STUDIA I PRACE
Kolegium Zarządzania i Finansów
ZESZYT NAUKOWY 169

169/2018
s. 31–42

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Oficyna Wydawnicza SGH
kolegia.sgh.waw.pl

Dominik Boniecki
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Strumienie kooperencji w sektorze przewozów lotniczych w Unii Europejskiej

Streszczenie

Wzrost oferty przewozowej dokonany w drugiej dekadzie XXI w. przez przewoźników lotniczych posiadających siedziby w Unii Europejskiej spowodował zatarcie nie tylko różnic między modelami biznesowymi operatorów lotniczych, lecz także zanik klarownego rozróżnienia relacji łączących towarzystwa lotnicze: partnerstwa lub konkurencji.

Celem artykułu jest przedstawienie układu przestrzennego głównych strumieni kooperencji w sektorze przewozów lotniczych w Unii Europejskiej. Zbadano czynniki nasilające jednoczesną współpracę i konkurencję między liniami lotniczymi oraz strategie zarządcze mające na celu jej ograniczenie. Oszacowano też możliwe kierunki rozwoju przedmiotowego zjawiska w Europie w najbliższych latach. Przeprowadzone badanie pozwala na wyciągnięcie następującego wniosku: konsolidacja kapitałowa przewoźników nasila strumienie konkurencji między liniami lotniczymi należącymi do jednej grupy kapitałowej a towarzystwami z tej samej konstelacji wielostronnej, które takich związków nie zawarły.

Słowa kluczowe: linie lotnicze, sojusze lotnicze, kooperencja, Unia Europejska
Kod klasyfikacji JEL: R41

1. Wprowadzenie

Kooperencja to jednoczesne współwystępowanie strumieni rywalizacji i kooperacji między konkurentami zachowującymi odrębność organizacyjną [Cygler, 2009, s. 23]. Przedsiębiorstwa pozostające konkurentami współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści. Przedsiębiorstwa tworzące związki kooperencyjne określa się mianem kooperentów. Kooperencja międzynarodowa oznacza współpracę między konkurentami, którzy mają siedziby w różnych krajach, lub sytuację, gdy współpraca jest realizowana na zagranicznym rynku lub rynkach [Cygler i in., 2013, s. 110].

Sektor lotniczy w Unii Europejskiej jest typowym sektorem kooperencyjnym, którego podstawą funkcjonowania są jednocześnie współpraca i rywalizacja konkurentów [Cygler i in., 2013, s. 110]. Decydujący głos mają liderzy, to oni narzucają pozostałym operatorom przyjęcie konkretnych zachowań i strategii.

Podstawowy zakres działań konkurencyjnych pomiędzy liniami lotniczymi obejmuje przede wszystkim rywalizację o pasażera, okienka czasowe w portach lotniczych (sloty) oraz możliwość obsługi poszczególnych tras [Hoszman, 2011, s. 32]. Wszystkie te obszary konkurencji sprowadzają się jednak do głównego przedmiotu rywalizacji, jakim jest walka o klienta.

Występowanie jednoczesnych strumieni kooperacji i konkurencji może przyjąć wymiar regionalny lub międzykontynentalny. W każdym przypadku badanie jednoczesnego występowania strumieni rywalizacji i kooperacji powinno odbywać się w ramach jednolitego otoczenia regulacyjnego dla podaży usług przewozowych. Dokonuje się w ten sposób eliminacji wpływu różnic regulacyjnych na swobodę kształtowania oferty przewozowej.

Nasilenie relacji kooperencji wymaga przeprowadzania dalszych studiów w zakresie kształtowania jednoczesnych związków współpracy i konkurencji w sektorze przewozów lotniczych w Unii Europejskiej, która zapewnia jednolite otoczenie regulacyjne dla wszystkich unijnych przewoźników operujących na rynku wewnętrznym.

2. Kooperencja w wielostronnych sojuszach lotniczych

Wielostronne sojusze lotnicze powstają jako substytut wielu porozumień dwustronnych [Lazzarini, 2008, s. 25]. Zawierają je dedykowane spółki odpowiedzialne za zarządzanie obszarami powierzonymi aliansowi – głównie programami marketingowymi oraz wspólnymi inwestycjami w infrastrukturę informatyczną – w wymiarze ogólnoświatowym. Obecnie na rynku lotniczym funkcjonują trzy takie konstelacje: Star Alliance, SkyTeam oraz Oneworld.

