak wskazuje praktyka, tanie linie lotnicze w coraz większym stopniu stanowią konkurencję dla linii tradycyjnych, częściowo przejmując pasażerów

tych ostatnich, jednak oferując usługi o nieco mniejszym standardzie, choć nadal stanowią one w zasadzie alternatywę dla mniej zamożnych pasażerów, którzy nie skorzystaliby z oferty dużych, droższych linii.

Coraz prężniejsza polityka liberalizacyjna w latach 2002–2003, dotycząca przewozów lotniczych w państwach, które 1 maja 2004 roku przystąpiły do Unii Europejskiej (oraz Rumunii i Bułgarii), pozwoliła tanim przewoźnikom na rozszerzenie oferty o miasta, które dotychczas były obsługiwane wyłącznie przez tradycyjnych przewoźników: Budapeszt, Pragę, Warszawę. Tym samym na mapie takich połączeń poza Wielką Brytanią, Skandynawią, Włochami, Francją, Hiszpanią, Portugalią, Holandią, Niemcami, a więc „tradycyjnymi” niskokosztowymi kierunkami, po raz pierwszy pojawiły się państwa z Europy Wschodniej. Pierwsze linie lotnicze obsługują obecnie również tanie połączenia do innych państw, na trasach do niedawna uznawanych za egzotyczne, jak przewozy niskokosztowe: do Rumunii (VolareWeb – Timisoara, Bukareszt), Albanii (VolareWeb – Tirana), Estonii (VolareWeb – Tallin)⁵¹, Turcji (Germanwings – Izmir, Istantbul)⁵², Słowenii (easyJet – Ljubljana)⁵³, Egiptu (AirBerlin – Luxor, Hurgada), Tunezji (AirBerlin – Dzerba, Monastyr), Islandii (AirBerlin – Keflavik lub Iceland Express – Reykjavik)⁵⁴ czy Chorwacji (SkyEurope – Split, Zadar)⁵⁵.

Nowym elementem w rozwoju rynku linii niskokosztowych jest nie tylko eksploatacja nowych połączeń, ale również pojawienie się tanich linii w wielu nowych państwach. Jeszcze kilka lat temu przewoźnicy niskokosztowi zarejestrowani byli wyłącznie w Wielkiej Brytanii (easyJet, Buzz, GO), Irlandii (Ryanair) i Belgii (Virgin Express). Na początku 2001 roku w Holandii czarterowy oddział linii KLM – Transavia, powołał do życia BasiqAir, który tak naprawdę jest marketingowym „tworem” realizującym tanie połączenia pod oznaczeniem handlowym Transavii.

Po chwilowej stagnacji na rynku lotniczym, spowodowanym m.in. recesją związaną z wydarzeniami z września 2001 roku, kilkanaście miesięcy później na europejskim rynku tanich linii nastąpił prawdziwy przełom: w stosunkowo krótkim czasie niskokosztowe linie pojawiły się we Francji (AirLib Express – przekształcone z mającej kłopoty finansowe regionalnej AirLib), Włoszech (VolareWeb – utworzona jako spółka regionalnych linii Volare), na Słowacji (SkyEurope – jako jedna z nielicznych użytkująca początkowo wyłącznie samoloty turbośmigłowe – EMB 120 Brasilia). Po raz pierwszy na rynku tanich linii pojawiły się w tym czasie również linie niemieckie – Hapag Lloyd Express (należący do koncernu TUI), AirBerlin oraz nieco później Germania Express (wykonujący dotychczas loty czarterowe), jak również Germanwings (powstały z czarterowego oddziału Eurowings, a w którym udziały posiada Lufthansa).

W tym samym czasie na rynku pojawiły się również nowe tanie linie pochodzące z Wielkiej Brytanii: BMI Baby będące spółką British Midland, Jet2 (utworzone

⁵¹ www.volareweb.com.

⁵² www.germanwings.com.

⁵³ www.easyjet.com.

