

Aleksandra Koźlak
Uniwersytet Gdański

Zmiany strategii konkurowania podmiotów ryнку transportu lotniczego w warunkach globalizacji

W artykule omówiono zmiany w strategiach konkurencji podmiotów rynku lotniczego w ostatnich dekadach. Przedmiotem analizy jest współpraca nawiązywana między przewoźnikami lotniczymi, a także między przedsiębiorstwami przewozowymi a portami lotniczymi. Celem artykułu jest wykazanie, iż wiele zmian, które zaszły w podaży usług transportu lotniczego, było odpowiedzią na procesy globalizacji. Za taką zmianę należy uznać tendencję do konsolidacji podażowej strony rynku lotniczego oraz wzrost znaczenia kooperacyjnych strategii konkurencji. W transporcie lotniczym w warunkach globalnej konkurencji dominację na rynku przewozów pasażerskich mogą uzyskać tylko podmioty zdolne do wdrożenia strategii konkurencji, umożliwiającej osiągnięcie przewagi nad konkurentami, wyższego poziomu efektywności ekonomicznej i skutecznego przejmowania popytu dzięki zawieraniu aliansów strategicznych i podejmowaniu współpracy z innymi podmiotami rynku transportowego.

Słowa kluczowe: transport lotniczy, linie lotnicze, porty lotnicze, globalizacja, alianse strategiczne
Klasyfikacja JEL: F610, M210, R410

Changes in the competition strategies of entities in the air transport market under globalisation

The article discusses the changes in the competition strategies of entities in the air transport market in recent decades. The subject of the analysis is cooperation between air carriers and between carriers and airports. The aim of this article is to prove that many changes which have taken place in the supply of air transport services were a response to globalization. Such a change is especially visible in the tendency to consolidate the supply side of the air transport market or in the increasing importance of cooperative competition strategy. In a global competition, the dominant position in the market of passenger air transport can be gained only by entities able to implement suitable strategies of competition. The article argues that such a strategy must allow for achieving a competitive advantage, a higher level of economic efficiency and effective takeover of demand. This, in turn, is enabled by entering strategic alliances and undertaking cooperative agreements with other entities in the air transport market.

Keywords: air transport, airlines, airports, globalisation, strategic alliances

JEL classification: F610, M210, R410

Wprowadzenie

Pojęcie globalizacji odnosi się do wielu złożonych procesów, które charakteryzują współczesną gospodarkę światową. Procesy globalizacji postępują w różnych dziedzinach: ekonomicznej, technicznej, socjologicznej oraz kulturowej, największe zmiany nastąpiły jednak w sferze ekonomicznej, w której procesy globalizacji wiążą się z działalnością gospodarczą, rynkami branżowymi, gałęziami gospodarki i funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Globalizacja na płaszczyźnie ekonomicznej przejawia się dynamicznym wzrostem obrotów handlowych oraz przepływów kapitałowych i usługowych.

Transport znacząco wspiera międzynarodową współpracę gospodarczą i odgrywa zasadniczą rolę w tworzeniu światowej sieci obrotu dobrami i transferze dóbr inwestycyjnych między krajami, a także ułatwia komunikowanie się ludzi między sobą i przepływ wiedzy. W związku z tym procesom globalizacji towarzyszą zmiany zarówno w sieciach komunikacyjnych i systemach transportowych, jak i w strategiach rozwoju przedsiębiorstw sektora transportowo-spedycyjno-logistycznego (TSL) na globalnych rynkach. Szczególną rolę w przepływach osób o zasięgu światowym odgrywa transport lotniczy. Celem artykułu jest wykazanie, iż wiele zmian, które zaszły w podaży usług transportu lotniczego, było odpowiedzią na procesy globalizacji. Za takie zmiany należy uznać tendencje do konsolidacji podażowej strony rynku lotniczego i nawiązywania współpracy między uczestnikami rynku.

1. Transport jako czynnik i przedmiot globalizacji

Działalność firm globalnych i transnarodowych wpływa na wielkość i strukturę światowego eksportu i importu. Podział procesu produkcji na etapy realizowane w różnych krajach wywołuje potrzebę transferu dóbr i usług, zarówno wewnątrz korporacji (między jednostką centralną a jej filiami oraz między poszczególnymi filiami), jak i w relacjach z dostawcami i odbiorcami. Globalizacja produkcji i powstawanie skomplikowanych sieci powiązań powodują większe zapotrzebowanie na transport, a także kształtują wymagania jakościowe użytkowników transportu względem świadczonych usług.

