

**Ekonomia**

# **Pasażerski transport lotniczy w Unii Europejskiej**

## **Wyzwania rynkowe**

**Renata Pisarek-Bartoszewska**



# **Pasażerski transport lotniczy w Unii Europejskiej**

Wyzwania rynkowe



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

**Ekonomia**

# **Pasażerski transport lotniczy w Unii Europejskiej**

**Wyzwania rynkowe**

**Renata Pisarek-Bartoszewska**

Renata Pisarek-Bartoszewska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37  
ORCID: 0000-0001-5745-4407

RECENZENT  
*Zbigniew Grzymała*

REDAKTOR INICJUJĄCY  
*Beata Koźniewska*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE  
*Krzysztof Lindstedt*

SKŁAD I ŁAMANIE  
*AGENT PR*

KOREKTA TECHNICZNA  
*Leonora Gralka*

PROJEKT OKŁADKI  
*Agencja Reklamowa efektoro.pl*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/anyaberkut

© Copyright by Renata Pisarek-Bartoszewska, Łódź 2020  
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.09722.19.0.M

Ark. wyd. 11,0; ark. druk. 12,5

ISBN 978-83-8220-044-7  
e-ISBN 978-83-8220-045-4

<https://doi.org/10.18778/8220-044-7>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8  
[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)  
e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)  
tel. 42 665 58 63

# Spis treści

Wykaz skrótów	7
Wstęp	9
Rozdział 1	
<b>Transport lotniczy w ujęciu koncepcji teoretycznych</b>	<b>13</b>
1.1. Zarys teoretycznych koncepcji konkurencji w ekonomii	13
1.2. Regulacja, deregulacja i liberalizacja transportu w teorii ekonomii	17
1.3. Transport lotniczy w świetle teorii rynków spornych	23
Rozdział 2	
<b>Liberalizacja i deregulacja transportu lotniczego</b>	<b>29</b>
2.1. Międzynarodowe regulacje sektora lotniczego	29
2.2. Deregulacja lotnictwa w USA jako impuls zmian w Europie	36
2.3. Proces liberalizacji transportu lotniczego w krajach UE	41
2.4. Integracja i regulacja transportu lotniczego w UE	46
2.5. Polityka transportowa UE wobec państw trzecich	48
2.6. Liberalizacja rynku lotniczego pomiędzy UE a USA	51
Rozdział 3	
<b>Ekonomiczna charakterystyka sektora pasażerskiego transportu lotniczego</b>	<b>57</b>
3.1. Rola i struktura lotnictwa cywilnego	57
3.2. Elastyczność popytu na usługę pasażerskich przewozów lotniczych	59
3.3. Podaż usług pasażerskiego transportu lotniczego – struktura i liderzy rynku	62
3.4. Koszty i przychody działalności przedsiębiorstw transportu lotniczego	67
3.5. Jakość usług lotniczych jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej	69
3.6. Strategie linii lotniczych na rynku pasażerskich przewozów powietrznych	74

## Rozdział 4

**Infrastrukturalne i instytucjonalne uwarunkowania sektora lotniczego 83**

- |      |   |    |
|------|---|----|
| 4.1. | Infrastruktura transportu lotniczego i jej funkcje                  | 83 |
| 4.2. | Najwięksi producenci samolotów pasażerskich                         | 86 |
| 4.3. | Międzynarodowe organizacje pasażerskiego transportu lotniczego      | 89 |
| 4.4. | Globalne sojusze linii lotniczych jako forma aliansu strategicznego | 92 |

## Rozdział 5

## Sektor pasażerskich przewozów lotniczych w UE 103

- |      |  |     |
|------|--|-----|
| 5.1. | Zmiany struktury rynku pasażerskich przewozów lotniczych w UE                    | 103 |
| 5.2. | Konsolidacja przewoźników UE. Fuzje, przejścia, holdingi i <i>joint ventures</i> | 111 |
| 5.3. | Porty lotnicze UE na tle rozwoju infrastruktury lotniczej w Europie              | 117 |
| 5.4. | Transport lotniczy UE w świetle tendencji globalnych i prognoz ruchu             | 121 |

## Rozdział 6

**Wpływ wybranych czynników egzogenicznych na funkcjonowanie transportu lotniczego** 127

- |   |     |
|---|-----|
| 6.1. Zależność popytu na przewozy lotnicze od koniunktury gospodarczej                            | 127 |
| 6.2. Wpływ cen ropy naftowej na sektor lotniczy   | 133 |
| 6.3. Ekonomiczne konsekwencje wybuchu wulkanu Eyjafjallajökull w 2010 roku dla sektora lotniczego | 148 |
| 6.4. Skutki pandemii światowych dla lotniczych przewozów pasażerskich                             | 157 |
| 6.5. Ryzyko polityczne i zagrożenie terroryzmem a transport lotniczy                              | 166 |

Zakończenie	181
Bibliografia	185
Wykaz tabel	195
Wykaz wykresów	197
Wykaz rysunków	199

# Wykaz skrótów

ACI	– Airports Council International (Międzynarodowa Rada Portów Lotniczych)
AEA	– Association of European Airlines (Zrzeszenie Europejskich Linii Lotniczych)
AMS	– Port lotniczy Amsterdam
ANSP	– Air Navigation Service Provider (Instytucje Służby Żeglugi Powietrznej)
ASK	– Available Seat Kilometres (Dostępne pasażerokilometry)
ATA	– Air Transport Association (Stowarzyszenie Transportu Powietrznego)
ATCS	– Air Traffic Control Service (Kontrolerzy Ruchu Lotniczego)
ATM	– Air Traffic Management (Zarządzanie Ruchem Lotniczym)
CAB	– Civil Aeronautics Board (Izba Lotnictwa Cywilnego)
CDG	– Port Lotniczy Paryż Charles de Gaulle
CR	– Concentration Ratio (Wskaźnik koncentracji)
DUS	– Port Lotniczy Dusseldorf
ECAA	– European Common Aviation Area (Wspólny Europejski Obszar Lotniczy)
EFTA	– European Free Trade Association (Europejskie Stowarzyszenie Wolnego Handlu)
ELFAA	– European Low Fares Airline Association (Zrzeszenie Europejskich Niskokosztowych Linii Lotniczych)
ERA	– European Regions Airline Association (Zrzeszenie Europejskich Regionalnych Linii Lotniczych)
EUROCONTROL	– European Organization for the Safety of Air Navigation (Europejska Organizacja ds. Bezpieczeństwa Żeglugi Powietrznej)
ETS	– Europejski Trybunał Sprawiedliwości
EWG	– Europejska Wspólnota Gospodarcza
FRA	– Port Lotniczy Frankfurt
GATT	– General Agreement on Tariffs and Trade (Układ Ogólny w Sprawie Cel i Handlu)



GDS	– Globalne Systemy Dystrybucyjne
IACA-charters	– International Air Carrier Association (Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Czarterowych)
IAG	– International Airlines Group (Międzynarodowa Grupa Lotnicza)
IATA	– International Air Transport Association (Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Powietrznych)
ICAO	– International Civil Aviation Organization (Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego)
IEA	– International Energy Agency (Międzynarodowa Agencja Energetyczna)
ILO	– International Labour Organisation (Międzynarodowa Organizacja Pracy)
ILS	– Instrument Landing System (Radiowy System Nawigacyjny)
IST	– Port Lotniczy Stambuł
LCC	– Low Cost Carriers (Niskokosztowe linie lotnicze)
LGW	– Port Lotniczy Londyn Gatwick
LHR	– Port Lotniczy Londyn Heathrow
MAD	– Port Lotniczy Madryt
MFW	– International Monetary Fund (Międzynarodowy Fundusz Walutowy)
MLS	– Microwave Landing System (Mikrofalowy System Lądowania)
NASA	– National Aeronautics and Space Administration (Amerykańska Agencja Aeronautyki)
OECD	– Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
ONZ	– Organizacja Narodów Zjednoczonych
ORY	– Port Lotniczy Paryż Orly
PKB	– Produkt Krajowy Brutto
RESA	– Runway and Safety Area (Zabezpieczenie końca drogi startowej)
ROIC	– Return on Invested Capital (Stopa Zwrotu z Zainwestowanego Kapitału)
RPK	– Revenue Passenger Kilometres (Przychód w pasażerokilometrach)
RTK	– Revenue Tonne Kilometres (Przychód w tonokilometrach)
RTM	– Port Lotniczy Rotterdam
SARS	– Severe Acute Respiratory Syndrome (Ciężki Ostry Zespół Oddechowy)
SAS	– Scandinavian Airline System (Skandynawskie Linie Lotnicze)
SES	– Single European Sky (Jednolita Europejska Przestrzeń Powietrzna)
SESAR	– Single European Sky ATM Research
UE	– Unia Europejska
VAAC	– London Volcanic Ash Advisory Center (Londyńskie Centrum Doradcze ds. Pyłu Wulkanicznego)
WTO	– World Tourism Organization (Światowa Organizacja Turystyki)

# Wstęp

Sektor pasażerskich przewozów lotniczych odgrywa istotną rolę w gospodarce, stanowiąc jeden z filarów globalizacji. Integruje rynki i zapewnia usługę relatywnie najszybszego przemieszczania się, w szczególności na długich trasach. Rozwijają się dynamicznie m.in. wskutek deregulacji transportu lotniczego, związanej z pojęciem liberalizacji<sup>1</sup>, a także dzięki postępowi technicznemu i wzrostowi gospodarczemu. Transport lotniczy, będący częścią systemu transportowego, ma również znaczenie dla rozwoju lokalnego i regionalnego, generując wiele efektów społeczno-ekonomicznych<sup>2</sup>.

Niniejsza książka, składająca się z sześciu rozdziałów, jest zwartym opracowaniem, mającym na celu charakterystykę tego sektora oraz identyfikację zmian na rynku pasażerskich przewozów lotniczych Unii Europejskiej (w tym strukturalnych po stronie podaży i popytu), które są wynikiem procesu liberalizacji<sup>3</sup>, stosowanych strategii rynkowych oraz wzrostu roli czynników egzogenicznych. W zawartych tu rozważaniach zwrócono uwagę na wpływ na rynek lotniczy UE wydarzeń i czynników zewnętrznych, takich jak: koniunktura gospodarcza, ceny ropy naftowej, klęski żywiołowe, epidemie, ryzyko polityczne, wojny i ataki terrorystyczne. Przeprowadzone badania zostały skonfrontowane z koncepcjami teoretycznymi, m.in. z teorią konkurencji oraz teorią rynków spornych. Analizowano: 1) okres od początku liberalizacji, której efekty były widoczne w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, 2) pierwsze piętnastoletie XXI wieku, a także 3) początek roku 2016 – ze względu na dostępność danych.

W pierwszym rozdziale omówiono teoretyczne aspekty konkurencji, regulacji, deregulacji oraz liberalizacji. Zaprezentowano rozważania dotyczące transportu lotniczego w świetle teorii rynków spornych (*contestable markets theory*)<sup>4</sup>.

---

1 Zob. D.I.R. Abeyratne, *Aviation in Crisis*, Ashgate Publishing, Aldershot 2004, s. 59.

2 Zob. *Air Transport Drives Economic and Social Progress. The Economic & Social Benefits of Air Transport*, Air Transport Action Group, Geneva 2005, s. 4.

3 Zob. D.P. Bourqui, *L'accès Au Marche Unique du Transport Aerien dans l'Union Europeenne*, Helbing Lichtenhahn Verlag, Bale 2006, s. 301.

4 Zob. W.J. Baumol, *Contestable markets. An uprising in the theory of industrial structure*, „American Economic Review” 1982, vol. 72, s. 1–15; V.H. Amavilah, *Baumol, Panzar, and*

W książce tej ujęto sektor lotniczy w UE w kategoriach rynku kontestowanego, wykorzystując analizę czasową i podejmując refleksję na temat aktualnej sytuacji rynkowej.

Rozdział drugi przedstawia międzynarodowe regulacje dotyczące transportu lotniczego, a także proces deregulacji w Stanach Zjednoczonych jako impuls zmian w Europie. Zaprezentowano genezę i proces liberalizacji transportu lotniczego w UE – w kolejnych pakietach znoszących bariery rynkowe – a także metody integracji rynku i regulacji jego funkcjonowania. Przedstawiono ponadto relacje UE z krajami trzecimi w zakresie transportu lotniczego oraz proces liberalizacji rynku transatlantyckiego z USA. Omówiono również politykę UE dotyczącą dalszego rozwoju transportu lotniczego.

Trzeci rozdział prezentuje ekonomiczną charakterystykę sektora transportu lotniczego. Przedstawiono strukturę lotnictwa cywilnego i jego rolę w gospodarce. Omówiono wartość cenową i dochodową elastyczności popytu na transport powietrzny. Przeanalizowano podaż transportu lotniczego na świecie, strukturę i liderów rynku oraz dynamikę jego rozwoju na przestrzeni lat. Przedstawiono strukturę kosztów i przychodów działalności lotniczej. Omówiono zagadnienie jakości usług lotniczych w kontekście kształtowania przewagi konkurencyjnej, a także rodzaje strategii stosowanych na rynku linii lotniczych, w tym: dyferencjacji, przywództwa kosztowego oraz hybrydowych.

Rozdział czwarty przybliży infrastrukturalne i instytucjonalne uwarunkowania sektora lotniczego oraz jego funkcjonowanie w wymiarze globalnym. Przedstawiono charakterystykę infrastruktury lotniczej oraz użytkowanych samolotów pasażerskich. Zaprezentowano największe sojusze lotnicze jako formę aliansu strategicznego, a ponadto ich znaczenie i ewolucję na przestrzeni lat. Omówiono zagadnienie osiągania przez linie lotnicze efektu skali, a także korzyści ekonomii zakresu i zagęszczenia.

Piąty rozdział zawiera opis badania rynkowych zmian strukturalnych, które miały miejsce w wyniku liberalizacji sektora pasażerskich przewozów powietrznych w całej UE. Przeanalizowano w nim również dynamikę ruchu lotniczego. Opisany został proces wzrostu konkurencji, który miał miejsce w wyniku powstania nowej kategorii przewoźników, tzw. niskokosztowych. Następnie omówiono proces konsolidacji, który dotyczy głównie sieciowych linii lotniczych, a pojawił się w wyniku bankructw, fuzji, przejęć, powstawania holdingów oraz porozumień *joint ventures*. Przedstawiono rozwój i znaczenie portów lotniczych UE na tle sytuacji Europy i występującą nadpodaż infrastruktury punktowej (na przykładzie Hiszpanii). Przeanalizowano także sytuację transportu powietrznego wobec tendencji globalnych i turystyki międzynarodowej oraz prognozy wzrostu ruchu lotniczego.

W szóstym rozdziale omówiono badanie wpływu czynników zewnętrznych na funkcjonowanie sektora pasażerskich przewozów lotniczych. Opisano zależność popytu efektywnego na przewozy lotnicze od koniunktury gospodarczej. Przeanalizowano wpływ cen ropy naftowej na rentowność sektora lotniczego na przestrzeni lat, a także innowacje produktowe oraz organizacyjne mające na celu ograniczenie zużycia paliwa jako dominującego składnika kosztów. Przedstawiono ekonomiczne konsekwencje wybuchu wulkanu Eyjafjallajökull na Islandii w roku 2010 dla sektora lotniczego i częściowego lub całkowitego zamknięcia przestrzeni powietrznej w krajach UE. Omówiono skutki pandemii światowych, takich jak: SARS, wirusy grypy, Ebola i Zika dla lotniczych przewozów pasażerskich, zarówno w kontekście spadku liczby pasażerów, jak również podjętych działań organizacyjnych. Przeanalizowano ponadto nabierający na znaczeniu czynnik ryzyka politycznego, w postaci rewolucji, zamieszek i wojen, m.in. Arabskiej Wiosny Ludów i wojny na Ukrainie, a także ataków terrorystycznych – począwszy od 11 września 2001 roku, aż do zamachu w porcie lotniczym w Brukseli w roku 2016 – oraz wpływ tych wydarzeń na poniesione przez sektor lotniczy straty finansowe i konieczne zmiany organizacyjne w prowadzonej działalności.

W niniejszej książce przeanalizowano zagadnienia dotyczące modelu konkurencji, barier wejścia na rynek i wyjścia z rynku pasażerskich przewozów lotniczych oraz kwestii ekonomii skali i ekonomii zakresu. Przedstawiono zmiany, które zaszły w sektorze pasażerskich przewozów lotniczych. Wskazano czynniki konkurencyjności przewoźników oraz portów lotniczych na zliberalizowanym rynku. Określono efektywność strategii rynkowych stosowanych w sektorze lotniczym. Wyniki przeprowadzonych badań mogą posłużyć optymalizacji działalności lotniczej w zakresie zarówno przewoźników lotniczych, jak i portów lotniczych. Książka ta pozwala ponadto – dzięki dokonaniu porównań i uchwyceniu prawidłowości zachodzących w UE – na wyciągnięcie wielu wniosków i sformułowanie zaleceń dla rynku lotnictwa cywilnego.



# Rozdział 1

## Transport lotniczy w ujęciu koncepcji teoretycznych

### 1.1. Zarys teoretycznych koncepcji konkurencji w ekonomii

Terminem „konkurencja”, pochodzącym od łacińskiego słowa *concurrere*, które oznacza „biec razem”, określa się „współzawodnictwo wielu jednostek lub grup o osiągnięcie tego samego celu”<sup>1</sup>. W ujęciu ekonomicznym konkurencja oznacza rywalizację rynkową pomiędzy różnymi podmiotami. Jest najskuteczniejszą siłą determinującą rozwój produkcji dóbr lub świadczenia usług, a także poziom cen i dochodów. Umożliwia alokację ograniczonych zasobów w sposób efektywny, służy poszukiwaniu racjonalności gospodarowania i przewag konkurencyjnych. Skłania również do przyjęcia organizacji marketingowej przedsiębiorstwa, by poprzez jak najlepsze zaspokajanie potrzeb konsumentów, zgodne z ich preferencjami, maksymalizować zysk dzięki zwiększeniu sprzedaży. Mechanizm konkurencji jest warunkiem koniecznym efektywnego funkcjonowania rynku, co przekłada się na wzrost gospodarczy oraz korzyści osiągane przez konsumentów.

Postrzeganie konkurencji w teorii ekonomii ulegało zmianie wraz z ewolucją gospodarki. Była traktowana jako stan, proces, wiązano ją z rywalizacją cenową lub innowacyjną<sup>2</sup>. Koncepcje rywalizacji rynkowej były znane już w Oświeceniu, ale dopiero klasycy ekonomii, tacy jak: D. Ricardo, J.S. Mill, T. Malthus, a przede wszystkim A. Smith, nadali temu pojęciu status kategorii ekonomicznej. Przedstawiciele szkoły klasycznej hołdowali idei samodostosowującej się natury wolnego rynku za pomocą „niewidzialnej ręki”. Cena naturalna, zapewniająca pokrycie kosztów przedsiębiorcy i minimalny zysk, zostaje ustalona w długim okresie w wyniku wolnej rywalizacji podmiotów dążących do maksymalizacji własnych korzyści w myśl idei *homo oeconomicus*.

---

1 D. Hildebrand, *The Role of Economic Analysis in the EC Competition Rules*, Wolters Kluwer, Bedfordshire 2009, s. 101; O. Melnyk, I. Yaskal, *Theoretical approaches to concept of competition and competitiveness*, „Ecoforum” 2013, vol. 2, issue 2, s. 8–10; G. Rosa, *Konkurencja na rynku usług transportowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 13.

2 Zob. G. Rosa, *Usługi transportowe. Rynek – konkurencja – marketing*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 74.

Konkurencję wiążano z występowaniem dużej liczby sprzedawców, dobrze poinformowanych o warunkach rynkowych i mających możliwości realokacji zasobów między sektorami. Uważano, że jedynie wolny rynek i konkurencja warunkują efektywną alokację zasobów w gospodarce, a państwo nie powinno ingerować w działalność podmiotów prywatnych<sup>3</sup>. Neoklasyczna szkoła ekonomii ukształtowała pojęcie „konkurencji doskonałej” jako stanu i określonej struktury układu rynkowego. A. Cournot zwrócił uwagę na możliwość zaobserwowania zróżnicowanych form rynku i związanych z nimi modeli konkurencji w zależności od znajdującej się na nim liczby sprzedawców.

**Tabela 1.1.** Modele konkurencji w gospodarce rynkowej

Wyszczególnienie	Monopol	Oligopol	Konkurencja monopolistyczna	Konkurencja doskonała
Liczba przedsiębiorstw	Jeden	Kilku	Wielu	Bardzo wielu
Wielkość rynku	Duża lub mała	Duża	Raczej mała	Mała
Zróżnicowanie produktów	Brak bliskich substytutów, unikatowe	Identyczne, standardowe lub zróżnicowane	Niewielkie różnice, bliskie substytuty	Jednorodne
Bariery wejścia na rynek	Wysokie	Wysokie	Dość niskie	Niskie
Wpływ producentów na cenę	Brak konkurencji cenowej	Znaczny, ograniczony współzależnością cenową	Znaczny, zależny od zróżnicowania produktu i liczby konkurentów	Brak wpływu
Metody konkurowania	Brak konkurencji	Poza cenowe: jakość, udogodnienia, różnicowanie produktu	Poza cenowe: jakość, udogodnienia, promocja itp.	Cenowa
Informacja rynkowa	Duża	Kupujący mogą lub nie być poinformowani, wysoki stopień nieprzejrzystości	Ograniczona, wysoki stopień nieprzejrzystości	Pełna

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie M. Grzebyk, Z. Kryński, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011, s. 109.

3 Zob. G. Maniak, *Konkurencja i konkurencyjność w badaniach współczesnej ekonomii*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, Printgroup, Szczecin 2006, s. 151–152.

Idea konkurencji doskonałej, którą podobnie postrzegał A. Marshall, tworząc teorię osiągania równowagi ogólnej na rynku, odwołuje się do koncepcji wolnego rynku sformułowanej przez A. Smitha. Oznacza dużą liczbę podmiotów na rynku, wysoki stopień homogeniczności produktów, swobodę wejścia i wyjścia z sektora, maksymalizację zysku jako główny cel działalności gospodarczej. Neoklasycy uzupełniają ją o dwa dodatkowe czynniki: doskonałą mobilność i podzielność czynników produkcji oraz pełną wiedzę podmiotów o rynku. Trudne do osiągnięcia w rzeczywistości gospodarczej pojęcie konkurencji doskonałej podlegało szerokiej krytyce. Wspomniany A. Cournot podejmował problem polityki cen w warunkach monopolu. Dopiero w latach dwudziestych XX wieku podjęto się zbadania pośrednich struktur rynkowych, znajdujących się pomiędzy konkurencją doskonałą a czystym monopolem, jakie stanowią konkurencja monopolistyczna i oligopol.

**Tabela 1.2.** Wybrane ujęcia konkurencji w myśli ekonomicznej

Autorzy i rodzaj podejścia	Charakterystyka konkurencji
<b>Behawioralne</b> (A. Smith, M. Porter)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– identyfikacja strategii zachowań konkurujących podmiotów</li> <li>– każda jednostka dąży do maksymalizacji korzyści własnej</li> <li>– motywowanie w celu zapewnienia konkurencyjności</li> </ul>
<b>Strukturalne</b> (A. Cournot, J. Robinson, E. Chamberlain)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bezosobowy mechanizm rynkowy nie zależy od działań poszczególnych osób i podmiotów gospodarczych</li> <li>– tylko struktura rynku i warunki funkcjonowania mają znaczenie</li> <li>– traktowana jako mechanizm regulacji produkcji poprzez międzybranżową migrację czynników wytwórczych</li> </ul>
<b>Funkcjonalne</b> (J. Schumpeter, F. Hayek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– postrzegana jako czynnik wzrostu gospodarczego, efekt orientowania przedsiębiorstw na wprowadzenie innowacyjnych strategii rozwoju</li> <li>– aby konkurować na rynku, podmioty muszą ograniczyć koszty produkcji i oferować konsumentom nowe produkty dla zaspokojenia rosnącego popytu</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie O. Melnyk, I. Yaskal, *Theoretical approaches to concept of competition and competitiveness*, „Ecoforum” 2013, vol. 2, issue 2, s. 8–12.

W praktyce gospodarczej zaobserwowano, że odejście od wolnej doskonałej konkurencji, poprzez zmniejszenie liczby przedsiębiorstw i większą koncentrację podaży, wpływa na poziom cen rynkowych, stwarzając możliwości zwiększenia zysków. W pracach J. Robinson dotyczących struktury rynku niedoskonałej konkurencji podkreślono możliwość konkurowania za pomocą innych niż cena sposobów oraz zindywidualizowanego podejścia. Warto wspomnieć o koncepcji konkurencji zdolnej do działania J.M. Clarka, według którego kluczowe są dynamiczne procesy konkurowania i zróżnicowanie warunków podaży. Harwardzka szkoła ekonomii prowadziła badania nad współzależnościami między strukturami, zachowaniami i efektami rynkowymi. J. Bain sugerował, że w branżach o wysokim stopniu



koncentracji ceny kształtują się na poziomie niższym od progu maksymalizacji zysków, co zniechęca potencjalnych konkurentów do wejścia do sektora<sup>4</sup>.

Ekonomia ewolucyjna, odwołująca się do teorii doboru naturalnego poprzez analogię do darwinowskiej walki o przetrwanie, traktuje procesy konkurencji jako szczególnie dynamiczne, nie analizując stanów równowagi. Odrzuca przy tym założenie konkurencji doskonałej oraz pełnej racjonalności podmiotów gospodarujących na rzecz stworzonej przez H. Simona koncepcji ograniczonej racjonalności, głosząc, że dla przetrwania na rynku nie jest konieczne dążenie do maksymalizacji zysku, a jedynie uzyskanie satysfakcjonującego wyniku finansowego. Analizując procesy gospodarowania w długim okresie, postrzegano fakt istnienia różnic w kontekście siły rynkowej przedsiębiorstw jako zjawisko permanentne i nieusuwalne w praktyce. Traktowano istnienie nieograniczonego dostępu do rynku jako warunek umożliwiający uzyskanie przejściowych przewag nad konkurentami, a wszelkie bariery dostępu do rynku uznawano za negatywne przesłanki ograniczenia konkurencji<sup>5</sup>.

Ekonomia instytucjonalna koncentruje się na zagrożeniach wynikających z mechanizmu konkurencji, dostrzegając potrzebę roli państwa w usuwaniu lub łagodzeniu jej skutków oraz prowadzeniu polityki przeciwdziałania nierównościom powstającym w wyniku działania siły rynkowej. Przyjęto pogląd, że zadaniem polityki konkurencji powinno być korygowanie nierówności układu sił rynkowych. J.K. Galbraith traktuje konkurencję jako mechanizm gospodarki, w którym każda aktywność wypierana jest przez siłę przeciwważącą, będącą samorodnym czynnikiem regulacyjnym. Posługuje się przykładami korporacji, związków zawodowych oraz ingerującym w gospodarkę działaniem państwa<sup>6</sup>.

Teoria gier – sformułowana przez J. von Neumanna i O. Morgensterna w kontekście powszechnego występowania w gospodarce struktur oligopolu – znajduje zastosowanie na gruncie teorii sektora i zarządzania strategicznego. Wprowadza pojęcie „gry o sumie zerowej” pomiędzy dwoma podmiotami gospodarczymi, w której wygrana jednego oznacza przegraną drugiego. Teoria gier poszukuje optymalnych strategii działania dla każdego z konkurentów, zakładając, że firmy są bardziej skłonne do podejmowania rywalizacji niż współpracy w ramach porozumień. Może mieć jednak również zastosowanie do zobrazowania strategicznej kooperacji przedsiębiorstw w warunkach oligopolu. Nie wnosząc do myśli ekonomicznej nowego modelu zachowania konkurencyjnego, przedstawia narzędzie rozpatrywania rzeczywistej sytuacji gospodarczej na rynkach oligopolistycznych<sup>7</sup>.

4 Zob. *ibidem*, s. 152–154.

5 Zob. M. Horynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 42–43.

6 Więcej w: J.K. Galbraith, *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, Transaction Publishers, London 2009, s. 56–190.

7 Zob. T. Burke, A. Genn-Bash, B. Haines, *Competition in Theory and Practice*, Routledge, London 1991, s. 58.

Ekonomia menedżerska rozpatruje zjawisko konkurencji z praktycznego punktu widzenia przedsiębiorstw zmuszonych do funkcjonowania w konkurencyjnym otoczeniu. Firmy rywalizują o nabywców z dostawcami podobnych lub substytucyjnych produktów, a także usług, w skali krajowej oraz międzynarodowej. Mogą również współzawodniczyć o czynniki wytwórcze: aktywa rzeczowe, kapitał, technologie, zasoby ludzkie. Przedsiębiorstwa dążą do zdobycia relatywnej przewagi zasobowej w celu osiągnięcia lepszej pozycji rynkowej i, w konsekwencji, finansowej. Analizy konkurencji stają się podstawą planowania strategicznego firm, służą osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

Neoklasyczna szkoła ekonomii, reprezentowana przez A. Marshalla, postrzegała konkurencję jako stan rynku, odchodząc od klasycznej koncepcji procesu rywalizacji mającej na celu osiągnięcie korzyści własnych. Jej następcy odrzucają założenie o istnieniu w praktyce gospodarczej konkurencji doskonałej, uważając ją za nierealną.

Współczesna teoria konkurencji powstała wskutek długotrwałej ewolucji poglądów. Możliwość zaistnienia doskonałej konkurencji jest nierealna, w szczególności w sektorze pasażerskich przewozów lotniczych. W warunkach istnienia regulacji obserwowano monopole, natomiast po liberalizacji na znaczeniu zyskały formy pośrednie, w tym oligopol. Mechanizm konkurencji obejmuje działania zmierzające do osiągnięcia jak najkorzystniejszej sytuacji rynkowej. Konkurencję można postrzegać jako stan lub proces, a konkurencyjność jako właściwość danego podmiotu rynkowego.

## 1.2. Regulacja, deregulacja i liberalizacja transportu w teorii ekonomii

Regulacja jest w ekonomii utożsamiana z interwencjonizmem państwowym i może mieć charakter ekonomiczny lub społeczny. Regulacje ekonomiczne kształtują rynek poprzez określanie limitów i zasad ograniczających swobodę prowadzenia działalności gospodarczej, a także dzięki kontroli cen. Natomiast regulacje społeczne to przepisy dotyczące firm i osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, mające na względzie niwelowanie niedoskonałości rynku<sup>8</sup>. Regulacja obejmuje sferę gospodarczą i społeczną, w tym m.in. politykę podatkową, celną oraz ochronę konkurencji. Podmioty rynkowe podlegają regulacji w wymiarze<sup>9</sup>:

- mikroekonomicznym (regulacja poszczególnych rynków i sektorów gospodarki);
- makroekonomicznym (polityka gospodarcza).

8 Zob. A.I. Ogus, *Regulation: Legal Form and Economic Theory*, Hart Publishing, Oxford 2004, s. 11.

9 Zob. A. Hoszman, *Wpływ regulacji na sektor pasażerskiego transport lotniczego*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012, s. 9.

Można wyróżnić dwa podejścia do roli państwa w gospodarce rynkowej:

- keynesowskie lub neokenesowskie – propagujące znaczny wpływ państwa na kształtowanie koniunktury i zmiany strukturalne w gospodarce;
- neoliberalne lub monetarystyczne – przeciwne szerokiej interwencji państwa, którego rola powinna ograniczać się do nadzoru nad niezakłóconym funkcjonowaniem mechanizmu rynkowego<sup>10</sup>.

Zgodnie z teorią regulacji, która dostrzega potrzebę ochrony interesu publicznego konieczność interwencji państwa na rynku wynika z zawodności tego drugiego (*market failures*). Do podstawowych defektów rynku należą m.in.:

- występowanie negatywnych efektów zewnętrznych;
- nieefektywność związana z dobrami publicznymi i zasobami wspólnymi;
- zawodność konkurencji prowadząca do rujnującej rywalizacji lub monopolu naturalnego;
- asymetria informacji<sup>11</sup>.

W literaturze przedmiotu monopol klasyfikuje się ze względu na przyczyny jego powstawania. Spośród wielu kategorii w transporcie wyróżnia się m.in. monopol<sup>12</sup>: prawny, naturalny lub wynikający z barier wejścia na rynek. Monopol prawny (określany również jako ustawowy lub koncesjonowany) występuje w sytuacji, gdy państwo przyznaje prawo do prowadzenia określonej działalności tylko jednemu podmiotowi gospodarczemu<sup>13</sup>. Tego rodzaju ograniczenie może odbywać się poprzez administracyjny zakaz wejścia na rynek nałożony na inne podmioty lub formy ograniczenia dostępu do rynku, np. koncesje, zezwolenia itp. W transporcie podmioty osiągały pozycję monopolistyczną głównie dzięki uzyskaniu od państwa wyłączności na prowadzenie tego typu działalności. Państwo kierowało się względami bezpieczeństwa i ograniczenia kosztów transakcyjnych oraz strategicznym znaczeniem niektórych rodzajów działalności, np. transportowych obiektów infrastrukturalnych. Monopol w tym zakresie uznawano za najskuteczniejszy sposób zapewnienia kontroli publicznej<sup>14</sup>. Wpływ władzy państwowej kompensowany jest przyznaniem praw wyłącznych lub specjalnych. Te pierwsze polegają na zagwarantowaniu prawem monopolu przedmiotowego lub terytorialnego. Przyznanie tego typu praw wyklucza możliwość podjęcia działalności w tej dziedzinie przez inne przedsiębiorstwa. Prawa specjalne oznaczają zaś np. prawo do subwencji ze strony

10 Zob. *ibidem*, s. 23.

11 Zob. *ibidem*, s. 9.

12 Zob. B.C. Eaton, D.F. Eaton, D.W. Allen, *Microeconomics, Seventh Edition, Theory with Applications*, Pearson Education Canada, Toronto 2008, s. 274–276.

13 Zob. T. Kamińska, *Makroekonomiczna ocena efektywności inwestycji infrastrukturalnych na przykładzie transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 276.

14 Zob. G. Kaczor, *Istota, cele i metody demonopolizacji w transporcie*, [w:] W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Wpływ procesów demonopolizacji i konsolidacji w transporcie na sprawność i efektywność jego funkcjonowania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 12.

władzy publicznej, co może wynikać z konieczności wyrównania przewoźnikowi, pełniącemu również obowiązki o charakterze publiczno-prawnym, strat powstałych w wyniku prowadzonej działalności<sup>15</sup>.

Monopol naturalny (technologiczny) wiąże się najczęściej z względami technicznymi w tych gałęziach gospodarki, gdzie występują efekty skali lub korzyści zakresu. Najbardziej efektywnym sposobem organizacji produkcji jest jej ograniczenie do jednego przedsiębiorstwa świadczącego usługi z mniejszym kosztem przeciętnym niż gdyby istniała większa liczba przedsiębiorstw. Źródłem monopolu naturalnego są także wysokie koszty stałe, co czyni nieopłacalnym podejmowanie działalności gospodarczej przez większą liczbę podmiotów, z uwagi na wysokie koszty wejścia na rynek i nieproporcjonalne skumulowane oczekiwane korzyści. Charakterystyczną cechą monopolu naturalnego są opadające krzywe długookresowych kosztów przeciętnych<sup>16</sup>. Osiągane są techniczne korzyści z obsługi rosnącego ruchu i znaczne efekty skali, które wynikają z niepodzielności lub ograniczonej podzielności podaży. Najefektywniejszym sposobem zaspokojenia popytu jest funkcjonowanie tylko jednej firmy.

Klasycznym przykładem monopolu naturalnego są porty lotnicze. Z kategorią tą związane jest również zjawisko „subsydów krzyżowych”, polegające na zaniżaniu cen w pewnych segmentach rynku i wyrównywaniu strat zawyżonymi cenami innych produktów. Praktyki te obserwowano w działalności m.in. państwowych linii lotniczych na monopolistycznym lub oligopolistycznym rynku przewozów powietrznych, które zyskami z dochodowych połączeń pokrywały straty powstałe na trasach utrzymywanych ze względów politycznych, prestiżowych lub społecznych<sup>17</sup>.

Konsekwencją monopolistycznego charakteru świadczenia usług na rynku transportowym była publiczna własność podmiotów nabywana w celu zapobiegania nadużywaniu pozycji monopolistycznej wobec konsumentów. W praktyce działalność przedsiębiorstw obciążona była niedostatkiem motywacji dla działań ekonomicznie efektywnych. Wynikało to z pozycji monopolistycznej i własności państwowej. Charakter monopolu narzucającego cenę usług w ramach swojego optimum charakteryzował się tendencją do m.in.: przerostu zatrudnienia, wysokich kosztów działalności, oporem przed wdrażaniem postępu technicznego i organizacyjnego podnoszącego jakość lub obniżającego koszty, przeinwestowaniem oraz swoistego rodzaju mentalnością korporacyjną kadry zarządczej i pracowników<sup>18</sup>.

Regulacja *sensu largo* jest utożsamiana z szeroko pojętym interwencjonizmem państwowym, obejmującym swym zasięgiem regulacje ekonomiczne. Transport

15 Zob. K. Bobińska, *Rynek w infrastrukturze. Infrastruktura na rynku*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2000, s. 31–32.

16 Zob. D. Begg, S. Fisher, R. Dornbush, *Ekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 505.

17 Zob. G. Kaczor, *Istota, cele i metody...*, s. 15.

18 Zob. K. Bobińska, *Rynek w infrastrukturze...*, s. 33.

w XX wieku, do późnych lat siedemdziesiątych, był jednym z najbardziej uregulowanych sektorów gospodarki. Oceniano nawet, że „prawdopodobnie żadna z działalności gospodarczych o zasięgu światowym i porównywalnej wielkości nie jest bardziej i kompletnie uregulowana, mniej wolna od ograniczeń i sterowania, aniżeli transport lotniczy”<sup>19</sup>. Wyróżnić można regulacje dwojakiego rodzaju<sup>20</sup>:

- ekonomiczne – zalicza się do nich m.in.: zasady dotyczące otwierania firm i dostępu do rynku, zakresu działalności i możliwości rozwoju, zawieszenia lub rezygnacji z działalności, łączenia firm, stawek przewozowych;
- nieekonomiczne – dotyczą kwestii bezpieczeństwa, ochrony środowiska<sup>21</sup>.

W tej książce przedmiotem uwagi będą regulacje o charakterze ekonomicznym, które zostały wprowadzone, aby zapobiegać praktykom monopolistycznym. Ingerencja państwa w działalność transportu lotniczego może występować w formie m.in.: zaangażowania kapitału państwowego, regulacji bezpośrednich lub pośrednich. W wielu krajach transport lotniczy po II wojnie światowej został znacjonalizowany. W Europie do połowy lat siedemdziesiątych udział kapitału państwowego w przedsiębiorstwach lotniczych uzasadniany był względami politycznymi i militarnymi. Dominującymi przewoźnikami były tzw. narodowe (flagowe) linie lotnicze. Dopiero na przełomie XX i XXI wieku bardziej wyraziście stały się tendencje prywatyzacji i komercjalizacji przewoźników lotniczych. W bezpośredniej gestii państw pozostają urządzenia ruchu i nadzoru lotniczego. W zakresie działalności portów lotniczych i sposobów zarządzania nimi obserwuje się zmiany prywatyzacyjne i komercjalizacyjne.

Regulacje bezpośrednie, określane na drodze ustawowej i administracyjnej, mają istotne znaczenie dla transportu lotniczego. Ich charakter przedmiotowy oraz instytucjonalny zmienia się w miarę pojawiania się nowych płaszczyzn działania wymagających uregulowań. Wraz z rozszerzaniem się wolnej konkurencji i samodzielności przewoźników powietrznych konieczne było stworzenie zasad funkcjonowania wolnego rynku, przepisów chroniących relatywnie mniejszych przewoźników oraz konsumentów usług lotniczych. Istotne stały się ponadto regulacje związane z bezpieczeństwem lotów, w tym z zabezpieczeniem przed atakami terroryzmu oraz przepisy związane z ochroną środowiska naturalnego. Regulacje o charakterze ekonomicznym dotyczące protekcyjizmu i ochrony narodowych przewoźników budziły kontrowersje i sprzeciw wielu państw, stanowiąc przeszkodę na drodze ku wspólnej polityce lotniczej w skali międzynarodowej<sup>22</sup>.

Regulacje pośrednie wykorzystywane są na coraz większą skalę, ponieważ zazwyczaj leżą poza zakresem międzynarodowych umów lotniczych. Państwo stosuje

19 O.J. Lissitzyn, *Bilateral Agreements on Air Transport*, „JALC” 1964, vol. 30, s. 89.

20 Zob. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Współczesne problemy polityki transportowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 145.

21 Do regulacji nieekonomicznych można zaliczyć przykłady takich zarządzeń, jak np. zakaz palenia w samolotach czy określenie dopuszczalnego poziomu hałasu wywołanego przez samoloty w pobliżu lotnisk.

22 Zob. E. Marciszewska, *Globalizacja sektora usług transportu lotniczego*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2001, s. 13.

w tym przypadku instrumenty ekonomiczne i prawne, mające na celu ukierunkowanie działań i decyzji przedsiębiorstw lotniczych zgodnie z kierunkami polityki gospodarczej danego kraju. Do tego rodzaju instrumentów można zaliczyć m.in.: podatki, cła, kursy walutowe, oprocentowanie kredytów, przepisy określające warunki prowadzenia działalności gospodarczej i inne. Oprócz państw, w regulacji rynku lotniczego biorą udział międzynarodowe organizacje i gremia, które mają na celu wyrównywanie warunków konkurencji, tworzenie norm prawnych w zakresie bezpieczeństwa i rozwoju usług lotniczych na świecie<sup>23</sup>.

Pod pojęciem deregulacji rozumie się zmniejszenie oddziaływania państwa na rynek i podmioty gospodarcze poprzez zaprzestanie ingerencji w ustalanie cen dóbr i usług oraz ich jakość. Deregulacja rynku monopolu naturalnych zachodzi na skutek zanikania przyczyn regulacji, co determinowane jest m.in. przez:

- zmiany technologiczne, wpływające na strukturę kosztów produkcji, co ułatwia wejście na rynek nowych firm;
- wzrost popytu, wskutek czego funkcja kosztów monopolisty nie jest subaddytywna, umożliwiając rzeczywistą konkurencję<sup>24</sup>.