W ostatnich latach to właśnie wielostronne sojusze lotnicze są ugrupowaniami, w których zaobserwowano szczególne nasilenie związków kooperencyjnych. Choć komplementarność siatki połączeń przewoźnika sieciowego w stosunku do siatki linii partnerskich jest sytuacją pożądaną, to nie występuje ona między każdymi dwoma losowo wybranymi towarzystwami

zrzeszonymi w konstelacji wielostronnej. Przynależność do ugrupowania wielostronnego nie wyklucza konkurencji handlowej między towarzystwami do niej należącymi.

2.1. Metoda badawcza

Kooperencję w aliansach wielostronnych zbadano na przykładzie operatorów z siedzibami w państwach Unii Europejskiej, Szwajcarii lub Norwegii oraz w relacji do rynku przewozów między tymi krajami.

W identyfikacji strumieni kooperencji wykorzystano wyszukiwarki połączeń zamieszczone na portalach internetowych linii lotniczych. Badanie polegało na porównaniu oferty lotów między jednakowymi parami portów lotniczych w tym samym dniu u operatorów należących do tego samego sojuszu wielostronnego, ale pozbawionych relacji kapitałowych. Rozróżnienie przewoźników nastąpiło zatem według kryterium własnościowego.

Powyższa metoda badawcza posiada liczne atuty. Po pierwsze, operatorzy nienależący do tej samej grupy kapitałowej dokonują oddzielnego kształtowania oferty przewozowej. Użytkują też odmienne systemy informatyczne służące do zarządzania podażą i jej sprzedażą w internecie. Co prawda systemy IT operatorów skupionych w danym sojuszu wielostronnym są częściowo zintegrowane, dzięki czemu planiści sprzedaży Lufthansy mają dostęp np. do zatwierdzonego i oferowanego w ogólnej dystrybucji rozkładu lotów PLL LOT, to jednak użytkowanie systemów pozostaje w wyłącznej kompetencji przewoźników. Po drugie, nowoczesne systemy informatyczne służące do sprzedaży w cyberprzestrzeni pozwalają operatorom na optymalizację treści prezentowanych użytkownikom. Specjaliści ds. marketingu eksponują na stronie przewoźnika ofertę przewozową najbardziej dla niego dochodową. Propozycje konkurentów nie są tam przedstawiane. Po trzecie, porównanie oferty przewozowej na witrynach przewoźników jest szybką, tanią i szeroko dostępną metodą badawczą, niewymagającą zakupu drogich subskrypcji baz danych z sektora lotniczego (jednorazowy dostęp może kosztować nawet kilka tysięcy euro).

2.2. Przypadki kooperencji w sojuszu Star Alliance

Poniższa tabela przedstawia członków sojuszu Star Alliance w letnim rozkładzie lotów w 2018 r.

Tabela 1. Członkowie sojuszu Star Alliance w letnim rozkładzie lotów 2018

Lp.	Przewoźnik	Siedziba	Główne porty węzłowe
1.	Adria Airways	Ljubljana, Słowenia	Ljubljana (LJU)
2.	Aegean Airlines	Ateny, Grecja	Ateny (ATH)
3.	Air Canada	Montreal, Kanada	Montreal (YUL), Vancouver (YVR), Toronto (YYZ)

Lp.	Przewoźnik	Siedziba	Główne porty węzłowe
4.	Air China	Pekin, Chiny	Chengdu (CTU), Pekin (PEK), Szanghaj (PVG)
5.	Air India	Mumbaj, Indie	Mumbaj (BOM), Delhi (DEL)
6.	Air New Zealand	Auckland, Nowa Zelandia	Auckland (AKL)
7.	All Nippon Airways	Tokio, Japonia	Tokio (NRT, HND)
8.	Asiana Airlines	Seul, Korea Południowa	Seul (ICN)
9.	Austrian Airlines	Wiedeń, Austria	Wiedeń (VIE)
10.	Avianca	Bogota, Kolumbia	Bogota (BOG), Lima (LIM), San Salvador (SAL)
11.	Brussels Airlines	Bruksela, Belgia	Bruksela (BRU)
12.	Copa Airlines	Panama, Panama	Panama (PTY)
13.	Croatia Airlines	Zagrzeb, Chorwacja	Zagrzeb (ZAG)
14.	EgyptAir	Kair, Egipt	Kair (CAI)
15.	Ethiopian Airlines	Addis Abeba, Etiopia	Addis Abeba (ADD)
16.	EVA Air	Tajpej, Tajwan	Tajpej (TPE)
17.	Polskie Linie Lotnicze LOT (PLL LOT)	Warszawa, Polska	Warszawa (WAW)
18.	Lufthansa	Kolonia, Niemcy	Frankfurt (FRA), Monachium (MUC)
19.	Scandinavian Airlines System	Sztokholm, Szwecja	Sztokholm (ARN), Kopenhaga (CPH), Oslo (OSL)
20.	Shenzhen Airlines	Shenzhen, Chiny	Guangzhou (CAN), Shenzhen (SZX),
21.	Singapore Airlines	Singapur, Singapur	Singapur (SIN)
22.	South African Airways	Johannesburg, RPA	Johannesburg (JNB)
23.	SWISS	Zurych, Szwajcaria	Zurych (ZRH)
24.	TAP Portugal	Lizbona, Portugalia	Lizbona (LIS)
25.	Thai Airways	Bangkok, Tajlandia	Bangkok (BKK), Chiang Mai (CNX), Hat Yai (HDY), Phuket (HKT)
26.	Turkish Airlines	Istambuł, Turcja	Ankara (ESB), Istambuł (IST)
27.	United Airlines	Chicago, USA	Denver (DEN), Newark (EWR), Guam (GUM), Waszyngton (IAD), Houston (IAH), Los Angeles (LAX), Chicago (ORD), San Francisco (SFA)