Rozwój ilościowy i jakościowy systemu transportowego oraz wdrażanie nowoczesnych rozwiązań w zintegrowanych łańcuchach dostaw to czynniki sprzyjające globalizacji powiązań gospodarczych. Zmiany w transporcie wymienia się wśród podstawowych cech globalizacji, takich jak [Müller, 2004]:

- formowanie się światowej sieci obrotu dobrami i usługami (globalizacja powoduje ekspansję przestrzenną tych obrotów i zwiększenie ich skali, a także

- powszechną dostępność na wielu rynkach międzynarodowych tzw. produktów światowych, wytworzonych przez najsilniejsze i najbardziej znane firmy w określonych dziedzinach produkcji),
- intensywny rozwój międzynarodowych obrotów kapitałowych (począwszy od rozszerzania sieci działalności wielkich banków w różnych regionach i krajach świata, poprzez intensyfikację obrotów papierami wartościowymi, rozszerzanie i tworzenie różnych form kredytowania krajów i przedsiębiorstw, aż po dynamiczny rozwój zagranicznych inwestycji bezpośrednich),
 - rozwój sieci światowego systemu transportowego, pozwalającego zwiększyć masę oraz prędkość przemieszczania ładunków, a także skrócić czas podróży osób,
 - utworzenie światowego systemu informacyjnego, którego głównym ogniwem jest sieć połączeń informatycznych o zasięgu globalnym za pośrednictwem internetu (internet pozwala na dokonywanie różnorodnych operacji ekonomicznych, od transferu kapitału po zlecenia kupna i sprzedaży przez firmy, a także umożliwia przekazywanie różnorodnych informacji o charakterze handlowym, finansowym, turystycznym, edukacyjnym); system informacyjny wspomaga telefonia tradycyjna, komórkowa i łączność satelitarna.

Transport stał się czynnikiem sprzyjającym procesom globalizacji, przede wszystkim dzięki wprowadzeniu nowoczesnych technologii przewozowych, przeładunkowych i związanych z przepływem informacji między poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw. Przyspieszyło to proces transportowy na wszystkich jego etapach i usprawniło dostawy. Poza tym, postęp techniczny w konstrukcji środków transportu umożliwił zwiększenie ich nośności i obniżenie kosztów transportu, co sprzyja przewozom surowców masowych na duże odległości.

Postęp technologiczny dokonujący się we wszystkich gałęziach transportu znacznie przyspieszył procesy globalizacji. Za podstawowe nowoczesne technologie wdrażane w transporcie można uznać nowoczesne środki transportu, jednostki ładunkowe, urządzenia przeładunkowe, technologie informacyjne (elektroniczny system wymiany danych EDI, usługi telekomunikacyjne i informatyczne) oraz technologie telematyczne (GPS, inteligentne systemy transportowe – ITS). Nowoczesne technologie ICT odgrywają w sektorze transportowym coraz większą rolę. Rozbudowane systemy nawigacyjne i pozycjonujące oparte na technologii GPS pozwalają efektywniej wykorzystywać zasoby ludzkie i sprzętowe. Zastosowanie dokładnych map cyfrowych umożliwia zaplanowanie optymalnej trasy przewozu, z uwzględnieniem odległości i czasu przejazdu, a także pozwala na kontrolę przewozu oraz ograniczenie kosztów paliwa i opłat drogowych. Coraz większą rolę w usprawnianiu funkcjonowania systemów transportowych odgrywają inteligentne systemy transportowe. Powstają one poprzez zastosowanie współpracujących ze sobą różnorodnych rozwiązań telematycznych,

bazujących na technologii informatycznej, komunikacji bezprzewodowej i elektronice pojazdowej, umożliwiających efektywne zarządzanie infrastrukturą transportową, sprawną obsługę podróży oraz takie zarządzanie pojazdami, ładunkami i trasami, które spowoduje poprawę bezpieczeństwa, zmniejszenie zatłoczenia, skrócenie czasów przejazdu i ograniczenie zużycia paliwa

Efektom postępu technicznego w transporcie był rozwój różnych systemów zintegrowanych, które pozwalają przewozić jednostki ładunkowe środkami współdziałających ze sobą gałęzi transportu. W relacjach kontynentalnych i międzykontynentalnych pokonywanie dużych odległości wiąże się z koniecznością tworzenia łańcuchów transportowych, wykorzystujących właściwości różnych gałęzi, co sprzyja rozwojowi transportu intermodalnego, będącego istotnym składnikiem zintegrowanych łańcuchów dostaw. Nowoczesny, szybki i wydajny system transportowy spowodował, że wielkie korporacje transnarodowe są w stanie szybko reagować na potrzeby rynku światowego i stosować nowoczesne metody dostarczania dużych partii ładunków w krótkim czasie i z dużą punktualnością [Kozłak, 2008].