Deregulacja oznacza zatem rezygnację państwa z ingerowania w działanie rynku (kiedy jest to możliwe) i ograniczenie do niezbędnego minimum różnego rodzaju rozwiązań prawnych kreowanych przez państwo. Skutkuje to większą swobodą działania przedsiębiorstw<sup>25</sup>.

W historii myśli ekonomicznej przeplatały się różne koncepcje i idee. W XX wieku rozwój gospodarczy dokonywał się głównie dzięki aktywnej roli państwa. Przeważały koncepcje gospodarki rynkowej afirmujące system mieszany, z silnymi elementami interwencjonizmu państwowego. Odrzucano liberalizm w czystej postaci. Tendencje liberalistyczne były silniejsze w krajach zachodnich, ale nie negowano roli państwa w służbie ochrony interesu publicznego i kreowaniu warunków funkcjonowania gospodarki rynkowej<sup>26</sup>.

W praktyce gospodarczej zarysowuje się zbliżony podział. W takich krajach, jak Stany Zjednoczone lub Wielka Brytania przeważało podejście neoliberalne. Dlatego kraje te były prekursorami idei liberalizacyjnych w zakresie transportu lotniczego. Liberalizacja oznacza znoszenie wszelkich barier i ograniczeń uniemożliwiających pełną swobodę prowadzenia działalności gospodarczej. Liberalizacja w ujęciu gospodarczym oznacza uwolnienie rynków od władzy (ingerencji) państwa i umożliwienie swobodnego działania mechanizmu rynkowego, a także zmniejszenie zaangażowania państwa poprzez prywatyzację przedsiębiorstw państwowych<sup>27</sup>.

23 Zob. *ibidem*, s. 14.

24 Zob. B. Borkowska, *Koncepcje deregulacji rynku monopolu naturalnego*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, Printgroup, Szczecin 2006, s. 71.

25 Zob. *ibidem*, s. 174.

26 Zob. E. Marciszewska, *Globalizacja sektora usług transportu lotniczego...*, s. 23.

27 Zob. T. Bernat, *Konkurencja jako podstawa ekonomii XXI wieku*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Regulacyjna rola państwa...*, s. 149.



Ponadto liberalizacja oznacza znoszenie prawnych barier wejścia<sup>28</sup> i swobodny dostęp do rynku transportowego dla wszystkich podmiotów, na jednakowych zasadach<sup>29</sup>. Wiąże się więc ze znoszeniem wszelkich barier i ograniczeń uniemożliwiających pełną swobodę prowadzenia działalności gospodarczej. W wymiarze międzynarodowym polega na dążeniu do sytuacji dostępu do zagranicznych rynków na równych dla wszystkich przedsiębiorstw warunkach, bez ograniczeń, w celu zapewnienia jak największej konkurencji.

W Europie procesy deregulacji, komercjalizacji i prywatyzacji działalności, uznawanej dotąd za domenę państwowych monopolii, rozpoczęły się najwcześniej w Wielkiej Brytanii, obejmując swoim zasięgiem w 1987 roku transport powietrzny wraz z portami lotniczymi, a nawet kontrolą ruchu lotniczego<sup>30</sup>. Rola państwa zmieniała się i następowała stopniowa utrata funkcji bezpośredniego operatora lub właściciela przedsiębiorstw infrastrukturalnych oraz transportowych. Występował proces przejścia od etatyzmu do interwencjonizmu, a więc stosowania instrumentów oddziaływania na działalność gospodarczą prowadzoną przez samodzielne podmioty, w tym prywatne.

**Tabela 1.3.** Argumenty przemawiające za deregulacją i liberalizacją i przeciw nim

Za liberalizacją	Przeciw liberalizacji
Lepsza alokacja zasobów w porównaniu z regulacyjnym reżimem	Ryzyko destrukcji przemysłu przez wojny cenowe, bankructwa
Obniżka cen biletów lotniczych z korzyścią dla konsumentów	Zmniejszenie liczby konkurentów poprzez koncentrację i tworzenie oligopoli
Pobudzenie innowacji produktowej	Uderza w publiczne usługi lotnicze, gdyż linie mniej rentowne są mniej atrakcyjne komercyjnie
Zainicjowanie racjonalizacji siatki połączeń	Możliwy wpływ na kongestię z przyczyn niedoborów infrastrukturalnych (konsekwencja pośrednia)
Sprzyjanie prywatyzacji	Ryzyko obniżenia jakości w utrzymaniu urządzeń i sprzętu

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *La deregulation du transport aerien en Europe*, [w:] F. Autier, G. Corcos, G. Trepo, *Air France des annees heroiques a la refondation*, Librairie Vuibert, Paris 2001, s. 174.

28 Zob. M. Januszewska, E. Nawrocka, *Konkurencja i polityka konkurencji na rynku turystycznym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 805, Ekonomiczne Problemy Turystyki, Szczecin 2014, s. 15.

29 Zob. J. Neider, *Transport międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 173.

30 Zob. D. Kaliński, *Charakter monopolu na rynku usług transportowych i w jego segmentach*, [w:] W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Wpływ procesów demonopolizacji i konsolidacji...*, s. 16.

Liberalizacja w lotnictwie cywilnym UE polegała na usunięciu wszelkich formalnych barier prowadzenia działalności i ustanowieniu zasad konkurencji podstawą funkcjonowania przewoźników lotniczych. W wieloletnim procesie doskonalenia prawa i rynku dokonano liberalizacji oraz uregulowano prawie wszystkie zasady prowadzenia wspólnej polityki. Doprowadzono do racjonalizacji i konkurencji na rynku, która zaowocowała powstaniem nowego typu przewoźników – tanich linii lotniczych, co przełożyło się na niższe ceny biletów i większą dostępność usług dla konsumentów. W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej i zmniejszenia kosztów prowadzonej działalności zaczęły również powstawać alianse lotnicze.

Polityka lotnicza – definiowana w ujęciu szerszym jako część polityki gospodarczej, a w węższym, polityki transportowej – może mieć charakter restryktywny lub liberalny. Restryktywna polityka lotnicza jest częścią polityki gospodarczej prowadzonej przez państwo lub organizację państw. Zmierza do uregulowania wszelkich aspektów w zakresie międzynarodowych przewozów lotniczych na mocy umów bilateralnych pomiędzy państwami dotyczących m.in.: rozwoju działalności przedsiębiorstw lotniczych, tras przelotu, zdolności przewozowych i częstotliwości połączeń, zatwierdzania taryf i innych aspektów. Liberalna polityka lotnicza, prowadzona przez państwo lub organizację państw, będzie dążyła do kształtowania działalności lotniczej i jej rozwoju poprzez tworzenie uregulowań prawnych i instytucjonalnych wynikających z potrzeb rynku i prognoz dotyczących przyszłości w taki sposób, aby znosić przeszkody i bariery w lotniczej działalności gospodarczej oraz kształtować warunki ich funkcjonowania zbliżone do wolnej konkurencji<sup>31</sup>.

### 1.3. Transport lotniczy w świetle teorii rynków spornych

Teoria rynków spornych, będąca nowym ujęciem teorii konkurencji, została sformułowana i opracowana przez takich ekonomistów, jak m.in.: W. Baumol, J. Panzar, R. Willig i E. Bailey<sup>32</sup>. Stanowi krytyczne ujęcie tradycyjnej polityki konkurencji (opartej na szkole harwardzkiej), uznając brak realizmu koncepcji konkurencji doskonałej<sup>33</sup>. Rozważając działanie mechanizmu konkurencji potencjalnej, rozciąga

31 Zob. S. Zajas, *Polityka lotnicza*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2013, s. 14.

32 Zob. W.J. Baumol, *Contestable markets. An uprising in the theory of industrial structure*, „American Economic Review” 1982, vol. 72, s. 1–15; V.H. Amavilah, *Baumol, Panzar, and Willig's Theory of Contestable Markets and Industry Structure: A Summary of Reactions*, Resource & Engineering Economics Publications Services, Phoenix 2012, s. 2–3.

33 Zob. M. Machaj, *Rynki sporne a teoria konkurencji*, [w:] P. Nykiel, W. Falkowski (red.), *Granice i efektywność wolnego rynku*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2010, s. 23.



założenia konkurencji doskonałej na rynek monopolistyczny oraz oligopolistyczny<sup>34</sup>. Istotniejsza od liczby konkurentów na rynku jest sama możliwość wejścia nowych podmiotów, a strategie przedsiębiorstw uwzględniają potencjalne zachowania w otoczeniu konkurencyjnym<sup>35</sup>. Występowanie konkurencji potencjalnej ogranicza swobodę decyzyjną przedsiębiorstw dotyczącą podnoszenia cen powyżej konkurencyjnego poziomu i w efekcie powoduje utrzymywanie cen na relatywnie niskim poziomie, nawet w warunkach funkcjonowania tylko kilku firm. Rynek sporny (kontestowany) charakteryzuje się brakiem barier wejścia oraz możliwością całkowicie bezkosztowego (w sensie utraconego kapitału) wyjścia z sektora<sup>36</sup>.

Rynek sporny z punktu widzenia liczby funkcjonujących na nim przedsiębiorstw ma strukturę monopolu lub oligopolu, ale skutki ich działania są zbliżone do konkurencji doskonałej. Założenie wolnego wejścia jest spełnione, jeżeli wchodzące na rynek firmy mogą wytwarzać produkt po takich samych kosztach, jak przedsiębiorstwa już na nim funkcjonujące, co wymaga m.in.:

- dostępu do tych samych technologii i nakładów czynników produkcji;
- braku preferencji nabywców odnośnie dostawców i ich produktów<sup>37</sup>.

W przeciwieństwie do koncepcji szkoły chicagowskiej – która według definicji Stiglera<sup>38</sup> wskazuje na koszty stałe i ekonomię skali jako źródło barier i przewagi konkurencyjnej firm już funkcjonujących w sektorze w stosunku do nowych wejść – teoria rynków spornych posługuje się kategorią tzw. kosztów utopionych (*sunk cost*). Dostęp do niezbędnego kapitału umożliwiającego osiągnięcie efektów skali traktuje jako barierę ekonomicznie efektywną, ponieważ jest ona w stanie uniemożliwić wejście na rynek konkurentów, których miejsce realnie jest poza sektorem<sup>39</sup>. Koszty stałe nie stanowią przeszkody, gdyż potencjalne nowe przedsiębiorstwo, chcąc wejść na rynek, może zastosować strategię *hit-and-run*, czyli zaoferować niższe ceny niż dominujące w sektorze firmy, przyciągając klientów, a po skapitalizowaniu zysków wycofać się z rynku<sup>40</sup>. Nowe przedsiębiorstwo, wchodząc do sektora na próbny krótki okres, inwestuje środki pieniężne w koszty stałe, które są płynne i mogą być odzyskane przez sprzedaż majątku, unika poniesienia kosztów utopionych, a następnie wycofuje się z rynku bez strat<sup>41</sup>.

34 Zob. Z. Jurczyk, *Kartele w polityce konkurencji Unii Europejskiej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 42.

35 Zob. M. Machaj, *Kapitalizm, socjalizm i prawa własności*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2013, s. 209.

36 Zob. S. Martin, *The Theory of Contestable Markets*, Department of Economics Purdue University, West Lafayette 2000, s. 5.

37 Zob. B. Borkowska, *Koncepcje deregulacji rynku monopolu naturalnego...*, s. 69–70.

38 Zob. S. Martin, *Industrial Organization in Context*, Oxford University Press, Oxford 2010, s. 128.

39 Zob. M. Machaj, *Rynki sporne...*, s. 24.

40 Zob. M. Machaj, *Kapitalizm, socjalizm i prawa własności...*, s. 211.

41 Zob. M. Machaj, *Rynki sporne...*, s. 25.

Przedsiębiorstwa w ocenie danej gałęzi gospodarki i możliwości wejścia do sektora kierują się istnieniem lub brakiem kosztów utopionych rozumianych jako koszty nie do odzyskania lub nieodwracalne, ale konieczne z punktu widzenia procesu inwestycyjnego i produkcyjnego, co tworzy barierę wyjścia, odgrywającą główną rolę w tworzeniu rynku spornego<sup>42</sup>. Przykładem kosztów utopionych mogą być wydatki na reklamę, szkolenia, kapitał ludzki, badania i rozwój, marketing, w tym promowanie marki itp.<sup>43</sup>. Brak kosztów utopionych oznacza, że firmy obecne w sektorze nie posiadają żadnej strategicznej przewagi wobec potencjalnych nowych przedsiębiorców pozostających aktualnie poza daną gałęzią gospodarki. Rynek jest zatem sporny, jeżeli brak na nim barier wejścia i wyjścia w postaci kosztów utopionych<sup>44</sup>. Jest tym mniej sporny, im wyższe są koszty utopione i im wyższe bariery wejścia na rynek<sup>45</sup>. Konieczność poniesienia kosztów, których nie da się odzyskać, opuszczając rynek, demotywuje potencjalnych nowych konkurentów do rywalizacji z istniejącymi przedsiębiorstwami.

Rynek doskonale sporny (*perfectly contestable*) umożliwia konkurentom dostęp do tych samych technologii, z których korzystają przedsiębiorstwa obecne w sektorze. Charakteryzuje się brakiem ryzyka kosztów utopionych i możliwością wejścia na rynek i wyjścia z niego nowej firmy, zanim istniejące podmioty odpowiedzą zmianą cen. Wyjście z sektora nie wiąże się z koniecznością poniesienia kosztów nieodwracalnych. Kolejną jego cechą jest posiadanie pełnej informacji o cenach przez konsumentów oraz przedsiębiorstwa, które dysponują kompletem niezbędnej wiedzy o rynku<sup>46</sup>.

Rynek kontestowany składa się zatem nie tylko z firm istniejących w sektorze, lecz również z potencjalnych nowych podmiotów, które mogą do niego dołączyć. Przy założeniu braku kosztów wejścia i wyjścia, a także zerowych kosztów utopionych, międzygałęziowe przenoszenie czynników produkcji jest łatwe i bezkosztowe. Mniejszą rolę odgrywa struktura rynku. Ceny osiągane przez podmioty na rynku spornym pokrywają jedynie koszty średnie. Na rynku doskonale spornym korzyści skali (*economy of scale*) oraz korzyści zakresu (*economy of scope*) mogą ograniczyć liczbę firm, ale nie pozwolą na podniesienie cen powyżej poziomu kosztów średnich<sup>47</sup>.

Twórcy teorii rynków kontestowanych uważali, że nie zawsze należy podporządkowywać działalności ekonomicznej przedsiębiorstw kryterium efektywności. Nie analizowali strat lub zysków wynikających z ograniczenia konkurencji na skutek wzrostu koncentracji w sektorze. Za najważniejszy z punktu widzenia sił rynkowych uznawali wpływ nie konkurencji aktualnej, lecz potencjalnej, rozumianej

42 Zob. Z. Jurczyk, *Karteles w polityce...*, s. 43.

43 Zob. M. Machaj, *Rynki sporne...*, s. 25.

44 Z. Jurczyk, *Karteles w polityce...*, s. 43.

45 Zob. M. Januszewska, E. Nawrocka, *Konkurencja i polityka konkurencji na rynku turystycznym*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2014, nr 805, s. 12.

46 Zob. Z. Jurczyk, *Karteles w polityce...*, s. 44.

47 Zob. *ibidem*.

jako determinanta zachowań firm istniejących w danej gałęzi oraz nowych podmiotów gospodarczych. Rynek sporny kontestuje istnienie barier wejścia i wyjścia oraz akcentuje rolę konkurencji potencjalnej w zachowaniach rynkowych.

Obecne w sektorze przedsiębiorstwa nie posiadają przewagi konkurencyjnej, ponieważ z założenia koszty i warunki popytu są jednakowe, zarówno dla istniejących, jak i nowych firm. Warunki rynkowe w postaci swobodnych wejść do sektora i wyjść niegenerujących dodatkowych kosztów determinują permanentną obawę istniejących przedsiębiorstw przed potencjalnymi konkurentami. Motywuje ich to do utrzymywania cen na konkurencyjnym poziomie i zapewniania odpowiedniej jakości produktów i usług<sup>48</sup>. Można wysnuć wniosek, że na rynku spornym charakteryzującym się działaniem sił konkurencji potencjalnej występuje efektywna konkurencja. Firmy sprzedają produkty i usługi po cenie pokrywającej średni koszt całkowity. Również w warunkach monopolu naturalnego ceny będą kształtowane na poziomie realizowania jedynie konkurencyjnego zwrotu nakładów na inwestycje<sup>49</sup>.

W ramach rynku spornego nie ma potrzeby prowadzenia polityki antytrustowej i działalności organów antymonopolowych. Silnie zagrożony potencjalną konkurencją rynek efektywnie alokuje zasoby bez potrzeby regulacji<sup>50</sup>. W. Baumol twierdził wprawdzie, że państwo pełni istotną rolę w rozwoju konkurencji, lecz jego podejście przypomina teorię konkurencji zaprezentowaną przez M. Rothbarda, według którego rynki dopóty są konkurencyjne, dopóki państwo nie ingeruje w proces rynkowy. Interwencjonizm państwowy i polityka antytrustowa zmierzałyby do zaniżenia ryzyka poniesienia kosztów utopionych. Podważyłoby to pozytywne funkcje tych kosztów, sprzyjające racjonalizacji i rewizji planów gospodarczych przedsiębiorstw. Koszty utopione są w efekcie również efektywną ekonomicznie barierą wejścia do sektora. Taki pogląd znajduje uzasadnienie w szczególności w sytuacji monopolu naturalnego, w którym występują koszty utopione. Wraz z deregulacją rynku istnieje potrzeba restrukturyzacji przedsiębiorstw lub wprowadzenia konkurencji międzygałęziowej, intermodalnej<sup>51</sup>. Rynki sporne, prawdziwie konkurencyjne, charakteryzują się pełną swobodą wejścia i wyjścia, są nieograniczone rządowymi interwencjami<sup>52</sup>. Rynek jest sporny tak długo, jak zapewniona jest instytucjonalna swoboda wejścia<sup>53</sup>.

Polityka transportowa, zakładająca wprowadzenie liberalizacji i deregulacji transportu lotniczego, bazuje na przekonaniu, że w warunkach braku interwencji regulacyjnej sektor lotniczy jest naturalnie kontestowalny. Nawet na szczelnych rynkach – wyznaczonych przez trasy między parą portów lotniczych, będących miejscami startów i lądowań – występowanie potencjalnej konkurencji powinno być potężną

48 Zob. M. Machaj, *Kapitalizm, socjalizm i prawa własności...*, s. 210–212.

49 Zob. Z. Jurczyk, *Kartele w polityce...*, s. 45.

50 Zob. B. Borkowska, *Koncepcje deregulacji rynku monopolu naturalnego...*, s. 69.

51 Zob. *ibidem*, s. 69.

52 Zob. M. Machaj, *Rynki sporne...*, s. 24–26.

53 Zob. M. Machaj, *Kapitalizm, socjalizm i prawa własności...*, s. 215.

siłą. Ponadto należy zauważyć, że większość zaangażowanego przez linie lotnicze kapitału stanowi koszt związany ze statkiem powietrznym, który może być łatwo przeniesiony z jednego rynku na inny<sup>54</sup>. Brak więc powodów, aby w ekonomii skali *a priori* upatrywać barierę wejścia do sektora; zainwestowany kapitał nie jest kosztem utopionym. Pomimo atrybutów naturalnego monopolu, większość rynków lotniczych może być rozpatrywana w kategoriach rynku spornego. Na zliberalizowanym rynku istnieje potencjalna konkurencja, która determinuje zachowania działających na nim podmiotów.

---

54 Zob. S. Martin, *The Theory of Contestable Markets...*, s. 30.



## Rozdział 2

# Liberalizacja i deregulacja transportu lotniczego

### 2.1. Międzynarodowe regulacje sektora lotniczego

Przełomowym momentem w dziejach transportu lotniczego, będącym – po wynalezieniu balonów i sterowców – kontynuacją dążenia ludzkości do realizacji odwiecznego marzenia o lataniu, były podejmowane na przełomie XIX i XX wieku pierwsze próby skonstruowania „maszyny latającej, cięższej od powietrza”. Prekursorami lotnictwa cywilnego zostali bracia Orville i Wilbur Wright, którym w roku 1903 w Karolinie Północnej udało się wykonać pierwszy w historii kilkudziesięciometrowy załogowy lot za pomocą napędzanej silnikiem maszyny. Warunkiem uznania lotu za udany było zatoczenie pętli przez samolot, czego dokonali w 1904 roku; od tego momentu datuje się początek lotnictwa na świecie<sup>1</sup>. Ich pionierski wyczyn był motywacją dla innych entuzjastów latania. Kolejne próby podjął m.in. Louis Bleriot, który w roku 1909 przeleciał z Francji do Anglii, nad Kanałem La Manche<sup>2</sup>.

Rząd francuski zorganizował w 1910 roku międzynarodową konferencję w Paryżu, w której wzięli udział przedstawiciele 18 państw, aby przygotować konwencję, która regulowałaby rozwijającą się, nową formę transportu. Opracowano m.in. projekt standardów technicznych oraz znaków i sposobów komunikacji statków powietrznych. Dążono do ustalenia prawodawstwa dotyczącego przestrzeni powietrznej nad terytoriami państw. Francja i Niemcy postulowały zasadę wolności żeglugi powietrznej, a Wielka Brytania zachowanie prawa do zamykania własnej przestrzeni powietrznej dla samolotów i sterowców. Wobec braku wspólnego stanowiska na konferencji nie udało się osiągnąć porozumienia<sup>3</sup>. Wybuch pierwszej wojny światowej przerwał prace nad tworzeniem międzynarodowych regulacji

- 1 Zob. A. Piskozub, *Czasoprzestrzeń transportowa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 155.
- 2 Bleriot otrzymał od gazety „Daily Mail” nagrodę w wysokości 25 tys. franków. Zob. *ibidem*.
- 3 Zob. M. Polkowska, *Umowa przewozu i odpowiedzialność przewoźnika w międzynarodowym transporcie lotniczym*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Amalcker 2, Warszawa 2003, s. 9.

w omawianej dziedzinie. Wojna ta wywarła *nota bene* znaczny wpływ na postęp technologiczny oraz przyspieszenie rozwoju lotnictwa – zwiększanie szybkości, wysokości i odległości lotów (podczas długich tras udowodniano, że załadunek pasażerów jest wykonalny<sup>4</sup>) – a dopiero po jej zakończeniu możliwe było rozpoczęcie wykonywania lotów pasażerskich między państwami<sup>5</sup>.

W 1919 roku podczas konferencji w Paryżu udało się osiągnąć kompromis i przyjęto *Konwencję zarządzającą żeglugę powietrzną*<sup>6</sup>, podpisaną przez delegatów z 30 państw, zawierającą szeroki zakres uregulowań lotnictwa cywilnego, co umożliwiło jego międzynarodowe funkcjonowanie. Zauważono postęp, jaki dokonał się w dziedzinie lotnictwa i korzyści wynikające ze światowej reglamentacji, które pozwalają uniknąć międzynarodowych nieporozumień, deklarując jednocześnie poparcie krajów sygnatariuszy dla rozwoju żeglugi powietrznej w celach pokojowych.

Konwencja składa się z dziewięciu rozdziałów. Rozpoczynają ją zasady ogólne, w tym obowiązująca do czasów współczesnych zasada, która brzmi: „każde państwo posiada całkowite i wyłączne zwierzchnictwo nad przestrzenią powietrzną ponad swoim terytorium”<sup>7</sup>. Państwa zobowiązały się przyznać w czasie pokoju swobodę przelotu nad swoim terytorium statkom powietrznym innych państw, z zastrzeżeniem, że będą ściśle przestrzegać warunków konwencji<sup>8</sup>. W rozdziale drugim, dotyczącym przynależności państwowej statków powietrznych, ujęto obowiązek rejestracji samolotu tylko w jednym kraju. Rozdział trzeci regulował kwestie świadectw sprawności technicznej, które powinien posiadać każdy samolot dopuszczony do międzynarodowej żeglugi powietrznej, a także świadectw uzdolnienia (przeszkolenia) wymaganych od załogi, w tym: pilotów, mechaników i innych członków personelu. Rozdział czwarty określał dopuszczenie do żeglugi powietrznej nad terytorium obcym, bez lądowania, jedynie w wyznaczonym przez to państwo korytarzu powietrznym. W rozdziale piątym uwzględniono przepisy obowiązujące przy odlocie, w drodze i lądowaniu, w tym obowiązek wyposażenia w dokumenty, które mogą podlegać kontroli władz krajowych, takie jak:

- karta rejestracji;
- świadectwo sprawności technicznej;
- imienny wykaz osób podróżujących na pokładzie samolotu;
- listy przewozowe i wykazy ładunkowe przewożonych towarów;

4 Zob. R.E.G. Davies, *A History of the World Airlines*, Oxford University Press, London 1964, s. 3–4.

5 Zob. S. Zajas, *Polityka lotnicza*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2013, s. 7.

6 Zob. Dz.U. z 1929 r. Nr 6, poz. 54, *Konwencja zarządzającą żeglugę powietrzną*, podpisana w Paryżu 13 października 1919 roku, została ratyfikowana przez Polskę zgodnie z ustawą z 23 września 1922 roku, Dz.U. R.P. z 1922 r. Nr 85, poz. 761. Więcej w: M. Polkowska, *Międzynarodowe konwencje i umowy lotnicze oraz ich zastosowanie – zarys problematyki*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2004, s. 7.

7 *Ibidem*, art. 1.

8 Zob. *ibidem*, art. 2.

- księgi pokładowe;
- pozwolenie na zamontowanie urządzeń radiowych<sup>9</sup>.

Ustalono, że w razie problemów przy lądowaniu statki powietrzne sygnatariuszy mają prawo do pomocy na równych zasadach z miejscowymi samolotami. Jako ładunki zabronione zakwalifikowano m.in.: materiały wybuchowe, broń i amunicję do celów wojennych, również na trasach wewnątrzkrajowych państw sygnatariuszy. Zdefiniowano państwowe statki powietrzne jako samoloty wojskowe i służby państwowej, czyli służb celnych, poczty i policji, a pozostałe potraktowano jako samoloty prywatne, podlegające postanowieniom konwencji. Rozdział ósmy stanowił o powołaniu Międzynarodowej Komisji Żeglugi Powietrznej. W postanowieniach końcowych ujęto zobowiązania dotyczące zbierania i udzielania informacji meteorologicznych, bieżących i statystycznych, wydawania ujednoliconych map lotniczych, ustalania naziemnych znaków lotniczych oraz używania radia.

Paryską międzynarodową konwencję lotniczą ostatecznie ratyfikowało 38 państw. Normując zasady i wprowadzając jednakowe uregulowania w wielu obszarach, umożliwiła funkcjonowanie lotnictwa cywilnego. Stanowiła kompromis między stanowiskami różnych państw: podejściem restryktywnym, chroniącym przestrzeń powietrzną oraz liberalnym, umożliwiającym pełną swobodę wykorzystania transportu lotniczego. W podobny sposób rozwinęły się ustawodawstwa poszczególnych krajów. Zawierano coraz więcej bilateralnych umów normujących wykonywanie lotów w przestrzeni powietrznej między konkretnymi państwami, będącymi sygnatariuszami konwencji.

Warto wspomnieć jeszcze o innych porozumieniach będących owocem konferencji międzynarodowych, w tym o inspirowanej przez Hiszpanię konwencji iberoamerykańskiej o żegludze powietrznej z 1926 roku, zwanej madrycką oraz sformułowanej w roku 1928 z inicjatywy USA konwencji hawańskiej (panamerykańską)<sup>10</sup>. W okresie międzywojennym powstały następujące umowy międzynarodowe:

- konwencja warszawska z 1929 roku – dotycząca ujednolicenia zagadnień międzynarodowego przewozu lotniczego w zakresie dokumentów przewozowych i odpowiedzialności przewoźnika<sup>11</sup>;
- konwencja rzymska z roku 1933 – regulująca kwestie odpowiedzialności za szkody wyrządzone przez statki powietrzne na ziemi oraz dotyczące zajęcia statków powietrznych<sup>12</sup>.

9 Zob. S. Zajas, *Polityka lotnicza...*, s. 17.

10 Zob. *ibidem*, s. 19–20.

11 *Konwencja o ujednoliceniu niektórych prawideł dotyczących międzynarodowego przewozu lotniczego* podpisana w Warszawie 12 października 1929 roku, Dz.U. z 1933 r. Nr 8, poz. 49 (ratyfikowana zgodnie z ustawą z 28 stycznia 1932 roku – Dz.U. R.P. Nr 18, poz. 113).

12 Podpisana 29 maja 1933 roku w Rzymie na Trzeciej Konferencji Dyplomatycznej Prawa Prywatnego Lotniczego. Więcej w: A. Konert, *Odpowiedzialność za szkodę na ziemi wyrządzoną ruchem statku powietrznego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 28.



Wszystkie konwencje międzynarodowe wywarły istotny wpływ na kształtowanie się krajowego ustawodawstwa poszczególnych państw w zakresie lotnictwa cywilnego. W międzywojniu powstało wiele narodowych linii lotniczych. Powoływano również instytucje badawcze, które miały zajmować się techniką lotniczą oraz ośrodki kształcenia kadr dla tego rodzaju transportu.

Czas II wojny światowej łączył się z dynamicznym rozwojem technologicznym lotnictwa, m.in. z zastosowaniem napędów odrzutowych. Umożliwiło to rozpoczęcie świadczenia usług przewozowych na dużych dystansach, w tym lotów międzykontynentalnych. Pod koniec wojny z inicjatywy USA zwołano Międzynarodową Konferencję Lotnictwa Cywilnego w Chicago (1944) z zamiarem zaproponowania rozwiązań w zakresie sieci linii lotniczych, podziału korytarzy powietrznych między krajami i przyjęcia konwencji o globalnym zasięgu, zastępującej paryską.

Celem konferencji było powołanie międzynarodowej organizacji, która miałaby sprawować kontrolę nad światową komunikacją lotniczą. Założeniem nowej konwencji było utrzymanie zasady suwerenności państw nad ich przestrzenią powietrzną, zapewnienie samolotom cywilnym państw sygnatariuszy prawa do przelotu nad ich terytorium oraz możliwości tzw. lądowania technicznego, np. z powodu tankowania lub awarii. Część zagadnień miało pozostać otwartych, możliwych do ustalenia w późniejszych umowach dwustronnych. Stany Zjednoczone, mające rozwinięty przemysł i przewoźników lotniczych, nie obawiały się warunków wolnej konkurencji. Kraje europejskie oczekiwały bardziej restrykcyjnych i protekcyjnych ustaleń, np. w postaci międzynarodowej koordynacji i regulacji szlaków lotniczych. Na konferencji chicagowskiej przyjęto (poza tymczasowymi) następujące teksty umów:

- *konwencję o międzynarodowym lotnictwie cywilnym*, ustalającą podstawowe zasady transportu lotniczego i ustanawiającą Organizację Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (ICAO);
- *układ o dwóch wolnościach (o tranzycie międzynarodowych służb powietrznych)*, przyznający służbom regularnym dwie wolności techniczne i trzy handlowe,
- *układ o pięciu wolnościach (o międzynarodowym transporcie lotniczym)*, przyznający regularnemu transportowi powietrznemu dwie techniczne i trzy handlowe wolności<sup>13</sup>.

*Konwencja chicagowska o międzynarodowym lotnictwie cywilnym*<sup>14</sup> z 1944 roku, integralna z uzupełniającymi ją dokumentami i załącznikami, stała się podstawowym, powszechnie obowiązującym systemem prawa traktatowego, normującym wielostronnie publicznoprawne aspekty międzynarodowej żeglugi powietrznej, zastępując wszystkie wspomniane wcześniej konwencje lotnicze, czyli paryską, madrycką i hawańską. Podtrzymano zasadę wyłącznej i całkowitej suwerenności

13 Zob. S. Zajas, *Polityka lotnicza...*, s. 21–24.

14 Zob. Dz.U. z 1959 r. Nr 35, poz. 212, z późn. zm. Konwencję ratyfikowano przez Radę Państwa PRL w Warszawie 20 listopada 1958 roku.

danego państwa nad swoją przestrzenią powietrzną, obszarem lądowym oraz przylegającymi wodami terytorialnymi. Konwencja chicagowska ma zastosowanie tylko do samolotów cywilnych. Nie dotyczy państwowych statków powietrznych, do których zalicza się samoloty w służbie wojskowej, celnej oraz policji. Powołana konwencją Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (ICAO) odpowiada za opracowywanie zasad międzynarodowej żeglugi powietrznej, również w zakresie techniki lotniczej i bezpieczeństwa lotów, publikuje normy, zalecenia, podręczniki i inne wytyczne oraz dokumenty, przyczyniając się do ujednolicenia przepisów, a także poprawy bezpieczeństwa i efektywności transportu lotniczego na świecie. Ekonomiczne zagadnienia pozostawiono do regulacji bilateralnej w umowach o komunikacji lotniczej.

Załącznikami do konwencji lotniczej były również układy o wolnościach lotniczych, które są przywilejami wykonywania lotów i przewozów przyznawanymi wzajemnie przez kraje, stanowiąc wyjątek od ogólnej zasady zwierzchnictwa terytorialnego państw i braku wolności w jego przestrzeni powietrznej. Wyróżniamy pięć podstawowych wolności lotniczych<sup>15</sup>:

- pierwsza wolność lotnicza – przywilej przelotu tranzytowego bez lądowania;
- druga wolność lotnicza – przywilej lądowania technicznego w celach nie-handlowych np. tankowania, usunięcia usterki, wymiany lub wypoczynku załogi;
- trzecia wolność lotnicza – przywilej przywiezienia z kraju przynależności samolotu do innego państwa pasażerów, poczty i towarów;
- czwarta wolność lotnicza – przywilej zabrania pasażerów, poczty i towarów z państwa przyznającego wolność do kraju pochodzenia statku powietrznego;
- piąta wolność lotnicza – przywilej zabrania pasażerów, poczty i towarów na terytorium państwa trzeciego i wylądowania lub zabrania pasażerów z innych państw.

Konwencja chicagowska w zakresie lotów nieregularnych przyznawała na zasadzie wzajemności jedynie wolności techniczne, czyli pierwszą i drugą, rutynowo honorowane, a pozostałe wolności handlowe uzależniała od zgody państw. Jeżeli chodzi o loty regularne, w ramach *Układu o dwóch wolnościach* przyznano wzajemne wolności techniczne. Zyskał on uznanie i został przyjęty przez około 100 krajów. *Układ o pięciu wolnościach* dla lotów regularnych na zasadzie wzajemności przyznawał prawa do pięciu wolności, z możliwością wyłączenia stosowania ostatniej. Odgrywa jednak marginalną rolę, ponieważ państwa z przyczyn ekonomicznych i politycznych dążyły do zachowania kontroli nad działalnością obcych przewoźników nad swoim terytorium, i został ratyfikowany jedynie przez 20 państw, z których 9 wycofało się z niego<sup>16</sup>.

15 Więcej w: D. Sinha, *Deregulation and Liberalisation of the Airline Industry*, Ashgate, Aldershot 2002, s. 4–5 oraz S.J. Page, *Transport and Tourism*, Person Prentice Hall, Harlow 2005, s. 206.

16 Zob. S. Zajas, *Polityka lotnicza...*, s. 36–38.

W miarę rozwoju rynku lotniczego ustanawiano kolejne wolności lotnicze, będące kombinacją i rozszerzeniem wyżej wymienionych wolności:

- szósta wolność lotnicza – międzynarodowy przewóz pasażerów lub ładunków przez terytorium pochodzenia statku, między dwoma państwami trzecimi;
- siódma wolność lotnicza – przewóz pasażerów lub ładunków między terytoriami dwóch państw trzecich, bez lądowania na terytorium kraju przewoźnika;
- ósma wolność lotnicza – przewóz pasażerów lub ładunków między dwoma punktami na terytorium jednego państwa (kabotaż), jeśli odcinek ten wchodzi w zakres międzynarodowej służby powietrznej;
- dziewiąta wolność lotnicza – przewóz pasażerów lub ładunków między dwoma punktami tego samego państwa, poza krajem pochodzenia samolotu (kabotaż samodzielny);
- dziesiąta wolność lotnicza – przewóz pasażerów lub ładunków między wszystkimi państwami regionu (kabotaż regionalny) przez przewoźnika jednego z krajów<sup>17</sup>.

Konwencja chicagowska stała się podstawowym systemem prawa traktatowego, normując wielostronnie międzynarodową żeglugę powietrzną. Zastąpiła przyjęte wcześniej konwencje, ustalając zasady mające obowiązywać całe lotnictwo światowe. Rządy państw, nieufne po doświadczeniach wojny, chciały zachować pełną kontrolę nad własną przestrzenią powietrzną oraz udzielaniem zezwoleń samolotom innych państw na lot i lądowanie na swoim terytorium. Restryktywna polityka wymagała uzyskania zgody państw i podpisywania dwustronnych umów. Nie sprzyjało to rozwijaniu konkurencji, blokując mechanizmy rynkowe i racjonalność ekonomiczną lotnictwa.

Brak funkcjonowania wielostronnego układu przydzielającego obligatoryjnie wolności lotnicze zdeterminował konieczność ustalania warunków wykonywania regularnych lotów międzynarodowych w formie umów bilateralnych, między dwoma państwami. Z tego względu funkcjonujący po II wojnie światowej system prawa międzynarodowego regulujący żeglugę powietrzną określany jest mianem *systemu chicagowsko-bilateralnego*<sup>18</sup>. Uważany początkowo za rozwiązanie tymczasowe, okazał się trwały. Współcześnie obowiązuje na świecie nadal około 4 tys. umów dwustronnych. Mogą one w szczególności dotyczyć takich zagadnień, jak:

17 Zob. *ibidem*, s. 34–37.

18 *Akt końcowy konferencji chicagowskiej zawierał wzór Typowej umowy o tymczasowych liniach lotniczych*, zwany „wzorem chicagowskim”, z którego państwa mogły korzystać i który mogły poddawać dowolnej modyfikacji, tworząc umowy dwustronne. W 1959 roku powstał dodatkowo wzór umowy stworzony za pośrednictwem Europejskiej Konferencji Lotnictwa Cywilnego (European Civil Aviation Conference). ICAO wprowadziła również własne wzory lotniczych umów bilateralnych. Więcej w: M. Żylicz, *Prawo lotnicze międzynarodowe, europejskie i krajowe*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis, Warszawa 2002, s. 152–153.

- żegluga powietrzna, bezpieczeństwo, służby pomocnicze;
- zagadnienia prawne międzynarodowe;
- transport i tranzyt lotniczy, ekonomia lotnictwa, w tym eksploatacja<sup>19</sup>.

Największą uwagę w bilateralnych porozumieniach przywiązuje się do przyznawania praw przewozowych, m.in. wolności lotniczych, które umożliwiają dostęp do rynku przewoźników z innego kraju, co wpływa na natężenie konkurencji. Regulowanie, w postaci umów dwustronnych, wolności handlowych świadczy o bardzo silnej tendencji państw do protekcyjnej polityki wobec własnych narodowych przewoźników lotniczych; chroni ich przed międzynarodową konkurencją. Restryktywne podejście państw może wyrażać się poprzez stosowanie łącznie, w zależności od specyfiki rynków, wzajemnie uzupełniających się ograniczeń, takich jak:

- wyznaczanie przewoźników;
- podział na loty regularne i nieregularne;
- określanie tras, których dotyczą przyznane wolności lotnicze;
- kryterium tzw. *country-pair basis* do całego terytorium państwa;
- regulacje tzw. *city-pair basis* w odniesieniu do niektórych tras;
- procentowe określenie podziału zdolności przewozowych;
- ochrona tras o niewielkim natężeniu ruchu;
- redukcja częstotliwości lotów na danych trasach;
- ograniczanie możliwości korzystania z praw przewozowych z przyczyn kongestii i wyznaczanie czasów operacji startów i lądowań tzw. *slot*;
- rozróżnienie na porty lotnicze typu hub (I kategorii) i regionalne (II, III kategorii)<sup>20</sup>.

Po II wojnie światowej transport lotniczy podlegał silnym międzynarodowym regulacjom, co ograniczało konkurencję na rynku. Obowiązywał sztywny system umów bilateralnych oparty na Konwencji Chicagowskiej z 1944 roku. Przewozy regularne były ponadto ograniczone regulacjami IATA i przepisami wewnętrznymi poszczególnych państw<sup>21</sup>. Każdy kraj, na mocy prawa międzynarodowego, korzystając z terytorialnej suwerenności, decydował o dopuszczeniu przewoźnika i warunkach wykonywania lotów w jego przestrzeni powietrznej. Wyjątkiem od tej zasady był układ o międzynarodowym transporcie lotniczym, w którym zdefiniowano tzw. wolności powietrzne, jednak podpisało go zaledwie kilkanaście spośród 150 państw związanych Konwencją Chicagowską. Dwustronne umowy ograniczały liczbę linii i odcinków, na których można było korzystać z przywilejów, poczynając od trzeciej wolności powietrznej, a ponadto: liczbę wyznaczonych przewoźników i zdolność przewozową, swobodę ustalania taryf i sprzedaży usług. W latach siedemdziesiątych XX wieku napotykało to coraz większą krytykę

19 Zob. M. Żylicz, *Prawo lotnicze...*, s. 150.

20 Zob. M. Polkowska, *Międzynarodowe konwencje i umowy lotnicze...*, s. 10–11.

21 Zob. Z. Brodecki, *Infrastruktura*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2004, s. 39.

ze strony linii lotniczych. Rosło zainteresowanie zwiększeniem powietrznej konkurencji i obniżeniem opłat za przewozy<sup>22</sup>.

