

Zmiany w modelach biznesowych europejskich tradycyjnych przewoźników lotniczych w kierunku oferowania usługi niskokosztowej

Marcin Wasilewski

We wstępie artykułu nawiązano do zmian zachodzących w modelach biznesowych przewoźników tradycyjnych w celu oferowania usługi transportu lotniczego w segmencie przewozów niskokosztowych. W artykule omówiono pojęcie modelu biznesowego przewoźnika lotniczego oraz łańcucha wartości przewoźnika lotniczego na podstawie koncepcji zaproponowanej przez M.E. Portera. Scharakteryzowano również konkurencję cenową zachodzącą pomiędzy przewoźnikami lotniczymi reprezentującymi odmienne modele biznesowe, jak również wskazano na trudności związane ze świadczeniem usług przez przewoźników sieciowych w segmencie przewozów niskokosztowych w ramach przyjętego pierwotnie modelu biznesowego. Następnie scharakteryzowane zostały podejmowane przez największych europejskich przewoźników (Lufthansa, Air France, Iberia) działania mające na celu skierowanie usługi transportowej dla pasażera wrażliwego na cenę biletu lotniczego.



mgr Marcin Wasilewski
doktorant w Szkole
Głównej Handlowej
w Warszawie
zatrudniony
w Ministerstwie Rozwoju
Regionalnego
wasilma@wp.pl

Uruchomienie przewoźnika Iberia Express, obsługującego ruch niskokosztowy na trasach nieprzynoszących zysków w ramach dotychczasowej działalności operacyjnej hiszpańskiego przewoźnika sieciowego, zacieśnienie współpracy Lufthansy z Germanwings przy obsłudze połączeń *point-to-point*, jak również uruchomienie przez Air France bezpośrednich połączeń z francuskich lotnisk regionalnych, z których operują już tani przewoźnicy, wymuszają postawienie po raz kolejny pytania o sens i uzasadnienie biznesowe uruchamiania przez przewoźników sieciowych połączeń w segmencie ruchu niskokosztowego. Nie jest to bowiem pierwsza próba przewoźników tradycyjnych wejścia na rynek tanich przewozów lotniczych. Dotychczasowe przedsięwzięcia KLM czy British Airways, które w odpowiedzi na pojawienie się na rynku w latach 90. ubiegłego wieku tanich przewoźników lotniczych, utworzyły własne tanie linie *buzz* i *Go*, zakończyły się ostatecznie niepowodzeniem biznesowym. Na ile obecne plany przewoźników sieciowych co do uruchomienia połączeń niskokosztowych wymuszone są wyłącznie sytuacją ekonomiczną, a na ile nasilająca się konkurencją ze strony przewoźników niskokosztowych, trudno w tym momencie jednoznacznie ocenić. Niemniej warto przedstawić działania podejmowane przez największych europejskich przewoźników pełnokosztowych

w celu oferowania usługi w segmencie tanich przewozów lotniczych i zmiany zachodzącej w ich modelach biznesowych.