Źródło: opracowanie własne.

Analizując strukturę sojuszu Star Alliance, można poczynić dwa spostrzeżenia. Po pierwsze, konstelacja ta skupia relatywnie wielu przewoźników z siedzibami w państwach Unii Europejskiej, Szwajcarii bądź Norwegii: Adria, Aegean Airlines, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Croatia Airlines, Lufthansa, PLL LOT, Scandinavian Airlines System, SWISS oraz TAP Portugal. Po drugie, przewoźnicy należący do Lufthansa Group posiadają porty węzłowe ulokowane w środkowej części kontynentu. Czyni to Austrian Airlines, Brussels Airlines, Lufthansę i SWISS operatorami konkurencyjnymi w ruchu zarówno ze wschodu na zachód, jak i w kierunku północ-południe.

Rozważmy teraz pierwszy przypadek szczegółowy, tj. rynek połączeń ze wschodu na zachód na przykładzie kształtowania oferty przewozowej między Polską a Portugalią. Wyszukiwarka połączeń lotniczych na stronie internetowej LOT-u na rejs z Warszawy (WAW) do Lizbony

(LIS) zaplanowany na 25 kwietnia 2018 r. prezentuje ofertę przewozu bezpośredniego rejsem obsługiwanym przez TAP Portugal, któremu polski operator użycza kodu. Jest to jedyna oferta usługowa dostępna w tym terminie. Z kolei wyszukiwarka Lufthansy oferuje tego dnia 10 przelotów z międzylądowaniem w Brukseli (BRU), Frankfurcie (FRA), Monachium (MUC) lub Wiedniu (VIE), czyli w portach węzłowych przewoźników należących do Lufthansa Group. Różniące się od siebie oferty zaproponowane przez polskiego i niemieckiego operatora – a zwłaszcza brak możliwości zakupu podróży przez Niemcy w wyszukiwarce połączeń polskiego przewoźnika – pokazują, że na przedmiotowym rynku oferta partnerska LOT-u i TAP-u konkuruje z ofertą przewoźników należących do Lufthansa Group.

Kolejnym przykładem przewoźników należących do Star Alliance, którzy są dla siebie konkurentami na rynku europejskim, są połączenia z Polski do Belgii. Spójrzmy na sytuację z 25 kwietnia 2018 r. Tego dnia LOT oferował 3 bezpośrednie połączenia między Warszawą (WAW) a Brukselą (BRU) oraz 2 połączenia z przesiadką w Tallinie (TLL), gdzie segment lotu między Estonią a Belgią jest realizowany przez Nordica – podwykonawcę LOT-u operującego na kodzie polskiego operatora. Rozkład lotów Brussels Airlines obejmuje 3 rejsy wykonywane przez belgijskie towarzystwo. Jednak między polskim a belgijskim przewoźnikiem nie obowiązuje umowa o współdzieleniu kodu, w związku z czym strona internetowa LOT-u oferuje połączenia wykonywane tylko przez tego operatora, a portal towarzystwa belgijskiego – wyłącznie rejsy operowane przez Brussels Airlines.