Eksploracja międzynarodowych regularnych połączeń lotniczych odbywa się nadal w oparciu o bilateralne umowy między krajami. Jednym z wyjątków jest zliberalizowany rynek wewnętrzny w regionalnym ugrupowaniu integracyjnym państw, jakim jest UE. W ostatnich latach obserwowana jest tendencja do liberalizowania umów bilateralnych, która przybiera selektywny charakter, gdyż występujące nawet nieliczne ograniczenia nadają całej umowie charakter restryktywny. System umów dwustronnych z ekonomicznego punktu widzenia należy ocenić negatywnie, ponieważ ogranicza mechanizmy konkurencji oraz pozytywne efekty globalizacji. Ze strony UE, w warunkach bilateralnych, występuje ograniczenie dotyczące własności i kontroli w stosunku do podmiotów zagranicznych.

## 2.2. Deregulacja lotnictwa w USA jako impuls zmian w Europie

Stany Zjednoczone były prekursorem deregulacji transportu na świecie i wzorcem oraz punktem odniesienia dla zjednoczonej Europy. Urynkowienie prowadzenia działalności przez przewoźników lotniczych w USA nastąpiło w 1978 roku poprzez przyjęcie *Airline Deregulation Act* – aktu deregulującego pasażerski transport lotniczy. Warto zwrócić uwagę na rolę, jaką pełnił właściwy dla tego kraju organ regulujący działalność w sektorze lotniczym – *Civil Aeronautics Board* (CAB), do którego zadań należały m.in.: kontrola cen, wejść na rynek oraz innych aspektów ekonomicznych i technicznych transportu powietrznego, jak również autoryzacja przewoźników oferujących połączenia krajowe oraz międzynarodowe, wyrażanie zgody na fuzje. Pomiędzy rokiem 1938 (powstanie organizacji) a 1978 żaden nowy przewoźnik nie uzyskał autoryzacji do wejścia na wewnętrzny rynek amerykański, co stanowi potwierdzenie istnienia dużych barier (będących skutkiem konserwatywnej polityki)<sup>23</sup>.

Na początku lat siedemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych pojawiły się na rynku zjawiska przemawiające za deregulacją. Obserwowano rozwój przewoźników czarterowych, którzy na coraz większą skalę sprzedawali usługi przewozowe zorganizowanym grupom, m.in. uczestnikom wycieczek. Od 1973 roku czartery „ABC” (*Advance Booking Charters*) były dostępne dla wszystkich północnoatlantyckich pasażerów, pod warunkiem zarezerwowania

22 Zob. W. Rydzkowski, *Polityka funkcjonowania transportu*, [w:] W. Grzywacz, W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Polityka transportowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 233–234.

23 Zob. F. Autier, G. Corcos, G. Trepo, *Air France des années heroiques a la refondation*, Librairie Vuibert, Paris 2001, s. 163.

lotu z trzymiesięcznym wyprzedzeniem. Pojawienie się sprzedaży hurtowej w wielu placówkach oraz sprzedaży blokowej przez specjalistów od turystyki było odpowiedzią na wymogi tour operatorów, aby poprawić efektywność na rynku o ściśle regulowanych cenach. Pozwalało to na osiągnięcie większej zyskowności. Oszczędności związane były z prowizjami agentów, a tour operatorzy mogli oferować taryfy bardziej przystępne dla konsumentów. Tego typu nowe praktyki przedsiębiorstw lotniczych wywierały presję na decydentów odpowiedzialnych za regulację sektora. Pojawieniu się czarterów towarzyszyła w Europie (z inicjatywy Wielkiej Brytanii) legislacja zmierzająca do większej wolności innowacji tego produktu. To liberalne posunięcie sprowokowało kontreakcję protekcyjną amerykańskiego CAB, które w 1973 roku zarządziło większą kontrolę lotów czarterowych i zdecydowało się renegotjować porozumienia bilateralne z Kanadą i państwami europejskimi<sup>24</sup>.

W latach 1974–1975 linie lotnicze musiały zmierzyć się z pierwszym kryzysem naftowym. Amerykańscy przewoźnicy, Pan Am i TWA, zanotowali straty finansowe. Europejskie linie lotnicze ograniczyły o ponad połowę ruch transatlantyki, uważany za najbardziej rentowny, którego większość stanowią obywatele USA. Amerykański Senat zaproponował zreformowanie CAB, postrzeganego jako organizacja zbyt konserwatywna. Raport z 1975 roku wskazywał na wiele dysfunkcji, m.in.: wykluczanie nowych przewoźników z rynku wewnętrznego, protekcję przewoźników (Pan Am i TWA), wysokie koszty pracy nieadekwatne do relacji stosunku jakości/cena i potrzeb konsumentów. Od początku lat siedemdziesiątych XX wieku opinia publiczna manifestowała swoje niezadowolenie, popierając idee związane z deregulacją i wiążąc „paradoks ceny” z istnieniem zbyt dużej reglamentacji w transporcie lotniczym, ograniczającej satysfakcję klientów. Senat pod presją opinii publicznej rekomendował obniżenie taryf, zwiększenie dostępu do usług lotniczych dla konsumentów oraz stworzenie nowych tras międzynarodowych. Stany Teksas i Kalifornia z sukcesem wprowadziły wolną konkurencję na liniach wewnętrznych. Po decyzji Sądu Najwyższego z roku 1971 nowy przewoźnik Southwest Airlines otrzymał prawo do eksploatacji linii regionalnych z bazą w Dallas. Niższe ceny i innowacje taryfowe mogły przekonać opinię publiczną<sup>25</sup>.

Podsumowując, na skutek dominacji europejskiej na trasach północnoatlantycznych, polityki prokonsumenckiej, doświadczeń teksańskich i kalifornijskich, złych wyników finansowych Pan Am i TWA, a także ofensywy rynkowej brytyjskich czarterów – USA zdecydowały się na wprowadzenie polityki deregulacji transportu lotniczego. Na pierwszym etapie renegotjowano porozumienia bilateralne z pozostałymi państwami w sposób sprzyjający liberalizacji. Polityka „otwartego nieba” (*open skies policy*) objęła początkowo porozumienia z Wielką Brytanią, Holandią, a następnie Belgią, Niemcami i Izraelem. Porozumienie anglo-amerykańskie *Bermudes II*, podpisane w lipcu 1977 roku, było pierwszym

24 Zob. *ibidem*, s. 163–164.

25 Zob. *ibidem*, s. 164.



typu *open skies* i dotyczyło zwiększenia liczby amerykańskich miast w ofercie połączeń międzynarodowych oraz uwolnienia cen dla ruchu trzeciej, czwartej i piątej wolności. Porozumienie między USA a Holandią, podpisane w marcu roku 1978, było kolejnym krokiem do osiągnięcia całkowitej liberalizacji. Pozwoliło na lepsze dopasowanie lotów do popytu. Nadal jednak do negocjacji pozostały kwestie liberalizacji cen, częstotliwości lotów i zdolności przewozowych, które są głównymi zmiennymi dla działalności przewoźników<sup>26</sup>.

Drugim etapem była deregulacja wewnętrznego transportu lotniczego w USA, która odbyła się dzięki *Airline Deregulation Act* w 1978 roku. Państwo przestało pełnić rolę ekonomicznego regulatora transportu lotniczego. Nowe prawo wprowadziło wolność wejścia i wyjścia z sektora bez autoryzacji, eliminację większości subwencji i rozluźnienie restrykcji w kwestii polityki cen. W roku 1976 *Civil Aeronautics Board* zezwolił na stosowanie cen zredukowanych sezonowo, zwiększając wolność taryfową.

Badanie konsekwencji deregulacji transportu lotniczego w USA przyniosło odpowiedź na wiele pytań i pozwoliło zaobserwować rozdzźwięk między spodziewanymi efektami a rzeczywistymi konsekwencjami deregulacji. Do ekonomicznych efektów deregulacji transportu lotniczego w USA można zaliczyć:

- większą efektywność amerykańskich przewoźników lotniczych;
- wycofywanie się z nierentownych połączeń lotniczych;
- pojawienie się na rynku przewoźników niskokosztowych i wzrost konkurencji;
- obniżenie taryf (cen) oraz spadek zysków przewoźników;
- serię bankructw i koncentrację sektora;
- racjonalizację zasobów i reorganizację gwiazdzystą (*hub-and-spoke routing*);
- osłabienie pozycji związków zawodowych<sup>27</sup>.

Zwiększenie konkurencji umożliwiło innowacje w sferze produktów lotniczych. Po deregulacji wzrosła oferta przewozowa oraz stopa nasycenia rynku. Koszty działalności, w cenach stałych, zredukowano o 20% (w okresie od 1981 do 1985 roku). Na liniach transatlantycznych wzrost efektywności przewoźników amerykańskich tłumaczy się zwiększeniem udziału w rynku. W roku 1978 to europejskie linie lotnicze były liderami, natomiast w 1987 roku dysponowały już takim samym jak amerykańskie, ok. 47% udziałem w przewozach transatlantycznych. Pozostałe 6% przypadło w udziale przewoźnikom z innych stron świata, m.in. azjatyckim i południowoamerykańskim.

Na początku lat osiemdziesiątych XX wieku wycofanie się z systemu subwencji dla połączeń lotniczych do małych miejscowości spowodowało zamknięcie wielu tras. CAB wprowadziło, przez antycypację, politykę przejściową subwencji wybranych, mniej rentownych linii. W latach 1977–1987 przeznaczono aż 71 milionów USD na wsparcie tras drugorzędnych, po roku 1987 zmniejszając tę kwotę

26 Zob. *ibidem*, s. 165.

27 Zob. *ibidem*, s. 174–178.

do ok. 21 milionów. Powstanie małych, bardziej efektywnych przewoźników regionalnych rozluźniło wysiłki władz federalnych. Bilans zamykania i otwierania tras pokazał, że w porównaniu z 5832 trasami obsługiwanymi w 1978 roku, zamkniętych zostało 3491 tras, a stworzonych 3514 nowych linii, a zatem oferta przewozowa zwiększyła się o 23 linie. Dzięki subwencjom na zagospodarowanie terytorium oraz tworzeniu nowych przedsiębiorstw przewozowych deregulacja nie wywarła wpływu na ograniczenie siatki połączeń, ale raczej na jej racjonalizację.

Linie te były faworyzowane przez stosowanie techniki współdzielenia kodów, czyli kooperacji pomiędzy dwoma przewoźnikami dla zapewnienia lotu pod tym samym kodem lotniczym. Efektem była racjonalizacja siatki połączeń i jej przekształcenie w system gwiazdzysty *hub-and-spoke*, konieczność, by *hubs* były zasilane pasażerami dla zwiększenia zapelnienia i rentowności lotu. Ten system umożliwiał uczestniczenie w nim wielu przewoźnikom regionalnym, pełniącym funkcję zasilania, czyli dowożenia pasażerów do hubów, w których przesiadali się do dużych linii lotniczych, redukując koszty i poprawiając rentowność działalności.

Liberalizacja taryf była progresywna. W apogeum miała miejsce wojna cenowa pomiędzy przewoźnikami. Na początku wykorzystywano w niej jako narzędzie taryfy zredukowane, a przedsiębiorstwa mogły kształtować ceny w granicach od -50% (dla zmniejszonych) do +5% (dla podwyższonych taryf). Pełną wolność taryfową wprowadzono w 1983 roku. Na obniżkach cen skorzystali konsumenci, natomiast przewoźnicy ucierpieli finansowo średnio o 14% na pasażera w latach 1977–1983. Przychody w przeliczeniu na wylataną milę w okresie 1976–1986 spadły o 28,5% w USD (w cenach stałych). Deregulacja miała zatem wyraźny wpływ na wynik finansowy w sektorze, czego następstwem były serie fuzji i przejęć, a także bankructw.

W latach osiemdziesiątych XX wieku wielu przewoźników średniej wielkości, dynamicznych, ale wrażliwych finansowo, ogłosiło bankructwo, np. linie lotnicze: Eastern, Midway i People Express. Było to spowodowane przeinwestowaniem w uruchomienie nowych linii bez posiadania odpowiednich zasobów, koniecznych do zapewnienia adekwatnego serwisu, co skutkowało stratami. Ilustracją jest przypadek przewoźnika Braniff, który upadł pomimo zwiększenia floty i siatki połączeń o 40%. Loty czarterowe na północnym Atlantyku są kolejnym przykładem. Pomimo 4,4 milionów pasażerów w 1977 roku, ruch w 1981 osiągnął jedynie podobny poziom. Przewoźnicy czarterowi, którzy należeli do największych zwolenników deregulacji po jej wprowadzeniu zostali narażeni na zwiększone ryzyko bankructwa. Natomiast pozycja rynkowa United Airlines oraz American Airlines, stojących w opozycji do procesów liberalizacji, nie ucierpiała.

Bankructwa, fuzje i przejęcia nie zostały w wystarczający sposób skompensowane pojawieniem się nowych podmiotów w sektorze. Liczba przewoźników przypadających na daną trasę spadła średnio z 1,8 do 1,4 pomiędzy 1978 a 1983 rokiem. Równocześnie trasy wewnętrzne między hubami regionalnymi stały się bardziej konkurencyjne (2,9 przewoźników w 1983 roku, 2,2 w 1978). Koncentracja rynkowa na poszczególnych trasach umożliwiła zachowania monopolistyczne. Wiosną 1985 roku American Airlines uruchomił z Dallas dwie linie o podobnym dystansie,



do Tulsa oraz Wichita. Bilet w obie strony do Wichita, w warunkach monopolu, kosztował 346 USD. Natomiast na trasie do Tulsa konkurencja trzech innych przewoźników skutkowałą niższą ceną biletów, wynoszącą 90 USD. Przykład ten pokazuje, że hipoteza rynków kontestowanych w transporcie lotniczym, postulowana przed deregulacją, nie została potwierdzona.

Zasada reorganizacji gwiazdzystej to spowodowanie zbiegania się lotów regionalnych w stronę platformy korespondującej zamiast pozostawienia wszystkich miejscowości w relacji tras bezpośrednich. Koszty instalacji na ziemi są dzielone między różne linie. Każdy hub jest zorganizowany w taki sposób, aby w każdej transzy dwóch godzin zaoferować maksymalną liczbę korespondujących tras. Liczni przewoźnicy amerykańscy utworzyli swoje huby regionalne, m.in.: American w Dallas, Delta w Atlancie, United Airlines w Chicago-O'Hare, Midway w Chicago-Midway, Northwest w Minneapolis, Southwest w Houston itd. Połączenie lotnicze pomiędzy dwoma miejscowościami przestało mieć charakter obligatoryjnego serwisu publicznego, ponieważ deregulacja uczyniła możliwymi wysiłki zmierzające do racjonalizacji. Z ekonomicznego punktu widzenia organizacja hubów przyniosła korzyść w postaci zwiększenia częstotliwości lotów oraz redukcji kosztów. Jednocześnie ta reorganizacja przyczyniła się do zwiększenia ruchu w portach lotniczych oferujących możliwość koncentracji i jego zmniejszenia w portach drugorzędnych.

Pojawienie się nowych wejść do sektora zwiększyło presję na znaczną obniżkę wynagrodzeń, a w szczególności płac pilotów. Pilot niezrzeszony Boeinga 737 zarabiał w 1982 roku średnio 32 tys. USD rocznie. Pilot należący do związków zawodowych United Airlines, latający tym samym typem samolotu, zarabiał rocznie 102 tys. USD. Co więcej, jeżeli pilot niezrzeszony pracowałby dla linii niskokosztowej, np. Southwest, latałby średnio 73 godziny miesięcznie, pilot United Airlines – 43 godziny. Najwięksi przewoźnicy, jak United lub American, po deregulacji zatrudniali nowych pilotów na warunkach płacowych znacznie niższych niż warunki ich poprzedników. Deregulacja pociągnęła za sobą również falę zwolnień i zmniejszenie zatrudnienia. Przykładem mogą być linie TWA, które od roku 1979 do 1982 zredukowały liczbę pracowników z 40 do 29 tys. Ponadto deregulacja rozwinęła praktykę pilotażu w składzie dwuosobowym, na pewnych typach samolotów.

Po wejściu w życie *Airline Deregulation Act* spodziewano się wzrostu konkurencji między przewoźnikami oraz powstawania nowych linii lotniczych, a w konsekwencji wzrostu efektywności i obniżenia ceny biletów. W momencie deregulacji w USA istniało 24 przewoźników, a wkrótce powstało aż 37 nowych linii lotniczych. Po kilku latach od deregulacji zaczęły się jednak na dużą skalę procesy konsolidacji przewozów. Największe linie lotnicze o ugruntowanej pozycji rynkowej w USA, osiągające rocznie obroty rzędu 12–14 mld USD, dysponując dużymi zasobami finansowymi, stworzyły bariery niemożliwe do pokonania przez nowych konkurentów, których część została wchłonięta przez silniejszych<sup>28</sup>.

28 Zob. K. Button (ed.), *Airline Deregulation. International Experiences*, David Fulton Publishers, London 2010, s. 110.

Najwięksi amerykańscy przewoźnicy przeszli z liniowego na gwiazdzysty system połączeń – tzw. *hube-and-spokes*<sup>29</sup>, opierający się na najruchliwszych portach lotniczych: Atlanta, Chicago, Los Angeles itp. Rozwinęli ponadto komputerowe systemy rezerwacji miejsc oraz sterowania sprzedażą, co ze względów finansowych było nieosiągalne dla mniejszych linii lotniczych. Po 15 latach od deregulacyjnego aktu trzej najwięksi powietrzni przewoźnicy w USA, tj.: American Airlines, United Airline i Delta Air Lines, dysponowali już ponad 60% udziału w amerykańskim rynku, co świadczyło o istnieniu zjawiska koncentracji. Sprawdziły się również przewidywania spadku cen biletów i wzrostu wielkości przewozów. Na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku przewieziono w USA ponad 500 mln pasażerów (wobec niespełna 300 mln na początku lat osiemdziesiątych). Przed deregulacją połowa pasażerów korzystała z pełnopłatnych biletów, a na początku XXI wieku już tylko 8%, a pozostali z obniżek (nawet o 60%). Dzięki procesom deregulacji i liberalizacji transportu lotniczego w USA tamtejszy krajowy rynek osiągnął już poziom nasycenia. Amerykańskie linie lotnicze, chcąc wykorzystać nadwyżki miejsc w samolotach, zwróciły uwagę na rynki europejskie i azjatyckie<sup>30</sup>.

### 2.3. Proces liberalizacji transportu lotniczego w krajach UE

Traktat Rzymski z 1957 roku, ustanawiający Europejską Wspólnotę Gospodarczą (EWG), określając wspólną politykę transportową państw członkowskich, w art. 84 wyłączył transport lotniczy oraz morski z działań zmierzających do liberalizacji rynku (jego postanowienia stosują się jedynie do transportu drogowego, kolejowego oraz śródlądowego)<sup>31</sup>. Lotnictwo, mające globalny zasięg oddziaływania, podlegało licznym regulacjom międzynarodowym. Obawiano się, że ich niedotrzymanie mogłoby mieć destabilizujące znaczenie dla światowego rynku transportu lotniczego<sup>32</sup>.

29 *hub-and-spoke* (system gwiazdzysty, szprychowy) – polega na korzystaniu przez linie lotnicze z węzłowych, przesiadkowych portów lotniczych typu hub.

30 Zob. W. Rydzkowski, *Polityka...*, s. 234–235.

31 W punkcie 2. art. 84 postanowiono, że „Rada, stanowiąc jednomyślnie, może zdecydować, czy, w jakim zakresie i w jakim trybie właściwe przepisy mogą być przyjęte dla transportu morskiego i lotniczego”. Więcej w: Traktaty Rzymskie z 25 marca 1957 roku, *Traktat Ustanawiający Europejską Wspólnotę Gospodarczą*, Tytuł IV. Transport, art. 84, Bruksela 1957.

32 Zob. J. Neider, *Transport międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 209.

Regularne przewozy międzynarodowe odbywały się na mocy bilateralnych porozumień międzyrządowych wskazujących uprawnionych przewoźników narodowych, którzy byli w całości lub w dużej części przedsiębiorstwami państwowymi. Precyzowały one przyznaną przewoźnikom liczbę lotów i wysokość stawek stosowanych na poszczególnych trasach<sup>33</sup>. Utrzymywanie *status quo* uniemożliwiało działanie mechanizmów konkurencji, a rynek lotniczy był zmonopolizowany przez wskazane linie lotnicze. Przewozy krajowe w niektórych państwach członkowskich były obsługiwane przez kilku przewoźników, którzy mieli regionalne znaczenie, a ich właścicielami były często narodowe linie lotnicze. Na przestrzeni kilku dekad poszczególne interesy państw członkowskich stanowiły przeszkodę w stworzeniu warunków konkurencji na wspólnym rynku lotniczym. Deregulacja w USA, na podstawie *Airline Deregulation Act* w roku 1978, stała się dodatkowym impulsem dla Komisji Europejskiej do podjęcia inicjatyw w tym zakresie. Liberalizacja stała się niezbędna w Europie, będącej drugim lotniczym rynkiem świata.

W latach 1986–1987 toczyła się dyskusja polityczna na temat możliwego zakresu i kierunków liberalizacji w ramach EWG. Na podstawie decyzji podjętej na szczycie w Mediolanie w 1985 roku o utworzeniu wspólnego rynku wewnętrznego postawiono za cel liberalizację transportu powietrznego. Momentem przełomowym było orzeczenie Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z roku 1986 w głośnej sprawie *Nouvelles Frontières*<sup>34</sup>, stwierdzające, że zawarte w Traktacie reguły konkurencji dotyczą też transportu lotniczego i nakazujące Radzie wprowadzenie wspólnej polityki lotniczej. W tym przeregulowanym sektorze wkrótce zaczął się proces liberalizacji. Na podstawie analizy procesu deregulacji amerykańskiej – pozytywnych i negatywnych zmian, jakie przyniosła – zdecydowano, że we Wspólnocie Europejskiej liberalizacja będzie przebiegać stopniowo, poprzez rozłożone w czasie akty prawne, zapobiegające koncentracji w sektorze i tworzące warunki do działania mechanizmów wolnej konkurencji<sup>35</sup>. Konsekwencją było opracowanie oraz przyjęcie w końcu lat osiemdziesiątych i na początku dziewięćdziesiątych trzech tzw. pakietów stopniowo uwalniających rynek lotniczy<sup>36</sup>. Liberalizacja pozwoliła na wprowadzenie w dotąd regulowanym sektorze istotnych zmian dotyczących: dostępu do rynku, praw i zdolności przewozowych, wyznaczania przewoźników lotniczych, warunków i ograniczeń w przyznawaniu im praw.

Pierwszy pakiet liberalizacyjny (1987), przewidziany na trzyletni okres przejściowy 1988–1990, dotyczył zmian w dostępie do tras i podziale zdolności przewozowych, głównie w ruchu międzynarodowym, możliwości obsługi nowych

33 Zob. *ibidem*, s. 209.

34 Sprawy połączone C-209–213/84: *Nouvelles Frontières*, Zb. Orz. 1986, s. 1425.

35 Zob. S. Zajas, *Polityka lotnicza...*, s. 47.

36 Zob. R. Pisarek, *Air transport liberalization in the European Union and its impact on development of the civil aviation sector in Poland*, „Comparative Economic Research Central and Eastern Europe” 2009, vol. 12, no. 2, s. 45–46.

tras europejskich i bardziej elastycznego ustalania taryf. Stanowiły go następujące akty prawne z 14 grudnia 1987 roku:

- dyrektywa nr 601/1987 – w sprawie opłat za regularne przewozy lotnicze między państwami członkowskimi;
- rozporządzenie nr 602/1987 – w sprawie podziału zdolności przewozowej między przewoźnikami lotniczymi w wykonywaniu regularnych usług lotniczych między państwami członkowskimi i dostępu do regularnych tras wewnątrz Wspólnoty;
- rozporządzenie nr 3975/1987 – w sprawie procedury stosowania zasad konkurencji do przedsiębiorstw w sektorze transportu lotniczego;
- rozporządzenie nr 3976/1987 – w sprawie trybu stosowania art. 85 ust. 3 Traktatu rzymskiego dla wyłączenia niektórych rodzajów działań w transporcie lotniczym spod zakazu praktyk niezgodnych z zasadami konkurencji<sup>37</sup>.

Zmiany przyjęte w pierwszym pakiecie umożliwiały ograniczenie praktyk i porozumień naruszających konkurencję, do których zaliczono tzw. wyłączenia grupowe (*block exemptions*), takie jak: ustalanie zdolności przewozowych, podział dochodu z tras lotniczych, konsultacje mające na celu wspólne przygotowanie propozycji taryf, stawek i warunków przewozu pasażerów, obsługa naziemna w portach lotniczych. Wprowadzono realną konkurencję między przewoźnikami, co skutkowało nowymi połączeniami i wzrostem częstotliwości lotów. Rozpoczęto korzystanie z piątej wolności lotniczej, czyli prawa przewoźnika do wykonywania lotów między dwoma państwami innymi niż kraj, w którym wydano licencję. Pierwszy pakiet rozpoczął proces uwalniania sektora lotniczego z restrykcyjnych uwarunkowań umów bilateralnych, co było początkiem tworzenia wspólnego rynku lotniczego<sup>38</sup>.

Drugi pakiet liberalizujący sektor przewozów lotniczych obowiązywał od 1 listopada 1990 roku i składał się z następującego zbioru przepisów przyjętych 24 lipca tego samego roku:

- rozporządzenie nr 2342/1990<sup>39</sup> – w sprawie opłat za regularne przewozy lotnicze;
- rozporządzenie nr 2343/1990 – w sprawie dostępu przewoźników lotniczych do rynku i podziału oferowanej zdolności przewozowej;
- rozporządzenie nr 2344/1990 – w sprawie stosowania art. 85 ust. 3 Traktatu rzymskiego do pewnych kategorii porozumień i praktyk uzgodnionych w sektorze.

37 Zob. P.S. Dempsey, *European Aviation Law*, Kluwer Law International, Hague 2004, s. 56.

38 Zob. G. Zajac, *Wspólna polityka lotnicza Unii Europejskiej*, Państwowa Wyższa Szkoła Wschodnioeuropejska, Przemyśl 2009, s. 59–60.

39 Dz. Urz. WE z 1990 r. Nr 217.

**Tabela 2.1.** Zestawienie wybranych liberalizacyjnych zmian zawartych w I i II pakiecie

Rodzaj zmiany	I pakiet	II pakiet
Zatwierdzenie taryf	Zasada obustronnego zatwierdzenia	Zasada obustronnego odrzucenia z ograniczeniami
Dostęp do rynku	Swobodny dostęp do połączeń kat. I, wiele wyjątków; więcej połączeń regionalnych	Dalsza liberalizacja dostępu do tras, wyjątki od zasady obustronności, ochrony usług użyteczności publicznej
Przewozy „piątej wolności”	do 30%	do 50%
	liczby oferowanych miejsc siedzących ogółem	
Liczba przewoźników danej trasy zależna od liczby pasażerów	1988>250 000	1991>140 000
	1989>200 000	1992>100 000
	1990>180 000	
lub lotów powrotnych	1989≥1200	1991≥800
	1990≥1000	1992≥600

**Źródło:** H. Ehmer, *Die Luftverkehrspolitik der EG – Entwicklung und aktueller Stand*, [w:] *Berichte aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster*, 1991, s. 11; W. Rydzkowski, *Polityka funkcjonowania transportu*, [w:] W. Grzywacz, K. Wojewódzka-Król, W. Rydzkowski (red.), *Polityka transportowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 237.

Rozszerzono liberalizację o dalsze ograniczenia możliwości wpływania rządów w kwestii: taryf, dostępu do rynku oraz podziału oferowanych zdolności przewozowych. Coraz więcej miejsc na pokładzie samolotów (połowa), mogła być objęta piątą wolnością powietrzną, umożliwiającą zabieranie i wysadzanie pasażerów pochodzących z krajów trzecich i dowiezienie poza kraj przewoźnika, zwiększając liczbę potencjalnych klientów. Linie lotnicze na danej trasie musiały obsłużyć mniejszą liczbę pasażerów i wykonać mniej lotów powrotnych.

Kluczowy był trzeci pakiet z 1992 roku, obowiązujący od 1 stycznia 1993 roku, liberalizujący sposoby ustalania taryf i procedur przyznawania praw przewozowych oraz jednolitych zasad dopuszczania przewoźników do rynku lotniczego Wspólnoty. Przewidywał nieograniczone korzystanie przez przewoźników z piątej wolności oraz zasadę obustronnego odrzucenia taryf, czyli konieczność niewyrażenia na nie zgody przez oba zainteresowane państwa. Do polityki lotniczej UE została włączona Norwegia, będąca ze Szwecją i Danią współwłaścicielem SAS, uznanego za przewoźnika Wspólnotowego. Trzeci pakiet liberalizacyjny obejmował następujące akty prawne z 23 lipca 1992 roku:

- rozporządzenie nr 2407/1992 – w sprawie przyznawania licencji przewoźnikom lotniczym, dotyczące jednolitych zasad licencjonowania i certyfikowania;
- rozporządzenie nr 2408/1992 – w sprawie dostępu przewoźników lotniczych Wspólnoty do wewnątrzwspólnotowych tras lotniczych, dotyczące regularnych oraz nieregularnych lotów, znoszące ograniczenia w podziale zdolności przewozowych pomiędzy państwa członkowskie;

- rozporządzenie nr 2409/1992 – w sprawie taryf i stawek za usługi lotnicze;
- rozporządzenie nr 2410/1992 – ustanawiające procedurę stosowania reguł konkurencji do przedsiębiorstw w sektorze transportu lotniczego;
- rozporządzenie nr 2411/1992 – w sprawie stosowania art. 85 ust. 3 Traktatu rzymskiego do pewnych kategorii porozumień i praktyk uzgodnionych w sektorze<sup>40</sup>.

Na mocy wyżej wymienionych rozporządzeń każdy unijny przewoźnik lotniczy uzyskał wolny dostęp do dowolnego portu lotniczego i tras wewnątrzwspólnotowych oraz swobodę w kształtowaniu konkurencyjnych stawek i opłat za świadczone usługi na terytorium UE. Zniesiono konieczność zatwierdzania taryf przez instytucje państwowe. Jedynym warunkiem dostępu do całego rynku Wspólnoty było posiadanie licencji w kraju rejestracji przewoźnika na jej terytorium, uzyskiwanej na mocy ujednoliconych procedur dla wszystkich państw członkowskich<sup>41</sup>.

Kolejną ważną datą był 1 kwietnia 1997 roku. Po okresie przejściowym uwolniono przewozy kabotażowe, co oznaczało zakończenie wieloletniego procesu i pełną liberalizację rynku transportu lotniczego<sup>42</sup>. W UE zapewniono przewoźnikom zarejestrowanym we Wspólnocie swobodny dostęp do dowolnych tras lotniczych na jej terytorium. Na podstawie licencji wspólnotowej dostęp do rynku uzyskuje po spełnieniu określonych kryteriów każde przedsiębiorstwo, będące w przeważającej części własnością i pod efektywną kontrolą podmiotów wspólnotowych.

Wyżej wymienione liberalizujące rynek akty prawne zastąpiono ze względu na ich liczbę i liczne uaktualnienia jednolitym rozporządzeniem nr 1008/2008 z 24 września 2008 roku w sprawie wspólnych zasad wykonywania przewozów lotniczych na terenie Wspólnoty<sup>43</sup>. Liberalizacja transportu lotniczego we Wspólnocie Europejskiej miała charakter międzynarodowy, a jej głównym celem była integracja wielu narodowych rynków lotniczych i stworzenie jednolitego wewnętrznego rynku europejskiego<sup>44</sup>. Liberalizacja transportu lotniczego była jednym ze składników ram ustanawiających jednolity, wewnętrzny rynek jako obszar bez wewnętrznych granic, na którym zapewniona jest swoboda przepływu osób, dóbr, usług i kapitału. W efekcie liberalizacji rynku lotniczego w UE zaobserwowano dynamiczny wzrost przewozów pasażerskich. W sektorze rozpoczęli

40 Warunkiem otrzymania licencji było uprzednie uzyskanie tzw. świadectwa przewoźnika lotniczego potwierdzającego kwalifikacje zawodowe i organizacyjne, zapewniającego bezpieczną eksploatację samolotu.

41 Uprawnienia wspólnotowego przewoźnika z dowolnego kraju członkowskiego UE, które gwarantują dostęp do jednolitego rynku nie mają zastosowania poza Wspólnotą, gdzie międzypaństwowe relacje regulowane są na mocy umów bilateralnych uwzględniających jedynie przewoźników narodowych państw, będących ich sygnatariuszami.

42 Zob. J. Neider, *Transport międzynarodowy...*, s. 210–211.

43 Zob. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1008/2008 z 24 września 2008 roku w sprawie wspólnych zasad wykonywania przewozów lotniczych na terenie Wspólnoty, Dz. Urz. UE z 2008 r. Nr 293.

44 Zob. A. Ruciński (red.), *Porty lotnicze wobec polityki otwartego nieba*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 52.



działalność prywatni przewoźnicy i powstała nowa forma linii lotniczych, tzw. *low cost*, czyli przewoźników niskokosztowych. W wyniku zwiększonej konkurencji, wzrostu podaży usług i braku ograniczeń taryfowych znacznej obniżce uległy ceny biletów. Część rządów państw członkowskich podjęło inicjatywę prywatyzacji narodowych linii lotniczych. Procesy te miały jednak różną dynamikę oraz charakter.

## 2.4. Integracja i regulacja transportu lotniczego w UE

Po udanej liberalizacji sektora lotniczego w UE dodatkowe regulacje dotyczące harmonizacji technicznej, bezpieczeństwa, ochrony środowiska naturalnego i konsumenta miały na celu stworzenie jednakowych warunków działania wszystkich operatorów lotniczych na rynku. Problem kongestii w przestrzeni powietrznej, nasilający się na skutek wzrostu ruchu lotniczego, skłonił do podjęcia działań w kierunku lepszej organizacji jego funkcjonowania poprzez unifikację oraz integrację przepisów i systemów kontroli lotów. Zamierzano stworzyć międzynarodowy system zarządzania europejską przestrzenią powietrzną dla państw członkowskich UE oraz Norwegii i Szwajcarii. Opracowano kolejny pakiet aktów prawnych w celu zapewnienia bezpieczeństwa, sprawności i płynności ruchu poprzez reorganizację kontroli ruchu lotniczego, efektywną współpracę z władzami wojskowymi i Europejską Organizacją ds. Bezpieczeństwa Żeglugi Powietrznej (Eurocontrol).

W marcu 2004 roku przyjęto czwarty pakiet, którego celem jest usprawnienie ruchu lotniczego UE. Rozdrobnienie systemu zarządzania prowadzi bowiem do opóźnień samolotów, nadmiernego zużycia paliwa i obniżania konkurencyjności europejskich przewoźników i portów lotniczych<sup>45</sup>. Czwarty pakiet nosi nazwę „Jednolita Europejska Przestrzeń Powietrzna” (*Single European Sky* – SES) i obejmuje następujące rozporządzenia z 10 marca 2004 roku:

- rozporządzenie nr 549/2004 – ustanawiające ramy tworzenia SES i powołujące Komitet ds. Jednolitej Europejskiej Przestrzeni Powietrznej;
- rozporządzenie nr 550/2004 – w sprawie zapewnienia służb nawigacji lotniczej w Jednolitej Europejskiej Przestrzeni Powietrznej;
- rozporządzenie nr 551/2004 – w sprawie organizacji i użytkowania przestrzeni powietrznej w Jednolitej Europejskiej Przestrzeni Powietrznej;
- rozporządzenie nr 552/2004 – w sprawie interoperacyjności europejskiej sieci zarządzania ruchem lotniczym.

45 Zob. E. Kawecka-Wyrzykowska, E. Synowiec, *Unia Europejska*, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2004, s. 225.

Do najważniejszych elementów programu Jednolitej Europejskiej Przestrzeni Powietrznej należy utworzenie jednolitego Systemu Zarządzania Ruchem Lotniczym SESAR (*Single European Sky ATM<sup>46</sup> Research*), który zmierza do:

- efektywnego wykorzystania przestrzeni powietrznej;
- zapewnienia optymalnego napływu ruchu lotniczego;
- zapobiegania zderzeniom samolotów;
- uporządkowania przepływu ruchu powietrznego;
- koordynacji wykorzystania przestrzeni lotniczej przez transport pasażerski, wojskowy, sportowy itp.;
- przekazywania informacji niezbędnych dla bezpiecznego wykonywania lotów;
- zapewnienia służb poszukiwawczo-ratowniczych<sup>47</sup>.

Do 2020 roku UE, dzięki wdrożeniu systemu SESAR, powinna dysponować optymalną infrastrukturą kontroli ruchu lotniczego, pozwalającą na interoperacyjne zarządzanie ruchem lotniczym. Istotną rolę we współpracy dotyczącej wykorzystania przestrzeni powietrznej pełni Europejska Organizacja ds. Bezpieczeństwa Żeglugi Powietrznej – Eurocontrol (*European Organization for the Safety of Air Navigation*), a do jej celów należą m.in.:

- zapewnianie bezpieczeństwa ruchu lotniczego;
- budowa Jednolitej Europejskiej Przestrzeni Powietrznej (SES);
- rozwijanie ATM;
- tworzenie SESAR;
- harmonizacja i integracja serwisów nawigacyjnych;
- pobieranie opłat za przeloty trasowe<sup>48</sup>.

Ważne z punktu widzenia narastającego problemu kongestii jest zwiększanie przepustowości portów lotniczych dla funkcjonujących na rynku ponad 200 linii. Międzynarodowe przewozy w ramach Wspólnoty są w coraz większym stopniu wykonywane w systemie *point-to-point* przez relatywnie mniejsze samoloty wąskokadłubowe, wykorzystywane przez tanie linie, za to z większą częstotliwością i zaangażowaniem regionalnych portów. Przepustowość można zwiększać poprzez rozbudowę infrastruktury lub działania organizacyjne. Optymalizacja wykorzystania przepustowości polega m.in. na grupowaniu lotów w podziale na pory dnia poprzez zróżnicowany system opłat lotniskowych oraz racjonalnym rozdzielaniu slotów, czyli przydzielaniu czasów na start i lądowanie samolotów w korelacji z potencjalnymi możliwościami obsługi przez lotnisko oraz przestrzeń powietrzną. Służy temu rozporządzenie nr 93/1993 z 18 stycznia 1993 roku w sprawie wspólnych zasad przydzielania czasu na start lub lądowanie w portach lotniczych Wspólnoty, wielokrotnie potem nowelizowane<sup>49</sup>. Właściwy dla spraw lotnictwa cywilnego urząd państwa członkowskiego w drodze administracyjnej, po zasięgnięciu opinii zarządzającego

46 ATM – *Air Traffic Management*, czyli zarządzanie ruchem lotniczym.

47 Zob. J. Neider, *Transport międzynarodowy...*, s. 213.

48 Eurocontrol z siedzibą w Brukseli jest organizacją międzyrządową 38 państw. Zob. *ibidem*, s. 214.

49 Dz. Urz. WE z 1993 r. Nr 14.



portem lotniczym i zainteresowanych przewoźników, wprowadza koordynację lub organizację lotów danego lotniska<sup>50</sup>.

UE zajęła się również zasadami pobierania opłat, co uregulowano dyrektywą nr 12/2009 z 11 marca 2009 roku w sprawie opłat lotniskowych<sup>51</sup>, dotyczącą opłat za użytkowanie obiektów, urządzeń oraz usług związanych z lądowaniem, startem, oświetleniem oraz parkowaniem samolotów, a także za obsługę pasażerów i ładunków, z wyłączeniem opłat trasowych i terminalowych<sup>52</sup>. Wysokość opłat powinna być wynikiem wzajemnego porozumienia, w drodze konsultacji, między lotniskiem a przewoźnikami. Zarządzający portem lotniczym ma obowiązek przedstawienia informacji źródłowych, w oparciu o które określono wysokość opłat. W imieniu rządów państw członkowskich odpowiednie instytucje wprowadzają i stosują mechanizm ustalania cen. W Polsce zajmuje się tym Urząd Lotnictwa Cywilnego.

Względy bezpieczeństwa mają ogromne znaczenie w lotnictwie cywilnym i nabrały na znaczeniu po atakach terrorystycznych 11 września 2001 roku, kiedy społeczność międzynarodowa zdecydowała o wprowadzeniu dodatkowych postanowień i zabezpieczeń. Dbłość o bezpieczeństwo można rozpatrywać w dwóch wymiarach:

- zapewnienie warunków do budowy i eksploatacji statków powietrznych;
- zapobieganie wszelkiego rodzaju incydentom lotniczym.

Rozporządzenie nr 1592/2002 z 15 lipca 2002 roku<sup>53</sup> uregulowało pierwszą kwestię. Do drugiej odniesiono się w rozporządzeniu nr 2320/2002 z 16 grudnia roku 2002, ustanawiając wspólne zasady w dziedzinie bezpieczeństwa lotnictwa cywilnego<sup>54</sup>. Rozporządzenia te wielokrotnie zmieniano i aktualizowano.

## 2.5. Polityka transportowa UE wobec państw trzecich

Relacje UE z państwami trzecimi na rynku lotniczym w wyniku ustaleń międzynarodowych opierały się na umowach bilateralnych dotyczących narodowych przewoźników, co ograniczało konkurencję i wpływ Wspólnoty na własności przewoźników

50 Zob. J. Neider, *Transport międzynarodowy...*, s. 217.

51 Dz. Urz. UE z 2009 r. Nr 70.

52 Zob. J. Neider, *Transport międzynarodowy...*, s. 217.

53 Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1592/2002 z dnia 15 lipca 2002 roku w sprawie wspólnych zasad w zakresie lotnictwa cywilnego i utworzenia Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa Transportu Lotniczego, Dz. Urz. WE z 2002 r. Nr 240.

54 Dz. Urz. WE z 2002 r. Nr 355. Wielokrotnie aktualizowane m.in. przez: Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 300/2008 z dnia 11 marca 2008 roku w sprawie wspólnych zasad w dziedzinie ochrony lotnictwa cywilnego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 2320/2002, Dz. Urz. UE z 2008 r. Nr 97.

oraz kontrolę procesu świadczenia usług. Polityka UE w zakresie transportu lotniczego wobec państw trzecich opiera się na następujących filarach:

- zapewnienie zgodności z prawem porozumień bilateralnych z państwami trzecimi;
- stworzenie tzw. wspólnego obszaru lotniczego, składającego się z państw członkowskich UE i krajów sąsiadujących;
- zawieranie porozumień z kluczowymi partnerami na świecie dla zapewnienia warunków konkurencji na rynkach najbardziej dynamicznych, promowanie europejskich rozwiązań i wspieranie rozwoju globalnego lotnictwa cywilnego<sup>55</sup>.