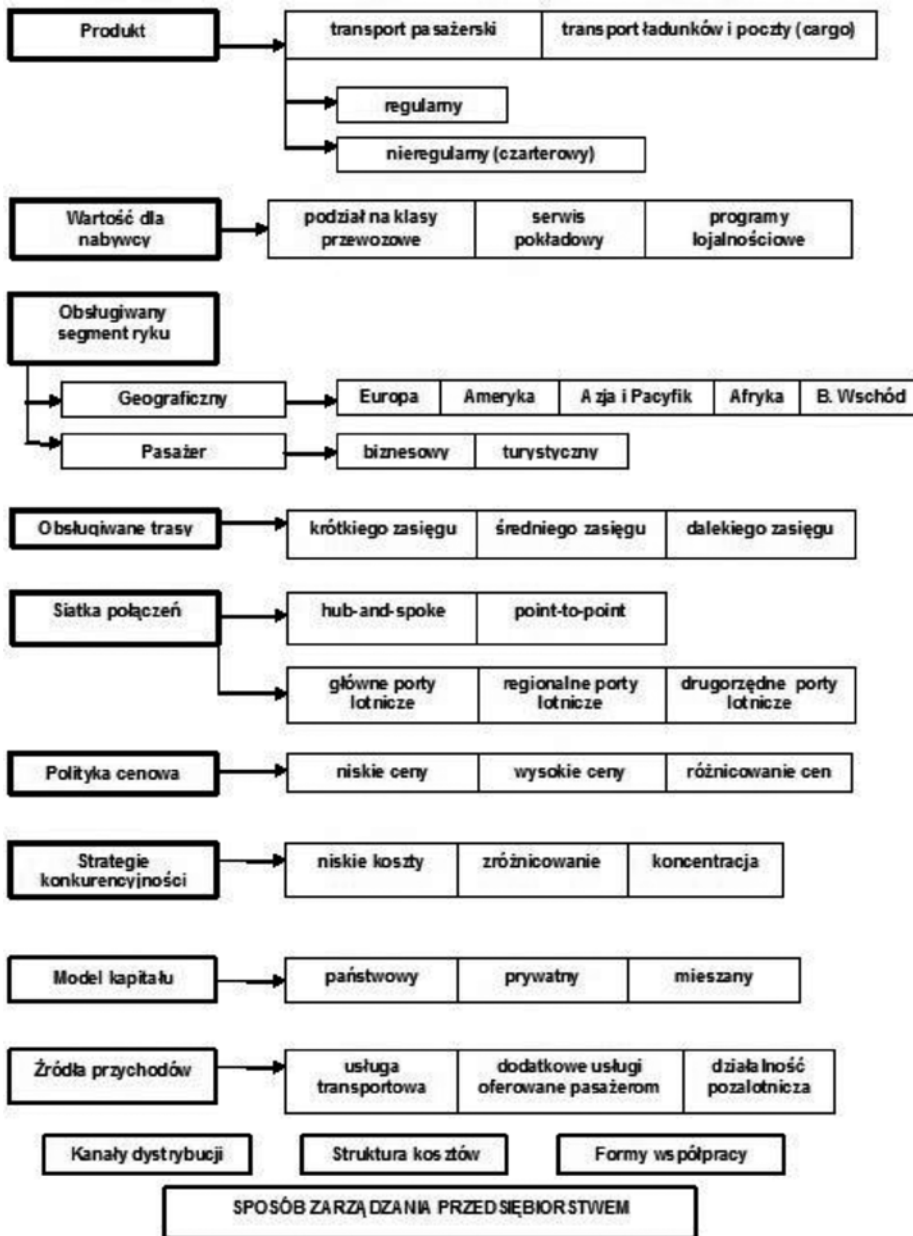
Model biznesowy przewoźnika lotniczego

Na rynku pasażerskiego transportu lotniczego wyróżnić można zasadniczo trzy modele biznesowe przewoźników lotniczych, które historycznie wykształciły się wraz z postępującym rozwojem światowego rynku usług transportu lotniczego: 1. model przewoźnika sieciowego, określane również jako model przewoźnika flagowego, pełnokosztowego (wywodzący się z modelu tzw. przewoźnika narodowego), 2. model przewoźnika czarterowego oraz 3. model przewoźnika niskokosztowego. Wraz z postępującym w ostatnim czasie procesem konsolidacji przewoźników lotniczych, można również mówić o wykształceniu się nowego modelu biznesowego w odniesieniu do funkcjonowania grup lotniczych, obejmujących przewoźników lotniczych, skupionych wokół najsilniejszych linii lotniczych na rynku (tj. Air France/KLM, Lufthansa Group, International Airline Group). Biorąc pod uwagę bardzo dynamiczną naturę zmian zachodzących w ostatnim dziesięcioleciu na rynku transportu lotniczego, w tym zmian w łańcuchu wartości przewoźników lotniczych reprezentujących pierwsze trzy wymienione modele biznesowe, tak jasno wyznaczone w przeszłości granice pomiędzy modelami funkcjonowania zaczynają się powoli zacierać. Dotyczy to szczególnie sposobu zarządzania operacyjnego i finansowego, przyjętych strategii rozwoju, polityki cenowej, czy też jakości oferowanej usługi transportowej.

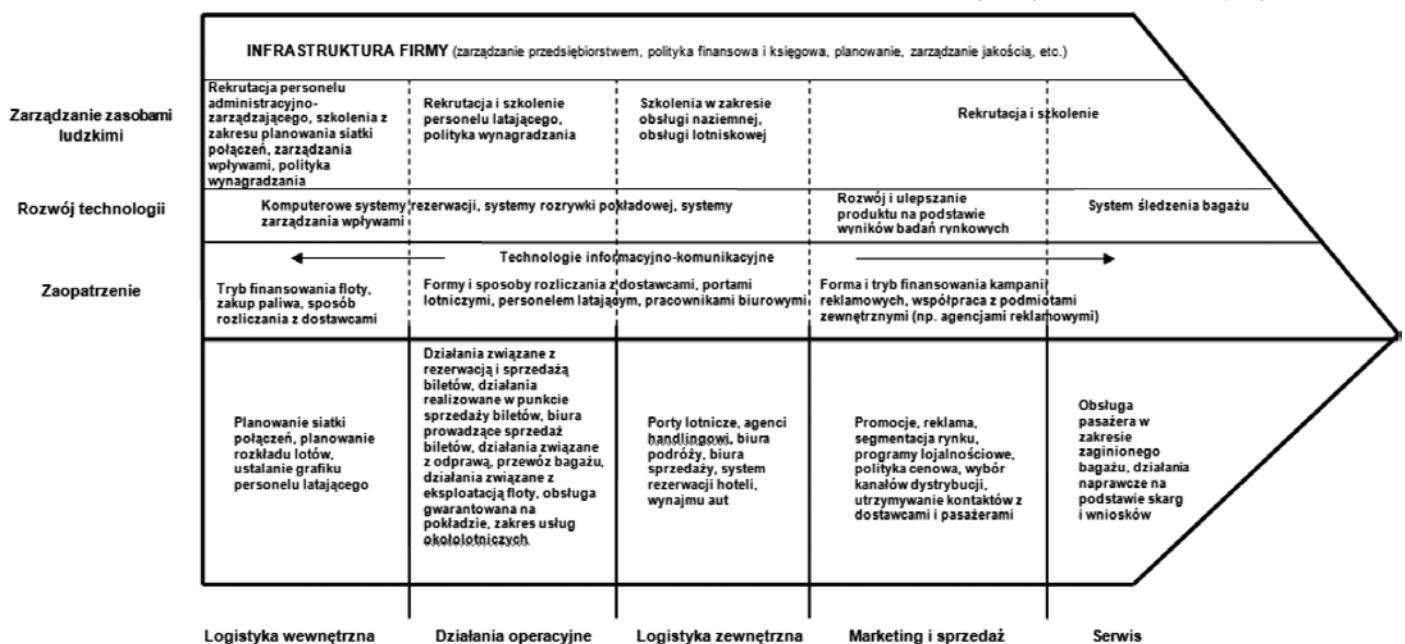
Z punktu widzenia terminologii, w odniesieniu do przewoźnika lotniczego, model biznesowy rozumiany może być jako filozofia funkcjonowania przewoźnika na rynku,

obejmująca charakterystyczne dla niego elementy, które określają podstawową domenę prowadzonej działalności, oferowaną usługę bądź usługi transportowe i jej wartości dla nabywców, obsługiwany segment rynku, przyjętą strategię konkurencyjności, sposób wykorzystania posiadanych zasobów oraz działania, które składają się na łańcuch wartości przewoźnika. U podstaw modelu biznesowego leży sposób zarządzania przedsiębiorstwem, który przekłada się na podejmowane decyzje co do charakteru działań przyjętych w ramach modelu. Na rysunku 1 zilustrowano mapę elementów modelu biznesowego przewoźnika lotniczego.