Trzecim przykładem jest konkurencja linii Adria i Croatia Airlines z operatorami z Lufthansa Group. Widać ją zwłaszcza w odniesieniu do Austrian Airlines oferujących bogatą siatkę połączeń w Europie Środkowej. Przykładowo 25 kwietnia 2018 r. na rynku przewozów ze Sztokholmu (ARN) do Zagrzebia (ZAG) Lufthansa oferuje połączenia przesiadkowe we Frankfurcie (FRA), Monachium (MUC), Wiedniu (VIE) lub Zurychu (ZRH). Croatia Airlines oferuje przewóz albo we współpracy z liniami SAS z przesiadką w Kopenhadze (CPH) lub Amsterdamie (AMS), albo we współpracy z przewoźnikami Lufthansa Group z przesiadką w którymś z jej hubów. W każdym przypadku Croatia Airlines jest wykonawcą jednego segmentu lotu.

Po uwzględnieniu pełnej siatki połączeń europejskich operatorów zrzeszonych w Star Alliance podobnych przykładów konkurencji na europejskim rynku usług lotniczych między przewoźnikami należącymi do tej konstelacji będą dziesiątki. Najsilniejsze strumienie kooperencji wystąpią między przewoźnikami skupionymi w Lufthansa Group a pozostałymi europejskimi członkami sojuszu Star Alliance.

2.3. Przypadki kooperencji w sojuszu SkyTeam

Tabela 2 przedstawia członków sojuszu SkyTeam w letnim rozkładzie lotów w 2018 r. Jak widać, sześciu operatorów ma siedziby w krajach Unii Europejskiej, Szwajcarii lub Norwegii: Air Europa, Air France, Alitalia, Czech Airlines, KLM i TAROM. Należy tutaj dodać,

że sytuacja Alitalii, która w 2017 r. ogłosiła niewypłacalność wobec wierzycieli, a jej majątek ma zostać podzielony między kilku operatorów, pozostaje niepewna. W momencie pisania niniejszego tekstu (marzec 2018 r.) przyszłość tego przewoźnika, a także jego dalsza przynależność do SkyTeam pozostają nieznane.

Tabela 2. Członkowie sojuszu SkyTeam w letnim rozkładzie lotów 2018

Lp.	Przewoźnik	Siedziba	Główne porty węzłowe
1.	Aeroflot	Moskwa, Rosja	Moskwa (SVO)
2.	Aerolíneas Argentinas	Buenos Aires, Argentyna	Buenos Aires (EZE, AEP), Cordoba (COR)
3.	Aeroméxico	Meksyk, Meksyk	Meksyk (MEX), Monterrey (MTY), Guadalajara (GDL), Hermosillo (HMO)
4.	Air Europa	Madryt, Hiszpania	Madryt (MAD)
5.	Air France	Paryż, Francja	Paryż (CDG, ORY), Lyon (LYS)
6.	Alitalia	Rzym, Włochy	Rzym (FCO), Mediolan (MXP)
7.	China Airlines	Tajpej, Tajwan	Tajpej (TPE), Kaohsiung (KHH)
8.	China Eastern Airlines	Szanghaj, Chiny	Szanghaj (PVG), Kunming (KMG), Xianyang (XIY)
9.	China Southern Airlines	Guangzhou, Chiny	Guangzhou (CAN), Pekin (PEK), Urumqi (URC), Chongqing (CKG)
10.	Czech Airlines	Praga, Czechy	Praga (PRG)
11.	Delta Air Lines	Atlanta, USA	Atlanta (ATL), Cincinnati (CVG), Detroit (DTW), Minneapolis (MSP), Nowy Jork (LGA, JFK), Salt Lake City (SLC), Seattle (SEA), Los Angeles (LAX)
12.	Garuda Indonesia	Dżakarta, Indonezja	Dżakarta (CGK), Makassar (UPG), Denpasar (DPS), Medan (KNO), Balikpapan (BPN), Juanda (SUB)
13.	Kenya Airways	Nairobi, Kenia	Nairobi (NBO)
14.	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM)	Amsterdam, Holandia	Amsterdam (AMS)
15.	Korean Air	Seul, Korea Południowa	Seul (ICN, GMP), Busan (PUS), Jeju (CJU)
16.	Middle East Airlines	Bejrut, Liban	Bejrut (BEY)
17.	Saudia	Dżudda, Arabia Saudyjska	Dżudda (JED), Rijad (RUH), Dammam (DMM)
18.	Transporturile Aeriene Române (TAROM)	Bukareszt, Rumunia	Bukareszt (OTP)
19.	Vietnam Airlines	Hanoi, Wietnam	Hanoi (HAN), Ho Chi Minh (SGN)
20.	Xiamen Air	Xiamen, Chiny	Xiamen (XMN), Fuzhou (FOC)

Źródło: opracowanie własne.