Między procesami globalizacji gospodarczej a zmianami w sektorze transportu występuje sprzężenie zwrotne, tzn. transport jest nie tylko czynnikiem sprzyjającym globalizacji, ale także sam tym procesom podlega. Globalizacja aktywnie wpływa na sektor transportu przede wszystkim w dwóch obszarach:

- powoduje zmiany w zakresie potrzeb przewozowych (zmienia się ich struktura i wielkość),
- prowadzi do zmian strategii podmiotów świadczących usługi transportowe.

Wymiana towarowa na świecie wykazuje stałą tendencję wzrostową. W krajach wysoko rozwiniętych postępuje wzrost eksportu i importu, który wywołuje zapotrzebowanie na przewozy ładunków na duże odległości. W latach 2010–2014 światowy eksport wzrósł o 6%, a import o 5% [WTO, 2016]. Na zmiany w zakresie potrzeb transportowych w krajach gospodarczo rozwiniętych wpływa również intensywna ewolucja struktury produkcji gospodarczej. W produkcji przemysłowej cały czas zwiększa się udział dóbr wysoko przetworzonych, natomiast surowce masowe, w tym energetyczne, są importowane z krajów słabiej rozwiniętych, w których dominuje gospodarka surowcowa. W światowych przewozach ładunków podstawową rolę odgrywa żegluga morska, natomiast w europejskich przewozach lądowych wyraźnie dominuje transport samochodowy.

O szybkości przewozów ładunków wysokowartościowych w skali światowej zadecydowało zastosowanie wielkich transkontynentalnych samolotów odrzutowych. W intensyfikacji lotniczego transportu pasażerskiego ważną rolę odegrało zastosowanie dużych samolotów odrzutowych oraz ekspansja przewoźników niskokosztowych. Nastąpił bardzo dynamiczny wzrost w zakresie przewozów biznesowych i turystycznych [Kozłak, 2008].

Przedsiębiorstwa transportowe spełniające funkcję usługową na rzecz obrotu towarowego musiały dostosować się do wymogów stawianych im przez globalizującą się gospodarkę i również poddały się procesowi internacjonalizacji (umieędzynarodowienia). W związku z globalizacją wielu rynków i coraz większą konkurencją nastąpił wyraźny wzrost tendencji do koncentracji kapitału, zarówno w postaci fuzji, jak i zawierania aliansów strategicznych, które stały się najpopularniejszymi sposobami na zdobycie nowego rynku zbytu usług. Wielkie korporacje również w branży TSL są bardziej efektywne i gwarantują wysoką jakość usług. W ślad za powstawaniem silnych grup kapitałowych w przemyśle dokonują się fuzje i przejęcia między podmiotami branży TSL, a postęp techniczny i rozwój informatyki sprzyja powstawaniu operatorów wyspecjalizowanych w obsłudze określonych branż lub segmentów rynku.

W transporcie lotniczym dominację na rynku przewozów pasażerskich w warunkach globalnej konkurencji mogą uzyskać tylko podmioty zdolne do wdrożenia strategii konkurencji, umożliwiającej osiągnięcie przewagi nad konkurentami, wyższego poziomu efektywności ekonomicznej i skutecznego przejmowania popytu. Jest to możliwe dzięki zawieraniu aliansów strategicznych i podejmowaniu współpracy z innymi podmiotami rynku transportowego. W transporcie lotniczym tendencje do koncentracji i konsolidacji po stronie podaży usług są szczególnie widoczne. W XXI w. pojedynczym liniom lotniczym bardzo trudno jest konkurować z dużymi globalnymi przewoźnikami. Aby przetrwać w stale zmieniającej się gospodarce, linie lotnicze zaczęły podejmować różne formy współpracy z innymi uczestnikami rynku transportowego. Odzwierciedleniem powyższego zjawiska są powszechnie występujące strategie kooperacji, w tym alianse strategiczne [Goetz, Budd, 2016]. Strategie te służą budowaniu globalnego rynku usług lotniczych i są formą współpracy przewoźników w obsłudze potrzeb przewozowych. Strona podażowa rynku transportu lotniczego składa się z trzech podstawowych grup podmiotów: linii lotniczych świadczących usługi przewozowe, portów lotniczych i przedsiębiorstw oferujących usługi towarzyszące [Rucińska, 2015]. W dalszej części artykułu zostanie przeprowadzona analiza różnych form kooperacji między podmiotami rynku transportu lotniczego.