Rozpatrując koncepcję modelu biznesowego przewoźnika lotniczego w aspekcie zachodzącej pomiędzy przewoźnikami konkurencji rynkowej, niezbędne jest przeanalizowanie podejmowanych przez przewoźników działań, mających na celu świadczenie usługi transportu lotniczego. Nie jest możliwe bowiem zrozumienie istoty przewagi konkurencyjnej bez analizy kluczowych zadań, jakie przewoźnik realizuje, aby oferowana usługa transportowa była atrakcyjniejsza niż usługi oferowane przez jego konkurentów. Każdy z elementów modelu biznesowego ma istotne znaczenie z punktu widzenia względnej pozycji kosztowej, przez co decydować może o zdolności przewoźnika (lub jej braku) do różnicowania własnej usługi. Należy przy tym podkreślić, że w celu uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej usługa transportowa musi wyróżniać się na tle oferowanych przez pozostałych przewoźników usług, co oznacza że powinna stwarzać większą wartość dla pasażera lub co najmniej porównywalną z usługami konkurentów, jednakże przy niższych kosztach jej wytworzenia. Dlatego też idealnym rozwiązaniem jest zaoferowanie większej wartości dla pasażerów niż konkurencji przy jednoczesnym zachowaniu prze-



1. Mapa modelu biznesowego przewoźnika lotniczego, źródło: opracowanie własne



2. Łańcuch wartości przewoźnika lotniczego, źródło: opracowanie własne na podstawie: [1]

wagi kosztowej. Przewagę tą determinują działania przewoźnika związane ze sposobem eksploatacji posiadanej floty, świadczoną obsługą na pokładzie samolotów, kanałem dystrybucji biletów, angażowaniem zasobów ludzkich. Z kolei z punktu widzenia pasażerów, oferowanie większej wartości oznacza przede wszystkim zaspokojenie ich potrzeb transportowych, wynikających ze zgłaszanych postulatów, dotyczących przede wszystkim ceny, szybkości, komfortu i jakości usługi lotniczej.

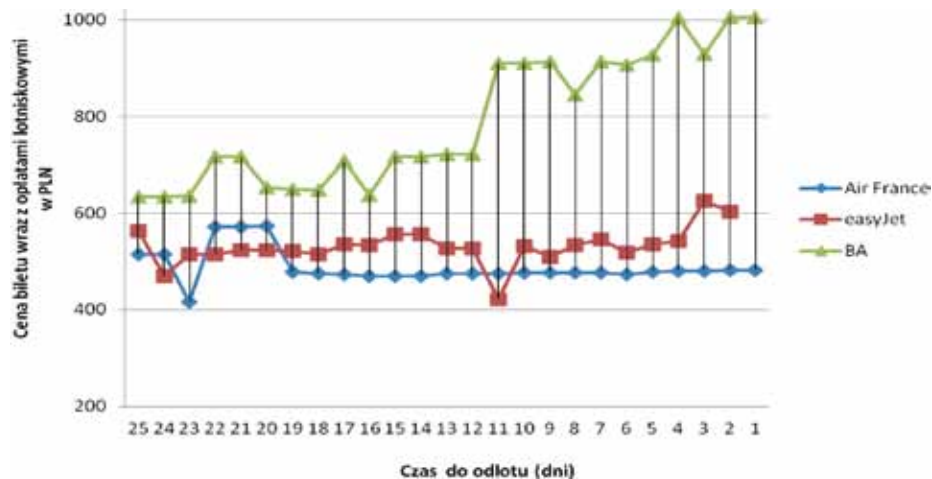
Łańcuch wartości przewoźnika lotniczego

Podjęmowane przez przewoźników działania w ramach obranego modelu można zilustrować za pomocą wprowadzonej przez M.E. Portera koncepcji łańcucha wartości, obejmującego działania podstawowe i działania pomocnicze, które realizowane są w ramach działalności każdego przedsiębiorstwa [1]. W odniesieniu do przewoźników lotniczych do działań podstawowych zaliczyć można te działania, które związane są z procesem świadczenia usługi transportu lotniczego (działania operacyjne), sprzedażą i działaniami marketingowymi, logistycznymi (logistyka wewnętrzna i zewnętrzna) oraz zapewnieniem klientom obsługi po-usługowej (serwisu). Natomiast działania pomocnicze odnoszą się do stylu kierowania organizacją przewoźnika i obejmują liczne działania w ramach czterech kategorii: infrastruktura firmy (tj. zarządzanie przedsiębiorstwem, polityka finansowa i księgowa, planowanie, zarządzanie jakością oraz działalność zgodna z prawem i przepisami szczegółowymi), zarządzanie zasobami ludzkimi (rekrutacja, szkolenia, polityka wynagradzania), rozwój technologii (np. zastosowanie komputerowych systemów rezerwacji, systemu zarzą-

dzania wpływami) i zaopatrzenie (np. usługi komputerowe, usługi agencji reklamowych, usługi transportowe). Sposób w jaki przewoźnik lotniczy wykonuje poszczególne działania w ramach obranego przez siebie łańcucha wartości ma istotny wpływ na jego pozycję konkurencyjną na rynku transportowym, w tym również w aspekcie przewagi kosztowej. Rysunek 2 ilustruje łańcuch wartości przewoźnika lotniczego.

W momencie pojawienia się na europejskim rynku pierwszych przewoźników niskokosztowych panowało przekonanie, że nie stanowią oni konkurencji dla przewoźników sieciowych. Przekonanie to wynikało przede wszystkim z charakteru świadczonej przez przewoźników niskokosztowych usługi transportowej, która skierowana była do innego, niż w przypadku przewoźników tradycyjnych, segmentu pasażerów (tj. charakteryzujących się dużą wrażliwością cenową popytu). Oferując niższe ceny biletów lotniczych, przewoźnicy niskokosztowi maksymalnie uprościli produkt usługi transportowej, bez świadczenia dodatkowych usług charakterystycznych dla przewoźnika tradycyjnego. Wynikało to z przyjętego modelu biznesowego, opartego na minimalizowaniu kosztów operacyjnych (a raczej ich optymalizowaniu), dzięki odpowiedniej konfiguracji poszczególnych jego elementów, charakteryzujące się kluczowymi założeniami, takimi jak:

- ujednolicenie floty – pozwala osiągnąć niższe koszty obsługi technicznej i programu szkolenia załogi niż w przypadku posiadania samolotów różnego typu;
- operowanie z lotnisk regionalnych i drugorzędnych – wiąże się z ponoszeniem niższych opłat lotniskowych. Dodatkowo, występujące na tego typu lotniskach mniejszy ruch lotniczy umożliwia krótki czas postoju na lotnisku pomiędzy kolejnymi lotami, co przekłada się z kolei na efektywne wykorzystanie floty;
- brak podziału na klasy przewozowe – ma na celu zredukowanie kosztów związanych z utrzymaniem większej liczby personelu pokładowego, jak również zwiększenie liczby miejsc na pokładzie statku powietrznego, umożliwiając tym samym przewóz większego wolumenu pasażerów w jednej operacji lotniczej w porównaniu z liczbą przewożonych pasażerów przez tradycyjnych przewoźników wykorzystujących ten sam typ samolotów. Tym samym możliwe jest osiąganie niższych kosztów jednostkowych przypadających na fotel;
- siatka połączeń na trasach krótkiego i średniego zasięgu, oparta na systemie point-to-point – nie generuje kosztów związanych z transferem podróży;
- brak dodatkowych usług w cenie biletu świadczonych na pokładzie, typu catering, prasa – umożliwia redukcję kosztów zwią-