⁵⁴ www.airberlin.com.

⁵⁵ www.skyeurope.com.

przez znaną firmę oferującą lotnicze przewozy cargo – Channel Express), FlyGlo-bespan oraz MyTravelLite – należące do MyTravel znanej na rynku usług czarterowych. W ciągu ostatnich dwóch lat do grona niskokosztowych operatorów dołączyły kolejne linie, co dobitnie świadczy o coraz większym powodzeniu tej kategorii przewoźników i atrakcyjności wśród pasażerów. I tak na rynku niskokosztowych linii pojawiły się fińskie AirFinland, szwedzkie Snowflake (które utworzone zostały przez SAS), irlandzkie EUJet (powstałe w 2002 roku), szkockie AirScotland, islandzkie Iceland Express (od 2002 roku wykonujące rejsy samolotami wypożyczonymi od brytyjskiej Astraesus), powstałe w 2004 roku szwedzkie FlyMe czy utworzone w roku 2003 szwajcarskie Helvetic i austriackie FlyNiki (właścicielem tych ostatnich jest Niki Lauda, a linia powstała częściowo w oparciu o upadłą w 2003 roku niemiecką czarterową AeroLloyd) oraz włoskie WindJet.

Nieco mniej szczęścia miały szwedzkie GoodJet, które kilka miesięcy po rozpoczęciu operacji w listopadzie 2002 roku ogłosiły upadłość. Ze względów finansowych upadłość ogłosiły również francuskie AirLib Express, FlyingFinn, z rynku tanich przewozów wycofują się również niemieckie Germania Express.

Na rynku tanich linii powstały pierwsze firmy w Europie Wschodniej: w roku 2002 wspomniane już słowackie SkyEurope czy wykonująca niskokosztowe przeloty od grudnia 2003 roku polska AirPolonia. W maju 2004 roku operacje rozpoczęły węgierski WizzAir oraz czeskie SmartWings, zaś do wejścia na rynek przygotowują się bułgarskie BexxAir Express, czy hiszpańskie Vueling Airlines. Do utworzenia oddziału niskokosztowego przygotowują się również Polskie Linie Lotnicze LOT.

Na rynku tanich linii coraz lepiej radzą sobie przewoźnicy czarterowi, których struktura kosztowa oraz rozwinięta już infrastruktura i sieć połączeń czarterowych powodują, że stosunkowo łatwo adaptują się do roli tanich linii. Obecnie oprócz wymienionych wcześniej przewoźników czarterowych oferujących tanie przeloty usługi takie świadczą jeszcze utworzone w roku 2004 ThomsonFly (należące do niemieckiego koncernu TUI), holenderskie VBird (powołane w oparciu o czarterowe DutchBird) czy działająca w Polsce od 2003 roku AirPolonia. Tanie połączenia oferują również brytyjskie czarterowe Monarch, AirExcel, a pierwsza czeska tania linia SmartWings należy do operatora rejsów czarterowych Travel Service.

Oczywiście spadek cen połączeń nie może być procesem stałym – prowadzone na niektórych trasach „wojny” cenowe w sposób skuteczny eliminują słabszych rywali i już dziś uważa się, że wkrótce na rynku z kilkudziesięciu działających przewoźników niskokosztowych pozostanie jedynie kilka najsilniejszych linii. Duża część działających obecnie tanich linii nie przynosi jeszcze zysków – przyczyną takiego stanu rzeczy jest m.in. stosunkowo krótki czas, w jakim działają one na rynku, a w związku z tym trudno mówić jeszcze o tym, aby były one dochodowe (z reguły przez pierwszych kilka lat od chwili powstania linie przynoszą straty, ze względu na duże początkowe koszty rozpoczęcia działalności)⁵⁶. Już dziś najwięk-

⁵⁶ L. Hill, *The New Breed*, „Air Transport World” nr 2/2004, s. 44–45.