2. Alianse strategiczne i konsolidacja sektora usług lotniczych

Większość porozumień dotyczących współpracy przewoźników lotniczych ma charakter handlowy i marketingowy. Dotyczą one m.in. wspólnego wykorzystania miejsc na danej trasie i koordynacji rozkładów lotów. Inny charakter mają alianse strategiczne, które są porozumieniami długookresowymi, zawartymi na zasadach partnerstwa i wspólnych korzyści, przy zachowaniu odrębności orga-

nizacyjnej stron. Zrzeszone w aliansie linie lotnicze mają wspólne logo, ale nadal korzystają ze swoich odrębnych marek przewoźników [Pijet-Migoń, 2012]. Alians strategiczny w transporcie lotniczym określa się jako „długookresowe działanie dwóch lub więcej przewoźników lotniczych będących uczestnikami gry rynkowej o charakterze konkurencji międzynarodowej, które ma na celu umocnienie ich pozycji konkurencyjnej w sektorze zarówno wobec innych konkurentów, jak i dostawców oraz klientów przy jednoczesnym zachowaniu ich odrębności organizacyjnej i prawnej” [Marciszewska, 2001].

Współpraca między liniami lotniczymi przebiega najczęściej w zakresie [Rucińska, Ruciński, Tłoczyński, 2012]:

- wspólnego wykonywania rejsów, czyli *code-share* (wspólne oznakowanie lotów, wspólna obsługa pasażerów i rynków, wspólne systemy rezerwacyjne, koordynacja lotów z międzylądowaniami itp.),
- wspólnej promocji i sprzedaży usług,
- programów lojalnościowych typu *frequent flyer* obejmujących wiele linii,
- wspólnych systemów rezerwacyjnych,
- wspólnych sposobów zarządzania,
- cateringu,
- kooperacji w zakresie kontroli naziemnej i technicznej,
- możliwości umów dotyczących spółek *joint venture*.

Początkowo alianse lotnicze zawierano głównie z myślą o wejściu na nowe rynki i obejściu w ten sposób umów bilateralnych. W późniejszym okresie tworzono je również ze względu na rozwój nowych technologii oraz z powodów handlowych. Cel nadrzędny zawsze stanowiła poprawa konkurencyjności przewoźników zawierających sojusz. Uczestnictwo linii lotniczej w aliansie zwiększa elastyczność funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz umożliwia lepsze i szybsze dostosowanie oferty do zmian popytu w poszczególnych regionach. Za przyczynę tworzenia się aliansów uważa się również uzyskiwanie korzyści skali i korzyści z gęstości sieci. Alianse przyczyniają się do wyrównywania poziomu wiedzy, technologii i umiejętności pomiędzy partnerami [Pearce, Doernhoefer, 2011]. Do najważniejszych korzyści wynikających z przynależności do aliansu lotniczego można zaliczyć [Pijet-Migoń, 2012]:

- redukcję kosztów działalności poprzez wspólną politykę handlową i działalność organizacyjną,
- stworzenie sieci skoordynowanych połączeń, co znacząco wpływa na konkurencyjność linii,
- zwiększenie potoków pasażerskich, większe wypełnienie samolotów odlatujących z głównych lotnisk (hubów) dla danego aliansu i zwiększenie efektywności wykorzystania samolotów,
- podniesienie jakości usług przez wzrost częstotliwości połączeń, dogodny rozkład lotów, łatwość przesiadek i skrócenie czasu wymaganego na przesiadkę,

- dostęp do wiedzy i innowacyjnych technologii,
- korzyści marketingowe, wynikające ze wspólnych działań promocyjnych, reklamowych, wspólnych kanałów dystrybucji (systemy rezerwacyjne i serwisy internetowe), wspólnych programów lojalnościowych i przywilejów dla osób najczęściej podróżujących oraz z przenoszenia wizerunku wspólnej marki na wszystkie linie należące do sojuszu.