UE podjęła inicjatywę utworzenia Wspólnego Europejskiego Obszaru Lotniczego WEOL (*European Common Aviation Area – ECAA*), aby zastąpić porozumienia bilateralne współpracą i utworzeniem jednolitego europejskiego rynku usług lotniczych. Przewoźnicy z państw trzecich mogą liczyć na wolny dostęp do unijnego rynku transportu lotniczego na zasadach wzajemności, pod warunkiem, że dostosują swoje krajowe regulacje do ustawodawstwa UE z zakresu bezpieczeństwa i ochrony lotnictwa cywilnego, zarządzania ruchem lotniczym, ochrony konkurencji i środowiska naturalnego<sup>56</sup>. Wielostronną umowę w tej sprawie przyjęto w Brukseli w grudniu 2005 roku, a następnie potwierdzono decyzją Komisji nr 682/2006 z 9 czerwca roku 2006<sup>57</sup>. Wspólny Europejski Obszar Lotniczy tworzy 36 państw, w tym kraje członkowskie UE oraz: Albania, Bośnia i Hercegowina, Czarnogóra, Chorwacja, Islandia, Kosowo, Macedonia, Norwegia i Serbia. Na mocy decyzji Rady nr 50/2010 z 15 października 2010 roku odrębne porozumienie podpisano także z Gruzją<sup>58</sup>.

Wspólna polityka wobec przewoźników i państw trzecich, mająca na celu zapobieganie nieuczciwej konkurencji, w tym praktykom protekcyjnym, zaowocowała powstaniem piątego pakietu określającego warunki dostępu do rynku usług lotniczych UE. Składa się on z następujących aktów prawnych z kwietnia 2004 roku:

- rozporządzenie nr 785/2004 – w sprawie wymagań ubezpieczeniowych dla przewoźników i operatorów statków powietrznych<sup>59</sup>;
- rozporządzenie nr 868/2004 – w sprawie ochrony przeciwko subsydiowaniu i stosowaniu nieuczciwych praktyk cenowych w świadczeniu przewozów lotniczych przez przewoźników z krajów trzecich<sup>60</sup>;

55 Zob. S. Zajas, *Polityka lotnicza...*, s. 41.

56 Zob. J. Neider, *Transport międzynarodowy...*, s. 211.

57 Dz. Urz. UE z 2006 r. Nr 285, poz. 3.

58 Decyzja Rady i Przedstawicieli Rządów Państw Członkowskich Zebranych w Radzie z dnia 15 października 2010 roku w sprawie podpisania i tymczasowego stosowania Umowy o wspólnym obszarze lotniczym między Unią Europejską i jej państwami członkowskimi z jednej strony a Gruzją z drugiej strony, Dz. Urz. UE z 2011 r. Nr 25.

59 Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 785/2004 z dnia 21 kwietnia 2004 roku w sprawie wymogów w zakresie ubezpieczenia w odniesieniu do przewoźników lotniczych i operatorów statków powietrznych, Dz. Urz. UE z 2004 r. Nr 138.

60 Dz. Urz. UE z 2004 r. Nr 162.

- dyrektywa nr 36/2004 – w sprawie bezpieczeństwa statków powietrznych państwa trzeciego korzystających z portów lotniczych Wspólnoty<sup>61</sup>;
- rozporządzenie nr 847/2004 – w sprawie negocjowania i stosowania umów o komunikacji lotniczej między państwami członkowskimi a krajami trzecimi<sup>62</sup>.

UE przykłada dużą wagę do bezpieczeństwa wykonywanych na jej terenie lotów. Komisja Europejska postanowiła zakazać wybranym liniom lotniczym prowadzenia działalności w europejskiej przestrzeni powietrznej, uznając je za zbyt niebezpieczne lub niedostatecznie nadzorowane przez właściwe organy w swoich krajach. Uregulowano to rozporządzeniem nr 2115/2005 z 14 grudnia 2005 roku w sprawie ustanowienia wspólnotowego wykazu przewoźników lotniczych podlegających zakazowi wykonywania przewozów w ramach Wspólnoty<sup>63</sup>. Pierwszą „czarną listę”<sup>64</sup> opublikowano 22 marca 2006 roku<sup>65</sup> jako wykaz 92 przewoźników z nałożonym całkowitym zakazem i 4 z ograniczeniem wykonywania lotów na terenie UE. Wykaz podlega weryfikacji i aktualizacji co trzy miesiące. Lista opublikowana 10 grudnia 2015 roku standardowo obejmuje dwa wykazy<sup>66</sup>. W załączniku A<sup>67</sup> całkowitym zakazem wykonywania przewozów w ramach Wspólnoty objęto 228 przewoźników z 23 państw Afryki i Azji<sup>68</sup>. W części B<sup>69</sup> wyszczególniono 7 przewoźników z 7 państw, których dotyczą ograniczenia w wykonywaniu przewozów na terenie

61 Dz. Urz. EU z 2004 r. Nr 143.

62 Dz. Urz. UE z 2004 r. Nr 157.

63 Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 2111/2005 z dnia 14 grudnia 2005 roku w sprawie ustanowienia wspólnotowego wykazu przewoźników lotniczych podlegających zakazowi wykonywania przewozów w ramach Wspólnoty i informowania pasażerów korzystających z transportu lotniczego o tożsamości przewoźnika lotniczego wykonującego przewóz.

64 Wykaz ten zwyczajowo nazywany jest „czarną listą” przewoźników lotniczych objętych zakazem lub ograniczeniem wykonywania przewozów w UE.

65 Rozporządzenie Komisji (WE) nr 474/2006 z dnia 22 marca 2006 roku ustanawiające wspólnotowy wykaz przewoźników lotniczych podlegających zakazowi wykonywania przewozów w ramach Wspólnoty określonego w rozdziale II rozporządzenia (WE) nr 2111/2005 Parlamentu Europejskiego i Rady, Dz. Urz. UE z 2006 r. Nr 84.

66 Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2015/2322 z dnia 10 grudnia 2015 roku zmieniające rozporządzenie (WE) nr 474/2006, ustanawiające wspólnotowy wykaz przewoźników lotniczych podlegających zakazowi wykonywania przewozów w ramach Wspólnoty, Dz. Urz. UE z 2015 r. Nr 328.

67 Zob. *ibidem*, część A. Wykaz linii lotniczych podlegających pełnemu zakazowi wykonywania lotów na terenie Wspólnoty. Mogą wykonywać prawa przewozowych poprzez leasing statków powietrznych z załogą od przewoźnika niepodlegającego zakazowi, pod warunkiem spełnienia norm bezpieczeństwa.

68 W tym: Afganistan, Angola, Benin, Demokratyczna Republika Konga, Dżibuti, Erytrea, Gabon, Gwinea Równikowa, Indonezja, Irak, Kazachstan, Kirgistan, Kongo, Liberia, Libia, Mozambik, Nepal, Sierra Leone, Suazi, Surinam, Sudan, Wyspy Świętego Tomasza i Książęca, Zambia. Zob. *ibidem*.

69 Zob. *ibidem*, część B. Wykaz przewoźników lotniczych podlegających ograniczeniom w wykonywaniu przewozów w ramach Wspólnoty.

UE (z krajów Afryki i Azji)<sup>70</sup>. W wykazie znajdują się przewoźnicy niespełniający kryteriów bezpieczeństwa, a także linie lotnicze niewykonujące przewozów do krajów członkowskich UE, objęte zakazem wlotu na terytoria innych państw lub których samoloty uległy w ostatnich latach usterkom i wypadkom.

Sytuacja przewoźników na świecie jest na bieżąco monitorowana i w przypadku zmiany przewoźnik może być wykreślony z listy lub na niej umieszczony. Z tego względu zarządzający infrastrukturą lotniczą są zobligowani do aktualizowania informacji i zapoznawania się z najnowszą wersją omawianego wykazu. Przewoźnicy lotniczy, organizatorzy wycieczek, sprzedawcy biletów oraz porty lotnicze mają obowiązek udostępniania pasażerom wspólnotowym listy przewoźników lotniczych podlegających zakazowi wykonywania przewozów na terytorium Wspólnoty. Wykaz ten powinien być umieszczony na ich stronach internetowych oraz w lokalach. Muszą ponadto poinformować pasażerów o tożsamości i kraju pochodzenia przewoźnika lotniczego, a także o ewentualnej zmianie. Rozporządzenie 2111/2005 pozostawia również prawo poszczególnym państwom członkowskim UE do jednostronnych działań zakazujących – ze względów bezpieczeństwa, przy uwzględnieniu wspólnych kryteriów – przewoźnikom lotniczym nieznajdującym się na wspólnotowej liście wykonywania przewozów lotniczych, w odniesieniu do własnego terytorium, pod warunkiem niezwłocznego powiadomienia o tej decyzji Komisji Europejskiej i złożenia wniosku o uaktualnienie wspólnotowego wykazu.

Dzięki wdrażaniu tych norm UE charakteryzuje się jednym z najwyższych poziomów bezpieczeństwa na świecie. We współpracy z międzynarodowymi organizacjami lotniczymi oraz organami bezpieczeństwa w krajach członkowskich i innymi państwami Wspólnota dąży do podwyższenia bezpieczeństwa lotniczego w wymiarze globalnym. Funkcjonowanie wielu przewoźników na świecie nie odpowiada podstawowym normom bezpieczeństwa.

## 2.6. Liberalizacja rynku lotniczego pomiędzy UE a USA

Rynek transportu lotniczego w Stanach Zjednoczonych należy do najbardziej rozwiniętych na świecie, a przewozy transatlantyckie mają szczególne znaczenie dla globalnej komunikacji między Europą i Ameryką Północną. Uregulowanie przewozów pomiędzy poszczególnymi krajami a USA poprzez porozumienia bilateralne – uwzględniające jedynie przewoźników narodowych sygnatariuszy i wprowadzające restrykcje w stosunku do rynku lotniczego – ograniczało konkurencję. Część krajów europejskich, na szczeblu dwustronnych negocjacji i umów wzajemnych, postanowiło sprzyjać liberalizacji lotnictwa cywilnego z USA.

<sup>70</sup> W tym: Angola, Gabon, Iran, Komory, Korea Północna, Madagaskar, RPA. Zob. *ibidem*.

Przykładem zliberalizowanej umowy bilateralnej było porozumienie zawarte pomiędzy rządami Polski a USA w 2001 roku. Umożliwiało rozwój konkurencji pomiędzy przewoźnikami państw sygnatariuszy, a także porozumienia *code-share* z udziałem linii lotniczych państw trzecich. Zakres liberalizacji umowy obejmował m.in.:

- trasy lotnicze i wolność lotów regularnych i nieregularnych;
- brak ograniczeń zdolności przewozowych;
- wolność kształtowania taryf na zasadach konkurencji;
- ustalenie liczby portów lotniczych, do których mogą latać przewoźnicy na terytorium państwa sygnatariusza<sup>71</sup>.

Na mocy porozumienia między Polską a USA każde z państw było uprawnione do wyznaczenia dowolnej liczby przewoźników lotniczych wykonujących połączenia między państwami sygnatariuszami, pod warunkiem, że większościovym udziałowcem i sprawującym kontrolę nad daną linią lotniczą jest państwo będące stroną umowy lub jego obywatele. Umożliwiono uruchamianie na terytorium drugiej strony biur lub oddziałów zajmujących się marketingiem i sprzedażą biletów, zatrudnianie personelu, zawieranie porozumień o współpracy handlowej i wykonywanie obsługi naziemnej. Interwencje na rynku państwa sygnatariusza ograniczono do zapobiegania dyskryminacji cenowej i innych nielegalnych praktyk, w tym nadużywania pozycji dominującej i bezpośredniego lub pośredniego subsydiowania przedsiębiorstw oraz ochrony konsumentów<sup>72</sup>. USA podpisały dwustronne umowy „otwartego nieba” z 16 krajami europejskimi. Część państw posiadała porozumienia restrykcyjne. Niektóre kraje nie oferowały bezpośrednich lotów do USA.

**Tabela 2.2.** Umowy lotnicze pomiędzy USA a krajami UE i EFTA sprzed 2007 roku

Państwo	Rodzaj umowy	Data podpisania
Austria	Otwarte niebo	1995
Belgia	Otwarte niebo	1995
Czechy	Otwarte niebo	1995
Dania	Otwarte niebo	1995
Finlandia	Otwarte niebo	1995
Francja	Otwarte niebo	2001
Holandia	Otwarte niebo	1992
Luksemburg	Otwarte niebo	1995
Malta	Otwarte niebo	2000
Niemcy	Otwarte niebo	1996

<sup>71</sup> Zob. M. Polkowska, *Międzynarodowe konwencje...*, s. 34.

<sup>72</sup> Zob. S. Zajas, *Polityka lotnicza...*, s. 40.

Państwo	Rodzaj umowy	Data podpisania
Polska	Otwarte niebo	2001
Portugalia	Otwarte niebo	1999
Rumunia	Otwarte niebo	1998
Słowacja	Otwarte niebo	2000
Szwecja	Otwarte niebo	1995
Włochy	Otwarte niebo	1998
Grecja	Restrykcyjna	
Hiszpania	Restrykcyjna	
Irlandia	Restrykcyjna	
Węgry	Restrykcyjna	
Wielka Brytania	Restrykcyjna	
Bułgaria	Brak lotów	
Cypr	Brak lotów	
Estonia	Brak lotów	
Litwa	Brak lotów	
Łotwa	Brak lotów	
Słowenia	Brak lotów	
Islandia	EFTA-otwarte niebo	1995
Norwegia	EFTA-otwarte niebo	1995
Szwajcaria	EFTA-otwarte niebo	1995

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *Open Skies Partners*, Bureau of Economic and Business Affairs, U.S. Department of State, Washington D.C., [www.state.gov](http://www.state.gov) (dostęp: 23.02.2016) oraz E. von den Steinen, I. Joeress, P. Mendes de Leon (eds), *The Economic Impacts of an Open Aviation Area Between the EU and the US*, Directorate General Energy and Transport, European Commission, London 2007, s. 10.

Próbowano jednak fragmentaryczne podejście, oparte na bilateralnych uzgodnieniach, zastąpić zliberalizowaniem przewozów z USA na szczeblu UE, co dotyczyłoby całego jednolitego rynku. Przełomowym momentem w tej kwestii był rok 2002, w którym Trybunał Sprawiedliwości ogłosił wyroki w sprawach *Open Skies* wniesionych przez Komisję Europejską, negując umowy dwustronne oraz doprowadzając do uznania kompetencji Wspólnoty w tym zakresie<sup>73</sup>. Dlatego też

73 Wyroki Trybunału Sprawiedliwości w sprawach *Open Skies* wniesionych przez Komisję Europejską nr: C-466-469/98, C-467/98, C-468/98, C-469/98, C-472/98, C-475/98 i C-476/98 z dnia 5 listopada 2002 roku. Zob. K. Taulus, *EU Energy Law and Policy. A Critical Account*, Oxford University Press, Oxford 2013, s. 220; Communication from the Commission on the consequences of the Court judgements of 5 November 2002 for European air transport policy (COM/2002/0649 final).

w 2007 roku podpisano długo oczekiwaną umowę<sup>74</sup> pomiędzy UE a Stanami Zjednoczonymi, będącą pierwszym etapem w tworzeniu łączącego oba kontynenty otwartego obszaru lotniczego<sup>75</sup>. Zastępowała ona dwadzieścia jeden wymienionych umów bilateralnych o charakterze liberalnym lub restrykcyjnym, zawartych pomiędzy USA i poszczególnymi państwami członkowskimi UE, które odtąd przestały obowiązywać. Umowy dwustronne zawierały ograniczenia w zakresie przynależności państwowej przewoźników, którzy nie byli uprawnieni do wykonywania lotów do Stanów Zjednoczonych spoza terytorium swojego kraju.

**Tabela 2.3.** Państwa objęte umową „otwartego nieba” z 2007 roku między UE a USA

Dotychczasowi sygnatariusze bilateralnych umów	Nowe kraje objęte umową
Austria, Belgia, Czechy, Dania, Finlandia, Francja, Luksemburg, Malta, Niemcy, Holandia, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Szwecja, Włochy	Bułgaria, Cypr, Estonia, Hiszpania, Irlandia, Grecja, Litwa, Łotwa, Słowenia, Węgry, Wielka Brytania
Liczba krajów: 16	Liczba krajów: 11

**Źródło:** E. Alford, R. Champley, *The Impact of the 2007 U.S.-EU Open Skies Air Transport Agreement*, U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, ITA Occasional Paper, no. 07-001, 2007, s. 2.

Umowa pomiędzy UE a Stanami Zjednoczonymi, która weszła w życie 30 marca 2008 roku objęła wszystkie państwa członkowskie UE, wśród których znalazło się 16 sygnatariuszy wcześniejszych bilateralnych porozumień o otwartym niebie, a także 11 krajów posiadających poprzednio restrykcyjne umowy lub w ogóle nie regulujących rynku lotniczego z USA, ponieważ nie wykonywano z ich terytorium bezpośrednich lotów do Stanów Zjednoczonych<sup>76</sup>. W umowie na szczeblu całej UE przewidziano otwarcie tras transatlantyckich dla europejskich i amerykańskich

74 Umowa o transporcie lotniczym pomiędzy Wspólnotą Europejską i jej państwami członkowskimi z jednej strony a Stanami Zjednoczonymi Ameryki z drugiej strony podpisana 25 kwietnia 2007 roku w Brukseli i 30 kwietnia tego samego roku w Waszyngtonie. Decyzja Rady i przedstawicieli rządów państw członkowskich UE zebranych w Radzie z dnia 25 kwietnia 2007 roku w sprawie podpisania i tymczasowego stosowania Umowy o transporcie lotniczym między Wspólnotą Europejską i jej państwami członkowskimi z jednej strony a Stanami Zjednoczonymi Ameryki z drugiej strony, Dz. Urz. UE z 2007 r. Nr 134.

75 Według szacunków Komisji Europejskiej wspomniana umowa mogła się przyczynić do zwiększenia liczby podróżujących o 25 milionów pasażerów w ciągu 5 lat oraz powstania 80 tys. nowych miejsc pracy i dodatkowych 15 miliardów EUR zysku. Zob. S. Zajas, *Polityka lotnicza...*, s. 41–42 oraz E. von den Steinen, I. Joerss, P. Mendes de Leon (eds), *The Economic Impacts of an Open Aviation Area Between the EU and the US*, Directorate General Energy and Transport, European Commission, London 2007, s. 10–12.

76 Termin wejścia w życie umowy przesunięto na koniec marca 2008 roku na wniosek Wielkiej Brytanii.



przewoźników, a także mechanizm umożliwiający pogłębienie liberalizacji w zakresie własności przedsiębiorstw lotniczych. Podpisana z USA umowa „otwartego nieba” umożliwiła liniom lotniczym państw członkowskich UE następujące przywileje:

- wykonywanie lotów do USA z dowolnego wspólnotowego portu lotniczego;
- brak ograniczeń liczby lotów, samolotów oraz tras;
- rynkowe ustalanie taryf;
- możliwość zawierania umów o współpracy<sup>77</sup>.

Umowa wzmocniła również współpracę między USA a UE w zakresie bezpieczeństwa, polityki konkurencji, pomocy państwa, praw konsumentów oraz ochrony środowiska<sup>78</sup>.

Przedsiębiorstwa z określonych państw niebędących członkami UE (państwa w Europie, które nie należą do UE oraz 18 krajów afrykańskich) również mogą być przedmiotem inwestycji wspólnotowych, co nie będzie miało wpływu na ich prawa przewozowe do Stanów Zjednoczonych. USA nie będą także kwestionować lotów wykonywanych przez wspólnotowe przedsiębiorstwa lotnicze, jeżeli państwa niebędące członkami UE zainwestowały w ich kapitał.

Jeśli chodzi o własność przedsiębiorstw lotniczych, Europejczycy będą mogli posiadać ponad 50% udziałów w amerykańskich przedsiębiorstwach lotniczych, ale nie mogą przejąć całkowitej kontroli: zgodnie z prawem amerykańskim cudzoziemiec nie może posiadać więcej niż 25% udziałów, z prawem do głosowania w przedsiębiorstwie amerykańskim, i nie może sprawować nad nim kontroli. W związku z tym UE zastrzegła sobie prawo do ograniczenia dokonywania przez obywateli Stanów Zjednoczonych inwestycji w przedsiębiorstwach europejskich do tego samego poziomu. Negocjacje doprowadziły ponadto do stworzenia mechanizmu służącego dalszemu otwieraniu transatlantyckich przewozów lotniczych poprzez eliminowanie wciąż istniejących ograniczeń, w szczególności dotyczących własności amerykańskich przedsiębiorstw lotniczych. W umowie wzywa się do wznowienia negocjacji dwa miesiące po jej wejściu w życie. Ponadto UE zastrzegła sobie możliwość zawieszenia praw wynikających z umowy odnośnie do określonych stron, jeżeli negocjacje nie doprowadzą do postępów w ciągu kolejnych trzech lat. Celem jest całkowita liberalizacja transportu lotniczego.

77 Dz. Urz. UE z 2007 r. Nr 134.

78 Zob. E. von den Steinen, I. Joerss, P. Mendes de Leon (eds), *The Economic Impacts of an Open Aviation Area...*





## Rozdział 3

# Ekonomiczna charakterystyka sektora pasażerskiego transportu lotniczego

### 3.1. Rola i struktura lotnictwa cywilnego

Transport lotniczy charakteryzuje się relatywnie największymi prędkościami przewozowymi względem innych gałęzi transportu. Jako najszybsza możliwość przemieszczania odgrywa dominującą rolę, zwłaszcza na tzw. średnich i długich dystansach (powyżej 1 tys. km oraz transkontynentalnych). Jest wymieniany jako jeden z czynników sprzyjających globalizacji, ponieważ odległości geograficzne stały się łatwiejsze do pokonania dzięki podróżom powietrznym. Obecnie konfrontuje się je z odległościami czasowymi, czyli możliwościami jak najszybszego przebycia danego dystansu, które są mniejsze dzięki transportowi lotniczemu, a świat staje się tzw. globalną wioską. Transport powietrzny pełni istotną rolę w rozwoju światowej gospodarki, ułatwiając podróżowanie, zarówno w celach służbowych, jak również prywatnych. Do głównych zalet tego rodzaju transportu można zaliczyć m.in.:

- szybkość – do ok. 1 tys. km/godz. i powyżej;
- możliwości przewozowe – do kilkuset pasażerów;
- długi okres eksploatacji samolotów – do ok. 30 lat;
- zasięg lotów – do kilkunastu tysięcy kilometrów;
- dowóz w trudnym terenie (szczególnie śmigłowce);
- długie dobowe wykorzystanie samolotów – do 14–16 godz.<sup>1</sup>

Transport lotniczy ze względu na osiągnięcie przez samoloty relatywnie najwyższych prędkości charakteryzuje się krótkim czasem przewozu pasażerów w stosunku do pozostałych środków transportu oraz dużym zasięgiem przestrzennym – dzięki nowoczesnym konstrukcjom samolotów możliwe jest przemierzanie coraz dłuższych odległości bez międzylądowania na tankowanie. Producenci statków powietrznych oferują coraz większe i bardziej wydajne wersje samolotów, które mogą wykonywać loty, będąc w powietrzu kilkanaście godzin dziennie, a okres ich eksploatacji może wynosić nawet ok. 30 lat. Niektóre typy samolotów pozwalają na dowożenie lub zabieranie pasażerów na wyjątkowo trudnym terenie.

---

1 Zob. W. Rydzkowski (red.), *Usługi logistyczne. Teoria i praktyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2011, s. 254.

Lotnictwo cywilne, oprócz wielu zalet, posiada również wady związane z wysoką kapitałochłonnością, wymaganą infrastrukturą, a także wrażliwością na warunki zewnętrzne, do których zalicza się m.in.:

- wysokie koszty przewozu;
- drogą infrastrukturę i środki transportu;
- uzależnienie od warunków atmosferycznych;
- zależność od innych gałęzi transportu<sup>2</sup>.

Transport powietrzny należy do usług, w których występują wyjątkowo wysokie koszty stałe. Wymaga kapitałochłonnej infrastruktury: budowy i utrzymania portów lotniczych oraz innych elementów punktowych oraz liniowych. Linie lotnicze posiadają w swoich flotach kosztujące nawet kilkaset milionów USD samoloty, których są właścicielami lub pokrywają raty leasingowe. Prowadzenie działalności wymaga wysokich nakładów finansowych związanych m.in. z wysoką paliwochłonnością (omówione dalej). Transport lotniczy jest szczególnie wrażliwy na zmienność warunków atmosferycznych, a wykonywanie lotów w warunkach mgły, śnieżyicy, intensywnych opadów i innych anomalii pogodowych jest utrudnione lub niemożliwe. Istnieją substytucyjne i komplementarne efekty międzygałęziowych zależności pomiędzy lotnictwem cywilnym a pozostałymi rodzajami transportu. Dojazd do portów lotniczych wymaga korzystania przez konsumentów z innych środków komunikacji, które mają w tym przypadku znaczenie komplementarne, uzupełniając sieć transportową. Wraz ze wzrostem dostępności do portu lotniczego, zwiększa się jego obszar ciężenia, czyli terytorialny zakres oddziaływania na potencjalny rynek.

Współczesne lotnictwo można podzielić na państwowe oraz cywilne. Pierwsze dotyczy lotnictwa wojskowego, służącego zapewnieniu bezpieczeństwa, związanego z różnego rodzaju służbami mundurowymi<sup>3</sup>. Lotnictwo cywilne dzieli się na:

- lotnictwo komunikacyjne,
- lotnictwo ogólne (*general aviation*)<sup>4</sup>.

Lotnictwo komunikacyjne służy przewożeniu w sposób zorganizowany osób, cargo, a także poczty i dzieli się na pasażerskie oraz towarowe. Lotnictwo ogólne można zaś podzielić na: sportowe, gospodarczo-usługowe i dyspozycyjne<sup>5</sup>. Niniejsza książka dotyczy lotnictwa cywilnego komunikacyjnego, które służy przewozowi pasażerów. Wyróżnia się różne rodzaje pasażerskich przewozów lotniczych ze względu na przyjęte kryteria. Według sposobu zorganizowania wyróżnia się loty: regularne (rozkładowe) i nieregularne (czarterowe). Biorąc pod uwagę położenie początkowego i końcowego punktu przewozu, loty dzieli się na: kontynentalne lub międzykontynentalne. Jeśli chodzi zaś o odległość przewozu, mamy

2 Zob. *ibidem*, s. 254–255.

3 Lotnictwo wojskowe obejmuje m.in. straż graniczną, policję, straż pożarną i służbę celną.

4 Zob. S. Zajas, *Polityka lotnicza*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2013, s. 12.

5 Zob. E. Zabłocki, *Lotnictwo cywilne i państwowe, cz. I – Rodzaje, funkcje i struktury*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005, s. 8–10.

do czynienia z lotami: krótkodystansowymi (do 1 tys. km), średniodystansowymi (1–4 tys. km) i długodystansowymi (ponad 4 tys. km)<sup>6</sup>.

Wraz ze wzrostem długości trasy przewozu rośnie udział transportu lotniczego. Na trasach powyżej 1 tys. km jest bezkonkurencyjny w porównaniu z innymi rodzajami transportu pod względem szybkości przewozu. Na krótkich trasach – nawet do 100 km – może mieć fundamentalne znaczenie, jeżeli loty odbywają się nad górami, zatokami, cieśninami lub pomiędzy wyspami. Może być także podstawowym środkiem transportu umożliwiającym przemieszczanie się nad rozległymi obszarami słabo zaludnionymi, np. północnej Kanady i Rosji, tropikalnej Amazonii, pustyni Sahary oraz Australii, Mongolii czy Chin<sup>7</sup>. Transport lotniczy – w ramach konkurencji międzygałęziowej, na trasach do 1 tys. km – rywalizuje o pasażerów z transportem samochodowym lub kolejowym, w tym pociągami dużej prędkości<sup>8</sup>, ale jest niezastąpiony na trasach długodystansowych. Umożliwia przemieszczanie się ludności zarówno w celach prywatnych, jak i biznesowych.

Ekonomiczny wpływ transportu lotniczego na gospodarkę regionalną i lokalną może mieć charakter: bezpośredni, pośredni, indukowany lub katalizowany. Tworzy miejsca pracy i efekty mnożnikowe poprzez prowadzenie działalności gospodarczej. Umożliwia lepszą dostępność terytorium (*accessibility*), rozważaną jako silna strona, zwiększając atrakcyjność danego miejsca dla różnych grup interesariuszy, w tym: inwestorów, przedsiębiorców, mieszkańców, turystów<sup>9</sup>.

## 3.2. Elastyczność popytu na usługę pasażerskich przewozów lotniczych

Popyt w pasażerskim transporcie lotniczym to zapotrzebowanie na przewozy powietrzne zgłaszane w danym okresie. Z teorii ekonomii wiadomo, że potrzeby ludzkie mają charakter nieograniczony, natomiast możliwość ich zaspokojenia jest ograniczona. Dlatego to nie popyt potencjalny jako naturalne zapotrzebowanie,

6 Zob. D. Rucińska (red.), *Rynek usług transportowych w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 246–247.

7 Zob. J. Wrona, *Podstawy geografii ekonomicznej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 381.

8 Według badań na trasach od 400 do 900–1000 km transport lotniczy przegrywa walkę konkurencyjną z koleją dużej prędkości (tam, gdzie jest dostępna) z uwagi na krótszy czas przejazdu pomiędzy centrami miast i konkurencyjną cenę. Więcej w: B. Gorlewski, *Kolej dużych prędkości. Uwarunkowania ekonomiczne*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012, s. 65–67.

9 Więcej w: R. Pisarek, *The importance of passenger air transport and high-speed rail for regional development*, [w:] M. Markowska, D. Głuszczyk, B. Bal-Domańska (eds), *Local and Regional Economy in Theory and Practice*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 334, s. 213.

ale popyt efektywny, czyli zdolność zakupu usługi przez określoną liczbę klientów (w danym czasie), będzie kluczowy. Popyt na usługi lotnicze zależy głównie od cen świadczonych usług i dochodów ludności. Możliwą jego zmianę wraz ze wzrostem tych dwóch czynników można prześledzić za pomocą elastyczności – dochodowej i cenowej.

Zmienność popytu wraz ze zmianą zamożności konsumentów analizuje się za pomocą elastyczności dochodowej. Tabela 3.1 prezentuje wartość dochodowej elastyczności popytu w zależności od długości tras lotniczych oraz obszaru rynku.

**Tabela 3.1.** Dochodowa elastyczność popytu na usługi pasażerskiego transportu lotniczego

Obszar rynku	Wartość dochodowej elastyczności popytu			
	Poziom tras/rynków			
	Loty krótkiego zasięgu	Loty średniego zasięgu	Loty dalekiego zasięgu	Loty bardzo dalekiego zasięgu
USA	1,8	1,9	2,0	2,2
Kraje rozwinięte	1,5	1,6	1,7	2,4
Kraje rozwijające się	2,0	2,0	2,2	2,7
Średnia światowa	1,77	1,83	1,97	2,43

**Źródło:** *Estimating Air Travel Demand Elasticities*, InterVistas Consulting Inc, 28 grudnia 2007, [www.iata.org](http://www.iata.org) (dostęp: 3.03.2016).

Powietrzne przewozy pasażerskie są dobrem wyższego rzędu. Znajduje to potwierdzenie w wartości dochodowej elastyczności popytu mówiącej o tym, o ile wzrośnie popyt, jeżeli dochód nabywcy wzrośnie o jednostkę. Wartości tych elastyczności są wyraźnie większe od 1, popyt rośnie więc więcej niż wprost proporcjonalnie. Należy również zauważyć, że im dłuższy dystans pokonywany za pomocą transportu lotniczego, oraz im mniejszy poziom rozwoju ekonomicznego danego kraju, tym większa elastyczność dochodowa popytu. W skali świata można więc przyjąć, że wzrost dochodów ludności np. o 10% spowoduje wzrost popytu na przewozy lotnicze o ok. 18% na trasach krótkiego oraz średniego zasięgu oraz o nawet 24% na trasach bardzo dalekiego zasięgu, czyli transkontynentalnych.

Popyt na tego typu usługę przewozową pojawia się jednak dopiero po osiągnięciu pewnego poziomu dochodów, np. w Europie wynosi według szacunków od 812 do 1015 USD. Z tego względu elastyczność dochodowa będzie relatywnie wysoka w krajach o stosunkowo niskim jeszcze dochodzie *per capita*<sup>10</sup>. Prawidłowość

10 Zob. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król (red.), *Transport*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 157.

tę potwierdzają dane z tabeli 3.1, na podstawie których można stwierdzić, że największą elastyczność dochodową popytu na usługi pasażerskiego transportu lotniczego obserwuje się w krajach rozwijających się. Tabela 3.2 prezentuje dochodową elastyczność popytu na usługę przewozową transportem lotniczym na wybranych rynkach.

**Tabela 3.2.** Dochodowa elastyczność popytu na pasażerskie przewozy lotnicze na wybranych rynkach

Obszar rynku	Wartość elastyczności dochodowej
Europa – daleki zasięg	2
Europa – bliski zasięg	2,3
Ameryka Południowa	1,9
Średnia światowa	1,8

**Źródło:** Prognoza EER i ICAO. Doc.8991-AT/722/2.

Popyt na usługi pasażerskiego transportu lotniczego wzrasta wraz z rozwojem gospodarczym państw. Zwiększające się PKB, w wymiarze realnym, oznacza również wzrost dochodów do dyspozycji ludności, których część zostanie przeznaczona na turystykę międzynarodową i transport lotniczy. Im zamożniejsze społeczeństwo, tym więcej podróżuje się w celach biznesowych, urlopowych, kontaktów z rodziną i innych. Światowy popyt na usługi lotnicze będzie więc najbardziej wrażliwy na sytuację gospodarczą w krajach rozwiniętych, m.in. w USA i Europie Zachodniej, które są obecnie dwoma największymi rynkami usług lotniczych na świecie. Podróże lotnicze w ich przypadku są relatywnie tanie w porównaniu do dochodu *per capita*, co w połączeniu z rozwiniętą infrastrukturą i rozbudowaną siatką połączeń czyni je częstymi i powszechnymi. W krajach rozwijających się dochody realne ludności są mniejsze – ogranicza to liczbę możliwych podróży lotniczych.

Wzrost gospodarczy może więc poprzez wzrost dochodów wykreować dodatkowy popyt na przewozy lotnicze. Natomiast spowolnienie gospodarcze, czy wręcz recesja panująca na świecie lub w poszczególnych regionach, może przyczynić się do spadku wydatków konsumentów na przewozy lotnicze. Wzrost gospodarczy, którego miarą jest PKB, można zatem uważać za wskaźnik ogólnej sytuacji na świecie i możliwości dochodowych konsumentów.

Cenowa elastyczność popytu mówi o tym, o ile spadnie popyt, jeżeli cena usługi wzrośnie lub odwrotnie (o ile wzrośnie popyt w przypadku spadku ceny). Tabela 3.3 prezentuje wartość cenowej elastyczności popytu na usługę pasażerskiego transportu lotniczego (w wartościach bezwzględnych) w zależności od obszaru rynku oraz długości lotu.

**Tabela 3.3.** Cenowa elastyczność popytu na pasażerskie przewozy lotnicze na wybranych rynkach

Obszar rynku	Wartość elastyczności cenowej
Europa – daleki zasięg	0,8
Europa – bliski zasięg	1,1
Ameryka Południowa	0,8
Ameryka Centralna	0,2
Średnia światowa	0,8

**Źródło:** Prognoza EER i ICAO. Doc.8991-AT/722/2.

Cena ma mniejsze znaczenie dla popytu na usługi przewozowe w transporcie lotniczym niż dochód. Jej wzrost powoduje mniej niż proporcjonalny spadek popytu. Dane przedstawione w tabeli 3.3 pokazują, że jedynie na trasach bliskiego zasięgu, w tym krajowych i międzynarodowych, na kontynencie europejskim nieznaczny wzrost cen nie spowoduje spadku popytu. Inna jest sytuacja dalekich lotów, w tym międzykontynentalnych, które są bardziej wrażliwe na cenę i wraz z jej wzrostem popyt ulegnie ograniczeniu.

Dodatkowym czynnikiem wpływającym na popyt na transport lotniczy jest istnienie konkurencyjnych środków komunikacji, które mogą być względem niego substytucyjne, umożliwiając względnie szybkie przemieszczanie się (np. ekspresowe przewozy kolejowe lub autobusowe). Ważnym czynnikiem popytotwórczym jest także ocena wartości czasu przez klientów, która rośnie wraz ze wzrostem poziomu dochodów i płac realnych. Można zatem przyjąć, że najważniejszym czynnikiem wzrostu popytu jest ogólna sytuacja ekonomiczna kraju, odzwierciedlająca zaamożność społeczeństwa. Niezwykle ważne jest przewidywanie przyszłego popytu, a prognozy te są podstawą planowania rozwoju linii lotniczych oraz kształtowania oferty przez producentów samolotów.

### 3.3. Podaż usług pasażerskiego transportu lotniczego – struktura i liderzy rynku

Możliwości wykonywania usług pasażerskich przewozów powietrznych zapewnia odpowiednia infrastruktura. Rynek usług przewozów lotniczych jest dynamicznie rozwijającym się sektorem, w którym stronę podażową reprezentują m.in.:

- przedsiębiorstwa transportu powietrznego (przewoźnicy i porty lotnicze);
- firmy współpracujące z liniami i portami lotniczymi;
- instytucje kreujące politykę transportu lotniczego<sup>11</sup>.

11 Zob. D. Rucińska (red.), *Polski rynek usług transportowych. Funkcjonowanie – przemiany – rozwój*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 201.

Linie lotnicze to przedsiębiorstwa, które oferują usługi lotnicze, polegające m.in. na przewozie pasażerów. Na rynku lotniczym początku XXI wieku obecne są linie będące narodowymi, flagowymi przedsiębiorstwami oraz tzw. tani przewoźnicy. Rynek ewoluuje na skutek zmian zachodzących w sektorze lotniczym oraz w otoczeniu. W wyniku liberalizacji zmonopolizowanego sektora transportu lotniczego zmienił się charakter konkurencji, a na rynku pojawili się nowi przewoźnicy, w tym tanie linie lotnicze. Podmioty gospodarcze świadczące usługi pasażerskich przewozów powietrznych muszą sprostać konkurencji nie tylko wewnątrz sektora, lecz także – zwłaszcza na krótszych dystansach – konkurencji międzygałęziowej z innymi rodzajami transportu, takimi jak m.in. kolej dużych prędkości.

Pojęcie tradycyjnego „narodowego przewoźnika” powstało w dwudziestoleciu międzywojennym w wyniku regulacji i udziału państw w ich działalności. Utworzone zostały wtedy takie linie lotnicze, jak: brytyjskie British Airways, niemiecka Lufthansa czy polski LOT. W wielu przypadkach udział państwa w kapitale przewoźników wynosił nawet 100%. Narodowi, flagowi przewoźnicy nazywani są również sieciowymi, ponieważ oferują loty w systemie gwiazdowym (*hub-and-spoke*). Polega on na korzystaniu z węzłowych, przesiadkowych portów lotniczych, tzw. hubów. Tradycyjne linie lotnicze mają najszerszą ofertę lotów, korzystają zarówno z ekonomii skali, jak również ekonomii zakresu, a w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej zawierają aliansy strategiczne w postaci sojuszy z innymi liniami lotniczymi na zasadzie współdziałania (więcej w podrozdziale 4.4). Niemalże monopolistyczna pozycja tradycyjnych przewoźników utrzymała się do lat dziewięćdziesiątych XX wieku, gdy nasilenie prywatyzacji i liberalizacji przyniosło większe urynnowienie tej działalności oraz odejście rządów od praktyk protekcyjnych. Wcześniej przychody i wynik finansowy linii lotniczych nie miały dominującego znaczenia, a ważniejsze było budowanie prestiżu kraju. W wielu przypadkach dokonywały się całkowita lub częściowa prywatyzacja narodowych przewoźników, a także liczne fuzje i przejęcia, prowadzące do powstania skonsolidowanych grup kilku linii lotniczych<sup>12</sup>.

Wprowadzenie zasad wolnej konkurencji umożliwiło w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych powstawanie oraz ekspansję tanich przewoźników, zwanych też niskokosztowymi<sup>13</sup>, których zasadą działania stała się redukcja kosztów pośrednich, sięgających aż 50% ogółu kosztów narodowych przewoźników. Dodatkowe oszczędności przyniosły im m.in.: eksploatacja jednego typu samolotu, np. Boeing 737 lub Airbus A 320, korzystanie z tańszych peryferyjnych lotnisk, likwidacja bezpłatnego cateringu pokładowego. Dało to efekt w postaci znacznej redukcji cen biletów w porównaniu z tradycyjnymi przewoźnikami (nawet o kilkadziesiąt procent). Przewoźnicy niskokosztowi oferują loty w systemie *point to point*. Polega on na bezpośrednich lotach łączących dwa elementy punktowe infrastruktury, którymi zwyczajowo są regionalne

12 Zob. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król (red.), *Transport...*, s. 176.

13 W literaturze anglojęzycznej używa się pojęć LCC (*Low Cost Carriers*) lub „no-frills” *airlines*.



porty lotnicze. Przewoźnicy ci unikają centralnych portów lotniczych charakteryzujących się wyższymi opłatami lotniskowymi i kongestią, nie korzystają z założenia z hubów przesiadkowych i rozwiązań sieciowych.