sze tanie linie, chcąc umocnić swoje pozycje na rynku, wzorem tradycyjnych przewoźników, rozpoczynają współpracę między sobą, tworząc porozumienia czy programy współpracy, m.in. oferując informacje o połączeniach innych linii niskokosztowych na własnych stronach, czy też sprzedając miejsca na samolotach innych tanich linii. Strategia taka jest zupełnie nowym rozwiązaniem, niespotykanym dotychczas wśród przewoźników niskokosztowych, niemniej jednak coraz chętniej przejmowana na rynku tanich linii⁵⁷. Dla przykładu AirBerlin podpisał porozumienie z austriacką tanią linią FlyNiki; na jej mocy AirBerlin wykorzystuje na niektórych trasach samoloty austriackiego przewoźnika. Germania, rezygnując z oferty tanich przelotów, wypożyczyła kilka samolotów Fokker 100 i wykonuje rejsy dla AirBerlin. AirPolonia współpracuje z włoskim VolareWeb, obie linie mają w ofercie rejsy na połączeniach partnera. VolareWeb współpracuje również od niedawna z Hapag Lloyd Express, natomiast AirBerlin i BMIbaby będą współpracować w dziedzinie sprzedaży miejsc na wybranych trasach, zaś Germanwings planuje podobną współpracę ze Snowflake⁵⁸.

Zwiększająca się na rynku przewozów w Europie konkurencja między przewoźnikami wpływa również coraz częściej na radykalne zmiany w sposobie działania tradycyjnych linii. Linie do niedawna będące w trudnej sytuacji finansowej, kosztem zmniejszenia zatrudnienia oraz zmiany filozofii działania, starają się radykalnie obniżyć koszty przewozów. Odczuwalnym dla potencjalnego klienta efektem takich działań jest oczywiście spadek cen biletów. Wśród wielu linii, jakie w ostatnich latach przeszły podobną reorganizację, były m.in. szwajcarski Swiss, belgijska SN Brussels czy irlandzki AirLingus.

Ciekawym przykładem linii, która dostosowała się doskonale do nowej sytuacji na rynku, jest brytyjski przewoźnik – do czerwca 2000 roku znany jako British European. W roku 2002 linia rozpoczęła działalność niskobużetową, dostosowując

Tabela 8. Wpływ pojawienia się taniego przewoźnika na zmiany w kosztach przelotu konkurencji (w obie strony) na trasie Londyn–Tuluza (ceny uzyskane 6 tygodni przed wylotem)

Linia	Trasa	lipiec 2002	kwiecień 2003	grudzień 2003
Ryanair	Stansted–Carcassone (Tuluza)	187 USD	180 USD	109 USD
British Airways	Gatwick–Tuluza	910 USD	273 USD	183 USD
	taryfa weekendowa	246 USD	198 USD	239 USD
AirFrance	Heathrow–Tuluza	910 USD	606 USD	185 USD
	taryfa weekendowa	234 USD	193 USD	185 USD

Źródło: Prof. Rigas Doganis, wyd. cyt.

⁵⁷ *German Carriers Lead Market Consolidation*, „Airliner World” nr 3/2004, s. 24.

⁵⁸ Tamże.

charakter swoich operacji, zmieniając filozofię działania oraz nazwę na FlyBe British European. Oferuje ona tanie połączenia na terenie Wielkiej Brytanii oraz do Francji, Hiszpanii i Holandii, choć w zasadzie nie jest typowym przewoźnikiem niskokosztowym, a raczej jedną z największych brytyjskich niezależnych linii regionalnych.

Nieco odmienną strategię zastosował flagowy przewoźnik Malty – AirMalta. Niektóre rejsy z La Valetta do Londynu, wykonywane najczęściej w mniej dogodnych godzinach, oferowane są po niższych taryfach jako „tanie przewozy” pod marketingowym oznaczeniem „Fare 4You”.