Obecnie na świecie funkcjonuje około trzystu aliansów lotniczych, ale tylko trzy mają charakter strategicznych aliansów globalnych, obejmujących swoją siecią połączeń cały świat. Są to Star Alliance, Oneworld i Sky Team (zrzeszają one łącznie ponad pięćdziesiąt linii lotniczych) [Tłoczyński, 2016]. Członkowie tych aliansów byli dobierani według kryteriów geograficznych, aby utworzyć jak największą sieć połączeń, zapewniającą połączenia pomiędzy wszystkimi kontynentami, w związku z czym alians wspólnie prezentował globalną ofertę przewozową. Istotne znaczenie miało też kryterium jakościowe i kandydat do aliansu musiał przejść specjalny audyt, który potwierdzał wysoką jakość jego produktu. Istotną rolę w tych aliansach odgrywa efekt wizerunkowy. Najwięksi przewoźnicy mogą prezentować się jako gracze w pełni globalni, realizujący zasadę „powiedz, dokąd chcesz lecieć, a my cię tam zawieziemy, albo sami, albo wspólnie z naszymi partnerami”. Z kolei mniejsze linie lotnicze zyskały wizerunek przewoźników świadczących usługi wysokiej jakości, o wysokim poziomie innowacyjności [Serafin, 2015]. Podstawowe dane liczbowe charakteryzujące globalne aliansy lotnicze zawiera tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka globalnych aliansów strategicznych w 2015 r.

Dane charakteryzujące alians	Star Alliance	Oneworld	Sky Team
Rok powstania	1 997	1 999	2 000
Liczba członków*	28	15	20
Liczba samolotów	4 657	3 414	3 054
Liczba obsługiwanych państw	192	154	179
Liczba portów lotniczych	1 330	1 011	1 057
Liczba dziennych połączeń	18 500	14 313	16 270
Liczba przewiezionych pasażerów (mln)**	637,6	507,0	612,0

* Stan na 31.03.2016 r.

** W 2013 r.

Źródło: [Star Alliance, 2015; Oneworld, 2015; Sky Team, 2015].

Star Alliance jest najstarszym i największym ugrupowaniem, mającym największy udział w rynku globalnym. Zauważalny jest jednak prężny rozwój Sky Team, który najszybciej zwiększa liczbę przewiezionych pasażerów.

Fuzje i przejęcia są na globalnym rynku zjawiskiem stosunkowo powszechnym i występują również w transporcie lotniczym. W przeciwieństwie do alianów strategicznych wiążą się one z transferem kapitału, majątku rzeczowego i wykwalifikowanego personelu. Pozwalają one na kapitałowe wzmocnienie partnerów, rozwój współpracy, pozyskanie nowych rynków, poszerzenie oferty i poprawę wizerunku przewoźników. Powstałe w wyniku konsolidacji silniejsze podmioty uzyskują lepszą pozycję konkurencyjną, a także wzrastają ich możliwości negocjacyjne z portami lotniczymi [Tłoczyński, 2016].

Procesy konsolidacji na rynku transportu lotniczego nie oznaczają ograniczenia konkurencji, a dają wiele korzyści pasażerom dzięki koordynacji rozkładów lotów i ich większej częstotliwości, co przekłada się na krótszy czas oczekiwania na połączenie i bardziej komfortowe przesiadanie się z samolotu na samolot [Tugores-García, 2012].

3. Współpraca linii lotniczych z portami lotniczymi

Zakres współpracy linii lotniczych i portów lotniczych jest bardzo szeroki. Każdy z tych podmiotów pełni funkcję zarówno dostawcy usług, jak i klienta. Port lotniczy stwarza linii lotniczej możliwości do obsługi statku i przyjęcia na pokład pasażerów, a z kolei zasługą linii lotniczej jest to, iż pasażerowie danego lotu korzystają z usług danego lotniska. Kupując bilet na wybrany przez siebie lot, pasażer staje się klientem danej linii lotniczej, natomiast linia lotnicza jest głównym klientem zarówno portu lotniczego, jak i firm funkcjonujących na jego obszarze. Dzięki odpowiednim umowom i powiązaniom obie grupy podmiotów są w stanie prowadzić swoją działalność w sposób korzystny dla obu stron.

Obecnie porty i linie lotnicze współpracują w kilku podstawowych obszarach. Wraz z rozwojem technologii i zmianami na rynku współpraca ta staje się coraz szersza. Główne obszary współpracy obejmują [Niehaus, 2012]:

- zapewnienie bezpieczeństwa,
- inwestycje w infrastrukturę,
- tworzenie harmonogramów lotów,
- rozbudowę portów lotniczych i budowę nowych terminali,
- minimalizowanie kosztów przy maksymalizacji zysku,
- poprawę jakości podróży,
- wymianę informacji o pasażerach i klientach,
- marketing,
- działania na rzecz środowiska.