Kooperencja na rynku europejskich przewozów lotniczych w tej konstelacji zachodzi przede wszystkim między grupą Air France – KLM a Air Europa, między Air France – KLM a Czech Airlines, między Air France – KLM a TAROM oraz między Czech Airlines a TAROM. Przykładowo analiza lotów oferowanych przez portale internetowe badanych towarzystw pozwala na stwierdzenie konkurencji między trzema operatorami: Air Europa, Czech Airlines oraz Air France – KLM na rynku połączeń z Madrytu (MAD) do Budapesztu (BUD). Operator

hiszpański oferuje, we współpracy z Alitalią, połączenia z przesiadką w Rzymie (FCO). Towarzystwo francuskie proponuje również rejsy dwuodcinkowe z przesiadką w Paryżu (CDG). Z Madrytu (MAD) do Budapesztu (BUD) można też odbyć podróż na pokładzie linii Czech Airlines (niektóre loty we współpracy z Iberią) z przesiadką w Pradze (PRG) albo (we współpracy z KLM) ze zmianą samolotu w Amsterdamie (AMS), gdzie co najmniej jeden segment podróży jest wykonywany przez przewoźnika holenderskiego.

Z Londynu (LHR) do Bukaresztu (OTP) można przedostać się rejsem bezpośrednim obsługiwanym przez TAROM albo liniami KLM z transferem w Amsterdamie (AMS). Konkurentem dla rejsów bezpośrednich TAROM na trasie Bruksela (BRU) – Bukareszt (OTP) jest oferta Czech Airlines z przesiadką w Pradze (PRG).

W przypadku sojuszu SkyTeam związki o charakterze kooperencji oszacowano jako słabsze niż obserwowane w Star Alliance. Powyższy wniosek oparto na relatywnie mniejszej liczbie członków SkyTeam w Europie, na relatywnie większych odległościach między portami węzłowymi tych przewoźników oraz na bardziej równomiernym rozłożeniu przestrzennym tych hubów w Europie niż w przypadku operatorów skupionych w Star Alliance.

2.4. Przypadki kooperencji w sojuszu Oneworld

Tabela 3 przedstawia członków sojuszu Oneworld w letnim rozkładzie lotów w 2018 r.

Tabela 3. Członkowie sojuszu Oneworld w letnim rozkładzie lotów 2018

Lp.	Przewoźnik	Siedziba	Główne porty węzłowe
1.	American Airlines	Dallas, USA	Chicago (ORD), Dallas/FW (DFW), Los Angeles (LAX), Miami (MIA), Nowy Jork (JFK)
2.	British Airways	Londyn, Wielka Brytania	Londyn Heathrow (LHR)
3.	Cathay Pacific	Hongkong, Chiny	Hongkong (HKG)
4.	Finnair	Helsinki, Finlandia	Helsinki (HEL)
5.	Iberia	Madryt, Hiszpania	Madryt (MAD)
6.	Japan Airlines	Tokio, Japonia	Tokio (HND), Osaka (KIX), Nagoya (NGO)
7.	LATAM	Santiago, Chile	Santiago (SCL), São Paulo (GRU)
8.	Malaysia Airlines	Kuala Lumpur, Malezja	Kuala Lumpur (KUL)
9.	Qantas	Sydney, Australia	Sydney (SYD), Dubaj (DBX)
10.	Qatar Airways	Doha, Katar	Doha (DOH)
11.	Royal Jordanian	Amman, Jordania	Amman (AMM)
12.	S7 Airlines	Moskwa, Rosja	Moskwa (DME)
13.	SriLankan Airlines	Kolombo, Sri Lanka	Kolombo (CMB), Mattala (HRI)

Źródło: opracowanie własne.

Po bankructwie linii Air Berlin, które należały do sojuszu Oneworld, siedziby w krajach Unii Europejskiej, Szwajcarii lub Norwegii posiada trzech operatorów. Dwóch – British Airways oraz Iberia – należy do grupy kapitałowej International Airlines Group. Nie stanowią zatem dla siebie konkurencji. Z kolei położenie geograficzne portu w Helsinkach, a także współpraca Finnair z British Airways na trasie z Londynu (LHR) do Helsinek (HEL) powodują, że konkurencja między fińskim przewoźnikiem a operatorami skupionymi w grupie International Airlines Group ma miejsce w nielicznych przypadkach. Kooperencja w Oneworld na rynku połączeń europejskich występuje zatem relatywnie rzadko, a relacją dominującą jest w tym przypadku współpraca.