Na przestrzeni ostatnich 15 lat okazało się, że całkowicie nowy na terenie Europy segment tanich linii, postrzeganych wtedy jako działalność niemająca zbyt dużych szans na rozwój, z powodzeniem utrzymuje się na rynku linii lotniczych w Europie Zachodniej i z powodzeniem, w sposób bardzo dynamiczny, rozpoczyna ekspansję na Wschód, stymulując nie tylko rozwój połączeń lokalnych, ale również tych, na których dochodzi do bezpośredniej konkurencji z tradycyjnymi przewoźnikami. Dla przykładu w roku 2002 w połączeniach między Londynem a Barceloną 35% pasażerów skorzystało z usług tanich linii (dla innych par miast udział ten wynosił: Londyn–Sztokholm 35%, Londyn–Nicea 40%, Londyn–Oslo 16%).

Analiza przedstawionych zasadniczych strategii, jakie stosowane są przez linie niskokosztowe, dowodzi, że trudno jest znaleźć przewoźnika stosującego wszystkie z opisanych, niemniej jednak zastosowanie przynajmniej części z nich, jak wskazuje praktyka, pozwala liniom lotniczym na zapewnienie niskich jednostkowych kosztów przewozu (nawet kilkakrotnie niższych niż w tradycyjnych liniach lotniczych) i efektywne funkcjonowanie na rynku tanich przewozów.

Ze względu na coraz większą konkurencję na rynku przewozów pasażerskich, również ze strony szybkich kolei, tanie linie już dziś dostosowują swoje strategie działania, tworząc pewnego rodzaju porozumienia mające na celu umocnienie pozycji na rynku. Powodem takiego stanu rzeczy jest nie tylko konkurencja między tanimi przewoźnikami. Nietrudno zauważyć, że w wielu przypadkach pewne strategie stosowane dotychczas przez tanie linie zostają przejęte przez linie tradycyjne, które chcąc utrzymać się na rynku, adaptują część sprawdzonych metod działania swoich konkurentów: operują do tańszych portów, rezygnują ze sprzedaży za pośrednictwem agentów, oferują posiłki za opłatą, zmniejszają liczbę zatrudnianych pracowników.

Coraz częściej więc tanie linie nie tylko stymulują ruch pasażerski w poszczególnych regionach, wpływają na zmniejszanie kosztów połączeń na poszczególnych trasach, umożliwiają podróżowanie większej liczbie pasażerów, ale wymuszają również zmiany sposobów działania linii tradycyjnych.

ZAKOŃCZENIE

Wprowadzenie na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych rozporządzeń unijnych dających przewoźnikom lotniczym możliwość swobodnego dostępu do rynków lotniczych spowodowało gwałtowny rozwój przewoźników lotniczych. Wśród wielu nowo powstałych linii lotniczych w Europie na rynku znajduje się blisko trzydzieści świadczących usługi niskokosztowe. Znaczenie tanich linii stale wzrasta – w 1998 roku ich udział na rynku regularnych przewozów pasażerskich wynosił około 2%, w 2000 wzrósł do 3,4%, a w 2002 wynosił już 8,5%.

Strategia działalności tego typu przewoźników polega na minimalizacji kosztów operacji w celu uzyskania możliwie niskiego jednostkowego kosztu miejsca pasażerskiego na jednostkę odległości – co w efekcie przekłada się na możliwość przedstawienia tańszej oferty. Podstawowe założenia, jakie są stosowane przez linie niskokosztowe w celu minimalizacji kosztów operacji, to: operowanie na trasach krótkich do lokalnych portów, w których są mniejsze opłaty związane z użytkowaniem ich infrastruktury, oferowanie jedynie podstawowych usług (pozostałe, np. catering – za opłatą), zastosowanie czytelnego i nieskomplikowanego systemu taryf, brak biletów, sprzedaż miejsc poprzez Internet lub centra telefoniczne bez możliwości zmiany rezerwacji, oferowanie przelotów z punktu do punktu bez możliwości łączenia lotów. Jeżeli chodzi o pozostałe elementy strategii tanich linii, do podstawowych należą z pewnością: standaryzacja floty (wykorzystanie jednego typu samolotu) o konfiguracji miejsc pozwalającej na przewóz możliwie dużej liczby pasażerów w jednej, podstawowej klasie oraz nacisk na minimalizację liczby pracowników i zwiększenie produktywności samolotów i załóg.