3. Kształtowanie się cen biletów lotniczych w obie strony u przewoźników na trasie Paryż – Londyn – Paryż (data wylotu 08.08.2011, data powrotu 12.08.2011), źródło: badanie własne na podstawie [7]

zanych z obsługą na pokładzie samolotu;

- bezpośredni kanał dystrybucji biletów (głównie drogą internetową) – nie pociąga za sobą kosztów agencyjnych.

Tak skonfigurowane elementy modelu biznesowego odzwierciedlają przyjęty przez przewoźników niskokosztowych łańcuch wartości.

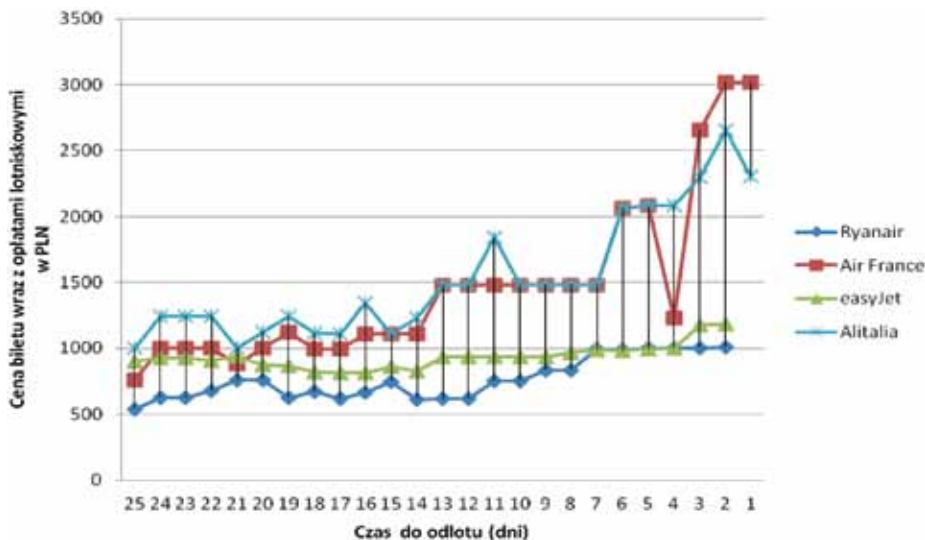
Konkurencja cenowa zachodząca pomiędzy przewoźnikami

Z czasem, kiedy tempo wzrostu wygenerowanego przez tanich przewoźników ruchu zaczęło słabnąć, przewoźnicy ci rozpoczęli w coraz większym stopniu operować na trasach (kierunkach), obsługiwanych dotychczas wyłącznie przez przewoźników tradycyjnych. Pociągnęło to za sobą nasilenie konkurencji pomiędzy przewoźnikami, reprezentującymi odmienne modele biznesowe, szczególnie poprzez konkurowanie ceną oferowanej usługi, układem siatki połączeń, częstotliwością połączeń, kanałem dystrybucji i działaniami marketingowymi. Zaistniała sytuacja spowodowała, że typowe narzędzia konkurencji stosowane uprzednio w obrębie danego segmentu przewozów lotniczych (czy to przewozów tradycyjnych bądź niskotaryfowych) zaczęły w coraz większym stopniu się zaciebiać.

Jednym z najbardziej zauważalnym aspektem zachodzącej pomiędzy przewoźnikami lotniczymi konkurencji, bez względu czy rywalizują pomiędzy sobą przewoźnicy z tego samego segmentu, stanowi konkurencja cenowa. Polega ona na oferowaniu niższych cen usług podstawowych i dodatkowych niż konkurencji, cen promocyjnych, czy też upustów dla stałych klientów. Dla zobrazowania konkurencji cenowej posłużyć się można poniższymi wykresami, na których przedstawiono kształtowanie się cen biletów w zależności od dnia zakupu biletu przed planowaną datą wylotu (badanie wysokości cen oferowanych biletów odbywało

się każdego dnia o tej samej porze i odnosi się do najtańszych ofert cenowych w ciągu dnia, bez rozróżnienia na godzinę wylotu i powrotu). Wykres 3 przedstawia ceny biletów oferowanych przez trzech przewoźników (2 sieciowych i 1 niskokosztowego): Air France, British Airways i easyJet, na połączenie Paryż-Londyn-Paryż, a wykres 4 ceny biletów oferowanych przez 2 przewoźników sieciowych: Alitalia, Air France oraz 2 niskokosztowych: easyJet i Ryanair na połączenie Paryż-Rzym-Paryż. W obu przypadkach data wylotu została określona na 08.08.2011 r. (poniedziałek), data powrotu na 12.08.2011 r. (piątek).

Jak wynika z wykresu 3 bardzo silna konkurencja cenowa zachodzi pomiędzy dwoma przewoźnikami: easyJet i Air France. Poza obszarem konkurencji pozostały w tym zestawieniu linie British Airways, które wraz ze zbliżającym się terminem wylotu sukcesywnie podnosiły cenę biletu. Co ciekawe przewoźnik francuski od dwudziestego dnia przed planowaną datą wylotu oferował niższe ceny biletu na zadane połączenie niż należący do segmentu tanich linii lotniczych brytyjski easyJet. Niemniej, należy przy tym zwrócić uwagę, że jeżeli cena biletu u przewoźnika tradycyjnego jest taka sama lub porównywalna z cenami u przewoźników niskokosztowych, dane połączenie może okazać się nierentowne lub w najlepszym wypadku zysk przewoźnika jest mniejszy bądź też przewoźnik decyduje się na ograniczenie oferowanych usług dodatkowych w cenie biletu. Z kolei zobrazowane na wykresie 4 kształtowanie się cen biletów na połączenie Paryż-Rzym-Paryż dosyć wyraźnie zarysowuje z osobna zachodzącą w dwóch segmentach rynku konkurencję cenową. Różnica w cenach wynika przede wszystkim z charakteru usługi transportowej oferowanej na tym połączeniu przez przewoźników sieciowych i zastosowanej przez nich polityki cenowej skierowanej do ruchu biznesowego.