**Tabela 3.4.** Porównanie efektywności tanich oraz narodowych linii lotniczych

Kryterium	Tani przewoźnik	Tradycyjne linie
<b>Dzienne użytkowanie maszyny</b>	12 godzin	7–9 godzin
	(transport z miejsca na miejsce, tam i z powrotem)	(oczekiwanie na swoją kolej i tranzyt pasażerów)
<b>Ilość sprzedanych miejsc</b>	100%	75–85%
	(tylko klasa ekonomiczna)	(klasa biznes i ekonomiczna)
<b>Współczynnik zapełnienia miejsc</b>	80–82%	60–65%
<b>Koszty rezerwacji</b>	€ 2–3	€ 30–50
	(Internet)	(tradycyjny druk biletów i obsługa rezerwacji)
<b>Opłaty lotniskowe</b>	€ 15–20	€ 50–70
	(drugorzędne porty)	(główne porty)
<b>Koszt obsługi pasażera</b>	€ 30–40	€ 110–140

**Źródło:** Wizzair, „Boss Gospodarka” 2004, nr 8, s. 46.

Tanie linie, oferując w Europie przewozy w cenie nawet od 1 do 100 EUR, dotarły ze swoją propozycją również do klientów, którzy wcześniej ze względu na relatywnie wysokie ceny biletów nie korzystali z transportu lotniczego – obsługując w ten sposób także nowe segmenty rynku. Badania dowodzą, że nowo wykreowany popyt może stanowić nawet 59% rynku. Dużą dynamikę wzrostu przewozów zapewniło pojawienie się po stronie podaży tanich linii lotniczych<sup>14</sup>.

Linie lotnicze niskokosztowe dostrzegły w Internecie atrakcyjny kanał sprzedaży, który stał się dla nich głównym i najbardziej efektywnym sposobem dotarcia do klientów. Dzięki znacznym oszczędnościom i lepszemu wykorzystaniu miejsc w samolotach tanie linie są bardziej konkurencyjne niż tradycyjni przewoźnicy. Do największych linii lotniczych na świecie należą jednak przewoźnicy narodowi ze względu na kilkudziesięcioletni okres funkcjonowania na rynku i zdobyty w nim udział. Dysponują największym majątkiem, który przejawia się w liczbie posiadanych samolotów. Największe linie lotnicze (pod względem liczebności floty) umieszczono w tabeli 3.5.

14 Zob. *Liberalisation of European Air Transport: The Benefits of Low fare Airlines to Customers, Airports, Regions and the Environment*, European Low Fares Airlines Association, Brussels 2004, s. 7–8.

**Tabela 3.5.** Linie lotnicze dysponujące największą flotą na świecie

Lp.	Nazwa linii lotniczej	Flota (w szt.)	Nazwa linii lotniczej	Flota (w szt.)
		2005		2015
1	American Airlines	690	American Airlines	1 494
2	Delta Airlines	475	Delta Airlines	1 280
3	United Airlines	466	United Airlines	1 264
4	Northwest Airlines	436	Southwest Airlines	683
5	Southwest Airlines	422	Lufthansa Group	616
6	Air France/KLM	355	Air France/KLM	572

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie informacji linii lotniczych.

Liderami rankingu są głównie przewoźnicy amerykańscy, którym w 2005 roku służyło kilkaset samolotów, a w 2015 roku liczba samolotów blisko 2,5-krotnie przewyższała stan sprzed dekady. Zdecydowanie najwięcej, bo aż 690 szt. środków transportu w 2005 roku i prawie 1,5 tys. w 2015 posiadały linie American Airlines. Z grona europejskich przewoźników największą liczbą maszyn w roku 2005 dysponowało, po fuzji, wspólne konsorcjum francuskiego Air France i holenderskiego KLM, które w 2015 również utrzymało się w ścisłej czołówce światowej, ale zostało wyprzedzone przez grupę Lufthansa, dysponującą 616 samolotami.

**Tabela 3.6.** Europejskie linie lotnicze dysponujące największą flotą

Lp.	Nazwa linii lotniczej	Flota (w szt.)	Nazwa linii lotniczej	Flota (w szt.)
		2005		2015
1	Air France/KLM	355	Lufthansa Group	616
2	British Airways	232	Air France/KLM	572
3	Lufthansa	223	International Airlines Group	525
4	Iberia	150	Ryanair	321
5	Alitalia	144	Turkish Airlines	304

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie informacji linii lotniczych.

Pozostałe miejsca w Europie zajmowały w 2005 roku również flagowe linie lotnicze, takie jak: British Airways czy Lufthansa (mające ponad 200 samolotów) oraz hiszpańska Iberia i włoska Alitalia z ponad setką statków powietrznych. Sytuacja uległa zmianie w roku 2015. Oprócz omawianych wcześniej linii lotniczych, w zestawieniu zaistniał niskokosztowy przewoźnik Ryanair, dysponujący flotą 321 samolotów. Dalsze procesy fuzji i przejęć są widoczne na przykładzie International Airlines Group, która zrzesza linie lotnicze, takie jak: British Airways oraz Iberia, dysponując 525 środkami transportu. Zestawienie z roku 2015 zamyka turecki przewoźnik

Turkish Airlines, posiadający ponad 300 samolotów. Rankingi największych pod względem przewiezionych pasażerów linii lotniczych kształtują się w ostatnich latach podobnie. Prym wiodą narodowi przewoźnicy, a w pierwszej czwórce znajdują się niezmiennie amerykańskie linie lotnicze. Charakterystyczny jest znaczny wzrost liczby samolotów we flotach wszystkich omówionych przewoźników powietrznych, co było związane z rozwojem rynku i znacznym zwiększeniem przewozów w ciągu dziesięciu lat.

**Tabela 3.7.** Ranking linii lotniczych według lotów międzynarodowych

Lp.	Nazwa linii lotniczej	2005	Nazwa linii lotniczej	2015
		Liczba pasażerów (w tys.)		Liczba pasażerów (w tys.)
1	Lufthansa	35 740	Emirates	230 855
2	British Airways	28 992	United Airlines	143 344
3	Air France	28 898	Lufthansa	138 663
4	KLM	21 435	British Airways	133 943
5	American Airlines	20 659	Delta Airlines	132 786
6	Singapore Airlines	16 618	Air France	126 493
7	Cathay Pacific Airways	15 369	Ryanair	108 173

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych IATA, [www.iata.org](http://www.iata.org) (dostęp: 3.03.2016).

Na trasach międzynarodowych w 2005 roku najwięcej pasażerów obsługiwali narodowi przewoźnicy z Europy. Liderem była Lufthansa z ponad 35 mln osób, a na kolejnych miejscach plasowały się linie lotnicze British Airways oraz Air France z wynikiem na poziomie niespełna 29 mln pasażerów oraz KLM, przewożący ponad 21 mln osób. Na dalszych miejscach w pierwszej siódemce znaleźli się jeszcze amerykańscy i azjatyccy przewoźnicy. W roku 2015 sytuacja wyglądała inaczej. Największe przewozy na poziomie ponad 230 mln pasażerów odnotowały linie Emirates, a na drugim miejscu znalazły się amerykańskie United Airlines (z wynikiem 143 mln pasażerów). Na kolejnych miejscach uplasowały się europejskie linie lotnicze Lufthansa oraz British Airways, które obsługiwały odpowiednio ok. 139 i 134 mln osób. Amerykańskie linie Delta Airlines (z blisko 133 mln wynikiem) wyprzedziły kolejnych przewoźników zarejestrowanych w krajach członkowskich UE, a mianowicie Air France, obsługujące 126 mln pasażerów i linie niskokosztowe Ryanair, które przewiozły 108 mln osób.

Warte zauważenia jest pojawienie się w zestawieniu taniej linii lotniczej. Ten rodzaj przewoźników zyskuje coraz większy udział w rynku. Szacuje się, że w 2015 roku należało do nich już ponad 50% europejskiego międzynarodowego ruchu lotniczego. Charakterystyczna jest widoczna tendencja wzrostowa u wszystkich przewoźników wymienionych w klasyfikacji. Przewozy w zależności od linii lotniczej wzrosły w ciągu dziesięciu lat trzy lub nawet czterokrotnie.

### 3.4. Koszty i przychody działalności przedsiębiorstw transportu lotniczego

Ekonomika transportu zajmuje się zagadnieniami związanymi z prowadzeniem działalności gospodarczej w sektorze transportu. Zaliczana jest do ekonomiki przedsiębiorstw dotyczącej problemów pozyskiwania i wykorzystywania zasobów dla zaspokojenia określonych potrzeb społecznych, która określa zasady i metody racjonalnego gospodarowania w przedsiębiorstwie<sup>15</sup>. W sektorze lotnictwa cywilnego o racjonalności prowadzonej działalności decydują relacje między kosztami i cenami usług. Odmienne kształtują się proporcje kosztów, biorąc pod uwagę przedsiębiorstwa przewozowe i porty lotnicze. Inne są również zasady uzyskiwania przychodów. Według I. Dembińskiej-Cyran i M. Gubały najważniejszymi elementami układu rodzajowego kosztów operacyjnych w przedsiębiorstwie przewozowym są:

- koszty bezpośrednie: płace załóg lotniczych, materiały, obsługa techniczna samolotów, amortyzacja, ubezpieczenie samolotów, koszty specjalne, koszty startów i lądowań oraz usług obcych (ok. 45–60% całości kosztów);
- koszty pośrednie – bez bezpośredniego odniesienia do pracy przewozowej: koszty utrzymania służb własnych przewoźników w portach i miastach, koszty obciążające usługi z tytułu utrzymania zarządu przedsiębiorstwa, pionów eksploatacji, koszty handlowe – sprzedaży (ok. 45–55% całości)<sup>16</sup>.

W strukturze kosztów ekonomicznych (stałe i zmienne) koszty stałe stanowią ok. 60%, a zmienne ok. 40% całości. Charakterystyczna dla transportu lotniczego jest ekonomia skali (z uwagi na wysokie koszty stałe). Lepsze wykorzystanie miejsc w samolotach, poprzez ich większe wypełnienie, wpływa na rozłożenie kosztów stałych na większą liczbę konsumentów oraz niższy koszt jednostkowy, a także coraz mniejszy koszt krańcowy wykonywanego lotu. Tabela 3.8 prezentuje procentowy udział wybranych kosztów.

**Tabela 3.8.** Procentowy udział poszczególnych kosztów operacyjnych w latach 1970–2014

Rodzaj kosztów	1970	1980	1990	2000	2014
Paliwo	12,2	31	18,2	15,1	35,1
Wynagrodzenia załogi	13,1	11	8,8	7,7	7,3
Utrzymanie samolotów	13,7	9	10,4	9	8,3
Flota: amortyzacja, <i>leasing</i> itp.	12,3	5	7,8	13,6	12,1
Pośrednie	48,7	44	54,8	54,6	37,2

**Źródło:** opracowano na podstawie *IATA Watts 59th* i *Boeing World Market Demand*.

15 Zob. J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 28.

16 Zob. I. Dembińska-Cyran, M. Gubała, *Podstawy zarządzania transportem w przykładach*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2005, s. 158–159.

Koszt paliwa we wszystkich badanych okresach stanowił największy udział, a wahania cen ropy naftowej wpływały na jego niestabilny poziom. Zdecydowanie malejącą tendencję wykazują koszty załogowe i koszty utrzymania samolotów. Taki stan rzeczy jest efektem postępu technicznego; zmniejszającej się pracochłonności, która wynika ze wzrostu wielkości samolotów, zmniejszania liczebności załóg oraz liczby godzin pracy obsługi naziemnej. Wysoki i lekko wzrastający był udział kosztów pośrednich, co wynika z rosnących kosztów sprzedaży i promocji spowodowanych rozwojem konkurencji, ale ten trend uległ odwróceniu w XXI wieku, ponieważ pojawiły się niskokosztowe formy sprzedaży biletów i marketingu (z udziałem upowszechniającego się Internetu).

**Tabela 3.9.** Struktura kosztów działalności tradycyjnych linii lotniczych w 2014 roku

Rodzaj kosztu	Udział (w %)
Paliwo lotnicze	35,1
Samoloty i ich utrzymanie	8,33
Obsługa pasażerów	8,09
Wynagrodzenia	7,27
Opłaty postojowe	7,13
Opłaty lotniskowe	7,06
Sprzedaż i marketing	7,05
Amortyzacja	6,22
Koszty ogólnego zarządu	6,11
Leasing samolotów	5,84

**Źródło:** IATA Watts 59th Edition, International Air Transport Association, [www.iata.org](http://www.iata.org) (dostęp: 3.03.2016).

Analizując zestawienie zawarte w tabeli 3.9, warto zwrócić uwagę na pozostałe koszty, takie jak: obsługa pasażerów, która absorbuje więcej środków finansowych niż koszt wynagrodzeń, a także opłaty związane z postojem samolotów i lotniskowe. Sprzedaż i marketing pochłaniają ok. 7% kosztów, więcej niż koszty ogólnego zarządu związane z wydatkami administracyjnymi.

Najważniejsze elementy przychodów uzyskiwane są na podstawie cen – taryf lotniczych, które obejmują ponad 80% świadczonych usług i mają strukturę relacyjno-odcinkową. Oznacza to, że publikuje się ceny za przelot między konkretnymi portami lotniczymi. Podstawowymi kryteriami różnicowania stawek taryfowych są:

- komfort i czas podróży – wynika to z wieloklasowego systemu podróżowania, zwłaszcza w połączeniach międzynarodowych i podziału na dwie lub trzy klasy: Ekonomiczną i Biznes, a czasami również Pierwszą klasę;

- termin podróży – wynika to z sezonowości rozkładu popytu na usługi lotnicze; stosuje się rozmaite ulgi i rabaty na usługi w okresach zmniejszonego popytu (obniżki sięgają nawet 50% ceny podstawowej);
- odległość i trasa podróży – różnicują poziom stawki, o ile mają w ogóle wpływ na poziom kosztów przelotu, tzn. lot na trasie krótszej może być droższy od przelotu na trasie dłuższej; tańsze są z reguły połączenia między portami lotniczymi o charakterze hubów (koncentrujących liczne połączenia typu tranzytowego);
- status społeczny lub zawodowy pasażera – dotyczy to np. ulg dla studentów, dzieci i młodzieży, rodzin czy określonych zawodów;
- skala zakupu usług – zniżki przy zakupach zbiorowych lub grupowych;
- cel podróży – może dotyczyć wyjazdów np. na imprezy sportowe lub kulturalne<sup>17</sup>.

W przypadku portów lotniczych źródłem finansowania całego systemu kontroli lotów jest budżet państwa. Rząd może nakładać podatki na każdy sprzedany bilet oraz na paliwo lotnicze, a także pobierać opłaty od przewoźników korzystających z korytarzy powietrznych, opłaty rejestracyjne od samolotów i opłaty za certyfikaty techniczne taboru. Głównymi źródłami dochodów portów lotniczych są: opłaty za start i lądowania, dzierżawienie powierzchni i pomieszczeń, wpływy ze sprzedaży paliwa oraz koncesje na prowadzenie gastronomi, handlu itp. Jeżeli wymienione dochody nie pokrywają kosztów, dofinansowuje się porty lotnicze z wpływów pochodzących z podatków powszechnych. Decyzję taką uzasadnia przekonanie o znaczeniu portów lotniczych dla gospodarki.

### 3.5. Jakość usług lotniczych jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej

W wyniku procesu liberalizacji, deregulacji oraz integracji rynku lotniczego w UE można zaobserwować zmiany w sektorze, zarówno po stronie podażowej, jak i popytowej. Zmniejszenie barier wejścia na rynek doprowadziło do większej dostępności usług lotniczych i obniżki taryf w wyniku nasilającej się konkurencji cenowej oraz – co za tym idzie – wzrostu mobilności lotniczej ludności. Pojawienie się nowych podmiotów w postaci niskokosztowych przewoźników było jednym z czynników prowadzących do dynamicznego wzrostu przewozów oraz zmiany struktury sektora w wymiarze podmiotowo-segmentowym, w tym rozszerzenia zakresu rynku o nowe grupy konsumentów. Nie pozostało to bez znaczenia dla procesów konkurencji. W transporcie lotniczym mamy do czynienia ze zjawiskiem zacierania się klasycznych segmentów rynku. Niewystarczający wydaje się podział na przewozy

17 Zob. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Transport...*, s. 164.

biznesowe oraz turystyczne. Oferta tanich przewoźników lotniczych oraz swoboda przepływu osób i pracy w UE przyczyniły się do powstania nowego segmentu rynku lotniczego, tzw. *job journey*, czyli podróży związanych z pracą zarobkową za granicą<sup>18</sup>.

W myśl koncepcji marketingowej kluczowe jest określenie potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczenie pożądanego zadowolenia w sposób bardziej wydajny i skuteczny niż konkurenci. Według Ph. Kotlera jakość usługi jest jednym z czynników mających wpływ na satysfakcję klienta, co przekłada się na sukces przedsiębiorstwa. Do pozostałych należą m.in.: niższa cena, duży udział w rynku, dostosowywanie do wymagań klientów, innowacyjność<sup>19</sup>. Wszystkie te elementy można weryfikować w przypadku sektora lotniczego. Satysfakcja klienta to poczucie, że cechy usługi dostarczają zadowalającego poziomu spełnienia oczekiwań<sup>20</sup>. Zadowolenie klienta jest wynikiem trzech elementów: oczekiwań, jakości i wartości przez niego postrzeganej. W przypadku poszczególnych segmentów rynku lotniczego oczekiwania konsumentów mogą być zróżnicowane. Klienci tanich linii lotniczych będą skłonni zrezygnować z pewnych elementów usługi w zamian za niższą cenę biletów, co w konsekwencji wpłynie na akceptowalną przez nich niższą jakość.

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku lotniczym jest obecnie szczególnie trudne z uwagi na jego dynamiczny rozwój, zarówno w wymiarze liczby działających na nim przedsiębiorstw przewozowych, jak i wzrostu mobilności ludności. Zgodnie z koncepcją marketingową na rynku dostrzeżono klienta i jego potrzeby, oferując zróżnicowane usługi, często niszowe. Konsument stał się celem działalności przedsiębiorstw. W myśl marketingowego podejścia podejmuje się działania mające na celu kształtowanie oferty usług lotniczych zgodnie z zapotrzebowaniem rynku. Pojawił się problem relacji między ceną usługi a jej jakością jako kategorią interdyscyplinarną. Zgodnie z interpretacją ogólnoeconomiczną i jej obiektywnym charakterem pod pojęciem jakości należy rozumieć: „zespół cech charakteryzujących daną usługę transportową z punktu widzenia wymagań stawianych przez użytkownika transportu”<sup>21</sup>. Można wyróżnić kilka poziomów jakości usług:

- jakość oczekiwana – spodziewana przez klienta jako suma ważonych kryteriów;

18 Zob. E. Marciszewska, *Jakość w procesie kształtowania przewag konkurencyjnych na rynku lotniczym*, [w:] A. Panasiuk, M. Pluciński (red.), *Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 199.

19 Zob. Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 61.

20 Zob. T.L. Powers, D.B. Valentine, *A review of the role of satisfaction, quality, and value on firm performance*, „Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior” 2008, vol. 21, s. 84.

21 D. Milewski, *Wybrane aspekty kształtowania jakości przewozów turystycznych w transporcie lotniczym i morskim*, [w:] A. Panasiuk, M. Pluciński (red.), *Transport morski i lotniczy...*, s. 211.



- jakość zaplanowana – zapewniana pasażerom. Zależy od oczekiwań klientów, presji zewnętrznych i wewnętrznych, ograniczeń budżetowych i wyników konkurentów;
- jakość uzyskana – osiągnąta w normalnych warunkach eksploatacyjnych. Oceniana za pomocą wskaźników jakości opierających się na perspektywie pasażera;
- jakość postrzegana – według obiektywnej oceny pasażerów w trakcie podróży. Może ulec zniekształceniu wskutek osobistych doświadczeń lub usług powiązanych, informacji z innych źródeł, własnego otoczenia i lokalnej społeczności<sup>22</sup>.

Przedstawiony podział ilustruje dwa punkty widzenia: klienta oraz przewoźnika. Działania powinny mieć na celu zniwelowanie luki między jakością oczekiwaną a postrzeganą, stanowiącą różnicę między preferencjami a satysfakcją pasażerów. Nowoczesne podejście do kategorii jakości bierze pod uwagę szerszy zakres parametrów w procesie świadczenia usługi, w tym również jakość obsługi i satysfakcję konsumenta. W konsekwencji działania projakościowe koncentrują się nie tylko na utrzymaniu dotychczasowych, lecz również na zdobyciu nowych klientów poprzez zaspokajanie ich potrzeb zgodnie z ujawnianymi preferencjami<sup>23</sup>. Związek między zadowoleniem a lojalnością klientów nie jest wprost proporcjonalny. Satysfakcja klienta ma wpływ na jego utrzymanie, gdyż przekłada się na udział firmy w rynku i jej rentowność. Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem i potencjalnej lojalności klientów można stosować następujący podział:

- klient niezadowolony – bardzo niełojalny, oczekiwania nie zostały spełnione;
- klient zadowolony – podatny na propozycje konkurencji, mimo satysfakcji ze świadczonej usługi przewozowej;
- klient całkowicie zadowolony – cechy usługi przewyższają oczekiwania; niebezwzględnie lojalny, jeżeli przywiązanie do przewoźnika nie będzie stymulowane<sup>24</sup>.

Linie lotnicze – zdając sobie sprawę z panującego w teorii marketingu przeświadczenia, że pozyskanie nowego klienta jest kilka razy droższe niż utrzymanie dotychczasowego – proponują klientom programy lojalnościowe. Alianse lotnicze podejmują wspólne inicjatywy, np. program Miles&More sojuszu Star Alliance. Nasilająca się konkurencja rynkowa prowadzi do wprowadzania specjalnych ofert dla stałych klientów również przez tanie linie lotnicze. Przykładem jest Wizz Xclusive Club przewoźnika Wizzair, w którym po wpłaceniu rocznej opłaty uzyskuje się dostęp do korzystnych promocji oraz obniżonych cen biletów dla

22 Zob. W. Starowicz, *Kształtowanie jakości usług przewozowych w miejskim transporcie zbiorowym*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 55–56.

23 Zob. *ibidem*, s. 59.

24 Zob. S. Kuenzel, *Development of customer and customer loyalty in business to business markets*, „Journal of International Business and Economics” 2009, vol. 9, no. 4, s. 80.



pasażera i osób towarzyszących<sup>25</sup>. Z kolei pasażerowie Germanwings mogli przystąpić do programu lojalnościowego Boomerang Club, zbierając za loty punkty bonusowe zwane „boomerangami”. Przystąpienie do programu kosztowało 5 EUR<sup>26</sup>. Linie lotnicze Norwegian Air Shuttle wprowadziły program lojalnościowy Norwegian Reward adresowany do klientów często odbywających podróże lotnicze, dający możliwość zbierania punktów – do 10% od taryf biznesowych Full Flex (taryfy elastyczne) i od 2% od taryf promocyjnych<sup>27</sup>.

Już na etapie wyboru przewoźnika przez potencjalnego konsumenta przyjmującego kryteria oceny jakości brane są pod uwagę: usługa i/lub cena, rozkład i punktualność lotów, bezpieczeństwo, częstotliwość lotów, wygoda przesiadek, polityka sojuszu, usługi rezerwacji (bilety elektroniczne, rezerwacja miejsc etc.)<sup>28</sup>.

Klient (pasażer) wybiera przewoźnika, który ma w ofercie interesujące go połączenie lotnicze. Istotna jest jak najbardziej rozbudowana siatka połączeń, częstotliwość lotów oraz dogodnie dla pasażera godziny i dni umożliwiające ewentualne przesiadki. Kolejnym aspektem brany pod uwagę jest cena usługi w relacji do jakości i ofert konkurentów. Na jakość w większym stopniu zwracają uwagę klienci segmentu biznesowego niż podróżujący prywatnie. Innymi czynnikami wyboru są: bezpieczeństwo, łatwe przesiadki, skomunikowanie połączeń w portach tranzytowych. Badając wymagania klienta, należy uwzględnić wskazywane w literaturze przedmiotu założenia:

- klient ocenia usługę z osobistego punktu widzenia;
- klient odbiera wszystkie elementy usługi (portu i linii lotniczej) jako jedną całość;
- słabe punkty oferty wpływają nieproporcjonalnie źle na jej ocenę;
- dla klientów istotna jest nie organizacja przebiegu procesu, lecz jego efekt końcowy<sup>29</sup>.

Jednym z ograniczeń wpływu linii lotniczej na kształtowanie jakości oferowanej usługi jest zależność niektórych części procesu podróży od podmiotów zewnętrznych. Dotyczy to m.in. opóźnień, zagubienia bagażu, warunków w poczekalni i innych uciążliwości. Pasażer obarcza przewoźnika odpowiedzialnością za kształt

25 Informacje przewoźnika na stronie: [www.wizzair.com](http://www.wizzair.com) (dostęp: 30.03.2016).

26 Więcej na: [www.germanwings.com](http://www.germanwings.com) (dostęp: 30.03.2016).

27 Punkty można gromadzić już od pierwszej podróży z Norwegian Air Shuttle. Jeden punkt w programie, czyli 1 Cash Point jest wart tyle co 1 korona norweska. Klient biorący w nim udział nie musi zebrać minimalnej liczby punktów, aby dokonać dzięki nim transakcji; może używać punktów zdobytych już podczas pierwszej podróży do płacenia za kolejne bilety czy też rezerwację określonego miejsca na pokładzie samolotu. Z programu mogą korzystać klienci indywidualni, podróżujący zarówno prywatnie, jak i służbowo (program My Reward) oraz firmy (Corporate Reward). Norwegian daje również możliwość łączenia tych dwóch programów. Więcej na: [www.norwegian.com](http://www.norwegian.com) (dostęp: 30.03.2016).

28 Zob. S. Albers, B. Koch, C. Ruff, *Strategic alliances between airlines and airports – theoretical assessment and practical evidence*, „Journal of Air Transport Management” 2005, no. 11, s. 52.

29 Zob. E. Marciszewska, *Jakość w procesie...*, s. 207.

całego procesu. Zarządzanie jakością usług wymaga wpływu na cały łańcuch wartości dodanej, niezależnie od podmiotu będącego wykonawcą danej części usługi. Istotna jest współpraca linii lotniczych z portami lotniczymi. Kwestia opóźnień samolotów w niewielkim stopniu zależy od przewoźnika. Zjawisko kongestii, czyli zatłoczenia i przeciążenia portów lotniczych, wiąże się z koniecznością oczekiwania przez samoloty – ze względu na sytuację ruchu lotniczego lub warunki pogodowe – prowadząc do opóźnień lub lądowania na innym niż planowane lotnisku. Najistotniejszą kwestią pozostaje bezpieczeństwo lotów, relatywnie wyższe niż w innych gałęziach transportu, wspierane przez regulacje organizacji międzynarodowych oraz UE.

Problem jakości usług pasażerskiego transportu lotniczego został dostrzeżony nie tylko przez pasażerów oraz przewoźników i porty lotnicze, lecz również przez regulatorów rynku, w tym Komisję Europejską i IATA<sup>30</sup>, które wydały szereg przepisów chroniących pasażerów przed obniżaniem jakości usług i przewidujących sankcje za odstępstwa od przyjętych standardów i manipulacje ceną<sup>31</sup>. Ponadto Komisja Europejska publikuje czarne listy przewoźników naruszających zasady bezpieczeństwa, objętych zakazem lub ograniczeniem wykonywania przewozów w UE<sup>32</sup>. Wprowadzono również obowiązek podawania przez linie lotnicze pełnych cen biletów, który ma na celu unikanie dezinformacji pasażerów, stosowanej wcześniej przez tanie linie lotnicze.

Unijne rozporządzenie określa również prawa pasażera, przewidując odszkodowania ze strony linii lotniczych w przypadku odmowy przyjęcia na pokład wskutek *overbookingu*<sup>33</sup>, opóźnienia samolotu lub odwołania lotu. Kary finansowe z tego tytułu są na tyle dotkliwe, że budzą sprzeciw szczególnie tanich przewoźników lotniczych. Parlament Europejski i Rada Europy wydały także rozporządzenie w sprawie zasad ochrony osób z niepełnosprawnością oraz ich niedyskryminacji, które obowiązują przewoźników i porty lotnicze, zobligowane do stworzenia odpowiednich warunków podróżowania. Uregulowano również odpowiedzialność przewoźników za zagubienie lub opóźnienie dostarczenia bagażu pasażera<sup>34</sup>.

Poprawie jakości usług służą badania opinii pasażerów prowadzone przez porty lotnicze, poszczególne linie oraz wyspecjalizowane instytucje badawcze. Jeden

30 IATA (*International Air Transport Association*) – Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Powietrznych, organizacja z siedzibą w Montrealu i Genewie skupiająca ok. 230 przewoźników lotniczych, reprezentujących 93% ruchu powietrznego na świecie, [www.iata.org](http://www.iata.org) (dostęp: 30.03.2016).

31 Zob. E. Marciszewska, *Jakość w procesie...*, s. 200.

32 Pierwsza czarna lista została sporządzona i wprowadzona do obowiązującego prawa UE rozporządzeniem Komisji (WE) 474/2006 z dnia 22 marca 2006 roku, ustanawiającym wspólnotowy wykaz przewoźników lotniczych podlegających zakazowi wykonywania przewozów w ramach Wspólnoty, określonego w rozdziale II rozporządzenia (WE) nr 2111/2005 Parlamentu Europejskiego i Rady.

33 *Overbooking* to proceder stosowany przez linie lotnicze, polegający na zarezerwowaniu większej liczby biletów niż istniejących miejsc na pokładzie samolotu.

34 Zob. E. Marciszewska, *Jakość w procesie...*, s. 200.

z takich rankingów publikuje Skytrax. W 2010 roku za najlepszego europejskiego przewoźnika uznano linie Lufthansa, a wśród niskokosztowych przewoźników zwyciężył AirBerlin. Natomiast w roku 2015 w Europie pierwsze miejsce zajęły linie lotnicze Turkish Airlines, a Lufthansa uplasowała się na drugim miejscu<sup>35</sup>. W segmencie tanich przewoźników – LCC (*Low Cost Carriers*) – zwyciężyły linie lotnicze Norwegian Air Shuttle, tuż przed EasyJet. Na świecie czołowe miejsca w rankingu zajmują azjatyccy przewoźnicy<sup>36</sup>.

### 3.6. Strategie linii lotniczych na rynku pasażerskich przewozów powietrznych

Strategią nazywamy „sposób realizacji długofalowych celów przedsiębiorstwa z uwzględnieniem warunków otoczenia oraz własnych atutów i słabości postrzeganych w kontekście interakcji przedsiębiorstwo-otoczenie”<sup>37</sup>. Istotnym jej elementem jest dążenie do osiągnięcia przewagi strategicznej. Wyraża się to m.in. poprzez:

- sposób dostarczenia produktu lub usługi;
- cenę – obniżka kosztów poniżej poziomu konkurentów umożliwiającą oferowanie niższej ceny. Ciągłe obniżanie kosztów może prowadzić do osiągnięcia trwałej kosztowej przewagi konkurencyjnej;
- jakość – oferowanie produktu lub usługi lepszych niż konkurenci.

Realizowana przez przedsiębiorstwo strategia determinuje wybór przewagi strategicznej. Warunkiem istnienia i przetrwania przedsiębiorstwa na rynku jest jego rozwój i rentowność. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest właściwe, jeżeli pozwala na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Strategia polega na wyborze jednego lub kilku czynników sukcesu, doskonaleniu ich i utrzymywaniu w ten sposób przewagi<sup>38</sup>.

W literaturze przedmiotu do najbardziej znanych należą strategie konkurencji M.E. Portera mające na celu stworzenie i podtrzymanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej w sektorze poprzez wybór bazy konkurowania i źródeł przewagi.

35 Ranking Skytrax najlepszych linii lotniczych w 2015 roku według regionu, dostępny na stronie internetowej: [http://www.worldairlineawards.com/Awards/best\\_airlines\\_by\\_world\\_region.html](http://www.worldairlineawards.com/Awards/best_airlines_by_world_region.html) (dostęp: 30.03.2016).

36 Skytrax to brytyjska firma konsultingowa przeprowadzająca co roku badanie zadowolenia klientów linii lotniczych na świecie z poziomu świadczonych przez przewoźników usług; więcej informacji oraz rezultaty badania w roku 2010 i 2015 na stronach: <http://www.worldairlineawards.com/Awards-2010> oraz [http://www.worldairlineawards.com/Awards/worlds\\_best\\_airline.html](http://www.worldairlineawards.com/Awards/worlds_best_airline.html) (dostęp: 30.03.2016).

37 E. Załoga, *Strategie rynkowe kolei wobec zmian w preferencjach klientów*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1998, s. 14.

38 Zob. E. Załoga, T. Kwarciański, *Strategie rynkowe w transporcie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 12.

Należą do nich trzy podstawowe strategie konkurencji: przywództwa kosztowego, dyferencjacji i koncentracji<sup>39</sup>.

**Tabela 3.10.** Podstawowe rodzaje strategii konkurencji według Portera

		PRZEWAGA STRATEGICZNA	
CELE STRATEGICZNE		Unikatowość postrzegana przez klienta	Pozycja niskiego kosztu
	W skali sektora	<b>DYFERENCJACJA</b>	<b>PRZYWÓDZTWO KOSZTOWE</b>
	W skali segmentu	<b>KONCENTRACJA</b>	

**Źródło:** M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 54.

W tabeli 3.10 przedstawiono schemat odniesienia rodzaju strategii konkurencji do wybranego źródła przewagi konkurencyjnej oraz skali celów strategicznych. Strategia przywództwa kosztowego polega w swojej istocie na maksymalnym obniżaniu kosztów całkowitych w przedsiębiorstwie i dążeniu do osiągnięcia wiodącej pozycji w sektorze (pod względem niskich kosztów). W kategoriach ekonomicznych jest związana z lepszą alokacją zasobów i uzyskiwaniem korzyści ekonomii skali, co przekłada się na niższe koszty jednostkowe. Dzięki temu przedsiębiorstwo może oferować swoje produkty lub usługi po niższych cenach. Zdobycie i utrzymanie pozycji niskich kosztów całkowitych chroni przedsiębiorstwo przed wszystkimi siłami konkurencji, czyli przed:

- konkurentami – poprzez dostarczanie tańszych produktów/usług;
- nowo wchodzącymi inwestorami – obniżenie kosztów podnosi bariery wejścia;
- substytutami – zmniejsza się atrakcyjność cenowa substytutów;
- dostawcami – duża skala produkcji umożliwia negocjowanie cen;
- nabywcami – poprzez oferowanie niższych cen niż konkurenci<sup>40</sup>.

Strategia dyferencjacji, czyli zróżnicowania, polega na odróżnianiu się od konkurentów cechami ważnymi dla nabywców. Polega na rozbudowaniu produktu oraz wysokim poziomie obsługi i kompleksowości usług. Jest strategią relatywnie drogą, cechującą się wysokim poziomem kosztów jednostkowych, ale pozwala na zdobycie wielu klientów ceniących sobie markę i firmę. Strategia koncentracji, zwana także strategią nisz rynkowych, jest kierowana najczęściej do określonego segmentu rynku. Poprzez rozpoznanie niezaspokojonego popytu i zastosowanie podejścia marketingowego można zaistnieć na rynku i w myśl strategii „błękitnego

39 Zob. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 50.

40 Zob. E. Załoga, T. Kwarciński, *Strategie rynkowe...*, s. 23.

oceanu” dostosować się do niego w inny, pionierski sposób<sup>41</sup>. Realizacja strategii napotyka na dwa rodzaje ryzyka:

- nieosiągnięcie celów strategii;
- utrata osiągniętej przewagi strategicznej wskutek ewolucji danego sektora<sup>42</sup>.

W literaturze przedmiotu wskazuje się potrzebę uzupełnienia klasycznego ujęcia strategii konkurencji M.E. Portera o dwie następujące, a mianowicie:

- strategię wyczekiwania;
- strategię hybrydową.

Tabela 3.11 prezentuje uzupełniony schemat rodzajów strategii konkurencji według Portera w kontekście koncentracji na kosztach lub na jakości.

**Tabela 3.11.** Rozbudowane rodzaje strategii konkurencji według Portera

KONCENTRACJA NA JAKOŚCI	<b>STRATEGIA DYFERENCJACJI</b>	STRATEGIA HYBRYDOWA
	STRATEGIA WYCZEKIWANIA	<b>STRATEGIA PRZYWÓDZTWA KOSZTOWEGO</b>
KONCENTRACJA NA KOSZTACH		

**Źródło:** M. Romanowska, *Strategia rozwoju i konkurencji*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1998, s. 189.

Strategia hybrydowa, zwana również zintegrowaną, polega na połączeniu strategii dyferencjacji i przywództwa kosztowego, czyli budowaniu przewagi konkurencyjnej zarówno na podstawie wysokiej jakości, jak i niskiej ceny. Tego typu strategia najlepiej chroni przed wszystkimi siłami konkurencyjnymi opisywanymi wcześniej. Strategia wyczekiwania natomiast jest właściwa dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność w sektorze i szukających w nim swojego miejsca. Polega na poszukiwaniu szans rozwojowych i umacnianiu pozycji, rozpoznawaniu sytuacji konkurencyjnej oraz – po pewnym czasie – wyborze jednej z trzech pozostałych strategii. Każda strategia konkurencji polega na integracji instrumentów marketingowego oddziaływania na rynek, takich jak: produkt, promocja, cena, dystrybucja, personel, co znajduje odzwierciedlenie w strategiach marketingowych<sup>43</sup>.

Przewoźnicy lotniczy, dostosowując się do sytuacji gospodarczej oraz trendów i prognoz dotyczących sektora, implementują strategię rynkowe zapewniające przetrwanie i rozwój, a w miarę możliwości wzrost udziału w rynku. Tradycyjni narodowi

41 Zob. W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 8.

42 Zob. E. Załoga, T. Kwarciański, *Strategie rynkowe...*, s. 26.

43 Szerzej w: G. Rosa, *Marketing jako sposób wzmacniania pozycji konkurencyjnej na rynku usług transportowych*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.

przewoźnicy oferują wyższy standard usług, budując atrakcyjność oferty na dodatkowych elementach w oparciu o strategię dyferencjacji. W warunkach postępującej globalizacji część przewoźników lotniczych upatruje szansy na umocnienie pozycji rynkowej w zawieraniu sojuszy strategicznych. Inną formą zwiększenia udziału w rynku i wzrostu znaczenia przedsiębiorstwa są procesy fuzji i przejęć. Tanie linie lotnicze budują modele biznesowe w oparciu o strategię przywództwa kosztowego. Obecnie, w warunkach nasilającej się konkurencji, obserwuje się stosowanie tzw. hybrydowych strategii rynkowych łączących cechy dyferencjacji oraz przywództwa kosztowego. Dynamicznie zmieniające się konkurencyjne otoczenie determinuje optymalizację strategii. Zarządy linii lotniczych stają przed wyborem, czy dostosowywać działalność do zmieniających się warunków rynkowych, czy też starać się wpływać na otoczenie i być źródłem przemian.

Otoczenie konkurencyjne, tak jak sam sektor, ewoluje. Rynek transportu lotniczego przed rozpoczęciem procesów liberalizacji charakteryzował się monopolistyczną pozycją przewoźników narodowych, zwanych też tradycyjnymi, flagowymi liniami lotniczymi. Dzięki deregulacji zapoczątkowanej w Stanach Zjednoczonych przez *Airline Deregulation Act* w 1978 roku, a następnie w UE dzięki pakietom liberalizacyjnym wprowadzanym w drugiej połowie lat osiemdziesiątych i pierwszej lat dziewięćdziesiątych, zmienił się charakter konkurencji w sektorze, w którym zwiększyła się liczba działających podmiotów, a oprócz narodowych przewoźników na rynku rozpoczęły działalność tanie linie lotnicze.

Z punktu widzenia ewolucji sektora pierwszy model działalności można określić jako *high cost, full service*, czyli wysokie koszty i pełna obsługa o wysokiej jakości. Stał się paradygmatem funkcjonowania linii lotniczych, dlatego też nazywa się go tradycyjnym, a narodowych, flagowych przewoźników lotniczych – tradycyjnymi. Linie lotnicze budowały swoje siatki połączeń w oparciu o huby, czyli największe przesiadkowe porty lotnicze, koncentrujące ruch pasażerski i umożliwiające dalszy lot w dowolnym kierunku. Usługa przewozowa narodowych przewoźników była rozbudowana i charakteryzowała się wysoką jakością oraz maksymalnym poziomem obsługi, zarówno w powietrzu, jak i na ziemi. Uczestniczyli ponadto w aliansach strategicznych z innymi przewoźnikami narodowymi, wykonując połączenia na podstawie umów *code share* o współdzieleniu lotów. Charakterystycznymi przykładami tradycyjnych przewoźników są takie linie lotnicze, jak m.in.: Lufthansa, British Airways czy LOT. Wysokie koszty działalności oraz brak koncentracji na utrzymywaniu kosztów jednostkowych poniżej jednostkowych przychodów przyczyniły się do problemów narodowych przewoźników z zachowaniem stabilności. Ponadto byli oni szczególnie wrażliwi na zmiany koniunkturalne i okresowe kryzysy spowodowane różnymi czynnikami egzogenicznymi, takimi jak: wysokie ceny paliw, wojny i inne<sup>44</sup>. W poszukiwaniu zrównoważonego rozwoju i rentowności, nawet w niestabilnym otoczeniu

44 Zob. Ł. Ziob, *Hybrydowe linie lotnicze – zmiany w modelu funkcjonowania przewoźników lotniczych jako efekt dopasowania do zmieniających się potrzeb rynkowych*, [w:] M. Michałowska, *Transport w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 224.



i w trudnych warunkach rynkowych, zarządzający liniami lotniczymi zaczęli brać pod uwagę możliwość zmian w strategii funkcjonowania.

Prekursorem odejścia od tradycyjnego modelu działalności były linie lotnicze Southwest Airlines<sup>45</sup>, koncentrujące uwagę na maksymalnym ulepszeniu elementów usługi uważanych za kluczowe przez pasażerów oraz eliminacji tych, które nie są niezbędne i wpływają jedynie na poprawę samopoczucia pasażera, pozostając bez wpływu na wybór i ocenę usług przewoźnika. Taka strategia pozwoliła na obniżenie kosztów jednostkowych nawet o 25–40% w stosunku do tradycyjnego modelu funkcjonowania. Zliberalizowany rynek usług pasażerskiego transportu lotniczego zapewnił swobodę kształtowania taryf. Przyjęty model działania typu *low cost, low service* stworzył podstawy funkcjonowania niskokosztowych przewoźników lotniczych i został zaadaptowany przez wiele powstających tanich linii lotniczych.