3. Kooperencja między przewoźnikami tradycyjnymi a niskokosztowymi

Choć różnice w modelach biznesowych przewoźników tradycyjnych i niskokosztowych zaczęły w ostatnich latach ulegać zatarciu, to jednak podstawowa różnica nadal odnosi się do strategii kształtowania siatki połączeń: przewoźnicy tradycyjni operują przede wszystkim według modelu sieciowego, podczas gdy towarzystwa niskokosztowe – głównie zgodnie z modelem połączeń bezpośrednich.

Z operowaniem w modelu sieciowym wiąże się pojęcie *hub-and-spoke network*. Można je zdefiniować jako siatkę połączeń opartą na porcie węzłowym, który jako jedyny posiada bezpośrednie połączenia ze wszystkimi destynacjami wpisanymi w siatkę danego przewoźnika [Pels, 2000, s. 13]. Pasażerowie podróżujący między lotniskami innymi niż hub odbywają podróż obejmującą przesiadkę w porcie węzłowym.

Siatki *hub-and-spoke* mogą być oparte na jednym hubie lub na dwóch portach węzłowych [Buillaume-Burghouwt, 2007, s. 13]. W obydwu przypadkach występuje ścisła koordynacja w aspekcie czasowym, rozumiana jako koordynacja w czasie fal dowozowych, oraz przestrzennym, której wyrazem jest skupienie ruchu na jednym lub dwóch portach przesiadkowych. W rzeczywistości towarzystwa lotnicze należące do dużych lotniczych grup kapitałowych posiadają bazy w trzech, a nawet więcej hubach.

Siatka połączeń oparta na rejsach bezpośrednich, bez możliwości transferu w porcie węzłowym, jest praktykowana przez przewoźników niskokosztowych. Zastosowano tu estymację średniej wysokości popytu na danym rynku przewozów lotniczych [Holloway, 2008, s. 366]. Badania wielkości popytu obejmują liczbę przewiezionych pasażerów i strukturę sprzedanych taryf. Ich rezultaty pozwalają na wskazanie połączeń między parami lotnisk, które powinny utrzymać się w siatce, oraz na optymalną częstotliwość oferowanych między nimi rejsów.

Odmienne strategie kształtowania siatek połączeń były do niedawna głównym powodem, dla którego operatorzy tradycyjni i niskokosztowi trwali w związkach konkurencji. Towarzystwa *low-cost* unikały operowania na główne lotniska i nie zawierały porozumień partnerskich z operatorami trzecimi. Poza rozkładem lotów o wyborze przez podróżnych

oferty przewozowej towarzystwa tradycyjnego z przesiadką w jego hubie lub oferty przelotu bezpośredniego z linią niskokosztową decydowały także odległość punktów rozpoczęcia i zakończenia podróży do najbliższych lotnisk oraz skomunikowanie transportem lądowym tych punktów z portami. Przykładowo pracownicy polskich firm informatycznych udający się w podróż służbową do Linköping w Szwecji często wybierają ofertę przewoźników niskokosztowych operujących do portu Skavsta (NYO) w Nyköping, skąd kontynuują podróż wygodnymi liniami autobusowymi Flygbussarna do Linköping. Podróż ta trwa dwa razy krócej niż z lotniska Sztokholm Arlanda (ARN), do którego operują przede wszystkim przewoźnicy tradycyjni.

W ostatnich latach w niektórych aspektach różnice między modelami biznesowymi operatorów tradycyjnych a niskokosztowych zaczęły się zacierać. Linie Ryanair i WizzAir rozpoczęły rejsy na lotniska główne, włączając w to porty we Frankfurcie (FRA), Monachium (MUC) czy Rzymie (FCO). Posunięcie to zaostrzyło konkurencję z operatorami tradycyjnymi tam operującymi. Jednocześnie prezesi firm Ryanair i WizzAir ogłosili możliwość zawierania porozumień partnerskich z przewoźnikami posiadającymi bazy w dużych portach węzłowych. Pierwszym przykładem takiej współpracy jest wymiana pasażerów między Ryanair a Air Europa w Madrycie (MAD). Partnerstwo odbywa się tu na podstawie umowy o wzajemnym przekazywaniu pasażerów, która jest podstawową i mało złożoną formą współpracy linii lotniczych [Doganis, 2005, s. 65]. Obejmuje transfer pasażerów między przewoźnikami w podróży złożonej z dwóch lub więcej segmentów lotu. Zakres koordynacji siatki połączeń oraz rozkładu lotów jest ograniczony. Pasażer ponosi jednolitą opłatę za całą podróż, a uzyskany dochód taryfowy jest dzielony między przewoźników na zasadach podziału zawartych w umowie.