4. Kształtowanie się cen biletów lotniczych w obie strony u przewoźników na trasie Paryż – Rzym – Paryż (data wylotu 08.08.2011, data powrotu 12.08.2011), źródło: badanie własne na podstawie [7]

Model biznesowy przewoźnika a funkcjonowanie w odmiennych segmentach rynku

W wyniku między innymi ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego przewoźnicy zmuszeni zostali do poszukiwań nowych rozwiązań, pozwalających na dalsze funkcjonowanie w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym. Przewoźnicy sieciowi na połączeniach krótkich i średnich coraz aktywniej zaczynają kierować swoją ofertę przewozową również do pasażerów, charakteryzujących się dużą elastycznością cenową popytu (tj. wrażliwym popytem na zmianę cen biletów lotniczych), czyli segmentu obsługiwanego dotychczas przede wszystkim przez przewoźników niskokosztowych. Z kolei niektórzy przewoźnicy niskokosztowi, starając się również przyciągnąć podróżnych wymagających wyższego standardu, oferują na niektórych trasach wyloty z dużych portów lotniczych, dostęp do saloników VIP Lounge czy też uruchamiając programy lojalnościowe typu *frequent flyer*.

Należy podkreślić, że funkcjonowanie przewoźników lotniczych w dwóch różnych segmentach rynkowych wiąże się z podstawowym problemem jakim jest konieczność równoczesnego pogodzenia dwóch skrajnych, pod kątem przyjętego pierwotnie przez przewoźnika modelu biznesowego filozofii, tj. w przypadku przewoźników sieciowych – oferowania niskich taryf dla segmentu niskopłatnego przy dalszym świadczeniu usług skierowanych do ruchu wysokopłatnego (biznesowego), które generują relatywnie wysokie koszty; a w przypadku przewoźników niskokosztowych – oferowania wyższej jakości usługi o zwiększonej wartości dla pasażera bardziej wymagającego przy dotychczasowym modelu zorientowanym na obsługę segmentu ruchu

niskopłatnego i minimalizowaniu kosztów operacyjnych. W obu przypadkach niezbędne może okazać się przeprowadzenie rekonfiguracji elementów dotychczasowego modelu, wyrażonego w przyjętym łańcuchu wartości przewoźnika, które pozwalałyby funkcjonować z sukcesem w dwóch odmiennych segmentach rynkowych. W przeciwnym razie powielanie bądź bezpośrednie zastosowanie elementów modelu biznesowego, charakterystycznych dla innego typu przewoźnika bez przeprowadzenia zmiany w łańcuchu wartości przewoźnika może dać jedynie efekt krótkotrwały. Potwierdzają to dotychczasowe przykłady przedsięwzięć przewoźników sieciowych, którzy uruchomili usługę niskokosztową bez zasadniczych zmian w pierwotnie przyjętym modelu biznesowym. W 1993 r. amerykańskie linie lotnicze Continental Airlines, obserwując rynkowy sukces taniego przewoźnika lotniczego linii Southwest, podjęły decyzję o uruchomieniu usługi Continental Lite, skierowanej do segmentu przewozów niskopłatnych. W ramach oferty Lite przewoźnik na wybranych trasach uruchomił połączenia bezpośrednie z punktu do punktu. Zrezygnował przy tym z charakterystycznych dla siebie usług oferowanych podczas lotu, tj. podziału na klasy przewozowe i oferowanie posiłków podczas lotu. Przewoźnik zwiększył częstotliwość połączeń oraz zminimalizował czas nawrotu na lotniskach obsługiwanych w ramach połączeń niskotaryfowych. Jednakże nie dokonując istotnych zmian w łańcuchu wartości dla potrzeb obsługi połączeń niskokosztowych, głównie w zakresie sprzedaży (np. pozostawiona została rozbudowana sieć biur sprzedaży), działań marketingowych i logistyki, Continental nadal ponosił wysokie koszty działalności, wynikające z obsługi ruchu wysokopłatnego i oferowania szerokiego wachlarza usług dla pasażera

biznesowego. Brak rozgraniczenia w łańcuchu wartości działań typowych dla modelu przewoźnika niskokosztowego i przewoźnika pełnokosztowego wymuszał na przewoźniku godzenie w ramach pierwotnego modelu biznesowego dwóch sprzecznych filozofii. Przykład Continental pokazał, że linia lotnicza musi jednak dokonać wyboru czy „serwować posiłki podczas lotu” czy też zrezygnować z tych działań na rzecz zmniejszenia i optymalizowania kosztów. Jednoczesne oferowanie tych usług wiąże się z problemem finalnej nieefektywności przewoźnika i wystąpienia zjawiska zależności odwrotnej lub inaczej substytucyjności bądź wymienności (z ang. *trade-off*) oferowanych usług transportowych. Oznacza to, że przewoźnik (przypadek linii Continental) uruchomia usługę przewozów niskotaryfowych kosztem jakości usług przewozów tradycyjnych. Dlatego też, zastosowanie przez przewoźników pełnokosztowych doraźnych rozwiązań na potrzeby obsługi ruchu niskokosztowego nie stanowi wystarczającej gwarancji uzyskania przewagi konkurencyjnej. Wprowadzenie niższej ceny przez przewoźnika tradycyjnego poprzez oferowanie zredukowanej usługi może osłabić jej wartość i postrzeganie przez dotychczasowego pasażera, co może stanowić argument do skorzystania przez niego z usług przewoźników niskokosztowych, przynosząc tym samym odwrotny efekt dla przewoźnika tradycyjnego do wcześniej zamierzonego. Podobnie jest w przypadku przewoźników niskokosztowych, rozszerzających swoją ofertę dla pozyskania pasażerów o wyższych wymaganiach niż dotychczas obsługiwany segment rynku. Powielenie bądź wręcz bezpośrednie zastosowanie elementów modelu biznesowego, charakterystycznych dla innego typu przewoźnika, bez rekonfiguracji poszczególnych elementów łańcucha wartości przewoźnika w żaden sposób nie może zapewnić przewoźnikom sukcesu rynkowego, obsługującym jednocześnie dwa segmenty rynku.