Pierwszą linią lotniczą w Europie, która wdrożyła strategię przywództwa kosztowego był irlandzki Ryanair<sup>46</sup>, który w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku był przedsiębiorstwem deficytowym, natomiast dzisiaj jest jedną z najbardziej zyskowych i największych linii lotniczych w Europie<sup>47</sup>. Ryanair jest obecnie klasyfikowany jako linia lotnicza ultraniskokosztowa, co stanowi kolejny etap ewolucji strategii przywództwa kosztowego. Zarządzający Ryanair mają wiele kolejnych pomysłów na minimalizację kosztów, z których nie wszystkie zostały dotąd wprowadzone i traktowane są przez odbiorców usług z pewną rezerwą, takie jak: krzesła barowe jako siedzenia na pokładzie, płatne toalety lub osobiste zanoszenie bagażu do samolotu. Zapowiadając tego typu modyfikacje, Ryanair utwierdza w przekonaniu opinię publiczną o pozycji ultraniskokosztowej w sektorze przewoźników lotniczych.

Podział na tradycyjnych oraz tanich przewoźników nie jest ostateczny w kontekście ewolucji sektora, ponieważ pomiędzy nimi pojawia się przestrzeń, która jest wypełniana przez linie lotnicze stosujące mieszane strategie. Wśród przewoźników lotniczych obserwuje się obecnie podział na firmy, które ściśle przestrzegają założeń przyjętego modelu biznesowego oraz takie, które w celu przetrwania zmuszone są do pewnych odstępstw. Linie lotnicze, które w poszukiwaniu optymalnego

45 Linia lotnicza Southwest Airlines rozpoczęła działalność w 1959 roku w Stanach Zjednoczonych na trasie Los Angeles – San Francisco. W roku 2012 dysponowała flotą około 700 samolotów. W 2011 roku liczba przewiezionych pasażerów wyniosła prawie 104 miliony osób wobec ponad 88 milionów w 2010. Southwest Airlines odnotowało 39 rok z rzędu, w którym osiągnięto dodatni wynik finansowy, a zysk za rok 2011 wyniósł 178 milionów USD, natomiast w roku poprzednim było to prawie 460 milionów USD. Więcej na: <http://www.southwestonereport.com/2011/#!/performance/overview> (dostęp: 30.03.2016).

46 Linia lotnicza Ryanair powstała w 1985 roku. Więcej na: <http://www.ryanair.com> (dostęp: 30.03.2016).

47 Zob. R. Doganis, *The Airline Business in the 21st Century*, Routledge, London 2001, s. 130–135.



miejsca w sektorze skłaniają się w kierunku połączenia cech tanich i tradycyjnych przewoźników, stosując mieszane strategie, określa się mianem hybrydowych<sup>48</sup>.

Tradycyjni przewoźnicy pod wpływem warunków rynkowych modyfikują strategie, dokonując redukcji kosztów metodami sprawdzonymi przez tanie linie lotnicze i stosując elementy strategii przywództwa kosztowego. Hybrydowe strategie wprowadzają też niskokosztowi przewoźnicy, którzy na wybranych rynkach konkurują nie tylko ceną, lecz korzystając ze strategii dyferencjacji, wzbogacają swoją usługę o poza cenowe elementy dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. W przypadku tradycyjnych przewoźników koszty jednostkowe ulegają zmniejszeniu, natomiast w przypadku tanich linii lotniczych rosną. Strategie hybrydowe przynoszą krótkotrwałe korzyści, ale ich wpływ na rentowność i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej pozostaje niezbadany. W literaturze anglojęzycznej wymieniane jest ryzyko określane przez Portera jako *stuck in the middle*<sup>49</sup>, czyli „ugrzęźnięcia pośrodku dwóch strategii”, co nie przynosi długookresowych korzyści. Wprowadzenie dwóch różnych strategii jednocześnie może prowadzić do nieosiągnięcia celów którejkolwiek z nich, ponieważ bywają ze sobą sprzeczne. Powoduje to mniej niż przeciętną efektywność strategii oraz postrzeganie przez konsumentów produktu w relacji do ceny jako mniej atrakcyjnego niż w przypadku firmy stosującej czystą strategię konkurencji<sup>50</sup>. Poniższa tabela prezentuje zestaw cech charakterystycznych dla modelu tradycyjnych oraz niskokosztowych przewoźników lotniczych, pomiędzy którymi znajduje się strategia hybrydowa, czerpiąca elementy z wyżej wymienionych jako ich modyfikacja.

Analizując strategie rynkowe linii lotniczych, można zauważyć modyfikację wielu elementów czystej strategii dyferencjacji (reprezentowanej przez tradycyjnych przewoźników) oraz przywództwa kosztowego (charakterystycznego dla tanich linii lotniczych) w kierunku strategii mieszanych. W kategorii produktu modyfikacją w kierunku hybrydy jest naruszenie zasady unifikacji floty przez linie niskokosztowe. Przykładem przewoźników dysponujących różnymi typami samolotów, w tym zarówno firmy Airbus jak i Boeing, są m.in.: EasyJet, Air Berlin oraz największy azjatycki tani przewoźnik Air Asia<sup>51</sup>. Również linie lotnicze Norwegian w styczniu 2012 roku złożyły zamówienia na 122 nowe Boeingi 737 oraz 100 Airbusów 320, co jest zmianą strategii, gdyż dotychczas te linie lotnicze dysponowały jedynie flotą Boeingów 737. Dywersyfikacja dostawców samolotów przyczyniła się do lepszej pozycji negocjacyjnej linii Norwegian, a także większej

48 Zob. Ł. Ziob, *Hybrydowe linie lotnicze...*, s. 223.

49 M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1998, s. 41–43.

50 Zob. I. Dostaler, T. Flouris, *Business strategy and competition for the future in the airline industry*, „Airlines Magazine e-zine edition”, issue 28, [http://www.aerlines.nl/issue\\_28/28\\_Dostaler\\_Flouris.pdf](http://www.aerlines.nl/issue_28/28_Dostaler_Flouris.pdf) (dostęp: 10.07.2012).

51 Więcej na: <http://www.airasia.com>, <http://www.airberlin.com>, <http://www.easyjet.com> (dostęp: 30.01.2016).

elastyczności oraz możliwości optymalizacji zdolności przewozowej<sup>52</sup>. Wśród tradycyjnych przewoźników zauważalna jest przeciwstawna tendencja, wiodąca do unifikacji floty w celu zmniejszenia kosztów działalności. Linie niskokosztowe stosują również numerowane miejsca na pokładzie, w czym upodabniają się do przewoźników tradycyjnych.

**Tabela 3.12.** Cechy tradycyjnego i niskokosztowego modelu działalności linii lotniczych w kontekście pośredniej strategii hybrydowej

		LINIE LOTNICZE		
		TRADYCYJNE	HYBRYDY	NISKOKOSZTOWE
PRODUKT	Różne klasy	↔	Jedna klasa	
	Wiele typów samolotów		Jeden typ samolotu	
	Zróznicowany wiek floty		Młoda flota	
	Miejsca numerowane		Brak przydziału miejsc	
	Dodatkowe usługi w cenie		Dodatkowe usługi płatne	
DYSTRYBUCJA	Skomplikowane taryfy	↔	Proste taryfy	
	Sprzedaż przez różne kanały		Sprzedaż internetowa	
	Bilet papierowy		Bilet elektroniczny	
	Małe znaczenie przychodów poza biletowych		Duże znaczenie przychodów poza biletowych	
	Korzystanie z systemów GDS		Brak agentów GDS	
OPERACJE	Małe wykorzystanie floty	↔	Duże wykorzystanie floty	
	Transferowanie pasażerów		Loty bezpośrednie	
	Trasy różnej długości		Krótkie trasy	
	Długi czas obsługi naziemnej		Krótki czas obsługi naziemnej	
	Główne lotniska		Drugorzędne lotniska	
	Rozbudowana administracja		Ograniczona administracja	

**Źródło:** opracowanie na podstawie Ł. Ziob, *Hybrydowe linie lotnicze – zmiany w modelu funkcjonowania przewoźników lotniczych jako efekt dopasowania do zmieniających się potrzeb rynkowych*, [w:] M. Michałowska, *Transport w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 228.

52 Linie lotnicze Norwegian w wyniku restrukturyzacji w 2002 roku stały się przewoźnikiem niskokosztowym, zdobywając coraz większy udział w rynku i stając się znaczącym konkurentem dla tradycyjnego przewoźnika skandynawskiego SAS. W roku 2011 linie Norwegian przewiozły około 16 mln pasażerów, o 3 mln więcej niż w roku poprzednim, stając się, oprócz Ryanair i EasyJet, jednym z największych tanich przewoźników w Europie. Więcej w: *Norwegian orders 122 Boeing 737, 100 Airbus A320*, The Economic Times, International Business, <http://economictimes.indiatimes.com> (dostęp: 30.01.2016).

Pod względem dystrybucji także obserwuje się zmiany po stronie tanich przewoźników, którzy w początkowej fazie działalności oferowali możliwość zakupu biletu jedynie za pośrednictwem swojej strony internetowej, a z biegiem czasu zdecydowali się na sprzedaż również za pośrednictwem sieci agentów przez system GDS<sup>53</sup>, aby zwiększyć w ten sposób możliwość zakupu swoich usług. W 2007 roku tanie linie lotnicze niemal nie funkcjonowały w systemach GDS, a w 2010 prawie 70% przewoźników LCC było już obecnych w systemie globalnej dystrybucji<sup>54</sup>. Natomiast wśród tradycyjnych przewoźników obserwuje się odwrotną tendencję. Przykładem są linie Aer Lingus, które zmieniły strategię biznesową z charakterystycznej dla tradycyjnego narodowego przewoźnika na strategię niskokosztową, a dystrybucję biletów na coraz większą skalę przenieśli do Internetu, sprzedając tam w 2003 roku 34%, w 2004 połowę, zaś w 2007 ponad 90% miejsc w samolotach (obecnie jest to najbardziej powszechny sposób zakupu biletu)<sup>55</sup>. Operacje lotnicze są wykonywane przez niskokosztowych przewoźników z drugorzędnych portów, co gwarantuje niższe koszty i szybszy czas obsługi naziemnej. Krótkie trasy umożliwiają bowiem lepsze wykorzystanie floty. Hybrydowi przewoźnicy, upodabniając się do modelu tradycyjnego, oferują loty również z centralnych portów lotniczych, co ma wpływ na wyższe koszty oraz ceny biletów.

Linie lotnicze (jak wszystkie przedsiębiorstwa) podporządkowują swoją działalność realizacji wybranej strategii w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej. W warunkach konkurencyjnego otoczenia linie lotnicze stosują różne strategie rynkowe, w tym: przywództwa kosztowego, dyferencjacji oraz hybrydowe. Strategia mieszana, choć świadczy o elastyczności modelu zarządzania, może prowadzić do ryzyka niepowodzenia rynkowego. Łączy się to z możliwością „ugrzężnięcia” i polega na uzyskaniu efektywności niższej od przeciętnej z powodu wzajemnych sprzeczności elementów dwóch różnych strategii. Na rynku lotniczym coraz częstsze są bankructwa przewoźników oraz procesy fuzji i przejęć. W konkurencyjnym otoczeniu rynkowym efektywna strategia jest kluczowa dla zapewnienia przetrwania i rozwoju linii lotniczej.

53 GDS, czyli Globalne Systemy Dystrybucyjne.

54 Zob. J. Boehmer, *Low-Cost Carriers Raise GDS Presence*, <http://www.businesstravel-news.com> (dostęp: 1.06.2016).

55 Więcej na: <http://www.aerlingus.com> (dostęp: 1.06.2016).



## Rozdział 4

# Infrastrukturalne i instytucjonalne uwarunkowania sektora lotniczego

### 4.1. Infrastruktura transportu lotniczego i jej funkcje

Infrastruktura w ujęciu ekonomicznym to urządzenia, budynki i budowle oraz instytucje, których istnienie jest niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania gospodarki. Rozwój infrastruktury transportu na świecie odbywa się coraz częściej w formie wielkoskalowych inwestycji. Przykładem może być budowa lotnisk i jednoczesny rozwój systemu połączeń kolejowych i drogowych<sup>1</sup>.

Według K. Wojewódzkiej-Król i W. Rydzkowskiego „infrastrukturę transportu lotniczego charakteryzują cechy podobne do infrastruktury innych gałęzi transportu, tj.:

- wysoka majątkochłonność i kapitałochłonność;
- niepodzielność techniczna i ekonomiczna;
- wielofunkcyjność (wielozadaniowość);
- przewaga kosztów stałych nad zmiennymi;
- długi okres projektowania, budowy i eksploatacji;
- immobilność przestrzenna i funkcjonalna”<sup>2</sup>.

Infrastruktura składa się z elementów liniowych oraz punktowych. Do liniowych zaliczamy drogi lotnicze, czyli przestrzeń powietrzną podzieloną na korytarze o określonej szerokości i wysokości, która nabiera cech infrastrukturalnych po zainstalowaniu naziemnych urządzeń naprowadzających, nadzoru oraz kontroli, takich jak: radary, radiostacje nawigacyjne i komunikacyjne. Infrastruktura liniowa jest kosztowna, gdyż wymiana urządzenia to wydatek od kilkuset tysięcy do kilku milionów USD. Przynosi korzyści ekonomiczne – przychody z opłat nawigacyjnych, które w przypadku dużego samolotu komunikacyjnego za przelot tranzytowy nad krajem trwający np. 40 minut mogą wynieść ok. 600–1000 USD<sup>3</sup>.

1 Zob. D. Stawasz, *Infrastruktura techniczna a rozwój miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 8.

2 W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Transport*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 143.

3 Zob. *ibidem*, s. 140–141.

Nadzór nad funkcjonowaniem infrastruktury liniowej powierza się najczęściej wyspecjalizowanym agencjom państwowym lub rządowym. Przestrzeń powietrzna poddana jest kontroli bezpieczeństwa według norm Organizacji Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (ICAO)<sup>4</sup>. W transporcie lotniczym występuje nasilające się zjawisko kongestii, czyli zatłoczenia przestrzeni powietrznej i portów. W UE ze względu na stale rosnący ruch lotniczy i integrację państw istnieje instytucja Eurocontrol (Europejska Organizacja ds. Bezpieczeństwa Żeglugi Powietrznej), koordynująca nadzór nad przestrzenią powietrzną krajów członkowskich<sup>5</sup>. Głównym jej zadaniem jest zapewnienie bezpieczeństwa żeglugi powietrznej oraz rozwój spójnego i skoordynowanego systemu kontroli ruchu w Europie.

Specyfika transportu lotniczego polega na pełnej zależności od elementów infrastruktury i konieczności odbywania ruchu samolotów tylko pomiędzy odpowiednio przystosowanymi punktami transportowymi. Te elementy punktowe, niezbędne do realizacji transportu lotniczego – wymienione w kolejności odpowiadającej ich historycznemu rozwojowi – wraz z rozszerzającym się zakresem świadczonych usług to m.in.: lądowiska, lotniska, porty lotnicze i międzynarodowe porty lotnicze<sup>6</sup>.

Lotnisko definiowane jest jako „wydzielona na lądzie lub wodzie powierzchnia i przynależne obiekty budowlane, urządzenia i wyposażenie, służące w całości lub części do przylotów, odlotów i manewrowania statkami powietrznymi”<sup>7</sup>. Lotniska o rozbudowanej infrastrukturze, umożliwiające obsługę znacznej liczby samolotów pasażerskich, określane są jako porty lotnicze<sup>8</sup>. Najczęściej położone są na peryferiach dużych miast. W miejscach koncentracji dużego ruchu funkcjonuje kilka portów lotniczych tworzących węzeł lotniczy<sup>9</sup>.

Ze względu na obsługiwane trasy lotów elementy punktowe można podzielić na krajowe oraz międzynarodowe. Międzynarodowy port lotniczy jest „wyznaczony przez państwo dla lądowań i startów w międzynarodowym ruchu powietrznym, a w jego obrębie dokonuje się czynności wynikających z przepisów celnych, imigracyjnych, ochrony zdrowia publicznego, kwarantanny oraz innych formalności tego typu”<sup>10</sup>. Wśród nich wyróżnia się huby, czyli lotniska koncentrujące połączenia tranzytowe, będące portami przesiadkowymi i obsługujące samoloty szerokokadłubowe. Największymi hubami w Europie są: londyńskie Heathrow (LHR), paryskie Charles de Gaulle (CDG) oraz Frankfurt (FRA).

4 Zob. T. Basiewicz, A. Gołaszewski, L. Rudziński, *Infrastruktura transportu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2007, s. 107.

5 Zob. *ibidem*, s. 141.

6 Zob. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Transport...*, s. 140–141.

7 ICAO, Annex 14. Aerodromes, V 1969.

8 Każdy port lotniczy oznaczany jest kodem IATA (trzytyfrowym) i ICAO (czterocyfrowym).

9 Zob. T. Basiewicz, A. Gołaszewski, L. Rudziński, *Infrastruktura transportu...*, s. 111.

10 ICAO, Annex 9 to the Convention on International Civil Aviation, V Edition, IV 1964.

Pod względem technicznym są w pełni wyposażone, zdolne do obsługi milionów pasażerów rocznie<sup>11</sup>.

Obecnie regułą jest połączenie centrum miasta z portem lotniczym za pomocą linii autobusowych. W zdecydowanej większości dużych aglomeracji wykorzystuje się również do tego celu metro, szybką kolej podmiejską<sup>12</sup>, a także linie kolei<sup>13</sup>. Przystanki są usytuowane tuż przy dworcu lotniczym lub obok, a pociągi wjeżdżają nawet do hali dworca lotniczego<sup>14</sup>. Na szczególną uwagę w skali światowej zasługuje połączenie stacji metra w centrum Szanghaju z lotniskiem Pudong – jest to odcinek kolei magnetycznej dużych prędkości typu Transrapid<sup>15</sup>. W Europie również mamy do czynienia z połączeniem kolei dużych prędkości z portami lotniczymi, m.in. w Paryżu (port lotniczy CDG).

Odpowiednia, określona i konsekwentna polityka przestrzenna państwa dotycząca infrastruktury transportu lotniczego jest kluczowa dla jego funkcjonowania i rozwoju. Ingerencja państwa jest niezbędna, ponieważ poprzez np. infrastrukturę innych dziedzin gospodarki, jakąkolwiek budowlę czy linię energetyczną, można utracić potencjalną przestrzeń usytuowania infrastruktury punktowej transportu lotniczego. Na początku XXI wieku na całym świecie zmniejszyła się możliwość znalezienia lokalizacji dla nowych portów lotniczych, a jednocześnie likwidowano lotniska w obrębie intensywnie zagospodarowanych i zamieszkanym terenów. Ten cywilizacyjny problem w wielu rozwiniętych gospodarczo i gęsto zaludnionych krajach uniemożliwił w zasadzie znalezienie pustych obszarów pod potencjalne nowe lotniska. Doinwestowuje się więc i rozbudowuje już istniejące<sup>16</sup>. Brak przestrzeni do zagospodarowania w przyszłości może prowadzić do budowania lotnisk na sztucznie usypanych wzniesieniach lub konstrukcjach pływających na jeziorach lub morzach<sup>17</sup>. Infrastrukturalne problemy ograniczają rozwój transportu lotniczego.

11 Zob. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Transport...*, s. 143.

12 Przykładem połączenia portu lotniczego z centrami miast za pomocą metra i szybkiej kolei podmiejskiej są takie aglomeracje, jak: Londyn, Berlin, Sztokholm i Budapeszt.

13 Np. we Frankfurcie nad Menem wykorzystuje się linie kolei, po których kursują m.in. pociągi linii lotniczych Lufthansa.

14 Zob. H. Karbowski, *Podstawy infrastruktury transportu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2009, s. 144–145.

15 Połączenie uruchomiono w 2002 roku. Na linii kursują trzy pociągi z częstotliwością około 10 minut. W roku 2005 przewieziono w ten sposób 10 mln pasażerów.

16 Według prognoz Komisji Europejskiej do 2025 roku zapotrzebowanie na transport lotniczy co najmniej podwoi się. Ocenia się, że w tym czasie około 60 lotnisk na terenie UE będzie przepełnionych, a 20 z nich wykorzystywanych do granic możliwości. Komisarz ds. transportu stwierdził, że należy szybko budować nowe lotniska i lepiej wykorzystywać infrastrukturę już istniejących.

17 Międzynarodowy port lotniczy w pobliżu Osaki został zlokalizowany na sztucznej wyspie, z dala od obszarów zamieszkanym, dzięki czemu hałas nie przeszkadza otoczeniu. Może funkcjonować całą dobę, w odróżnieniu od lotnisk miejskich.



## 4.2. Najwięksi producenci samolotów pasażerskich

Stronę podażową rynku usług transportu lotniczego stanowią również środki transportu, czyli samoloty. Otoczenie technologiczne w znacznym stopniu wpływa na innowacje produktowe stosowane w przemyśle lotniczym. Producenci wykorzystują orientację marketingową, dopasowując się do potrzeb rynku. Jednym z istotnych wyzwań była kwestia zużycia droższego okresowo na świecie paliwa. Samoloty wraz z upływem czasu stają się coraz lżejsze (z uwagi na zastosowanie materiałów kompozytowych), a co za tym idzie bardziej zasobooszczędne (zużywają mniejsze ilości ropy lotniczej). W ofercie producentów znajdują się samoloty różnego typu i wielkości. Według K. Wojewódzkiej-Król i W. Rydzkowskiego współczesny samolot komunikacyjny, jako środek pracy, charakteryzuje:

- wysoki koszt zakupu jednostki – od kilkudziesięciu do kilkuset mln USD;
- długi okres użytkowania – sięgający 30 lat;
- wysoka produktywność;
- niski koszt jednostkowy produkowanej usługi;
- niska pracochłonność obsługi i wykonywanej pracy przewozowej;
- wysokie standardy i wymagania obsługi technicznej i ruchowej;
- wysoka niezawodność i bezpieczeństwo;
- relatywnie niskie zagrożenie środowiskowe<sup>18</sup>.

Przewozy transkontynentalne obsługiwane są przez największe samoloty (z ponad 240 miejscami na pokładzie), loty kontynentalne środkami transportu mogącymi przewieźć 170–240 pasażerów, a krajowe relatywnie najmniejszymi (do 170 miejsc). Wyjątkami są: USA, Rosja, Chiny i Australia, które z uwagi na znaczne odległości (sięgające nawet kilku tysięcy kilometrów) angażują do lotów wewnętrznych większe samoloty.

Produkcja samolotów komunikacyjnych wymaga wysokiego poziomu technologii i jest niezwykle kapitałochłonna. Przygotowanie prototypu to koszt rzędu minimum kilkuset mln USD. Dlatego też produkuje je zaledwie kilka krajów świata. Możliwość budowy samolotów cywilnych stanowi miarę poziomu technicznego i myśli konstrukcyjnej kraju. Na czele producentów stoją kraje wysoko rozwinięte. Największymi producentami dużych samolotów (min. 100 miejsc na pokładzie) są:

- amerykański Boeing (USA);
- europejski Airbus (UE, gł.: Francja, Niemcy, Hiszpania, Wielka Brytania).

Jeszcze w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku istniało kilku producentów samolotów komunikacyjnych przewożących co najmniej 100 pasażerów. W 1997 roku sytuacja zmieniła się. Boeing przejął liczącego się dostawcę: koncern McDonnell-Douglas. Odtąd na rynku pozostała rywalizacja umacniającego pozycję Boeinga wytwarzającego 2/3 samolotów latających na świecie oraz zachodnioeuropejskiego konsorcjum Airbus Industrie, które powstało w roku 1970 jako

18 Zob. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Transport...*, s. 153–154.

wspólna inicjatywa rządów m.in. Francji, Niemiec, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii<sup>19</sup>. Najpopularniejsze samoloty dalekiego zasięgu to:

- A380 i A350;
- Boeing 787 Dreamliner.

Największy samolot pasażerski na świecie – dwupoziomowy A380 z 555 miejscami na pokładzie zainaugurował służbę w liniach lotniczych pod koniec 2006 roku. Z podziałem na różne klasy zaprojektowano 525 siedzeń, a maksymalnie aż 853 miejsc. Może startować tylko z największych lotnisk na świecie. Prace nad prototypem pochłonęły prawie 11 mld EUR<sup>20</sup>, a próg rentowności określono na poziomie 250 sprzedanych sztuk<sup>21</sup>. Zużywa ok. 2,9 l paliwa na pasażera na 100 km, czyli o 12% mniej niż dotychczasowy król przestworzy Boeing 747 Jumbo Jet, a jego ogólna eksploatacja jest aż o 20% tańsza.

Typ A350, dla którego deklaruje się mniejsze o ok. 8% zużycie paliwa (w porównaniu z innymi samolotami tej klasy) rozpoczął eksploatację w 2010 roku, stając się przeciwwagą dla wcześniejszej, konkurencyjnej, nowej propozycji Boeinga 787, nazywanego Dreamlinerem (liniowcem marzeń). Samoloty nowej generacji, zbudowane częściowo z lekkich kompozytów, są bardziej ekonomiczne w eksploatacji, zużywając mniej paliwa. Impulsem dla B787 było założenie, że linie lotnicze potrzebują takiego właśnie samolotu. Dzięki zastosowaniu lżejszych materiałów uzyskano mniejsze o 20% zużycie paliwa i spadek kosztów użytkowania. Opracowanie pochłonęło 6 mld USD, ale już w 2005 roku zamówiono aż 235 szt. tych samolotów.

**Tabela 4.1.** Ceny najpopularniejszych samolotów komunikacyjnych

Typ samolotu	2005	2015
	Cena (w mln USD)	
Boeing 737	47 – 80	81 – 117
Boeing 747 (Jumbo Jet)	216 – 283	379
Boeing 767	118 – 160	197
Boeing 777	178 – 264	277 – 400
Boeing 787 (Dreamliner)	138 – 188	224 – 306

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych Boeing, [www.boeing.com](http://www.boeing.com) (dostęp: 30.01.2016).

Amerykański producent ustanowił również rekord świata w podróży non-stop. Boeing 777-200 pokonał najdłuższą odległość 21,6 tys. km, bez międzylądowania,

19 Więcej w: I. Witkowski, *Dlaczego Boeing przegrywa z Airbusem?*, „Lotnictwo” 2004, nr 10, s. 36 oraz P. Zagrajek, *Airbus kontra Boeing*, „Lotnictwo” 2006, nr 1, s. 16.

20 Zob. J. Liwiński, *Pierwszy lot Airbusa A380*, „Lotnictwo” 2005, nr 5, s. 26.

21 Zob. G. Sobczak, B. Głowacki, *Olbrzym z Tuluzi*, „Lotnictwo” 2005, nr 2, s. 19.

na trasie z Hong Kongu do Londynu w czasie 22 godz. i 42 min. Filozofią Boeinga jest oferowanie samolotów relatywnie mniejszych, ale lepiej służących potrzebom pasażerów XXI wieku, o większym zasięgu i możliwości lądowania niemal na każdym lotnisku<sup>22</sup>.

W ciągu ostatniej dekady ceny samolotów komunikacyjnych znacznie wzrosły. Rodziny poszczególnych modeli firmy Boeing powiększyły się o nowe wersje samolotów, coraz doskonalsze, lżejsze i bardziej zasobooszczędne. Wiązało się to jednak z koniecznością zapłacenia za dany statek powietrzny większej kwoty. Najpopularniejszy samolot na świecie B737 w 2015 roku kosztował od ok. 80 do prawie 120 mln USD, podczas gdy w 2005 od 47 do 80 mln USD. Najdroższy Boeing 777 w 2015 roku kosztował do 400 mln USD, podczas gdy w 2005 najkosztowniejszy model linii lotnicze mogły nabyć za 264 mln USD. Podwyżki cen wyniosły nawet kilkadziesiąt procent w ciągu dekady. Dla porównania poniżej przedstawiono ceny wybranych modeli samolotów Airbus.

**Tabela 4.2.** Ceny wybranych modeli samolotów Airbus w roku 2005 i 2015

Typ samolotu	2005	2015
	Cena (w mln USD)	
A380-800	282	428
A350-1000	–	352
A350-900	–	305
A350-800	–	270
A330-900neo	–	285
A330-300	144	254
A330-800neo	–	250
A330-200	133	229
A321neo	–	124
A320neo	–	106
A319neo	–	98
A321	63	114
A320	57	97
A319	52	89
A318	45	74

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie cen ofertowych producenta Airbus.

Odpowiednik Boeinga 737, czyli Airbus A320, w 2005 roku kosztował 57 mln USD, a w 2015 jego cena wzrosła do poziomu 97 USD. Na rynku pojawił się również

22 Zob. [www.boeing.com](http://www.boeing.com) (dostęp: 30.01.2016).

nowy model A320neo, wyceniony na 106 mln USD, który będzie bardziej szczegółowo opisany w rozdziale poświęconym kosztom paliwa lotniczego. Największy dwupoziomowy samolot pasażerski A380 w 2005 roku kosztował 282 mln USD, natomiast w 2015 aż 428 mln USD. Mniejsze samoloty, mające na pokładzie do 100 miejsc, są używane do komunikacji regionalnej. Ich najbardziej liczącymi się producentami są:

- kanadyjski Bombardier;
- brazylijski Embraer;
- francusko-włoski ATR<sup>23</sup>.

Słabnie zainteresowanie linii lotniczych środkami transportu do 50 miejsc. Wraz ze wzrostem przewozów pasażerskich atrakcyjniejsze stają się samoloty regionalne, posiadające do 100 miejsc na pokładzie. Takie maszyny produkuje brazylijski Embraer, który w związku z wycofywaniem się konkurentów z tego typu konstrukcji może zdominować rynek i awansować na trzecie miejsce wśród producentów samolotów na świecie<sup>24</sup>. Koszt zakupu nowego samolotu to co najmniej kilkadziesiąt, a w przypadku największych maszyn nawet kilkaset mln USD. Z tego względu linie lotnicze, oprócz kupowania środków transportu na własność, korzystają z *leasingu*. To właśnie *leasing* operacyjny jest obecnie dominującą formą finansowania możliwości korzystania z samolotów<sup>25</sup>.

Dokonana ogólna analiza rynku producentów samolotów komunikacyjnych obrazuje, że najbardziej liczącymi się producentami tego typu samolotów są konsorcja produkujące Airbusy i Boeingi. Konkurencja między nimi i – co za tym idzie – rywalizacja o klienta napędzają postęp techniczny i sprawiają, że na rynku pojawiają się coraz doskonalsze, nowocześniejsze i tańsze w eksploatacji typy samolotów, niwelujące uciążliwość związaną z wysokimi cenami paliwa dzięki mniejszemu zużyciu. Rosnący ruch lotniczy na świecie sprzyja producentom, ponieważ aby sprostać potencjalnym przyszłym zwiększonym przewozom, linie lotnicze składają coraz więcej zamówień na nowe samoloty.

### 4.3. Międzynarodowe organizacje pasażerskiego transportu lotniczego

Międzynarodowy charakter rynku przewozów lotniczych wymaga skoordynowanej i zharmonizowanej współpracy między jego podmiotami. Nad spójnością rynku, zapewnieniem sprawności jego funkcjonowania i rozwoju czuwają międzynarodowe

23 Zob. J. Liwiński, *Wytwórnice lotnicze świata 2005*, „Lotnictwo” 2006, nr 4, s. 20.

24 Zob. *ibidem*, s. 21.

25 Zob. J. Bujak, *Leasing samolotów cywilnych przez przewoźników – fakty i mity*, „Lotnictwo” 2005, nr 6, s. 24.

organizacje lotnicze, do których zaliczamy m.in. (na świecie): ICAO, IATA, a w Europie: AEA i ELFAA (do 2016 roku) oraz A4E (od 2016 roku).

Na mocy konwencji chicagowskiej (1944) powołano Organizację Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (ICAO – *International Civil Aviation Organization*) z siedzibą w Montrealu. Z jej postanowień wynika, że międzynarodowy transport lotniczy funkcjonuje w oparciu o zawierane porozumienia na szczeblu państwowym, a uzgodnienia dotyczą wszelkich aspektów działalności. ICAO nadano szerokie kompetencje, obejmujące m.in. rozwijanie zasad żegluga lotniczej, planowania rozwoju transportu lotniczego, regulowania zasad konkurencji, walki z dyskryminacją w transporcie międzynarodowym<sup>26</sup>.

Drugą najważniejszą światową organizacją lotniczą jest Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Powietrznych (IATA – *International Air Transport Association*), utworzone w roku 1945 w Hawanie na Kubie jako zrzeszenie 57 linii lotniczych z 31 krajów, głównie Europy i Ameryki Północnej. IATA, z siedzibą w Montrealu i Genewie, jest organizacją o charakterze handlowym i ogólnosiwiatowym regulatorem w zakresie transportu lotniczego. Podobnie jak ICAO, nadaje kody portom lotniczym oraz liniom lotniczym. Do jej głównych zadań należą: promocja bezpiecznego, rzetelnego i efektywnego ekonomicznie przemysłu lotniczego, działającego z korzyścią dla konsumentów. Misją tej organizacji jest reprezentowanie, wyznaczanie kierunków rozwoju i służyć przemysłowi lotniczemu poprzez podejmowanie wspólnych inicjatyw, zmierzających do poprawy efektywności ekonomicznej. W 2012 roku organizacja ta zrzeszała już około 240 linii lotniczych ze 118 krajów, a w 2016 już 260 przewoźników reprezentujących aż 83% światowego ruchu lotniczego. Rynek międzynarodowych regularnych przewozów powietrznych jest obecnie stukrotnie większy niż w czasach powstania IATA, a organizacja ta wniosła niemały wkład w jego rozwój w postaci wypracowania standardów i procedur, a także właściwych praktyk<sup>27</sup>.

W Europie organizacją zrzeszającą tradycyjnych przewoźników było Stowarzyszenie Europejskich Linii Lotniczych (AEA – *Association of European Airlines*) z siedzibą w Brukseli. Funkcjonowała przez ponad 60 lat, od 1952 do 2016 roku. Reprezentowała interesy swoich członków na forum międzynarodowym, w wymiarze polityki europejskiej, dostarczając analiz rynku. Do głównych celów działalności należało: promowanie roli transportu lotniczego w Europie, przyczynianie się do tworzenia bardziej efektywnych regulacji, akceleracja procesu pełnej liberalizacji i tworzenia tzw. *Single European Sky*, zapewnianie warunków sprawiedliwej konkurencji oraz zwiększanie bezpieczeństwa w transporcie lotniczym. W roku 2012 do AEA należały 32 linie lotnicze, przewożące rocznie prawie 400 mln pasażerów, a w 2016 liczba ta zmniejszyła się do 22 przewoźników<sup>28</sup>.

26 Więcej na: [www.icao.int](http://www.icao.int) (dostęp: 30.03.2016).

27 Więcej na: [www.iata.org](http://www.iata.org) (dostęp: 30.03.2016).

28 Więcej na: [www.aea.be](http://www.aea.be) (dostęp: 30.03.2016).

Jak wspomniano, w wyniku procesu liberalizacji w sektorze pasażerskich przewozów lotniczych powstały nowe podmioty – niskokosztowe linie lotnicze, o odmiennym od dotychczasowego modelu działalności (tradycyjnego lub czarterowego). Linie lotnicze *low cost* nie były zrzeszone w istniejących międzynarodowych organizacjach, do których należały linie tradycyjne i czarterowe. Dostrzeżono potrzebę utworzenia organizacji, która reprezentowałaby ich interesy na forum międzynarodowym. W 2003 roku jako organizację non-profit utworzono Zrzeszenie Europejskich Niskokosztowych Linii Lotniczych (ELFAA – *European Low Fares Airline Association*) w celu reprezentowania i ochrony interesów europejskich tanich linii lotniczych oraz ich klientów. Misją ELFAA, działającej do 2016 roku, było promowanie wolnej i niezakłóconej konkurencji w celu dalszego rozwoju i wzrostu udziału przewoźników niskokosztowych w rynku, aby umożliwić większej liczbie konsumentów dostęp do usługi pasażerskich przewozów lotniczych poprzez oferowanie niższych, konkurencyjnych cen. Osiągnięciu tego celu miały służyć m.in. następujące działania: identyfikacja kluczowych dla sektora przewoźników niskokosztowych obszarów polityki, wpływanie na kwestie regulacyjne, promowanie interesów swoich członków w instytucjach europejskich, takich jak: Komisja Europejska, Parlament Europejski czy Eurocontrol. W 2012 roku do ELFAA należało dziesięć europejskich linii lotniczych, przewożących rocznie łącznie ponad 200 mln pasażerów. W roku 2015 liczba zrzeszonych przewoźników nie uległa zmianie, ale wzrósł ich udział rynkowy wynoszący ponad 50% europejskich przewozów, co odpowiadało ok. 300 mln pasażerów<sup>29</sup>.

Organizacja A4E (*Airlines for Europe*), działająca w Brukseli od stycznia 2016 roku, powstała jako inicjatywa grupy wpływowych linii lotniczych, reprezentujących ok. 70% pasażerskiego ruchu lotniczego w Europie, takich jak m.in.: Air France – KLM, EasyJet, IAG, Lufthansa Group i Ryanair. Zrzesza 16 członków związanych z pasażerskim transportem lotniczym, w tym zarówno narodowych, jak i niskokosztowych oraz czarterowych przewoźników, a także 5 podmiotów, reprezentujących przemysł lotniczy, w tym producentów samolotów pasażerskich, takich jak: Airbus, Boeing i Embraer. Celem funkcjonowania A4E jest zabieranie głosu w najpilniejszych kwestiach lotniczych, uczestnictwo w określaniu jasnej, długoterminowej wizji rozwoju transportu powietrznego w Europie oraz polityki, która przyniosłaby korzyści konsumentom, zapewniając ciągły, czysty, bezpieczny i konkurencyjny rynek transportu lotniczego<sup>30</sup>. Obecnie jest największą organizacją tego typu w Europie, upatrującą w integracji sektora szansę na większą efektywność podejmowanych działań.

29 Więcej na: [www.elfaa.com](http://www.elfaa.com) (dostęp: 30.03.2016).

30 Więcej na: [www.a4e.eu](http://www.a4e.eu) (dostęp: 14.08.2020).

## 4.4. Globalne sojusze linii lotniczych jako forma aliansu strategicznego

Prowadzenie działalności gospodarczej odbywa się w warunkach globalizacji, integrujących się gospodarek i liberalizujących rynków. Skutkuje to wzrostem konkurencji, okresowo pojawiającymi się kryzysami, na które wpływ może mieć wiele czynników (omówionych w rozdziale szóstym), i skłania do poszukiwania przewagi konkurencyjnej poprzez współdziałanie między przedsiębiorstwami w celu przetrwania i rozwoju oraz dążenia do osiągnięcia i maksymalizacji zysku. Jedną z możliwych form współpracy jest alians strategiczny, nazywany też sojuszem, który oznacza „formalne porozumienie między niezależnymi, a nawet konkurującymi ze sobą przedsiębiorstwami, które postanawiają realizować strategicznie istotną współpracę w określonym zakresie poprzez posiadane zasoby, kompetencje, rynki oraz podział ryzyka”<sup>31</sup>. Sojusze w tym samym sektorze, o charakterze horyzontalnym, nawiązywane między rzeczywistymi lub potencjalnymi konkurentami motywowane są dążeniem do osiągnięcia korzyści, takich jak m.in.:

- rozszerzenie oferty produktów lub usług;
- dostęp do nowych rynków, technologii, *know-how*;
- efekt ekonomii skali;
- zwiększenie barier wejścia dla konkurentów;
- wzrost przywiązania klientów;
- wzmocnienie rozpoznawalności marki;
- rozproszenie ryzyka;
- przygotowanie do akwizycji firm.

Zrzeszone w aliansie podmioty mogą tworzyć wspólną ofertę dóbr lub usług, uzupełnioną o możliwości każdego z partnerów. Sojusz stwarza możliwość uzyskania szybkiego dostępu do nowych rynków, korzystania z wiedzy i doświadczeń dotyczących nieznanego wcześniej terytorium. Współpraca prowadzi do lepszego wykorzystania zasobów, zmniejszenia nakładów i realizacji ekonomii skali przez osiągnięcie niższych kosztów jednostkowych. Szerszy zakres prowadzonej działalności i wzrost efektywności stanowią większą barierę wejścia do sektora dla ewentualnych nowych firm. Wspólne działania marketingowe, w tym promocja oraz programy lojalnościowe, prowadzą do większej rozpoznawalności marki i przywiązania klientów korzystających z szerszej oferty usług i licznych benefitów. Sojusze strategiczne umożliwiają zmniejszenie ryzyka prowadzonej działalności, mogą prowadzić do zacieśniania współpracy w formie fuzji, przejęć i innych form konsolidacji.

Istnieją różne rodzaje aliansów strategicznych. Klasyfikuje się je biorąc pod uwagę zasięg geograficzny, trwałość powiązań i formę współpracy. W większości opracowań można znaleźć opis trzech form aliansu o diametralnie różnych cechach – wymagających oddzielnych badań dotyczących ich struktur wewnętrznych,

31 D. Heidtmann, *International Strategic Alliances and Cultural Diversity*, Diplomica Verlag, Hamburg 2011, s. 21.



sprawności systemów zarządczych i efektywności – zawieranych między konkurentami w sektorze. Są to<sup>32</sup>:

- alianse komplementarne;
- alianse wspólnej integracji;
- alianse pseudokoncentracji (addytywne).

Alians komplementarny łączy partnerów o zróżnicowanych kompetencjach, którzy poszukują uzupełniających aktywów. Współpraca ogranicza się najczęściej do wspólnej dystrybucji produktów lub usług. Zawijazywane są głównie w celu wejścia na nowe obszary rynku, najczęściej przez firmy z różnych kontynentów. Poprzez dyferencjację produktu – przedmiotu aliansu, w stosunku do produktów alianta – dystrybutora unika się frontalnej konkurencji.