Zawieranie porozumień o wzajemnym przekazywaniu pasażerów między operatorami tradycyjnymi a niskokosztowymi jest pierwszym czynnikiem powstawania strumienia kooperencji między tymi grupami operatorów.

4. Ewolucja kooperencji w najbliższych latach

Prognozę ewolucji kooperencji w sektorze przewozów lotniczych w Unii Europejskiej, z włączeniem przewoźników posiadających siedziby w Szwajcarii i Norwegii, przeprowadzono po uwzględnieniu trzech czynników, takich jak: zawieranie porozumień o współpracy między operatorami tradycyjnymi a niskokosztowymi, konsolidacja kapitałowa przewoźników lotniczych oraz bankructwo operatorów. Omówiono też możliwe skutki ewolucji kooperencji dla linii lotniczych oraz ich klientów.

W miarę zawierania kolejnych porozumień o współpracy między operatorami tradycyjnymi a niskokosztowymi, a także wraz ze wzrostem rozpiętości siatek połączeń partnerów strumień kooperencji będzie ulegał poszerzaniu. Jednoczesne występowanie stosunków współpracy i konkurencji będzie występowało na coraz większej liczbie rynków przewozowych.

Dalsza konsolidacja kapitałowa przewoźników lotniczych w Unii Europejskiej będzie zamieniać strumienie kooperencji w relacje kooperacyjne. Przykładem jest Lufthansa Group i wspomniane już przykłady oferowania połączeń na stronie www.lufthansa.com przez operatorów wchodzących w skład tej grupy. Z punktu widzenia zarządzania przychodami na poziomie Lufthansy nie ma większego znaczenia, który z jej operatorów jest wykonawcą usługi przewozowej. Także hipotetyczne przejęcie Polskich Linii Lotniczych LOT przez Lufthansę zmieniłoby charakter relacji między obydwoma operatorami z kooperencyjnej na partnerską.

Bankructwa przewoźników lotniczych wywołują wszystkie trzy możliwe zmiany charakteru relacji: zamianę dotychczasowych strumieni kooperencji w strumienie kooperacji, konkurencji, a także nowe strumienie kooperencji. Charakter nowej relacji będzie nadawać nowy właściciel aktywów upadłego przewoźnika, a dokładnie – jego relacje z otoczeniem konkurencyjnym. Przykładowo przejecie części aktywów Air Berlin przez Lufthansę spowodowało zamianę byłej relacji konkurencji między Air Berlin a Polskimi Liniami Lotniczymi LOT w relację kooperencyjną na tych rynkach, na których polski i niemiecki operator konkurują o pasażerów. Należy bowiem pamiętać, że Lufthansa i LOT współpracują ze sobą w ramach programów marketingowych realizowanych przez sojusz Star Alliance. Ale to samo przejęcie zawiązało już relację kooperacyjną w stosunku do pozostałych przewoźników wchodzących w skład Lufthansy, czyli w stosunku do Austrian Airlines, Brussels Airlines oraz SWISS. Jak już wspomniano, na poziomie grupy nie ma znaczenia, który operator wchodzący w jej skład realizuje daną usługę przewozową.

Przejdźmy teraz do omówienia możliwych skutków ewolucji kooperencji dla operatorów. Po pierwsze, wraz z zawieraniem kolejnych porozumień partnerskich zmieni się strategia kształtowania siatki połączeń przez operatorów niskokosztowych. Obok estymacji średniej wysokości popytu na przewozy między dwoma punktami, z których jeden jest portem węzłowym dla towarzystwa partnerskiego, pod uwagę będzie brana także wartość dodana płynąca ze współpracy partnerskiej z przewoźnikiem trzecim – będzie nią strumień pasażerów transferowych. Po drugie, zamiana kooperencji w kooperację spowodowana zachodzącymi procesami konsolidacji kapitałowej europejskich towarzystw lotniczych jest silnym argumentem przemawiającym za prywatyzacją przewoźników państwowych. Po trzecie, brak udziału w integracji kapitałowej, czyli długotrwała ekspozycja na bodźce kooperencyjne, może być jednym z czynników bankructwa towarzystw lotniczych. Przykładem może być wspomniany już upadek Air Berlin.