Strategie linii niskokosztowych dostosowane są również ściśle do potrzeb potencjalnych klientów, dla których przeznaczona jest oferta przewozów. Podstawowym założeniem jest zapewnienie możliwości podróżowania pasażerom odwiedzającym bliskich bądź podróżującym w celach turystycznych – wybór portów położonych z dala od centrów handlowych i przemysłowych ma w przypadku tej kategorii podróżnych mniejsze znaczenie. Obok tanich linii oferujących wyłącznie przewozy o niskiej częstotliwości do poszczególnych portów „niszowych” coraz częściej pojawiają się również przewoźnicy, którzy mają w swej ofercie rejsy wykonywane z dużą częstotliwością do większych portów (easyJet, Germanwings). Strategia ta pozwala dodatkowo na pozyskanie pasażerów podróżujących w celach służbowych, a w związku z tym przejęcie tradycyjnych klientów linii konwencjonalnych.

Wydaje się, że pomimo rosnącej konkurencji ze strony alternatywnych środków transportu pozycja tanich linii nie jest zagrożona. Stosunkowo niskie taryfy stosowane przez przewoźników niskokosztowych już dziś są konkurencyjne w porównaniu z ofertami przedsiębiorstw kolejowych czy autobusowych. Biorąc pod uwagę kryterium czasu podróży, jedynie najbardziej rozwinięte linie kolejowe są w stanie

bezpośrednio konkurować z ofertą tanich linii lotniczych. Dodatkową przewagą linii lotniczych jest również fakt, iż w niewielkim stopniu są one uzależnione od infrastruktury naziemnej, w związku z tym niezwykle dynamicznie reagują na wszelkie potrzeby rynku.

Wyzwaniem dla wielu linii niskokosztowych jest coraz większa konkurencja nie tylko ze strony przewoźników oferujących przewozy w tej samej formule, ale również ze strony linii tradycyjnych, które coraz częściej wdrażają programy oszczędnościowe. Celem tego rodzaju programów jest zmniejszenie kosztów i dostosowanie do współczesnych warunków panujących na rynku przewozów lotniczych. Coraz częściej więc pewne elementy strategii, jeszcze kilka lat temu charakterystyczne wyłącznie dla przewoźników niskokosztowych, odnajdujemy w modelach działań linii tradycyjnych (dla przykładu płatny serwis pokładowy, standaryzacja floty, internetowa sprzedaż biletów). W skrajnych przypadkach niektóre linie tradycyjne wręcz zmieniają profil działania – przekształcają się w linie niskokosztowe, częściej linie tradycyjne tworzą oddziały czy oddzielne spółki do obsługi tanich operacji lotniczych. Zasadnicze zmiany w koncepcji działania linii tradycyjnych wymuszają między innymi przepisy unijne, zakazujące subsydiowania przewoźników przez państwo. Do niedawna najwięksi państwowi przewoźnicy mogli liczyć na pomoc finansową państwa, jednak przepisy unijne związane z deregulacją rynku przewozów lotniczych skutecznie ograniczają możliwość stosowania tego typu praktyk. Innym charakterystycznym zjawiskiem jest przekształcenie się wielu linii czarterowych w przewoźników niskokosztowych, bądź też oferowanie przez linie czarterowe na rynku tańszych przewozów poza działalnością typowo czarterową. Ze względu na zbliżoną do linii niskokosztowych strukturę kosztów przewoźnicy czarterowi stosunkowo łatwo dostosowują się do wymogów rynku tanich przewozów.