Bezpieczeństwo pasażerów oraz obsługi lotniska i samolotów jest jednym z kluczowych obowiązków portów lotniczych. Zapewnienie bezpieczeństwa na-

ziemnego obejmuje ochronę terminalu, kontrolę pozostawionych bez opieki toreb i walizek, monitoring obiektu, kontrolę osobistą przed wejściem do samolotu, kontrolę ilości i wagi bagażu rejestrowanego, sprawdzenie, czy w bagażu podręcznym nie znajdują się niedozwolone przedmioty oraz bezpieczne przetransportowanie pasażerów na pokład samolotu [Zieliński, 2010]. Działania w celu zapewnienia bezpieczeństwa naziemnego powinny być jak najbardziej efektywne i zajmować jak najmniej czasu.

Drugim elementem jest zapewnienie bezpieczeństwa samolotów przelatujących nad portem, lądujących, startujących lub poruszających się po płycie lotniska. Porty lotnicze muszą dysponować urządzeniami i odpowiednio przeszkolonymi pracownikami, którzy przy wykorzystaniu nowoczesnej techniki i własnych umiejętności będą potrafili uniknąć sytuacji awaryjnych. Piloci podczas startu utrzymują kontakt z wieżą kontrolną lotniska, z którego odlatują lub do którego przylatują. Aby uruchomić silniki i wystartować, pilot musi uzyskać zgodę obsługi wieży. Gdy już wystartuje, nawiązuje kontakt ze służbą kontroli zbliżania, która pomaga mu uniknąć innych samolotów na obszarze około 100 km od lotniska [Polska Agencja Żeglugi Powietrznej, 2016].

Porty lotnicze dysponują określoną liczbą zezwoleń na start i lądowanie, wynikającą z wielkości i położenia portu lotniczego. Chcąc tę liczbę zwiększyć, muszą dobudowywać nowe terminale i pasy startowe. Liniom lotniczym zależy, aby dysponować jak największą ilością tzw. slotów, więc często decydują się na współfinansowanie inwestycji, wiedząc, że przyniesie to rozwój nie tylko portu lotniczego, ale także ich linii. Zyskują w ten sposób pewność, że nowoczesne technologie, którymi będzie dysponowało lotnisko, spełnią ich oczekiwania. Przykład takich działań stanowi współpraca British Airways i portu lotniczego Heathrow w Londynie. Dążąc do poprawy standardu i jakości oferty, oba podmioty wspólnie dobudowały nowy terminal wyposażony w dziesięć rękawów, specjalne oświetlenie pasa startowego, skuteczniejszy system obsługi bagażu i specjalne udogodnienia dla pasażerów, np. salę dla pasażerów VIP i blisko położony parking [Media Center British Airways, 2013]. Wiele linii lotniczych nie tylko finansuje budowę terminali i zakup nowych urządzeń i technologii, ale także staje się współwłaścicielem portów. Na przykład Terminal 2 w porcie lotniczym w Monachium jest w 40% własnością Lufthansy, która poza tym portem posiada znaczne udziały w porcie lotniczym we Frankfurcie i w terminalu cargo w Międzynarodowym Porcie Lotniczym Szanghaj Pudong [Oum, Xiaowen, 2009].

Bardzo istotna z punktu widzenia pasażera jest współpraca między liniami lotniczymi i portami lotniczymi w zakresie poprawy jakości podróży i skrócenia czasu jej trwania. Najwięksi przewoźnicy i ich huby oferują podobny poziom obsługi pasażerów na lotnisku, niezawodności i obsługi podczas lotu. Porty lotnicze konkurują między sobą możliwościami spędzenia czasu przed odlotem, wygodnością transferu oraz transportem dowozowo-odwozowym. Coraz większą

popularność zdobywa tzw. *fast travel*, czyli zespół technologii, który umożliwia pasażerom szybszą odprawę. Największe porty lotnicze we współpracy ze swoimi głównymi liniami wprowadziły systemy kompleksowej obsługi pasażerów. IATA opracowało program „Szybkie podróżowanie” (Fast Travel Programme), w którym przedstawiono możliwości wprowadzenia samoobsługi w sześciu obszarach, takich jak [Best, 2015]:

- bezobsługowa odprawa i samodzielny druk kart pokładowych,
- bezobsługowa kontrola dokumentów podróźnych i paszportu,
- samodzielne nadanie bagażu i druk przywieszek bagażowych,
- kioski do samodzielnej zmiany lotu i druku nowych kart pokładowych,
- bezobsługowe wejście na pokład samolotu,
- bezobsługowa możliwość zgłoszenia reklamacji bagażowej na lotnisku.