Działania odejmowane przez europejskich przewoźników sieciowych

Wyraźnie zauważalnym obecnie na rynku zjawiskiem są podejmowane przez europejskich przewoźników tradycyjnych działania nastawione na optymalizację kosztów operacyjnych, przekładające się na zmiany poszczególnych elementów łańcucha wartości. Można ocenić, że zmiany te, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, zdeterminowane są przez silne wahania popytu i podaży oraz rosnącą konkurencję ze strony przewoźników niskokosztowych. Najwięksi europejscy przewoźnicy przeprowadzają proces hybrydyzacji swoich usług. Polega on na oferowaniu pasażerom tzw. taryf „skrojonych na miarę” (*à la carte*), tj. oferowaniu usługi zarówno

dla pasażerów z segmentu przewozów niskokosztowych, jak i tych oczekujących wyższego standardu usługi, zbliżonej do dotychczasowej usługi przewoźnika tradycyjnego, którzy są skłonni zapłacić za nie wyższą cenę. Przewoźnicy tradycyjni zaczynają rezygnować z oferowania w ramach najtańszej taryfy z dotychczasowych standardowych dla nich usług. Zmniejszenie ceny biletów wiąże się z rezygnacją np. wliczonego poprzednio w wyższą cenę biletu przewozu bagażu rejestrowanego. Zastosowanie elastycznej konstrukcji taryf umożliwi skrojenie oferty według potrzeb każdego pasażera. Uruchomienie przewoźnika Iberia Express, obsługującego ruch niskokosztowy na trasach nieprzynoszących zysków w ramach dotychczasowej działalności operacyjnej hiszpańskiego przewoźnika sieciowego, nowego przewoźnika Germanwings w ramach grupy Lufthansy operującego na połączeniach krótkiego i średniego zasięgu, w tym połączeń *point-to-point*, jak również uruchomienie przez Air France bezpośrednich połączeń z francuskich lotnisk regionalnych, z których operują już tani przewoźnicy (takich jak Ryanair, easyJet, Vueling), wyraźnie pokazują kierunek zmian w dotychczasowej ofercie przewoźników sieciowych i skierowanie usług również do pasażerów z segmentu ruchu niskokosztowego. Uruchomienie wspomnianych powyżej przewoźników służy również obniżeniu wysokości ponoszonych przez przewoźników sieciowych kosztów osobowych (tj. załóg latających i personelu pokładowego), które obok kosztów paliwa stanowią największy udział w całkowitych kosztach przewoźników sieciowych. Zawarcie nowych umów i urealnienie stawek wynagrodzeń osobowych bądź też pozostawienie dotychczasowego poziomu wynagradzania personelu latającego przechodzącego do pracy w utworzonych przewoźnikach lecz przy zwiększonej produktywności (a więc na zasadach przyjętych w modelu biznesowym taniego przewoźnika) służyć mają zmniejszeniu tej pozycji kosztowej.

Pierwszym połączeniem, na którym rozpoczął swoją działalność nowy przewoźnik Iberia Express to połączenie pomiędzy Madrytem a Alicante, jednego z głównych kierunków obsługiwanych dotychczas w ramach siatki połączeń Iberii. Siatka połączeń Iberia Express ukierunkowana została głównie na kierunki krajowe, jak również niektóre połączenia międzynarodowe na trasach krótkiego i średniego zasięgu. Działalność nowego przewoźnika ma być skoncentrowana na walce konkurencyjnej z przewoźnikami niskokosztowymi, jak Ryanair i easyJet. Co ciekawe Iberia Express nie będzie operować z lotniska w Barcelonie. Jak na razie nie zakłada się też, aby przewoźnik operował na neralgicznych połączeniach Iberii jak Madryt – Barcelona i Madryt – Londyn. Niemniej, na

większości tras Iberia Express zastąpi całkowicie Iberię z zachowaniem dotychczasowej częstotliwości połączeń tego ostatniego przewoźnika (np. połączenie do Malagi czy Neapolu), a na niektórych zaś, ruch będzie przejęty częściowo i operacje będą wykonywane przez obydwu przewoźników. Funkcjonowanie nowego przewoźnika zakłada pewną swobodę w planowaniu rozkładu lotów, niemniej jednym z głównych zadań operacyjnych Iberia Express będzie obsługa ruchu zasilającego madrycki węzeł Iberii. Iberia Express skupić ma się na połączeniach *point-to-point*, które stanowią podstawę uzyskiwanych przez nowego przewoźnika przychodów. Tym samym działania sieciowego przewoźnika mają być zorientowane na połączenia długodystansowe, szczególnie na poprawę ich rentowności. Na kierunkach, gdzie przeważa ruch biznesowy zasilający siatkę połączeń dalekich, nowy przewoźnik nie będzie operował zanim marka Iberia Express nie będzie rozpoznawalna rynkowo, a model funkcjonowania charakterystyczny dla przewoźników lowcostowych (np. mniejsza przestrzeń na nogi) nie będzie szeroko akceptowana przez pasażerów. Innym rozpatrywanym rozwiązaniem przez Iberię było wykorzystanie dotychczasowej taniej linii lotniczej Vueling, wchodzącej w skład grupy IAG, operującego z lotniska w Barcelonie. Niemniej zrezygnowano z tej opcji w obawie, że przejście części połączeń Iberii z Barcelony i przejście ich przez typowego przewoźnika niskokosztowego negatywnie wpłynę na postrzeganie samej Iberii jako przewoźnika obsługującego ruch wysokopłatny [2]. Niemniej, tworząc Iberia Express, przewoźnik chce wykorzystać doświadczenia modelu biznesowego Vuelingu. W tym celu zatrudniono doświadczonych pracowników pracujących uprzednio w Vuelingu, Clickair (który został przejęty przez Vueling) i Air Nustrum – przewoźnika regionalnego operującego w ramach połączeń regionalnych hiszpańskiego przewoźnika.