Alians wspólnej integracji dotyczy firm dających do uzyskania korzyści skali poprzez włączenie do własnej oferty rynkowej produktów lub usług każdej ze stron. Najczęściej łączą się przedsiębiorstwa zbliżone terytorialnie.

Alians pseudokoncentracji oznacza sojusz przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających produkt lub usługę. Umiejętności oraz wkład partnerów są podobne, a zamierzonym celem jest osiągnięcie dużej skali produkcji, zasięgu i zagęszczenia. Obejmują cały łańcuch wartości, czyli w szczególności: badania i rozwój, produkcję, sprzedaż, a w wyniku tych działań jeden wspólny produkt jest wprowadzany na rynek. Tego typu alians może więc być alternatywą fuzji. W zakresie wspólnego produktu strony unikają konkurencji, nie jest to więc w pełni – w myśl przyjętej wcześniej definicji – alians strategiczny.

Wśród linii lotniczych najczęściej spotykane są alianse komplementarne oraz wspólnej integracji. Faza projektowania usługi czy zapotrzebowania nie odgrywa zbyt wielkiej roli. Jednym z elementów współpracy są natomiast wspólne zakupy samolotów. Najwięcej aliansów dotyczy połączeń, marketingu i dystrybucji<sup>33</sup>.

Według K. Ohmae „globalizacja sankcjonuje alianse, czyniąc je niezbędnymi z punktu widzenia strategii”<sup>34</sup> poprzez rosnącą integrację i współzależność jednostek na świecie w wymiarze gospodarczym, politycznym i kulturowym. Proces globalizacji determinowany jest m.in. przez postęp naukowo-techniczny, umożliwiający szybszy przepływ informacji, osób i towarów, międzynarodową konkurencję oraz politykę ekonomiczną państw<sup>35</sup>. Transport lotniczy od początku funkcjonował w warunkach rynku międzynarodowego<sup>36</sup>, będąc czynnikiem wzrostu

32 Zob. E. Marciszewska, *Globalizacja sektora usług transportu lotniczego*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2001, s. 92–96.

33 Zob. *ibidem*, s. 96–97.

34 K. Ohmae, *The Global Logic of Strategic Alliances*, [w:] J. Bleeke, D. Ernst (eds), *Collaborating to Complete*, The Free Press, New York 1993, s. 35–54.

35 Zob. A. Dreher, N. Gaston, P. Martens, *Measuring Globalisation: Gauging its Consequences*, Springer, New York 2008, s. 13–15.

36 Zob. J. Hawlena, *Globalizacja jako wyzwanie i szansa dla transportu lotniczego*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2012, nr 31, s. 803.

współzależności między krajami<sup>37</sup> i filarem infrastruktury globalizacji jako masowy, najszybszy sposób przemieszczania się. Przyspieszając procesy globalizacji, sam im podlega. Jedną z form globalnej współpracy stało się tworzenie aliansów strategicznych, a najwcześniejsze z nich powstały właśnie w lotnictwie cywilnym w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku.

Kooperacja linii lotniczych uległa intensyfikacji po liberalizacji i deregulacji transportu powietrznego. Pojawienie się w sektorze nowych podmiotów, w tym takich linii lotniczych, doprowadziło do zwiększenia konkurencji. Przewoźnicy sieciowi w zacieśnianiu współpracy upatrywali szansę na wzrost efektywności, m.in. poprzez lepsze wykorzystanie floty oraz zwiększenie popytu na usługi. Przyczyn zawierania porozumień można szukać również w barierach wejścia i wyjścia na zagranicznych rynkach ze względu na wysokie koszty i regulacje dotyczące konsolidacji kapitałowej (poprzez sojusz strategiczny można je częściowo pokonać). Alians w transporcie lotniczym to „długoterminowe działanie dwu lub więcej przewoźników powietrznych będących uczestnikami gry rynkowej o charakterze konkurencji międzynarodowej, która ma na celu umocnienie ich pozycji konkurencyjnej w sektorze zarówno wobec innych konkurentów, jak też dostawców i klientów, przy jednoczesnym zachowaniu ich odrębności organizacyjnej i prawnej”<sup>38</sup>. Sojusz strategiczny jest najtańszym i najszybszym sposobem uzyskania pozycji przewoźnika globalnego oraz wzrostu konkurencyjności. Według Boston Consulting Group wyróżnia się następujące cele aliansów linii lotniczych:

- dostęp do nowych rynków;
- obrona obecnych rynków;
- korzyści w marketingu<sup>39</sup>.

Najważniejszym strategicznym celem aliansów jest zwiększenie przewozów i dostępu do rynków poprzez sprzymierzanie się z partnerami posiadającymi komplementarną siatkę połączeń. Przewoźnicy sieciowi dążą do zawierania porozumień z regionalnymi liniami lotniczymi obsługującymi krótkie trasy. W warunkach regulacji wielu niezliberalizowanych rynków międzynarodowe linie lotnicze nieposiadające praw kabotażowych łączą się z przewoźnikami obsługującymi siatki połączeń w innych krajach, rozszerzając zakres działalności. Większość porozumień ma charakter handlowy i marketingowy. Motywy techniczne i technologiczne aliansu, polegające na oszczędności w kosztach obsługi naziemnej i konserwacji samolotów, mają duże znaczenie, ale jak dotąd były rzadsze niż alianse motywowane celami rynkowymi. Według E. Marciszewskiej

37 Zob. J. Skodlarski, R. Matera, *Gospodarka światowa. Geneza i rozwój*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 299.

38 S. Krzemiński, E. Marciszewska, *Proces konsolidacji producentów usług transportowych*, [w:] W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Wpływ procesów demonopolizacji i konsolidacji w transporcie na sprawność i efektywność jego funkcjonowania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 43.

39 Zob. J. Burton, P. Hanlon, *Airline alliances: cooperating to compete?*, „Journal of Air Transport Management” 1994, vol. 1, no. 4, s. 213.

współpraca przewoźników lotniczych w ramach aliansu dotyczy głównie wspólnych działań w zakresie:

- sprzedaży i marketingu;
- łączonych lotów na mocy umowy *code-share*<sup>40</sup>;
- porozumień typu *blocked-space*<sup>41</sup>;
- programów lojalnościowych *frequent flyer*;
- strategii zarządzania;
- *catering*u;
- obsługi technicznej i naziemnej<sup>42</sup>.

Podejmowane działania mają na celu generowanie dochodów poprzez wspólną eksploatację lotów, koordynację siatek połączeń i intensyfikację skoordynowanej sprzedaży. Przewoźnicy mogą promować się pod wspólnym logo aliansu, oferując programy lojalnościowe typu *frequent flyer*, w których klienci zbierają punkty, lecąc dowolnymi liniami należącymi do aliansu. Początkowo alians wiąże się z poniesieniem wydatków na działania marketingowe, ujednolicenie systemów rezerwacyjnych, jakości usług i inne rozwiązania o charakterze organizacyjnym. Przewoźnik ponosi koszt dostosowania do standardów sojuszu oraz opłacenia składki członkowskiej. Zakres współpracy ulega następnie rozszerzeniu m.in. o obsługę techniczną i naziemną.

Alians redukuje koszty partnerów korzystających wspólnie z obsługi naziemnej, serwisu floty, poczekalni biznesowych, centrów obsługi klienta i sprzedaży, systemów informatycznych, marketingu i promocji, programu lojalnościowego, zakupów floty itp. Sojusz jest źródłem większej efektywności i redukcji kosztów, pozwalając przewoźnikom na osiągnięcie korzyści ekonomicznych, do których należą m.in.<sup>43</sup>:

- 
- 40 *Code-sharing* to porozumienie handlowe między dwoma przewoźnikami lotniczymi, na podstawie którego jedna ze stron (przewoźnik operujący) obsługuje dane połączenie pod swoim lub wspólnym kodem, dając jednocześnie drugiej ze stron (przewoźnik *code-share*) możliwość finansowania i sprzedaży tego samego połączenia wszystkim klientom, oznaczając je tym samym lub swoim własnym oznaczeniem kodowym na lotnisku, bez obsługiwanego tego połączenia we własnym zakresie. Zob. *Study of code-sharing*, ECAC Terms of reference (VII C13–94).
- 41 *Blocked-space agreements*, czyli porozumienia o wydzieleniu zdolności przewozowej – oznaczają udostępnienie, za umówioną opłatą, określonej liczby miejsc pasażerskich samolotu wykonującego loty w służbie jednego przewoźnika innemu przewoźnikowi. Porozumienia te są stosowane w sytuacjach, gdy dana linia lotnicza, której miejsca te są udostępnione, nie jest w stanie obsługiwać połączeń z miastami lub portami lotniczymi, których porozumienie dotyczy.
- 42 Zob. E. Marciszewska, *Alianse w strategii globalnej konkurencji na rynku lotniczym*, [w:] W. Januszkiewicz (red.), *Wspólna Europa. Szanse i zagrożenia dla transportu*, Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 1995, s. 408; S. Zajas, B. Stefaniuk, *Alianse lotnicze*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012, s. 29.
- 43 Zob. S. Jara-Diaz, C. Cortez, G. Moralez, *Explaining changes and trends in the airline industry: Economies of density, multiproduct scale, and spatial scope*, „Transportation Research” 2013, vol. 60, s. 13–26.

- ekonomia skali<sup>44</sup>;
- ekonomia przestrzennego zakresu<sup>45</sup>;
- ekonomia zagęszczenia i wykorzystania zdolności przewozowych<sup>46</sup>.

Sieciowi przewoźnicy lotniczy wchodzący w sojusze mogą korzystać z ekonomii skali z uwagi na malejące koszty krańcowe i niższe koszty jednostkowe, będące skutkiem zwiększenia rozmiarów działalności, lepszego wykorzystania posiadanych zasobów i osiągnięcia wyższego wskaźnika wypełnienia miejsc w samolotach oraz większej intensywności wykorzystania floty i załogi. Rozszerzenie zakresu działalności jest odpowiedzią na rosnące wymagania klientów oczekujących możliwości podróży do dowolnego miejsca na świecie, co wykracza poza zdolności pojedynczej linii lotniczej, a sojusz umożliwia dostęp do nowych rynków i rozszerzenie siatki połączeń o ofertę partnerów. Wspólna sprzedaż biletów zapewnia większe obłożenie samolotów. Ekonomia zagęszczenia wiąże się z poprawą wykorzystania floty jako całości zasobu, a także na poszczególnych trasach, i wyższym wskaźnikiem wykorzystania miejsc w samolotach (*load factor*)<sup>47</sup>.

- 
- 44 Ekonomia skali (*economy of scale*) mówi o tym, że wraz ze wzrostem wielkości produkcji koszt krańcowy maleje i jest niższy niż jednostkowy koszt przeciętny. Całkowite koszty działalności składają się z kosztów stałych (ponoszonych niezależnie od wielkości produkcji) oraz kosztów zmiennych (zależnych od procesu produkcyjnego). Ekonomia skali jest szczególnie istotna w przemysłach o wysokich kosztach stałych, do których należy transport lotniczy. Aby uzyskać efekt skali, należy dążyć do jak najlepszego wykorzystania zasobów i zdolności przewozowych, w tym m.in. możliwie największego wypełnienia miejsc w samolotach, co przekłada się na niższy koszt jednostkowy przewożonych osób. Zob. M. Ben-Akiva, *Transportation Costs. Transportation Systems Analysis: Demand & Economics*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 2008, s. 8–12.
- 45 Ekonomia zakresu (*economy of scope*) – polega na zwiększeniu zakresu działalności poprzez jej dywersyfikację lub rozszerzenie o nowe rynki. Pozwala uzyskać niższe koszty jednostkowe przez wspólne wykorzystanie zasobów, takich jak m.in.: majątek trwały, pracownicy, kapitał oraz *know-how* zaangażowanych w różnych działaniach. Zob. K. Button, *Transport economics, 3<sup>rd</sup> Edition*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010, s. 129.
- 46 Ekonomia zagęszczenia (*economy of density*) – osiągnięta przez konsolidację działalności operacyjnej jako bardziej efektywna kosztowo, charakterystyczna dla przewoźników sieciowych w systemie *hub-and-spoke*. System szprychowy wykonywania lotów z mniejszych portów lotniczych do hubów, a następnie większymi samolotami do kolejnego portu przesiadkowego, gdzie pasażerowie przesiadają się do mniejszych samolotów i kontynuują podróż do docelowych portów lotniczych, jest bardziej efektywny w przypadku rozbudowanej siatki połączeń, niż metoda wykonywania lotów *point-to-point*. Loty bezpośrednie wymagałyby zaangażowania dużo większej liczby samolotów i wiązałyby się z mniejszym zapelnieniem siedzeń. Ekonomia zagęszczenia łączy się z ekonomią wykorzystania mocy produkcyjnych (*economy of capacity utilization*). W pasażerskim transporcie lotniczym zapewnia wyższy współczynnik wykorzystania miejsc w samolocie (*load factor*). Zob. B. Vasigh, T. Tacker, K. Fleming, *Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Applications*, Ashgate, Aldershot 2008, s. 114–116.
- 47 Więcej w: W. Sroka, *Globalne sieci aliansów w branży lotniczych przewozów pasażerskich – rzeczywistość początku XXI w.*, [w:] J. Kubicka (red.), *Funkcjonowanie i rozwój korporacji wielonarodowych w wybranych sektorach usługowych i produkcyjnych*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2008, s. 116–117; D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley,

Linie lotnicze, zawierając alianse strategiczne, osiągają wiele korzyści związanych z rozszerzeniem rozmiarów sprzedaży i optymalizacją kosztów działalności. Na świecie funkcjonuje kilkaset porozumień linii lotniczych służących lepszemu wykorzystaniu możliwości przewozowych. Największe i najbardziej znane są trzy światowe alianse, a mianowicie: Star Alliance, One World oraz Sky Team. W takiej kolejności zostały sklasyfikowane w konkursie Najlepszy alians lotniczy na świecie w 2005 roku<sup>48</sup>. Dekadę później po raz trzeci z rzędu liderem jakości świadczonych usług wybrano sojusz One World<sup>49</sup>. Tabele 4.3 i 4.4 przedstawiają zestawienie przewoźników należących do każdego z najważniejszych globalnych sojuszy w roku 2005 i 2015 wraz z krajem pochodzenia.

**Tabela 4.3.** Linie lotnicze zrzeszone w największych światowych aliansach w 2005 roku

Lp.	Star Alliance	One World	Sky Team
1	Air Canada (Kanada)	Aer Lingus (Irlandia)	Aeroflot (Rosja)
2	Air New Zealand (Nowa Zelandia)	American Airlines (USA)	Aeromexico (Meksyk)
3	All Nippon Airways (Japonia)	British Airways (Wlk. Brytania)	Air France (Francja)*
4	Asiana Airlines (Korea Pd.)	Cathay Pacific (Chiny)	Alitalia (Włochy)
5	Austrian Airlines (Austria)	Finnair (Finlandia)	Continental Airlines (USA)
6	bmi (Wlk. Brytania)	Iberia (Hiszpania)	ČSA Czech Airlines (Czechy)
7	LOT Polish Airlines (Polska)	Lan Chile (Chile)	Delta Air Lines (USA)
8	Lufthansa (Niemcy)	Qantas (Australia)	KLM (Holandia)*
9	SAS (Dania, Norwegia, Szwecja)		Korean Air (Korea Pd.)
10	Singapore Airlines (Singapur)		Northwest (USA)
11	Spanair (Hiszpania)		
12	Tap Portugal (Portugalia)		
13	Thai (Tajlandia)		
14	United Airlines (USA)		
15	US Airways (USA)		
16	Varig (Brazylia)		

\* Air France oraz KLM dokonały fuzji w 2004 roku. Obecnie występują jako linie Air France-KLM.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie stron internetowych aliansów lotniczych: [www.staralliance.com](http://www.staralliance.com), [www.oneworldalliance.com](http://www.oneworldalliance.com), [www.skyteam.com](http://www.skyteam.com) (dostęp: 20.08.2016).

Największym sojuszem lotniczym pod względem liczby zrzeszonych przewoźników pozostał Star Alliance, do którego należało coraz więcej linii lotniczych,

S. Schaefer, *Economics of Strategy*, Wiley & Sons, Hoboken 2010, s. 48; A. Cento, *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*, Physica Verlag, Heidelberg 2009, s. 29.

48 Coroczne badanie zostało przeprowadzane przez Skytrax Research na reprezentatywnej próbie ponad 1,6 mln osób. Zob. *2006 World Airline Awards*, Skytrax, [www.airline-quality.com](http://www.airline-quality.com) (dostęp: 20.05.2016).

49 Zob. *ibidem*.

głównie z krajów europejskich, amerykańskich, a także azjatyckich, wśród których można wymienić takie linie lotnicze, jak: Lufthansa, a także PLL LOT. Na drugim miejscu plasował się Sky Team, a relatywnie najmniej przewoźników należało do One World.

**Tabela 4.4.** Przewoźnicy lotniczy należący do największych globalnych sojuszy w 2015 roku

Lp.	Star Alliance	One World	Sky Team
1	Adria Airways (Słowenia)	AirBerlin (Niemcy)	Aeroflot (Rosja)
2	Aegean Airlines (Grecja)	American Airlines (USA)	Aerolineas Argentinas (Argentyna)
3	Air Canada (Kanada)	British Airways* (Wlk. Brytania)	Aeromexico (Meksyk)
4	Air China (Chiny)	Cathay Pacific (Chiny)	Air Europa (Hiszpania)
5	Air India (Indie)	Finnair (Finlandia)	Air France (Francja)***
6	Air New Zealand (Nowa Zelandia)	Iberia* (Hiszpania)	Alitalia (Włochy)***
7	All Nippon Airways (Japonia)	Japan Airlines (Japonia)	China Airlines (Chiny)
8	Asiana Airlines (Korea Pd.)	Lan Chile (Chile)	China Eastern (Chiny)
9	Austrian Airlines (Austria)**	Malaysia Airlines (Malezja)	China Southern (Chiny)
10	Avianca (Kolumbia)	Qantas (Australia)	ČSA Czech Airlines (Czechy)
11	Brussels Airlines (Belgia)**	Qatar Airways (Katar)	Delta Air Lines (USA)***
12	Copa Airlines (Panama)	Royal Jordanian (Jordania)	Garuda Indonesia (Indonezja)
13	Croatia Airlines (Chorwacja)	S7 Airlines (Rosja)	Kenya Airways (Kenia)
14	EgyptAir (Egipt)	SriLankan Airlines (Sri Lanka)	KLM (Holandia)***
15	Ethiopian Airlines (Etiopia)	TAM Airlines (Brazylia)	Korean Air (Korea Pd.)
16	Eva Air (Taiwan)		Middle East Airlines (Liban)
17	LOT Polish Airlines (Polska)		Saudia (Arabia Saudyjska)
18	Lufthansa (Niemcy)**		Tarom (Rumunia)
19	SAS (Dania, Norwegia, Szwecja)		Vietnam Airlines (Wietnam)
20	Shenzhen Airlines (Chiny)		Xiamen Air (Chiny)
21	Singapore Airlines (Singapur)		
22	South African Airways (RPA)		
23	Swiss (Szwajcaria)**		
24	Tap Portugal (Portugalia)		
25	Thai Airways (Tajlandia)		
26	Turkish Airlines (Turcja)		
27	United Airlines (USA)		

\* British Airways i Iberia dokonały fuzji w 2011 roku, należą do International Airlines Group (IAG).

\*\* Lufthansa przejęła Swiss w 2005 roku, 45% udziałów Brussels Airlines w 2008 i Austrian Airlines w 2009 roku (Lufthansa Group).

\*\*\* Delta Air Lines, AF-KLM i Alitalia zawarły transatlantyckie porozumienie *joint ventures*.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie stron internetowych aliansów lotniczych: [www.staralliance.com](http://www.staralliance.com), [www.oneworldalliance.com](http://www.oneworldalliance.com), [www.skyteam.com](http://www.skyteam.com) (dostęp: 31.03.2016).



Analogiczne *status quo* zostało utrzymane w 2015 roku, a wszystkie alianse powiększyły się o nowych członków wymienionych w tabeli 4.4. W porównaniu z sytuacją sprzed dekady sojusze lotnicze One World oraz Sky Team podwoiły liczbę zrzeszonych przewoźników. Natomiast Star Alliance powiększył się o jedenaście linii lotniczych. Sky Team pozyskał kilku chińskich przewoźników, reprezentujących najbardziej dynamicznie rozwijający się rynek lotniczy. Do sojuszy dołączyły linie lotnicze z Bliskiego Wschodu, które wcześniej nie uczestniczyły w globalnej kooperacji. Wzrost przewozów o ok. 8% w 2015 roku w krajach Azji Południowo-Wschodniej oraz o ponad 12% na Bliskim Wschodzie pozwala uznać te rejony za najszybciej rozwijające się rynki<sup>50</sup>.

Alians strategiczny Sky Team wybrano w 2015 roku, po raz drugi z rzędu, najlepszym globalnym sojuszem lotniczym w rankingu *Air Transport News*<sup>51</sup>, biorąc pod uwagę orientację marketingową zorientowaną na klienta. Sojusz Sky Team uhonorowano m.in. za korzyści dla klientów Pierwszej i Biznes klasy, zwiększenie liczby saloników na lotniskach, inwestycje w technologię, w tym platformę programu lojalnościowego, a także przyjazną dla klientów stronę internetową i aplikację mobilną oraz osiągnięcie wiodącej pozycji i efektu synergii na chińskim rynku w związku z szybszą i wygodniejszą dla pasażerów odprawą w portach lotniczych.

Kolejną fazą zacieśniania aliansów może być zawieranie porozumień typu *joint venture* obejmujących wspólny rozwój produktu, posiadanie jednej floty i załogi oraz występowanie jako pojedynczy operator przewozów pasażerskich<sup>52</sup>. Sojusze mogą być przyczynkiem do konsolidacji kapitałowej w postaci fuzji i przejęć, które często mają miejsce w obrębie danego globalnego aliansu strategicznego.

Pierwsza fuzja miała miejsce w 2004 roku z udziałem francuskiego przewoźnika Air France oraz holenderskiego KLM – zrzeszonych w Sky Team. Kolejnym przykładem jest połączenie British Airways oraz hiszpańskiej Iberii (w roku 2011) w ramach sojuszu One World. W Star Alliance największy proces konsolidacji odbywa się wokół linii lotniczej Lufthansa, która w obrębie tworzonej grupy kapitałowej przejęła kilku przewoźników, w tym: Swiss, Austrian oraz udziały w Brussels Airlines, a proces ten nadal postępuje. Warto również wymienić porozumienie *joint venture*, mające wymiar transatlantycki, zawiązane pomiędzy amerykańskim przewoźnikiem Delta Air Lines oraz europejskimi Air France-KLM i Alitalia. Konsolidacja kapitałowa w sektorze pasażerskiego transportu lotniczego UE zostanie szerzej omówiona w rozdziale piątym.

50 Zob. *Annual Report of the Council, Continuing Traffic Growth and Record Airline Profits Highlight 2015 Air Transport Results*, ICAO, News Release, [www.icao.int](http://www.icao.int) (dostęp: 20.04.2016).

51 Nagrody przyznano 26 marca 2016 roku w Salzburgu w Austrii. Zob. *SkyTeam Awarded Airline Alliance of the Year 2016 by Air Transport News*, Amsterdam 29 marca 2016, [www.skyteam.com](http://www.skyteam.com) (dostęp: 15.04.2016).

52 Zob. E. Pijet-Migoń, *Zmiany rynku lotniczych przewozów pasażerskich w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, Instytut Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 66–67.



Tabela 4.5 przedstawia zestawienie danych dotyczących roku 2005 i 2015 w celu analizy porównawczej sytuacji rynkowej i rozwoju trzech największych sojuszy linii lotniczych na świecie: Star Alliance, One World oraz Sky Team. Najdłużej funkcjonuje Star Alliance, który powstał w 1997 roku, dwa lata później utworzono sojusz One World, a w 2000 alians Sky Team.

**Tabela 4.5.** Charakterystyka porównawcza największych globalnych aliansów lotniczych

Nazwa sojuszu lotniczego	Star Alliance		One World		Sky Team		Suma	
Data założenia	1997		1999		2000			
Rok porównawczy	2005	2015	2005	2015	2005	2015	2005	2015
Liczba zrzeszonych linii lotn.	16	27	8	15	10	20	36	63
Liczba pasażerów (w mln)	425	641	258	513	373	665	1056	1819
Udział w rynku (w %)	20	18	12	15	18	19	50	52
Flota – liczba samolotów	2800	4657	2161	3414	2018	3054	6979	11 125
Zatrudnienie (w tys.)	360	433	242	386	287	482	889	1 301
Dzienna liczba lotów	15 500	18 500	8151	14 313	14 615	16 270	38 266	49 083
Liczba obsługiwanych krajów	152	192	134	154	149	179	b.d.	b.d.
Liczba lotnisk w ofercie	842	1 330	605	1 011	728	1 057	b.d.	b.d.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych aliansów lotniczych z kwietnia 2006 i marca 2016 roku dostępnych na stronach: [www.staralliance.com](http://www.staralliance.com), [www.oneworldalliance.com](http://www.oneworldalliance.com), [www.skyteam.com](http://www.skyteam.com) (dostęp: 31.03.2016).

Największym sojuszem lotniczym na świecie w 2005 roku we wszystkich kategoriach – zrzeszającym 16 linii lotniczych, obsługujących 152 kraje i ponad 840 portów lotniczych – był Star Alliance. Wszystkie należące do niego linie lotnicze przewiozły w 2005 roku aż 425 mln pasażerów, co w porównaniu z ponad 2 mld osób na świecie, które skorzystały z rozkładowego ruchu lotniczego stanowiło 20% udziału w globalnym rynku przewozów. Linie lotnicze zrzeszone w aliansie wykonywały łącznie ponad 15,5 tys. lotów dziennie, mając do dyspozycji 2800 samolotów. Drugim co do wielkości był sojusz Sky Team, który przewiózł 373 mln pasażerów, a trzecim One Word – obsługujący 258 mln osób. Omawiane trzy największe globalne alianse osiągnęły w 2005 roku łącznie ok. 50% udziału w rynku, przewożąc ponad 1 mld pasażerów i wykonując dziennie ponad 38 tys. lotów. Star Alliance dysponował przewagą rynkową, dlatego też był atrakcyjny dla potencjalnych nowych członków. Pozostałe alianse lotnicze również prowadziły rozmowy

z przewoźnikami, którzy planowali dołączenie do globalnych sojuszy, rywalizując o nowych partnerów strategicznych.

Dekadę później sytuacja uległa zmianie. Pomimo utrzymującej się przewagi sojuszu Star Alliance pod względem liczebności przewoźników, która powiększyła się o 11 nowych linii lotniczych, posiadania największej floty i oferowania łącznie 18,5 tys. lotów dziennie (do 192 krajów i ponad 1300 portów lotniczych), w innych kategoriach znalazł się na drugim miejscu. Sky Team okazał się najlepszym aliansem, biorąc pod uwagę przewozy oraz liczbę pracowników, obsługując rocznie 665 mln pasażerów i zatrudniając 482 tys. osób. Relatywnie najmniejszym sojuszem pozostał One World, do którego należało 15 linii lotniczych.

Na uwagę zasługuje fakt sukcesywnego, dynamicznego rozwoju aliansów strategicznych w sektorze lotniczym. Liczba przewoźników zrzeszonych w trzech największych sojuszach w ciągu dekady wzrosła o 75%, przewozy o ponad 72%. Zasoby w postaci floty zwiększyły się o niespełna 60%, a zatrudnienie o 46%. Można wysnuć wnioski o wysokiej efektywności systemów sieciowych, które są lepiej wykorzystywane we współpracy w postaci aliansów strategicznych (w nawiązaniu do omówionych wcześniej korzyści wynikających z ekonomii zagęszczenia, zwiększenia zakresu i efektu skali). Udział rynkowy trzech największych globalnych sojuszy w ciągu omawianej dekady wzrósł jedynie o 2 punkty procentowe. Może to wynikać z narastającej na świecie konkurencji ze strony przewoźników niskokosztowych.

Sojusze lotnicze zrzeszają głównie tradycyjne, sieciowe linie lotnicze, dysponujące najbardziej rozpoznawalnymi markami. Na kontynencie europejskim ekspansji rynkowej dokonali przewoźnicy niskokosztowi (nienależący do porównywanych aliansów), uzyskując 50% udziału w przewozach pasażerskich. W wielu rejonach świata tanie linie lotnicze stają się coraz bardziej popularne. Przykładem jest pierwszy sojusz lotniczy zawiany w 2016 roku przez azjatyckich przewoźników niskokosztowych o nazwie U-Fly Alliance<sup>53</sup>, do którego należą 4 linie lotnicze, obsługujące łącznie 85 portów lotniczych w 9 krajach. W sojuszu działającym pod przewodnictwem przewoźnika HK Express z Hong Kongu znajdują się również następujące linie lotnicze: Lucky Air, Urumqi Air oraz West Air.

Alianse strategiczne są odpowiedzią na potrzeby przewoźników oraz klientów, elementem strategii przedsiębiorstw dążących do wykorzystania szans w otoczeniu bliższym i dalszym, a jednocześnie uniknięcia zagrożeń na międzynarodowym rynku<sup>54</sup>. Globalizacja związana z internacjonalizacją działalności przedsiębiorstw, a także liberalizacja sektora, oznaczająca wzrost konkurencji i spadek cen, determinują wzrost popytu na przewozy lotnicze. Sojusze lotnicze umożliwiają pokonanie protekcyjnych barier wejścia na regulowane rynki i rozszerzenie oferty

53 Zob. *Announcing the world's first low-fare airline alliance*, [www.uflyalliance.com](http://www.uflyalliance.com) (dostęp: 20.04.2016).

54 Więcej w: M. Ragui, P.W. Weru, *The managerial process of crafting and executing strategy*, „Prime Journal of Social Science” 2013, vol. 2, no. 4, s. 275–281.

przewozowej zrzeszonych w nich linii o połączenia dostępne w ramach aliansu. Istotny jest również wzrost znaczenia kosztów działalności w warunkach nasilającej się międzynarodowej konkurencji i spadających cen biletów lotniczych, co powoduje wzrost udziału kosztów stałych i determinuje dążenie do lepszego wykorzystania posiadanych zasobów w celu zmniejszania kosztów jednostkowych.

Konkludując, można stwierdzić, że efektywność współpracy w ramach sojuszu linii lotniczych determinują nie tylko korzyści skali, lecz również korzyści zakresu i zagęszczenia. Alianse strategiczne linii lotniczych mają postać kooperencji<sup>55</sup>, a przewoźnicy pozostając konkurentami, współdziałają w celu umocnienia pozycji rynkowej. Partnerska współpraca przewoźników dysponujących komplementarnymi sieciami i zasobami umożliwia funkcjonowanie na skalę globalną, optymalizację działalności oraz budowę przewagi konkurencyjnej.

---

55 Zob. A. Hoszman, *Modele kooperencji w sektorze transportu lotniczego*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1, s. 27–39.

# Rozdział 5

## Sektor pasażerskich przewozów lotniczych w UE

### 5.1. Zmiany struktury rynku pasażerskich przewozów lotniczych w UE

Liberalizacja transportu lotniczego w UE w wyniku zniesienia barier rynkowych do 1993 roku (zob. podrozdział 2.3) umożliwiła wykonywanie lotów na jej terenie wszystkim przewoźnikom zarejestrowanym w krajach członkowskich. W roku 1997 dodatkowo umożliwiono wykonywanie lotów kabotażowych, co otworzyło przewoźnikom dostęp do krajowych tras państw innych niż miejsce zarejestrowania linii lotniczej (na terytorium UE). Następstwem liberalizacji było nowe zjawisko intensywnego powstawania linii niskokosztowych (LCC), których w latach 1993–1997 w UE rozpoczęło działalność aż 80, uzupełniając ofertę przewozową o trasy mniej popularne wśród narodowych przewoźników. Były to m.in. linie: EasyJet, Air One, Virgin Express, Eurowings i inne.

Tabela 5.1. Wybrane niskokosztowe linie lotnicze utworzone w UE w wyniku liberalizacji

Lp.	Nazwa przewoźnika	Rok założenia	Kraj pochodzenia	Liczba pasażerów (w tys.)		Ran-king	Ran-king
				2004	2015	2004	2015
1	Ryanair	1991	Irlandia	27 594	101 400	1	1
2	EasyJet	1995	Wlk. Brytania	24 300	69 900	2	2
3	Air Berlin	2002	Niemcy	12 037	30 249	3	3
4	flybe	2002	Wlk. Brytania	3962	b.d.	4	b.d.
5	Germanwings	2002	Niemcy	3474	b.d.	Loty do X 2015 r.	
6	bmibaby	2002	Wlk. Brytania	3200	–	Loty do 2012 r.	
7	DBA	2003	Niemcy	3000	–	Loty do 2008 r.	
8	Hapag-Lloyd Express	2002	Niemcy	2700	–	Loty do 2007 r.	
9	Norwegian	2004	Norwegia	2074	25 800	9	4

Tabela 5.1. (cd.)

Lp.	Nazwa przewoźnika	Rok założenia	Kraj pochodzenia	Liczba pasażerów (w tys.)		Ranking	
				2004	2015	2004	2015
10	Virgin Express	1997	Belgia	2051	–	Loty do 2006 r. (fuzja z SN Brussels Airlines)	
11	Wizz Air	2004	Węgry	b.d.	19 200	4	5
<b>SUMA</b>	<b>Razem 5 największych</b>	–	–	<b>71 367</b>	<b>246 549</b>	–	–

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie informacji poszczególnych linii lotniczych.

Z przeprowadzonego badania i zamieszczonych w tabeli 5.1 danych wynika, że przewoźnicy stosujący strategię przywództwa kosztowego, nazywani tanimi liniami lotniczymi, powstawali w UE głównie w latach dziewięćdziesiątych i na początku XXI wieku. Biorąc pod uwagę czasową analizę liczby przewiezionych pasażerów, dominuje irlandzki przewoźnik Ryanair. Do najważniejszych na rynku UE należały również brytyjskie (np. EasyJet), a także niemieckie (Air Berlin, Germanwings i in.) tanie linie lotnicze. Na znaczeniu nabrał ponadto norweski przewoźnik Norwegian Air Shuttle oraz węgierski Wizz Air. Pięciu największych przewoźników niskokosztowych zwiększyło przewozy 3,5-krotnie w latach 2004–2015. Wyjątkowo dynamicznej ekspansji rynkowej dokonał Ryanair, który w 2015 roku przewiózł więcej pasażerów niż wszystkie porównywane tanie linie lotnicze ogółem w 2004. Wymieniono również linie lotnicze, które w wyniku przekształceń lub zakończenia działalności zaprzestały lotów (więcej w podrozdziale 5.2).

Na uwagę zasługuje obecność w zestawieniu węgierskiej niskokosztowej linii lotniczej Wizz Air jako jedynej z Europy Środkowo-Wschodniej po fali bankructw kilku przewoźników. Szczególnie interesujące są dane (przedstawione w tabeli 5.2) dotyczące liczby tras oferowanych z poszczególnych krajów.

Tabela 5.2. Liczba tras w ofercie Wizz Air z krajów Europy Środkowo-Wschodniej w 2015 roku

Kraj	Liczba tras lotniczych
Polska	116
Rumunia	92
Węgry	43
Bułgaria	24
Litwa	22
Macedonia	21
Serbia	12
Łotwa	11

Kraj	Liczba tras lotniczych
Czechy	9
Bośnia i Hercegowina	9
Ukraina	6
Słowacja	4
Pozostałe w Europie Śr.-Wsch.	6

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych pochodzących z Annual Report 2015, Wizz Air.

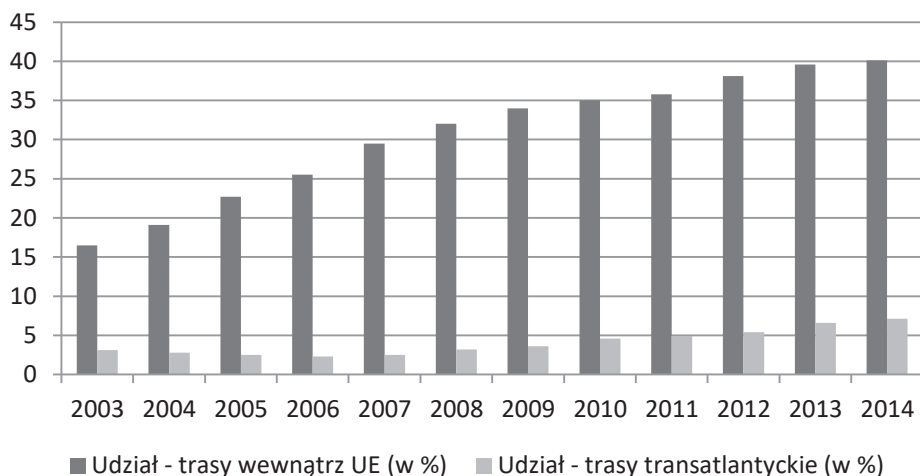
Linia lotnicza Wizz Air posiadała w 2015 roku aż sześć baz dla swoich samolotów w polskich portach lotniczych, oferując 116 tras lotniczych. To znacznie więcej niż w pozostałych krajach. Dla porównania z Rumunii obsługiwane były o 24 trasy mniej, a z Węgier, czyli z kraju pochodzenia przewoźnika, tylko 43 trasy.



**Rysunek 5.1.** Bazy i porty lotnicze obsługiwane przez przewoźnika Wizz Air w 2015 roku  
**Źródło:** opracowanie na podstawie informacji przewoźnika Wizz Air.

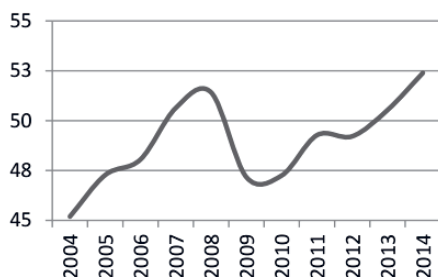






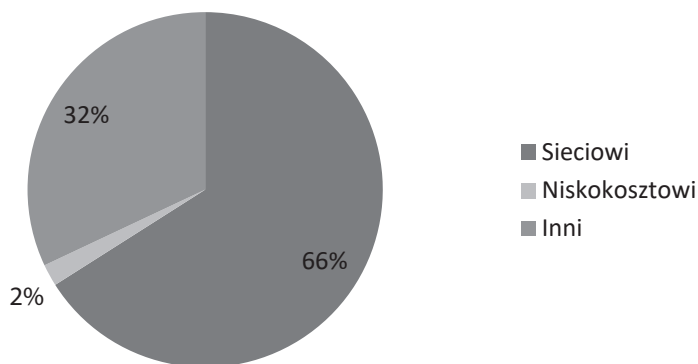
**Wykres 5.1.** Udział tanich linii lotniczych (LCC) w rynku UE w latach 2003–2014  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych CAPA – Centre for Aviation, OAG.

Udział rynkowy LCC, mierzony oferowaną zdolnością przewozową, na trasach wewnątrz UE wzrósł w latach 2003–2014 z 17 do 40%. Dużo mniejsze znaczenie dla linii niskokosztowych miały loty transatlantyckie, na których miejsca LCC w samolotach stanowiły od 3 do 7% oferty rynkowej.



**Wykres 5.2.** Pasażerski ruch lotniczy między UE a USA w latach 2004–2014 (w mln)  
**Źródło:** opracowanie na podstawie danych Eurostat.

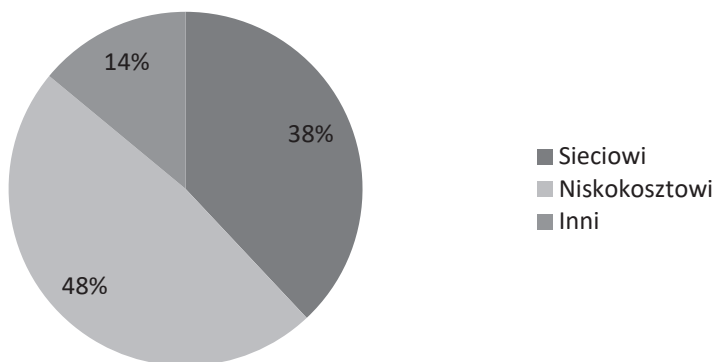
Biorąc pod uwagę całkowity ruch transatlantycki pomiędzy UE a USA, można zauważyć wzrost do 2008 roku, a następnie spadek popytu spowodowany kryzysem finansowym, którego skutki dotkliwie odczuł zarówno rynek amerykański, jak i zachodnioeuropejski. Od roku 2010 ruch ponownie się zwiększał. W celu przeanalizowania całego okresu po liberalizacji sektora w UE i zaobserwowania mających w nim miejsce przeobrażeń strukturalnych zostaną poddane badaniu zmiany w latach 1992–2015.



**Wykres 5.3.** Udział przewoźników z podziałem na rodzaje w rynku lotniczym UE w 1992 roku

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych Eurostat i OAG.

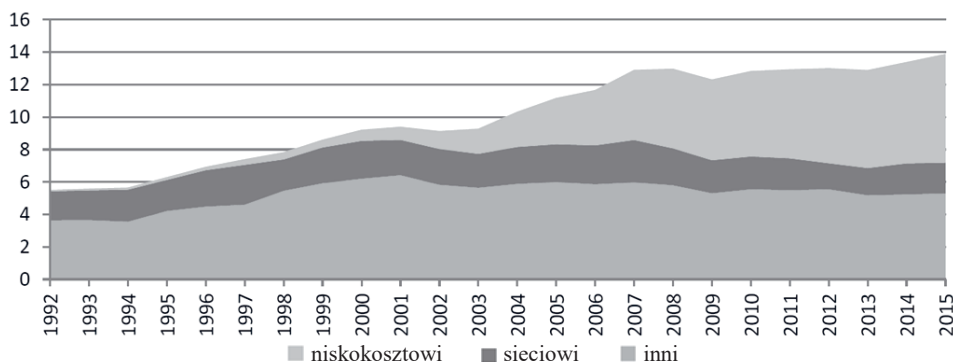
W 1992 roku, czyli jeszcze przed wejściem w życie ostatniego pakietu liberalizacyjnego, udział niskokosztowych przewoźników wynosił jedynie 2%, ale w 2015 było to już 48%, co świadczy o zdobyciu prawie połowy rynku przez tanie linie lotnicze w UE w ciągu 23 lat. Rola sieciowych przewoźników w pasażerskim ruchu lotniczym zmniejszyła się z 66 do 38%.