Wprowadzenie tego programu znacznie skraca czas potrzebny pasażerowi przed odlotem samolotu i skutecznie zmniejsza kolejki. Dzięki prostym urządzeniom pasażer samodzielnie jest w stanie wykonać te czynności w czasie często krótszym niż tradycyjna odprawa. Korzyści, jakie przynosi wdrożenie tego programu różnym podmiotom, przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Korzyści z wprowadzenia programu Fast Travel

Linie lotnicze	Porty lotnicze	Pasażerowie
<ul style="list-style-type: none"> – niższe koszty operacyjne – lepsze zarządzanie wizerunkiem – większa punktualność odlotów – bezpośredni kontakt z klientami – szansa na sprzedaż dodatkowych usług w czasie odprawy przez internet 	<ul style="list-style-type: none"> – niższe koszty operacyjne – lepsze zarządzanie wizerunkiem – maksymalizacja wykorzystania istniejącej infrastruktury – możliwość wzrostu przychodów ze sprzedaży – zmniejszenie zatłoczenia na lotnisku i poprawa bezpieczeństwa 	<ul style="list-style-type: none"> – brak kolejek na lotnisku – większa kontrola nad podróżą i wyższy komfort podróży – więcej możliwości wyboru – elastyczność i kombinacja różnych możliwości dokonania odprawy

Źródło: [Best, 2015].

Porty lotnicze i przewoźnicy dysponują różnymi informacjami dotyczącymi pasażerów. Wymiana tej wiedzy może pozytywnie wpłynąć na jakość usług, które każdy z partnerów będzie świadczyć w przyszłości. Linie lotnicze są w posiadaniu takich danych o pasażerach, jak wiek, płeć i adres zamieszkania, natomiast porty lotnicze wiedzą, z jakich usług dany podróżny korzysta. Wymiana informacji pozwoli na tworzenie wspólnych ofert dopasowanych do wybranych grup pasażerów.

Ze zbieraniem informacji o pasażerach wiąże się współpraca w zakresie promocji i marketingu. Porty i linie lotnicze często wspólnie tworzą strategię marke-

tingowe i określają działania promocyjne. Dla linii lotniczych jest to bardzo ważne głównie ze względu na to, że opłacalność lotów dalekodystansowych zależy od liczby pasażerów dowożonych regionalnymi połączeniami z małych portów lotniczych. Istotnym elementem marketingu jest zbudowanie odpowiedniej marki linii lotniczej i znaku kojarzonego zarówno z nią, jak i jej macierzystym portem lotniczym.

Obszarem współpracy linii i portów lotniczych, który dopiero od niedawna ma znaczenie, jest ochrona środowiska. Linie lotnicze i porty lotnicze współpracują z producentami urządzeń, które mają na celu zmniejszenie emisji dwutlenku węgla. Bardzo istotne jest zwiększenie wydajności paliwa, która ma wzrosnąć w stosunku do 2005 r. o 1,5% do 2020 r. i o 50% do 2050 r. Jednym z nowszych działań w obszarze ochrony środowiska jest zagospodarowanie części powierzchni portów lotniczych pod uprawę roślin, z których można wytwarzać biopaliwo. Takie rozwiązania wprowadziło już kilka portów lotniczych, np. Madryt-Barajas, Detroit i Sztokholm-Arlanda [IATA, 2011].

Współpraca linii i portów lotniczych jest niezwykle ważna dla nich samych i dla obsługiwanych przez nie pasażerów. Dobrze dzieląc między sobą zadania i lepiej wykonując swoje obowiązki, zmniejszą prawdopodobieństwo, że podczas lotu stanie się coś nieprzewidzianego.

Podsumowanie

Komunikacja lotnicza jest najszybciej rozwijającą się gałęzią transportu. Skutecznie wdraża się zmiany funkcjonalne i organizacyjne, szeroko stosuje innowacje techniczne, organizacyjne i marketingowe, a ekspansja rynkowa postępuje szybciej niż w innych gałęziach transportu.