Należy zauważyć, że rynek obsługiwany dotychczas przez Iberię to przede wszystkim segment pasażerów korporacyjnych, którzy oczekują wyższej jakości usługi transportowej niż pasażerowie z segmentu niskokosztowego. Dlatego też, produkt usługi transportowej oferowany w ramach funkcjonowania Iberia Express opiera się na 4 rodzajach taryf (Express, Standard, Flex, Business). Najtańszą taryfą stanowi taryfa „Express”, w ramach której pasażerowie nadal będą mogli korzystać z odprawy on-line czy też zbierania punktów w ramach programów lojalnościowych. Wprowadzenie czterech rodzajów taryf ma umożliwić pasażerom dokonanie porównania pomiędzy ofertą Iberia Express a ofertą przewoźników niskokosztowych. Struktura taryf umożliwi łatwe łączenie oferowanych usług okołolotniczych w odpowiadające potrzebom

pasażerów pakiety. Nowością jest to, że wybór poszczególnych pakietów możliwy jest również poprzez systemy rezerwacyjne (np. istnieje możliwość rezerwacji i wyboru oferty za pośrednictwem biur podróży, przy wykorzystaniu oprogramowania Amadeus). Najdroższa taryfa Business, skierowana jest do ruchu wysokopłatnego, w ramach której oferowane będą posiłki i napoje. Dla wygody pasażerów nabywających bilet w tej taryfie pozostawiony będzie wolny środekowy fotel w konfiguracji foteli w samolotach Iberia Express w układzie 3-3. Uruchamiając przewoźnika Iberia Express, przewoźnik pozostawia wybór skorzystania z usług dedykowanych ruchowi korporacyjnemu, jednocześnie kierując tańszą ofertę do ruchu o wysokiej wrażliwości na cenę biletów.

Z kolei nowy przewoźnik powstały na bazie Germanwings (dotychczasowego niezależnego przewoźnika niskotaryfowego w ramach grupy Lufthansa) stopniowo, w perspektywie do 2014 r., przejmować ma obsługę połączeń na trasach kontynentalnych Lufthansy, z wyjątkiem ruchu dowozowo-odwozowego do portów węzłowych we Frankfurtzie i Monachium. Nowy przewoźnik już od lipca 2013 r. zapoczątkować ma zupełnie nową markę i koncepcję produktu usługi transportowej, umożliwiając pasażerom wybór dogodnej dla siebie taryfy. Zgodnie z przyjętym przez przewoźnika mottem „Niedrogie ale też nie tanie latanie”, oferowana przez przewoźnika usługa ma charakter *à la carte*, co oznacza, że pasażer będzie mógł dokonać wyboru poszczególnych elementów składających się na usługę transportową, tworząc własny pakiet usługi dostosowany do indywidualnych potrzeb, za który będzie skłonny zapłacić. Celem takiego podejścia jest umożliwienie skorzystania z usług transportu lotniczego pasażerom z różnych segmentów rynkowych, tj. od ruchu niskopłatnego po ruch wysokopłatny, wymagający wysokiej jakości usługi z wieloma udogodnieniami i dodatkowymi elementami towarzyszącymi wykonywanej przez przewoźnika usłudze transportowej. Jednocześnie istnieje możliwość dokupienia według potrzeby pasażera wybranej usługi dodatkowej, z usług charakterystycznych dla wyższego pakietu. Tym samym każdy pasażer będzie mógł elastycznie i w prosty sposób rozszerzyć dany pakiet według własnych potrzeb, korzystając z „jadłospisu” charakterystycznego dla propozycji niskotaryfowej i wysokopłatnej.

W ramach taryfy ekonomicznej nowe Germanwings oferować będą bowiem trzy pakiety: pakiet „Best” – najwyższy, w szczególności zaprojektowany dla pasażerów biznesowych, obejmujący w swojej cenie szeroką gamę usług towarzyszących usłudze transportowej. Pakiet ten stanowi najwyższy standard dla usług świadczonych na trasach w połączeniach europejskich;

pakiet „Smart” – zawierający w swojej cenie określone dodatkowe usługi. Pakiet ten odpowiada standardowej usłudze świadczonej w klasie ekonomicznej; pakiet „Basic” – najtańszy, obejmujący podstawowe usługi związane z usługą transportową, przeznaczony dla pasażerów wrażliwych na cenę biletów lotniczych. Pakiet ten odpowiada konwencji usługi lotniczej świadczonej przez przewoźników niskokosztowych.

Decyzja Lufthansy to wyraźny sygnał podjęcia walki konkurencyjnej w europejskim segmencie połączeń point-to-point, na którym sukcesy odnoszą niskokosztowi przewoźnicy, głównie Ryanair, easyJet, Wizzair. Penetracja rynku niemieckiego przez przewoźników LCC co prawda nie jest tak duża jak w przypadku pozostałych państw UE, stąd też ruch niemieckiego przewoźnika sieciowego można oceniać przez pryzmat działań prewencyjnych, mających również na celu poprawę efektywności przewoźnika w ramach połączeń bliskiego i średniego zasięgu.

Przyjęta obecnie strategia handlowa Air France [3] w odniesieniu do połączeń krótkiego i średniego zasięgu różni się od działań niemieckiego i hiszpańskiego przewoźnika, bowiem przewiduje przeprowadzenie reorganizacji operacyjnej w ramach grupy i skupieniu siatki połączeń europejskich i krajowych wokół trzech, wzajemnie uzupełniających się i przeznaczonych do obsługi poszczególnych segmentów rynku marek: Air France, HOP! (Britair, Regional, Airlinair) i Transavia France. Siatka połączeń krótkiego i średniego zasięgu obsługiwana przez Air France skupiona będzie na ruchu zasilającym węzeł lotniska w Paryżu Charles de Gaulle (CDG), głównie na trasach europejskich gdzie przeważa ruch biznesowy. Przewoźnik oferować będzie 3 klasy przewozowe: Ekonomiczną, Ekonomiczną Premium i Klasę Biznes. Siatka połączeń zorientowana ma być na ruch zasilający węzeł CDG w Paryżu. Utworzone zostaną również trzy bazy regionalne w: Marsylii, Tuluzie i Nicei. Operacje wykonywane będą na samolotach z rodziny Airbus A320 (z konfiguracją miejsc od 131 do 212). Z kolei regionalni przewoźnicy przy użyciu samolotów do 100 miejsc na pokładzie (samoloty ATR, Canadair Regional Jet, Bombardier i Embraer) w ramach marki HOP! obsługiwać będą od kwietnia 2013 r. ruch zasilający węzeł CDG z połączeń krajowych oraz połączenia point-to-point z lotniska Orly na destynacjach krajowych. Natomiast z głównych lotnisk regionalnych (z wyłączeniem lotnisk w Marsylii, Tuluzie i Nicei) przewoźnicy HOP! obsługiwać będą wybrane połączenia europejskie (np. Bordeaux-Barcelona, Lyon-Bruksela, Strassburg-Wiedeń). Dotychczasowy przewoźnik niskokosztowy Transavia France w ramach grupy AF-KLM, obsługiwał będzie przy użyciu samolotów B737 (ze 186 miejscami) ruch turystyczny w systemie point-to-point, w tym również połączenia w ramach umów