O ile trudno mówić jeszcze o zacieraniu się zasadniczych różnic między liniami tradycyjnymi i tanimi, to nie ulega wątpliwości, że przewoźnicy tradycyjni adaptują rozwiązania stosowane przez „low costy”. Ciekawym zjawiskiem jest również sytuacja odwrotna – od kilku miesięcy coraz częściej dochodzi do współpracy między liniami niskokosztowymi, najczęściej w dziedzinie wspólnej promocji i eksploatacji niektórych tras. Jej celem jest umocnienie na rynku pozycji współpracujących tanich linii. Tego typu rozwiązania stosowane są przez linie mające świadomość coraz większej konkurencji na rynku przewozów – według ekspertów za kilka latw Europie znajdzie się miejsce jedynie dla kilku najsilniejszych linii niskokosztowych.

Trzeba tu zaznaczyć, że znakomita większość europejskich tanich linii działa przez zbyt krótki czas, aby można było określić, czy ich rozwój jest perspektywiczny, czy też nie. Ze względu na ogromne koszty związane z uruchomieniem działalności linie lotnicze przez kilka pierwszych lat istnienia nie przynoszą zysków – w związku z tym dopiero za kilka kolejnych lat możliwa będzie odpowiedź na pytanie, ile i które z tanich linii będą w stanie utrzymać się w środowisku coraz większej konkurencji w dziedzinie przewozów lotniczych.

BIBLIOGRAFIA

1. Baker C., *Fasy does it*, „Airline Business”, grudzień 2002.
2. Buyck C., *Barely Down and Definitely Not Out*, „Air Transport World”, kwiecień 2004.
3. Buyck C., *Flying Through Unchartered Skies*, „Air Transport World”, listopad 2002.
4. Calder S., *No Frills – The Truth behind The Low-Cost Revolution in The Skies*, Londyn 2002.
5. Doganis R., *Beyond the Crisis: Airline Challenges Beyond the Crisis and Strategic Options*, Barcelona 2004.
6. Glass A., Mikulski M., *Polski transport lotniczy 1918–1978*, Warszawa 1980.
7. Głowacki B., Sobczak G., *Współczesne samoloty pasażerskie*, Warszawa 2002.
8. Hales-Dutton B., *The future is orange – how easyJet works*, „Aircraft Illustrated”, sierpień 2002.
9. Hill L., *The New Breed*, „Air Transport World”, luty 2004.
10. Januszkiewicz W., *Transport i spedycja lotnicza*, Warszawa 1985.
11. Jasińska J., Karabczyńska E., *Wybór aktów prawnych Unii Europejskiej z dziedziny lotnictwa cywilnego w obszarze negocjacyjnym „polityka transportowa” wraz z interpretacją*, Warszawa 2000.
12. Jones G., *Low Cost-Low Down – Geoff Jones*, „Air International”, marzec 1999.
13. Lawton T., *Cleared for Take-Off – Structure and strategy in the low fare airline business*, Hants 2002.
14. Pogonowska-Szuskiewicz A., *Encyklopedia międzynarodowych organizacji transportowych*, Warszawa 1983.
15. *German Carriers Lead Market Consolidation*, „Airliner World”, maj 2004.
16. *IATA Airport and Air Navigation Charges Manual*, June 2003, Montreal 2003.
17. *IATA – The First Six Decades*, Public Information Department IATA, Genewa 1986.
18. *JP Airline Fleets International 2003–2004*, Zurych 2003.
19. *The International Encyclopaedia of Aircraft*, Londyn 1991.
20. *The Low Cost – prezentacja na konferencję IFALPA – ECA Industrial Sub Group*, Stavanger 2002.
21. www.ryanair.com.
22. www.eca-cockpit.com.
23. www.volareweb.com.
24. www.germanwings.com.
25. www.easyjet.com.
26. www.airberlin.com.
27. www.skyeurope.com.