Jednocześnie trudno ocenić wpływ ewolucji kooperencji na klientów linii lotniczych w Unii Europejskiej. Nadrzędnym interesem podróżnych jest możliwość wyboru usługi na konkurencyjnym rynku pasażerskich przewozów lotniczych. Jeśli pasażerowie mają do wyboru paletę usług przewozowych oferowanych przez operatorów należących do odmiennych grup kapitałowych, to pozostają obojętni na szczegóły strategii partnerskich linii lotniczych. Sytuacji na rynku unijnym nie zmieniłoby też np. przejęcie PLL LOT przez Lufthansa Group, czyli zamiana strumienia kooperencji w kooperację. Powyższy wniosek można poprzeć agresywną konkurencją ze strony linii lotniczych skupionych w grupach Air France – KLM

oraz International Airlines Group, jak i ze strony operatorów niskokosztowych: Ryanair, WizzAir oraz EasyJet.

5. Podsumowanie

Analiza kooperencji obserwowanej wewnątrz wszystkich trzech konstelacji wielostronnych na europejskim rynku połączeń lotniczych pozwala na wyciągnięcie następującego wniosku: kluczowym czynnikiem zawiązywania współpracy partnerskiej w wymiarze regionalnym są związki kapitałowe występujące między towarzystwami lotniczymi. Jest to także czynnik nasilający strumień konkurencji między liniami lotniczymi należącymi do jednej grupy kapitałowej a towarzystwami z tej samej konstelacji wielostronnej, które takich relacji nie zawiązują.

Globalne alianse wielostronne utraciły walory porozumień strategicznych. Przewoźnicy aliansowi, którzy nie należą do danej grupy kapitałowej, są traktowani głównie jako konkurenci. Dlatego właśnie współpracę wewnątrz każdego z wielostronnych sojuszy lotniczych, obejmującą wszystkich członków danej konstelacji, ograniczono obecnie do marketingu i operacji lotniskowych.

Strategią zarządczą, która ogranicza strumienie kooperencji i rozwija relacje partnerskie w sektorze przewozów lotniczych w Unii Europejskiej, jest konsolidacja kapitałowa europejskich operatorów. Mowa tu o przejmowaniu przez europejskie grupy lotnicze pełnych pakietów udziałów tych towarzystw, które również należą do wielostronnych sojuszy lotniczych, ale pozostają poza wspomnianymi związkami kapitałowymi. Operatorzy ci są w sposób szczególny narażeni na negatywne skutki kooperencji.

Bibliografia

1. Buillaume-Burghouwt G., *Airline Network Development in Europe and its Implications for Airport Planning*, Ashgate 2007.
2. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
3. Cygler J., *Kooperencja w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw* [w:] Cygler J. i in., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
4. Doganis R., *The Airline Business in the 21st century*, Routledge 2005.
5. Holloway S., *Straight and Level. Practical Airline Economics*, 3 rd Edition, Ashgate 2008.
6. Hoszman A., *Modele kooperencji w sektorze transportu lotniczego*, „Organizacja i Kierowanie" 2011, nr 1(144).

7. Lazzarini S.G., *The Transition from Alliance Networks to Multilateral Alliances in the Global Airline Industry*, „Brazilian Administration Review" 2008, 5(1), s. 19–36.
8. Marciszewska E., *Kooperencja w sektorze lotniczym w świetle procesów deregulacji i globalizacji* [w:] Cygler J. i in., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
9. Pels E., *Airport economics and policy: efficiency, competition, and interaction with airlines*, Thela Thesis, Vrije Universiteit van Amsterdam, Amsterdam 2000.

Coopetition in air transport in the European Union

Abstract

The second decade of the 21st century witnesses the emergence of an extended offer of air transport companies based in the European Union, which has not only blurred borders between business models of air operators, but also eliminated a possibility to clearly identify relationships that link airlines into partnership or competitive arrangements.
The paper discusses spatial layout of the main streams of coopetition in the air transport sector in the European Union. We also examined factors that drive cooperation simultaneously with competition between the airlines and management strategies designed to restrict it. Possible directions of how the phenomenon is expected to evolve in Europe in the near future have also been drawn.
The study has led to an unambiguous conclusion: capital consolidation of air carriers fosters competition between airlines representing a particular air holding company and airline alliances from the same multilateral constellation who do not have such links.

Keywords: airlines, airline alliances, coopetition, European Union
JEL classification code: R41