Rynek lotniczych przewozów pasażerskich pozostaje pod szczególnym wpływem procesów globalizacji i stanowi przykład sektora o wyraźnych cechach globalnych. Na rynku tym występuje globalna konkurencja i konieczność stosowania takich strategii i działań, które ten wymiar globalny konkurencji będą uwzględniać. Globalna konkurencja radykalnie zmieniła sposób konkurowania na rynku. Powszechną praktyką stało się konkurowanie ze sobą nie tylko pojedynczych linii lotniczych, ale również aliansów złożonych z większej liczby przedsiębiorstw.

Tworzenie aliansów strategicznych zmienia uwarunkowania konkurencyjne poprzez wzmocnienie pozycji partnerów w stosunku do konkurentów, dostawców i klientów. Poza tym ogranicza zakres i skutki wahań koniunktury w lotnictwie, czy innych niepowodzeń, przy jednoczesnym zachowaniu odrębności organizacyjnej i prawnej podmiotów uczestniczących w aliansie, co linie lotnicze traktują jako niewątpliwą zaletę.

Bibliografia

- Best H., 2015, *Fast Travel Program Strategy*, IATA, <http://www.iata.org/whatwedo/passenger/fast-travel/Documents/Fast-Travel-Program-Strategy-V7.pdf> [dostęp: 25.03.2016].
- Goetz A.R., Budd L. (ed.), 2016, *The Geographies of Air Transport*, Routledge, London – New York.
- IATA, 2011, *Innovation in Airline-Airport Cooperation*, Press Release, no. 54, <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2011-11-02-01.aspx> [dostęp: 25.03.2016].
- Koźlak A., 2008, *Transport jako czynnik i przedmiot globalizacji*, Przegląd Komunikacyjny, nr 9.
- Marciszewska E., 2001, *Globalizacja sektora usług transportu lotniczego*, Monografie i Opracowania Szkoły Głównej Handlowej, nr 493, Warszawa.
- Media Center British Airways, 2013, <http://www.britishairways.com/en-gb/bamediacentre/newsarticles?articleID=20131226065142#.VCHorpSSz6o> [dostęp: 24.09.2014].
- Niehaus T.J., 2012, *Airport partnerships. Business models with a future?*, Airline Fleet Management, issue 77.
- Oneworld, 2015, *Oneworld at a glance*, <https://www.oneworld.com/news-information/oneworld-fact-sheets/oneworld-at-a-glance/> [dostęp: 28.03.2016].
- Oum Tae H., Xiaowen F., 2009, *Impacts of airports on airline competition. Focus on airport performance and airport-airline vertical relations*, [w:] *Competitive Interaction between Airports, Airlines and High-Speed Railways*, OECD Publishing.
- Pearce B., Doernhoefer G., 2011, *The economic benefits generated by alliances and joint ventures*, IATA Economics Briefing, IATA.
- Pijet-Migoń E., 2012, *Zmiany rynku lotniczych przewozów pasażerskich w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, nr 25, Wrocław.
- Polska Agencja Żeglugi Powietrznej, 2016, http://www.pansa.pl/?menu_lewe=o_pazp&lang=_pl&opis=misja [dostęp: 25.03.2016].
- Rucińska D. (red.), 2015, *Polski rynek usług transportowych. Funkcjonowanie – przemiany – rozwój*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rucińska D., Ruciński A., Tłoczyński D., 2012, *Transport lotniczy. Ekonomika i organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Serafin M., 2015, *Alianse – ich obecna rola na globalnym rynku lotniczym*, http://www.prtl.pl/linie_lotnicze_artykuly,24977,2 [dostęp: 28.03.2016].
- Sky Team, 2015, *Fact & Figures*, <http://www.skyteam.com/en/about/> [dostęp: 28.03.2016].
- Tłoczyński D., 2016, *Konkurencja na polskim rynku usług transportu lotniczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Tugores-García A., 2012, *Analysis of global airline alliances as a strategy for international network development*, Massachusetts Institute of Technology, <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/75853/821869736-MIT.pdf?sequence=2> [dostęp: 17.06.2016].
- WTO, *International Trade Statistics 2015*, https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its15_world_trade_dev_e.pdf [dostęp: 25.03.2016].
- Zieliński M., 2010, *Bezpieczeństwo w porcie lotniczym*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, nr 4, <http://www.amw.gdynia.pl/library/File/ZN%202010/16Zielinski%20M.pdf> [dostęp: 25.03.2016].