z tour operatorami (przewozy w formie charterów). Przewoźnik operował będzie z lotniska Orly oraz z wyznaczonych lotnisk regionalnych (z wyłączeniem lotnisk w Marsylii, Tuluzie i Nicei). Podjęte przez francuskiego przewoźnika działania nastawione są na oczekiwania podróżnych ze wszystkich segmentów rynku, począwszy od klientów ruchu wysokopłatnego po podróżnych, dla których wyznacznikiem przy wyborze przewoźnika lotniczego jest cena biletu. W styczniu 2013 r. przewoźnik wprowadził do sprzedaży na 58 trasach nową taryfę ekonomiczną nazwaną jako taryfa MiNi, opierającą się na uproszczonym produkcie usługi transportowej. Taryfa ta jest skierowana dla pasażerów wrażliwych na cenę i tych, którzy podróżują bez bagażu rejestrowanego [4]. Najtańsza taryfa MiNi jest o 20 euro tańsza od najtańszej taryfy klasycznej – obejmującej dotychczasową ofertę dla klasy ekonomicznej. Na uwagę zasługuje fakt, że w ramach taryfy MiNi, objęte są również usługi świadczone przez przewoźnika na lotnisku i na pokładzie (poczęstunek, prasa, bagaż podręczny). Pasażer może również skorzystać z usług komplementarnych, tj. wyboru miejsca na pokładzie (jedynie przy odprawie na lotnisku) i odprawy bagażu rejestrowanego (opcja dodatkowo płatna). W ramach taryfy MiNi nie można natomiast dokonać zmiany rezerwacji oraz nie są naliczane punkty w programie lojalnościowym Flying Blue. Ceny biletów (wraz z podatkami) zaczynają się od 49 euro, a dla taryfy klasycznej od 69 euro [5].

Dwie kombinacje taryfy ekonomicznej będą obowiązywały na połączeniach europejskich, oferowanych z lotniska Orly i trzech baz regionalnych (łącznie 52 kierunki) i 6 tras oferowanych z i do Londynu. Należy zwrócić uwagę, że całościowy kształt siatki przewoźnika ulega tym samym zmianie i nabiera charakteru mieszanego, tj. opiera się jednocześnie na układzie hub-and-spoke (wokół węzła w Paryżu CDG) służącym połączeniom dalekiego zasięgu oraz na układzie z punktu do punktu pomiędzy poszczególnymi portami regionalnymi i systemie gwiazdowym wychodzącym z portów: Orly w Paryżu i trzech regionalnych lotnisk w: Marsylii, Tuluzie i Nicei.

Podsumowanie

Podejmowane przez największych europejskich przewoźników działania mające na celu restrukturyzację siatki krótkich i średnich połączeń poprzez uruchomienie nowych przewoźników mogą świadczyć o nowym zjawisku na europejskim rynku, a mianowicie odchodzeniu najsilniejszych przewoźników sieciowych od bezpośredniej obsługi połączeń krótkiego i średniego zasięgu i skupieniu się tylko i wyłącznie na usłudze transportowej oferowanej na połączeniach dalekiego zasięgu. Takie rozwią-

zanie służy niewątpliwie odejściu od krzyżowego finansowania połączeń średniego zasięgu, tj. z przychodów uzyskiwanych z rentownych połączeń dalekiego zasięgu. Nawet dla tak dużych przewoźników jak niemiecka Lufthansa czy też Air France nie do pogodzenia jest w ramach zarządzania finansowego jednoczesna obsługa połączeń dochodowych i strategicznych z rynkowego punktu widzenia z połączeniami nieprzynoszącymi oczekiwanych wyników finansowych. Według niemieckiego przewoźnika, rezygnacja z obsługi bezpośrednich połączeń między portami węzłowymi poza Frankfurt i Monachium i rozwinięcie produktu w ramach nowego Germanwings, ma przynieść korzyści w postaci spadku kosztów jednostkowych o ok. 20% i poprawę wyników finansowych o 1,5 mld euro w roku 2015 w stosunku do roku 2011 [6]. Przewoźnicy sieciowi na połączeniach krótkich i średnich coraz aktywniej zaczynają kierować swoją ofertę przewozową również do pasażerów, charakteryzujących się dużą elastycznością cenową popytu (tj. wrażliwym popytem na zmianę cen biletów lotniczych), czyli segmentu obsługiwanego dotychczas przede wszystkim przez przewoźników niskokosztowych. ◀

Materiały źródłowe

- [1] M.E.Porter: Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników, One Press, Warszawa 2006, s. 75
- [2] Co więcej układ ze związkami zawodowymi przewidują ograniczoną liczbę lotów wykonywanych przez Vueling w ramach umów code-share, natomiast przekazanie obsługi części połączeń do Iberia Express problem ten w tym zakresie rozwiązuje.
- [3] W ramach planu restrukturyzacji pn. Transform 2015
- [4] Z przeprowadzonej przez Air France na ponad 4 200 pasażerach podróżujących na połączeniach krótkiego i średniego zasięgu ankiety wynika że dla 60% podróżnych cena ma zasadnicze znaczenie przy wyborze przewoźnika lotniczego. Z kolei 40% pasażerów deklaruje przywiązanie do danej marki i oczekuje pełnego zakresu usługi oferowanej ze strony przewoźnika. Taki sam odsetek pasażerów to pasażerowie podróżujący bez bagażu rejestrowanego.
- [5] Na podstawie informacji przewoźnika New Economy Offer: Air France quality accessible to all, styczeń 2013 r.
- [6] The New Germanwings – prezentacja prasowa Lufthansa Group. http://www.germanwings.com/downloads/New-Germanwings-Presentation_EN.pdf (z dnia 28.12.2012).
- [7] www.esky.pl