**Wykres 5.4.** Udział przewoźników z podziałem na rodzaje w rynku lotniczym UE w 2015 roku

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych Eurostat i OAG.

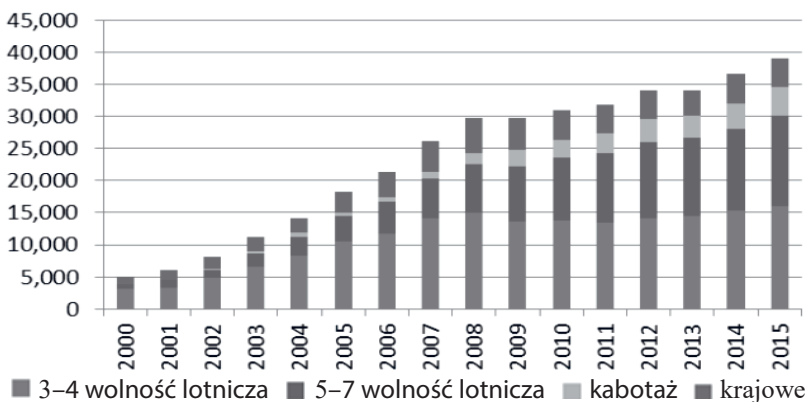
Na wykresie 5.5 przedstawiono podaż mierzoną tygodniową dostępnością mocy przewozowych (w latach 1992–2015, na podstawie oferowanych miejsc w samolotach).



**Wykres 5.5.** Podaż miejsc w samolotach w UE w latach 1992–2015 tygodniowo (w mln)

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych Eurostat i OAG.

Z przedstawionych na wykresie 5.5 danych wynika, że zdecydowanie największy udział we wzroście przewozów mają niskokosztowi przewoźnicy, i to oni tak naprawdę odpowiadają za rozwój rynku pasażerskich przewozów lotniczych w UE po liberalizacji. Zdolność przewozowa zwiększyła się w latach 1992–2015 z 5,5 do 14 mln miejsc w samolotach tygodniowo. Udział sieciowych przewoźników nie uległ zmianie. Pozostałe podmioty odnotowały wzrost, ale nie tak dynamiczny, jak w przypadku LCC. Dowodzi to, że gdyby nie tanie linie lotnicze, wzrost ruchu byłby relatywnie mniejszy, a część pasażerów nie podróżowałaby samolotem z przyczyn finansowych.

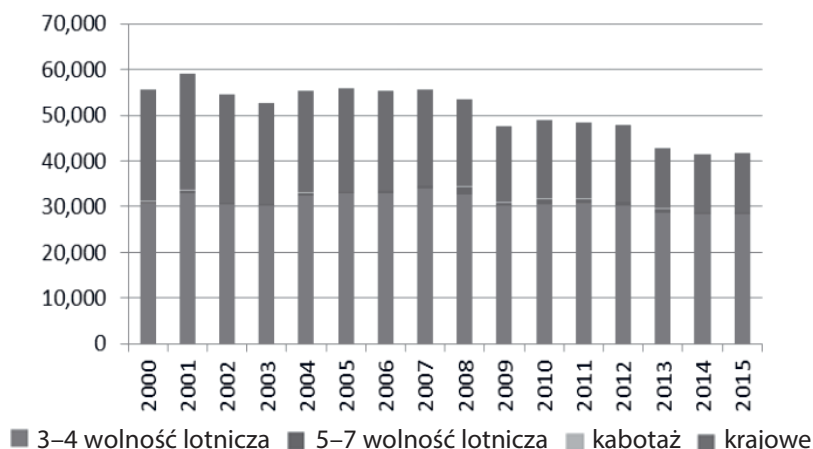


**Wykres 5.6.** Liczba tygodniowych lotów przewoźników LCC w UE w latach 2000–2015

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych Eurostat i OAG.

Rozważając rodzaj wykonywanych lotów, można wywnioskować, że zdecydowanie największy rozwój ruchu lotniczego wykonywanego przez przewoźników niskokosztowych dokonał się w zakresie międzynarodowych przewozów w ramach 3–4 oraz 5–7 wolności lotniczej (zob. podrozdział 2.1). Dynamicznie rozwinął się

ruch kabotażowy, który jeszcze w 2000 roku był niezauważalny w statystykach. Loty krajowe wykazały także tendencję rosnącą. Liczba tygodniowych operacji lotniczych pax (pasażerskich) z udziałem środków transportu wzrosła z 5 do prawie 40 tys., z czego loty międzynarodowe stanowią 3/4 wszystkich wykonanych przez tanie linie lotnicze przewozów.

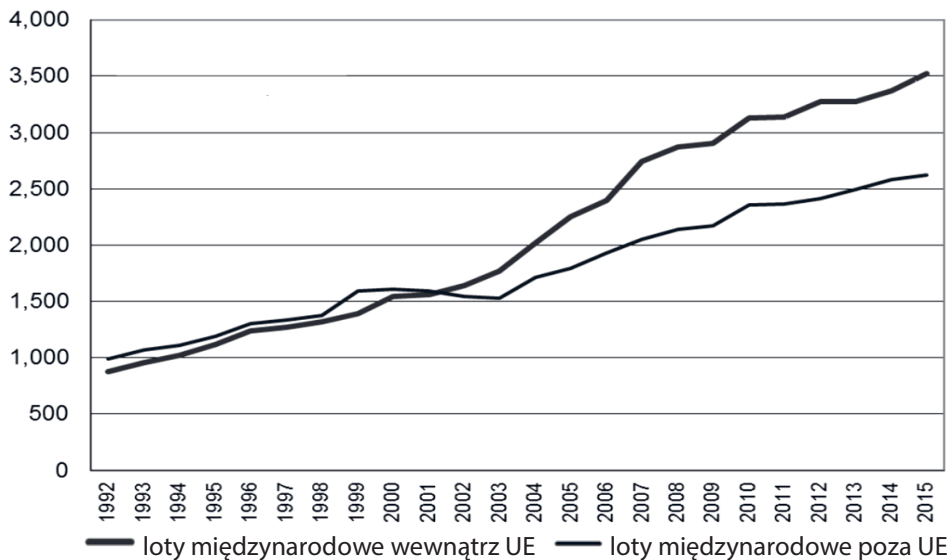


**Wykres 5.7.** Liczba lotów tygodniowo przewoźników sieciowych w UE w latach 2000–2015

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych Eurostat i OAG.

Przewoźnicy sieciowi w całym badanym okresie (2000–2015) w dużo większym stopniu partycypowali w przewozach krajowych, które jednak wykazywały tendencję malejącą w kontekście liczby wykonanych lotów. Na minimalnym poziomie, w zasadzie niezauważalnym, występowały loty kabotażowe. Pozostała część (ok. 2/3) przewozów w 2015 roku została wykonana w ruchu międzynarodowym, w ramach trzeciej i czwartej wolności powietrznej. Ogólna liczba lotów w omawianym okresie uległa zmniejszeniu z 55 do ok. 42 tys. tygodniowo. Na wykresie 5.8 przedstawiono liczbę tras, które stanowiły ofertę przewozową w latach 1992–2015 (z podziałem na loty międzynarodowe, odbywające się w ramach UE jako trasy wewnątrz Wspólnoty, a także zagraniczne loty poza jej terytorium).

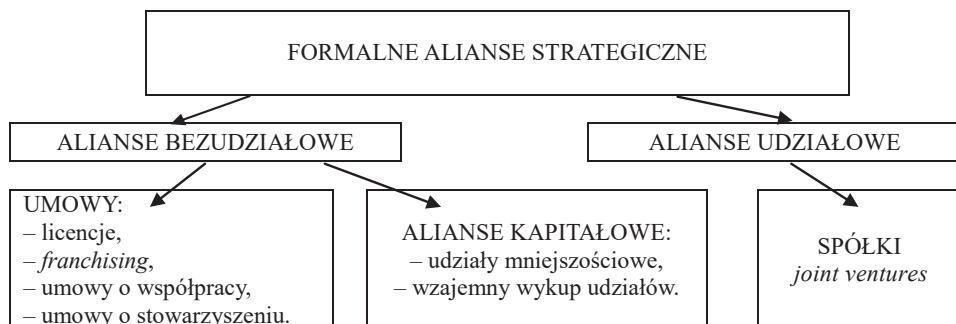
W badanym okresie (1992–2015) charakterystyczna jest tendencja wzrostowa lotów międzynarodowych wewnątrz UE z czasowymi wahaniami i mniejszą dynamiką spowodowaną momentami przełomowymi (zob. rozdział szósty), takimi jak spowolnienie popytu na podróże lotnicze i spadki spowodowane atakiem z 11 września 2001 roku, następnie epidemią SARS w 2003, a także kryzysem finansowym lat 2008–2009. Co ciekawe, loty międzynarodowe poza UE wykazały podobną dynamikę, ale większą wrażliwość w momentach newralgicznych, przede wszystkim po 11 września i w roku epidemii w Azji Południowo-Wschodniej oraz zbliżoną reakcję na kryzys finansowy. Podsumowując, należy wyraźnie zaznaczyć wzrost liczby tras: 3,5-krotny wewnątrz UE (między krajami członkowskimi) oraz ponad 2,5-krotny poza UE (w ciągu 23 lat, do roku 2015).

**Wykres 5.8.** Liczba tras lotniczych UE w latach 1992–2015**Źródło:** opracowanie na podstawie danych OAG.

Liberalizacja okazała się najlepszym sposobem uzyskania i utrzymania międzynarodowej konkurencyjności europejskiego transportu lotniczego, przyczyniając się do wzrostu efektywności i sprawności funkcjonowania na rynku globalnym i europejskim. Ofertę przewozową rozwinęły w szczególności tanie linie lotnicze, partycypując w największym stopniu w ruchu międzynarodowym, w którym uzyskały 48% udział, odbierając również część rynku sieciowym przewoźnikom i kreując własną ofertę (także na rynku krajowym i kabotażowym).

## 5.2. Konsolidacja przewoźników UE. Fuzje, przejęcia, holdingi i *joint ventures*

Liberalizacja transportu lotniczego w UE stanowiła odejście od restryktywnego modelu regulacji sektora. Zmniejszając bariery wejścia na rynek, umożliwiła dowolnemu przewoźnikowi licencjonowanemu w którymkolwiek z krajów członkowskich dostęp do wszystkich tras na terenie UE, w tym lotów krajowych, międzynarodowych, a nawet kabotażowych. W podrozdziale 4.4 omówiono globalną formę współpracy przewoźników powietrznych w postaci aliansów strategicznych. Podstawowe płaszczyzny kooperacji obejmują sfery marketingu i sprzedaży, a także techniczną. Kolejnym etapem zacieśniania współpracy może być konsolidacja kapitałowa w postaci fuzji lub przejęć. W ramach aliansów dochodzi również do zawiązywania porozumień *joint ventures*.



**Rysunek 5.3.** Rodzaje formalnych aliansów strategicznych z uwagi na sposób zaangażowania

**Źródło:** opracowanie na podstawie S. Hucik-Gaicka, *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw poprzez alianse strategiczne, fuzje i przejęcia*, [https://www.empriz.pl/articles/show/Walka\\_konkurencyjna\\_przedsiębiorstw\\_poprzez\\_alianse\\_strategiczne\\_fuzje\\_i\\_przejecia/](https://www.empriz.pl/articles/show/Walka_konkurencyjna_przedsiębiorstw_poprzez_alianse_strategiczne_fuzje_i_przejecia/) (dostęp: 1.07.2020).

W niniejszym podrozdziale zostanie przybliżona konsolidacja zachodząca wśród linii lotniczych należących do tego samego aliansu strategicznego. Przeanalizowane zostaną przykłady fuzji i przejęć, a także tworzenia skonsolidowanych grup linii lotniczych w postaci holdingów oraz porozumień *joint ventures*.

Omówiono wcześniej wzrost konkurencji, który przejawiał się w powstawaniu licznych nowych przewoźników, głównie tanich linii lotniczych, od lat dziewięćdziesiątych do początku XXI wieku. Mieliśmy do czynienia z licznymi bankructwami przewoźników UE, a wybrane z nich wymieniono w tabeli 5.3.

**Tabela 5.3.** Wybrane bankructwa linii lotniczych w UE po liberalizacji sektora

Rok	Linia Lotnicza	Kraj rejestracji	Rodzaj przewoźnika	Zmiana rynkowa
2001	Sabena	Belgia	Sieciowy	Bankructwo w 2002 roku. Część aktywów przejęta przez utworzone SN Brussels Airlines; po fuzji w 2007 z Virgin Express utworzono Brussels Airlines
2002	Swissair (SAir Group)	Szwajcaria	Sieciowy	Operacje lotnicze przeniesiono do Crossair, który przekształcono w Swiss International Air Lines
2003	Air Italia	Włochy	Regionalny	Zaprzestano lotów
2003	Aeris	Francja	Niskokosztowy	Bankructwo
2004	Air Littoral	Francja	Regionalny	Zawieszono działalność
2004	Air Holland	Holandia	Czarterowy	Zaprzestano lotów

Rok	Linia Lotnicza	Kraj rejestracji	Rodzaj przewoźnika	Zmiana rynkowa
2004	Air Polonia	Polska	Niskokosztowy	Zaprzestano lotów
2005	Air Lithuania	Litwa	Regionalny	Zaprzestano lotów
2005	Air Scotland	Wlk. Brytania	Niskokosztowy	Zaprzestano lotów
2005	Britannia	Wlk. Brytania	Czarterowy	Zmiana marki na Thomsonfly
2006	Air Madrid	Hiszpania	Sieciowy	Zawieszono działalność
2006	Air Livonia	Estonia	Regionalny	Zaprzestano lotów
2006	Air Luxor	Portugalia	Regionalny	Zaprzestano lotów
2006	Air Turquoise	Francja	Niskokosztowy	Zaprzestano lotów
2007	Air Adriatic	Chorwacja	Czarterowy	Zaprzestano lotów
2007	Direct Fly	Polska	Regionalny	Zawieszenie lotów w 2008 roku, przekształcenie w SprintAir
2007	Slovak Airlines	Słowacja	Sieciowy	Zaprzestano lotów
2008	Air Europe	Włochy	Sieciowy	Zawieszono loty, Compagnia Aerea Italiana zrezygnowała z marki Air Europe
2008	Alitalia	Włochy	Sieciowy	Compagnia Aerea Italiana przejmuje przewoźnika Alitalia
2008	Centralwings	Polska	Niskokosztowy	Fuzja z PLL LOT, przekształcenie w przewoźnika czarterowego
2008	Silverjet	Wlk. Brytania	Sieciowy	Zaprzestano lotów
2008	Sterling	Dania	Niskokosztowy	Przejęcie przez Cimber Air
2009	Clickair	Hiszpania	Niskokosztowy	Fuzja z Vueling
2009	Olympic Airlines	Grecja	Sieciowy	Zawieszenie lotów, utworzenie Olympic Air
2009	Sky Europe	Słowacja	Niskokosztowy	Bankructwo, zawieszenie lotów
2010	Viking Airlines	Szwecja	Czarterowy	Zaprzestanie lotów, bankructwo w 2011 roku
2012	Malev Hungarian	Węgry	Sieciowy	Zaprzestano lotów
2012	Spanair	Hiszpania	Sieciowy	Zaprzestano lotów

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od poszczególnych przewoźników.



Wielu nowych przewoźników w konfrontacji z realiami rynku i niewystarczającymi zasobami kapitałowymi nie wytrzymała konkurencji rynkowej. Przeważająca część nowych linii lotniczych leasinguje samoloty, mając z czasem problemy z płynnością finansową i spłacaniem rat, dlatego też zawiesza loty. Analogiczna sytuacja dotyczyła pierwszej polskiej linii niskokosztowej – Air Polonia.

Liberalizacja, pozwalająca na operowanie przez przewoźnika na rynku wewnętrznym innego kraju należącego do UE, pogorszyła sytuację nieefektywnych linii lotniczych, takich jak: hiszpańska Iberia, greckie Olympic Airways czy belgijska Sabena<sup>1</sup>, które do tej pory nie musiały obawiać się o swoją pozycję rynkową. Belgijski przewoźnik sieciowy, który ogłosił bankructwo został w konsekwencji przejęty przez działającą obecnie na rynku linię lotniczą Brussels Airlines. Na uwagę zasługują przypadki zaprzestania nierentownej działalności przez liczące się na rynku, silne marki narodowych przewoźników, takie jak węgierski Malev, który przegrał rywalizację konkurencyjną m.in. z niskokosztowym Wizz Air, pochodzącym z tego samego kraju. Loty zawiesił również narodowy przewoźnik Grecji, w miejsce którego utworzono Olympic Air. Działalność zakończył także hiszpański tradycyjny przewoźnik Spanair. Spośród polskich przypadków, oprócz Air Polonia, na uwagę zasługuje przekształcenie w 2008 roku przewoźnika Direct w Sprint Air, który wykonywał loty na polskim rynku. Kolejnym nieudanym przedsięwzięciem niskokosztowym w Polsce była linia lotnicza Centralwings, po pewnym czasie wykonująca już tylko loty czarterowe.

Można zauważyć również liczne bankructwa wśród regionalnych i czarterowych linii lotniczych, a także tanich linii lotniczych i narodowych, sieciowych przewoźników. Wobec spadających cen biletów i pod wpływem nasilającej się międzynarodowej konkurencji – co determinuje niższe marże linii lotniczych i przekłada się na wynik finansowy – a także labilnego otoczenia i wielu kryzysów wywołanych czynnikami zewnętrznymi (zob. rozdział szósty) przetrwanie na rynku nie jest możliwe dla wszystkich przewoźników. Badania pokazują, że na rynku lotniczym nasilają się procesy konsolidacji, m.in. w postaci fuzji i przejęć, a wybrane z nich przedstawiono w tabeli 5.4.

Połączenie w 2004 roku francuskiego przewoźnika Air France oraz holenderskiego KLM Royal Dutch Airlines zaowocowało powstaniem holdingu Air France – KLM, lecz mimo to przewoźnicy nadal operują na rynku jako oddzielne linie lotnicze. Należeli oni do tego samego sojuszu lotniczego – Sky Team. W kolejnych latach miały miejsce przejęcia przez Grupę Lufthansa, w formie wykupów udziałów, takich linii lotniczych, jak: Swiss, Austrian Airlines, Brussels Airlines oraz Germanwings w ramach sojuszu Star Alliance, w którym Lufthansa należy do dominujących przewoźników. Na uwagę zasługuje przejęcie bmi w ramach Star Alliance, a potem odsprzedaż przez Lufthansę tego przewoźnika holdingowi IAG, co wiązało się z opuszczeniem przez bmi Star Alliance.

1 Relatywnie mało efektywne ekonomicznie linie lotnicze Sabena zbankrutowały po wydarzeniach z 11 września 2001 roku, których następstwa jeszcze pogorszyły jej sytuację, co zostało opisane w rozdziale szóstym.

**Tabela 5.4.** Wybrane fuzje i przejęcia linii lotniczych w UE

Rok	Forma konsolidacji	Nowy przewoźnik	Sojusz lotniczy
2004	Fuzja Air France i KLM	Air France KLM	Sky Team
2005–2007	Przejęcie Swiss	Lufthansa Group	Star Alliance
2008	Przejęcie Austrian Airlines	Lufthansa Group	Star Alliance
2008	Przejęcie bmi	Lufthansa Group, w 2011 roku bmi odsprzedano IAG	Star Alliance
2008	Przejęcie 45% akcji Brussels Airlines	Lufthansa Group	Star Alliance
2008	Zakup 19% akcji Jetblue	Lufthansa Group	Star Alliance
2009	Przejęcie 100% udziałów w Germanwings	Lufthansa Group	Star Alliance
2010	Fuzja British Airways i Iberia	Utworzenie International Airlines Group (IAG)	One World
2015–2016	Fuzja Germanwings z Eurowings	Lufthansa Group (marka Eurowings)	Star Alliance

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych przewoźników.

Fuzja British Airways oraz Iberii miała miejsce również w ramach tego samego sojuszu – One World, w którym były zrzeszone. Największe z wymienionych linii przejmowały również udziały w przewoźnikach regionalnych oraz niskokosztowych lub zakładały linie lotnicze jako spółki zależne. Niskokosztowy Germanwings został połączony z Eurowings. Lufthansa podjęła decyzję o braku zasadności utrzymywania dwóch konkurujących przewoźników niskokosztowych. Procesy konsolidacji doprowadziły do utworzenia następujących holdingów na rynku lotniczym UE (tabela 5.5).

**Tabela 5.5.** Holdingi linii lotniczych w UE

Nazwa holdingu	Podmiot dominujący	Podmioty zależne
Air France-KLM S.A.	Air France, KLM	Airlinair (19,5%), AirCalédonie (2%), Air Mauritius (5%), Air Tahiti (7%), Compagnia Aerea Italiana (7,08%), CCM Airlines (12%), Kenya Airways (26%), Royal Air Maroc (3%)
Compagnia Aerea Italiana	Alitalia	MidCo S p.A., Alitalia (51%)
International Airlines Group (IAG)	British Airways, Iberia	Aer Lingus, Vueling Airlines, Comair (18%)

Tabela 5.5 (cd.)

Nazwa holdingu	Podmiot dominujący	Podmioty zależne
Lufthansa Group	Lufthansa Airlines	Air Dolomiti, Austrian Airlines, Eurowings (Germanwings), Lufthansa Airlines, Lufthansa CityLine, Swiss International Air Lines, Edelweiss Air, Sun Express (50% z Turkish Airlines), Brussels Airlines (45%)
SAS Group	Scandinavian Airlines	Air Greenland (37,5%), Blue 1, Wideroe

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie informacji przewoźników.

Warto wspomnieć także o Compania Aerea Italiana, w której znajduje się włoska Alitalia oraz SAS Group, gdzie podmiotem dominującym są SAS Scandinavian Airlines. Największych przewoźników lotniczych w UE pod względem liczby obsługiwanych pasażerów przedstawiono w tabeli 5.6.

**Tabela 5.6.** Liczba pasażerów największych linii lotniczych UE w roku 2005 i 2015 (w mln)

Linia lotnicza	2005	2015
Lufthansa Group (Lufthansa, Austrian, Swiss, Eurowings)	51,3	107,7
Ryanair	33,4	101,4
IAG (British Airways, Iberia, Vueling)	–	94,9
Air France-KLM (Air France, KLM, Transavia, HOP!)	70	89,8
EasyJet	30,3	69,9
SAS Group (Scandinavian Airlines)	28,7	30,9
Air Berlin Group (Air Berlin, Niki)	–	30,2
Norwegian	3,3	25,8
Alitalia	24	23
Wizz Air	–	19,2

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych przewoźników.

Skonsolidowane grupy znajdują się w czołówce przewozów. Rywalizację nawiązują tanie linie lotnicze: Ryanair (drugie miejsce za Lufthansa Group) oraz EasyJet. Sektor lotniczy przechodzi proces konsolidacji wokół największych przewoźników występujących w holdingach jako podmiot dominujący. Wobec konkurencji niskokosztowych linii lotniczych z sieciowymi przewoźnikami i trudną sytuacją finansową wielu narodowych podmiotów należy spodziewać się dalszej konsolidacji, bankructw i zawieszania lotów przez linie lotnicze.

### 5.3. Porty lotnicze UE na tle rozwoju infrastruktury lotniczej w Europie

Proces liberalizacji transportu lotniczego poprzez intensyfikację przewozów wpłynął na rozwój portów lotniczych w UE, które musiały sprostać wyzwaniu odpowiedniej przepustowości i obsługi zwiększającego się ruchu regularnego – przede wszystkim w wymiarze międzynarodowym – a także czarterowego. Liberalizacja transportu lotniczego miała daleko idące konsekwencje. W połączeniu z polityką wewnętrzną państw członkowskich przyczyniła się nie tylko do prywatyzacji i zmiany struktury udziałów przewoźników, lecz również portów lotniczych.



**Rysunek 5.4.** Dominująca forma własności portów lotniczych w Europie według krajów

**Źródło:** opracowanie na podstawie *The Ownership of Europe's Airports 2016*, Airports Council International.

W takich krajach, jak np.: Wielka Brytania, Portugalia i Węgry dominują prywatne porty lotnicze. W wielu krajach, takich jak: Francja, Belgia, Holandia, Hiszpania, Włochy, Dania mamy do czynienia z mieszaną strukturą własności. Przeważająca część portów lotniczych jest nadal państwowa w: Polsce, Niemczech, Szwecji, Rumunii, Grecji i innych krajach. W pełni państwowa infrastruktura lotnicza pozostała w Czechach, na Słowacji i w krajach nadbałtyckich (Litwa, Łotwa, Estonia). Sytuacja państw europejskich pozostających poza UE również była zróżnicowana, co przedstawiono na rysunku 5.4. W tabeli 5.7 znajdują się statystyki dotyczące największych portów lotniczych UE (z liczbą pasażerów obsługiwanych w ciągu roku) i ich miejsce na tle infrastruktury w Europie.

**Tabela 5.7.** Największe porty lotnicze w UE na tle Europy w 2015 roku

Port lotniczy	Liczba pasażerów (w mln)	Dynamika 2015/2014 (w %)
Londyn Heathrow (LHR)	75	2,2
Paryż (CDG)	65,7	3,1
Stambuł (IST)	61,8	9,2
Frankfurt (FRA)	61	2,5
Amsterdam (AMS)	58,3	6
Madryt (MAD)	46,8	12
<b>Razem</b>	<b>368,6</b>	–

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych Airports Council International.

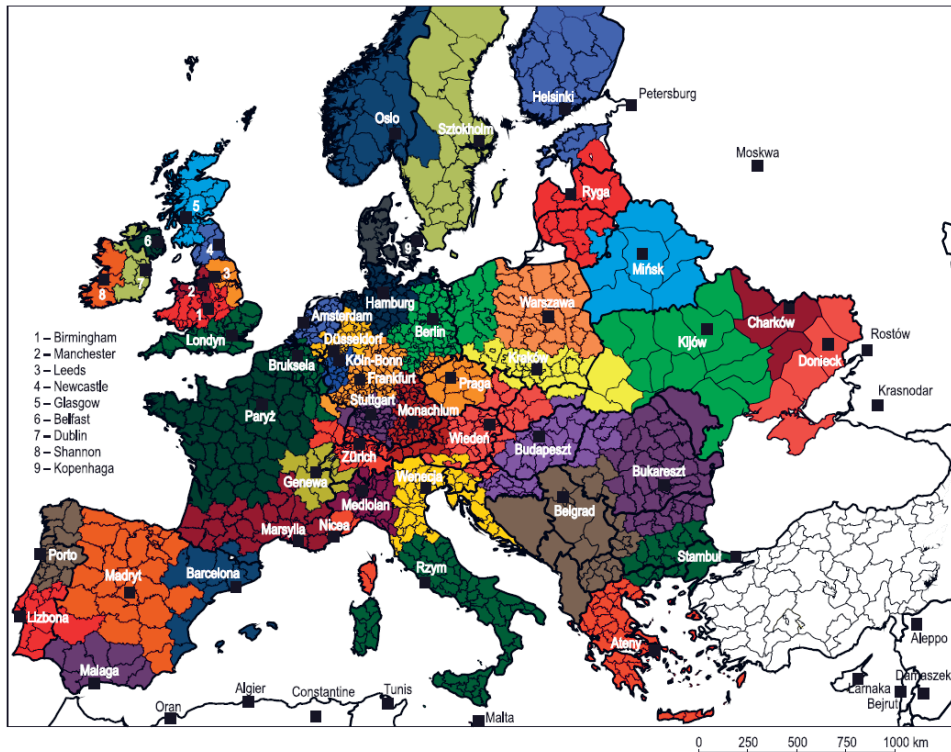
Największym portem lotniczym na świecie jest międzynarodowy hub w Atlancie, który obsłużył w 2015 roku 101,5 mln pasażerów, drugim w kolejności port w Pekinie (90 mln pasażerów), a trzecim w Dubaju (78 mln)<sup>2</sup>. Największymi portami lotniczymi UE są międzynarodowe transkontynentalne huby: Londyn Heathrow (75 mln pasażerów), Paryż (66 mln) oraz Frankfurt (61 mln). W drugiej kolejności można wymienić Amsterdam (58 mln pasażerów) oraz Madryt (47 mln). Hiszpańskie lotnisko charakteryzowało się największą zwyżką przewozów (o ok. 12%). Na uwagę zasługuje wysokie miejsce (z ponad 9% dynamiką wzrostu w stosunku do roku poprzedniego) portu lotniczego w Stambule, który odprawił w 2015 roku prawie 62 mln pasażerów. Wszystkie porty lotnicze zanotowały wzrosty przewozów w stosunku do roku 2014.

Pod względem możliwości rozwojowych międzynarodowe porty lotnicze, pełniące rolę globalnych, głównych hubów na kontynencie europejskim, są ograniczone ryzykiem narastającej kongestii w przestrzeni powietrznej. Funkcjonują w systemie gwiazdowym, polegającym na dowożeniu pasażerów z mniejszych portów lotniczych samolotami wąskokadłubowymi do hubu, gdzie skonsolidowani z różnych miejsc pochodzenia mogą wybrać się w podróż transkontynentalną szerokokadłubowym środkiem transportu, lecąc do kolejnego hubu, w którym możliwa jest następna przesiadka, aż do miejsca docelowego. Międzynarodowe porty przesiadkowe posiadają rozległe obszary ciążenia (co przedstawiono na rysunku 5.5), które bardzo często obejmują również państwa sąsiadujące z krajem, w jakim znajduje się dany port lotniczy.

Obszary ciążenia jako zakres terytorialny rynku są bardzo rozległe dla transkontynentalnych portów lotniczych i – jak przedstawiono na rysunkach 5.5 i 5.6 – obejmują większość terytorium danych państw, a z uwagi na możliwości komunikacyjne nakładają się na kraje sąsiadujące. Obszar ciążenia zależy w dużej mierze od możliwości dojazdowych do portu lotniczego (z użyciem wszystkich gałęzi transportu).

2 Zob. *ACI Traffic Statistics 2015*, Airports Council International, [www.aci.aero](http://www.aci.aero) (dostęp: 3.03.2016).

Na rysunku 5.6 przedstawiono drogową czasową dostępność komunikacyjną (chodzi o to, ile czasu zajmuje dojazd do lotniska). W relatywnie najlepszej sytuacji znajdują się takie kraje, jak: Niemcy, Wielka Brytania, Włochy i Austria. Dłuższy czas (ponad trzy godz.) jest niezbędny na dojechanie do portów lotniczych w wielu krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w północnej części Polski, a także na Półwyspie Skandynawskim oraz w zachodniej Francji i na północy Hiszpanii.



**Rysunek 5.5.** Obszary ciążenia europejskich portów lotniczych o zasięgu transkontynentalnym

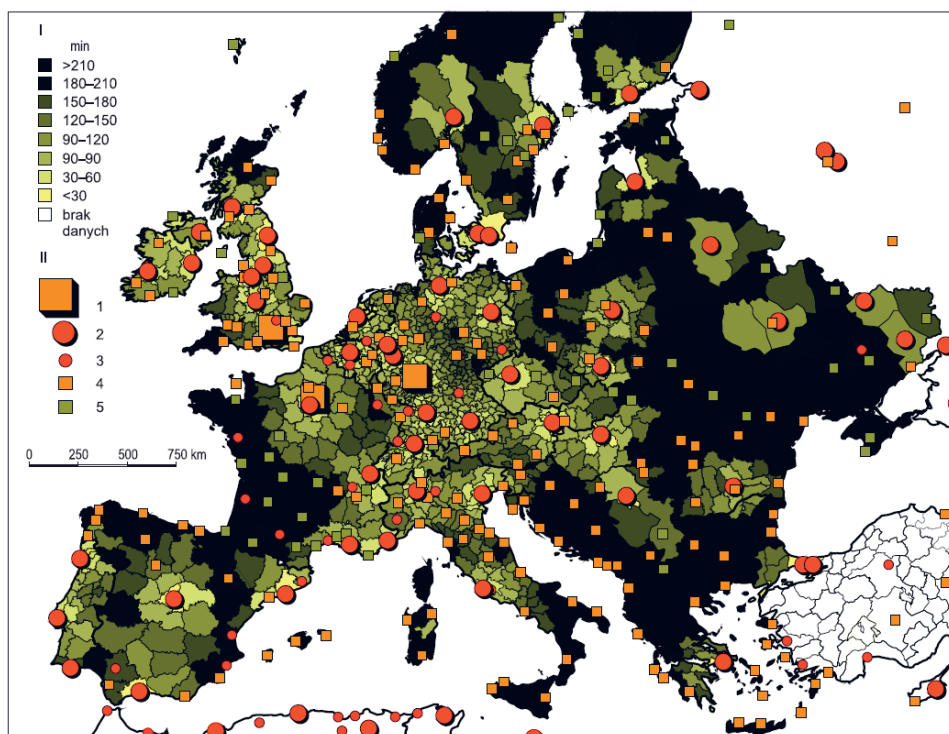
**Źródło:** opracowanie na podstawie P. Trzepacz, *Sto lat doświadczeń portów lotniczych w przestrzeni Europy*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 48.

Warto zwrócić uwagę na potrzebę podejmowania działań na rzecz poprawy dostępności portów lotniczych. Mogą w tym zadaniu uczestniczyć również inne gałęzie transportu, w tym przede wszystkim kolejowy, który w ramach systemu *railway link* coraz częściej łączy na świecie porty lotnicze z centrami miast. Polityka transportowa UE zapisana w Białych Księgach ma na celu połączenie wszystkich portów lotniczych z linią kolejową, a hubów kolejną dużej prędkości<sup>3</sup>,

3 Zob. *White Paper: Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a Competitive and Resource Efficient Transport System*, 144 final, Komisja Europejska, Bruksela 2011,



w celu szybkiego przemieszczania się i jeszcze większego wzrostu ich dostępności, co wpłynie na rozszerzenie obszaru ciążenia.



**Rysunek 5.6.** Drogową czasową dostępność komunikacyjna transkontynentalnych portów lotniczych w Europie

**Źródło:** opracowanie na podstawie P. Trzepacz, *Sto lat doświadczeń portów lotniczych...*, s. 47.

W Hiszpanii – w ostatnich latach, po intensywnym okresie inwestowania w infrastrukturę transportową – obserwuje się zjawisko nadpodaży portów lotniczych, czego przykładem są lotniska o znikomym ruchu pasażerskim. Wydaje się, że w niektórych przypadkach budowa nie była poparta rzetelnymi analizami ekonomicznymi, które uwzględniałyby finansowanie i realny popyt na przewozy, zapewniający rentowność portu lotniczego w długim okresie, finansowanego najczęściej ze środków publicznych. Zjawisko „osieroconych lotnisk” – obsługujących znikomy ruch lub nieobsługujących w ogóle – dotyczy aż 17 portów lotniczych<sup>4</sup> znajdujących się poniżej progu rentowności (z 52 istniejących na terenie Hiszpanii)<sup>5</sup>.

s. 9–10.

4 Aż 15 portów lotniczych w Hiszpanii obsługuje poniżej 100 tys. pasażerów rocznie.

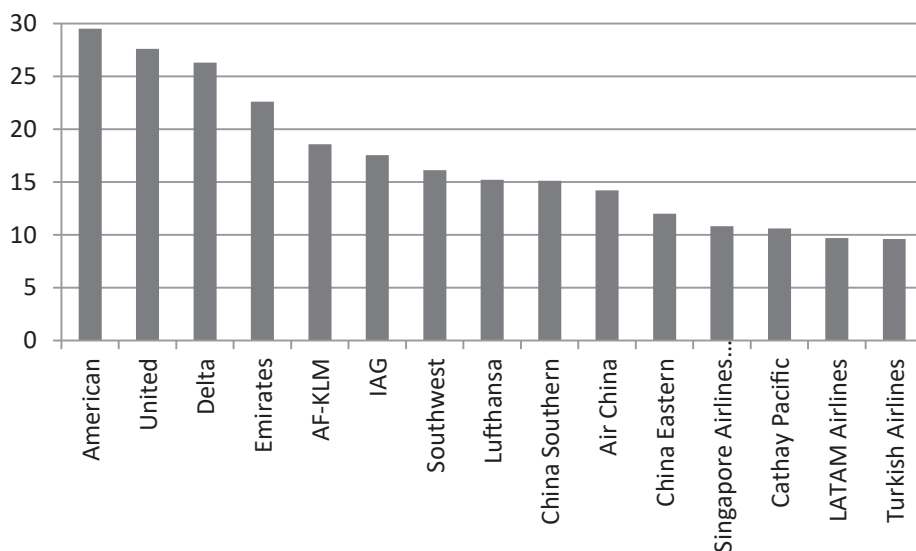
5 W Hiszpanii 49 portów zarządzanych jest przez publiczny podmiot AENA Aeropuertos, [www.aena.es](http://www.aena.es) (dostęp: 3.03.2016).



Problemem jest bliskość innych lotnisk (w promieniu mniej niż 100 km). Szczególnie nieudaną i kosztowną (1,1 mld EUR) inwestycją był port lotniczy Ciudad Real, oddalony od Madrytu aż o 230 km, który miał być pierwszym portem skomunikowanym z linią kolei dużych prędkości. Lotnisko zamknięto w wyniku upadłości spółki zarządzającej.

## 5.4. Transport lotniczy UE w świetle tendencji globalnych i prognoz ruchu

Sektor pasażerskich przewozów lotniczych UE jako jeden z największych rynków na świecie podlega tendencjom globalnym, postępującej internacjonalizacji i integracji gospodarek. Przewozy lotnicze, w szczególności międzynarodowe, są zależne od wielu czynników. Jednym z nich jest turystyka światowa, która w dużej mierze opiera się na przelotach pasażerskich.



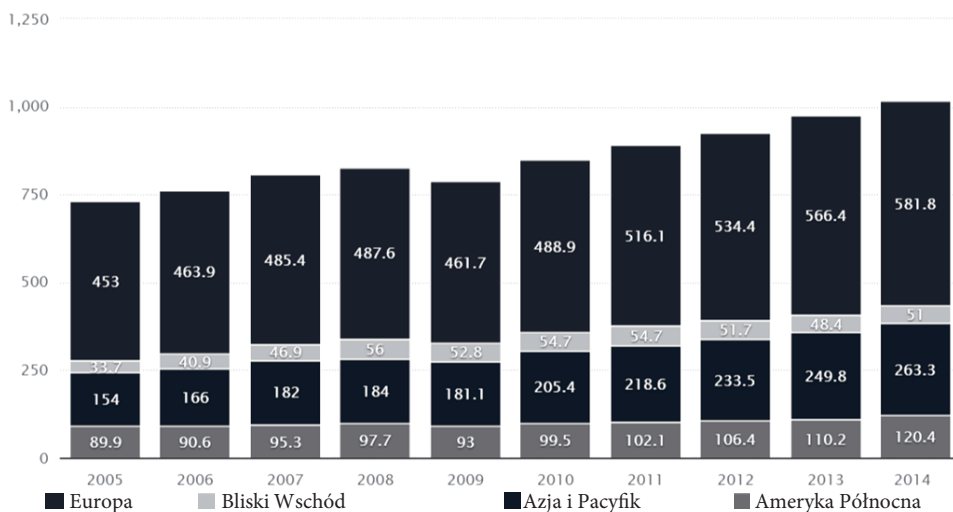
**Wykres 5.9.** Praca przewozowa linii lotniczych UE na tle największych przewoźników światowych w 2015 roku (w pasażerokilometrach)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych Statista.

Największymi liniami lotniczymi na świecie pod względem przewiezionych pasażerokilometrów są amerykańskie: American Airlines, United Airlines, Delta Air Lines, a także przewoźnik Emirates z siedzibą w Dubaju. Kolejne miejsca zajęły trzy skonsolidowane grupy z UE – holdingi (zob. podrozdział 5.2), czyli: AF-KLM, IAG oraz Lufthansa Group. Ostatnie miejsce wśród piętnastu największych

przewoźników zajęła turecka narodowa linia Turkish Airlines. Na uwagę zasługuje liczna obecność wśród największych linii lotniczych na świecie przewoźników z Chin, które są najbardziej ludną populacją, a poza tym relatywnie szybko rozwijającą się gospodarką<sup>6</sup>.

Linie lotnicze są w istotnym stopniu zależne od tendencji w turystyce międzynarodowej. Europa, jak pokazano na wykresie 5.10., jest pod tym względem największym rynkiem na świecie. W latach 2005–2014 obserwowano tendencję rosnącą w międzynarodowej turystyce lotniczej, z wyjątkiem roku 2009, w którym mniejszy popyt na podróże był wynikiem globalnego kryzysu finansowego.



**Wykres 5.10.** Międzynarodowe turystyczne przyloty osób według regionów świata (w mln)

**Źródło:** opracowane na podstawie *Tourism Worldwide*, Statista 2016, [www.statista.com](http://www.statista.com) (dostęp: 10.04.2016).

Udział kontynentu europejskiego w obsłudze ruchu turystycznego wynosił w 2014 roku niespełna 52%. Tendencja dominującej roli Europy utrzymywała się w całym badanym okresie. W tabeli 5.8 przedstawiono szczegółowe dane Światowej Organizacji Turystyki (World Tourism Organization).

**Tabela 5.8.** Międzynarodowe przyloty turystyczne według regionów świata w 2014 roku (mln, %)

Region świata	Liczba turystów (w mln)	Udział (w %)
Europa	584	51,5
Azja i Pacyfik	263	23,2
Ameryka	182	16

<sup>6</sup> Według prognoz Chiny w 2023 roku będą największym rynkiem lotniczym na świecie (*IATA Forecast*).

Region świata	Liczba turystów (w mln)	Udział (w %)
Afryka	56	4,9
Bliski Wschód	50	4,4
<b>Razem</b>	<b>1135</b>	<b>100</b>

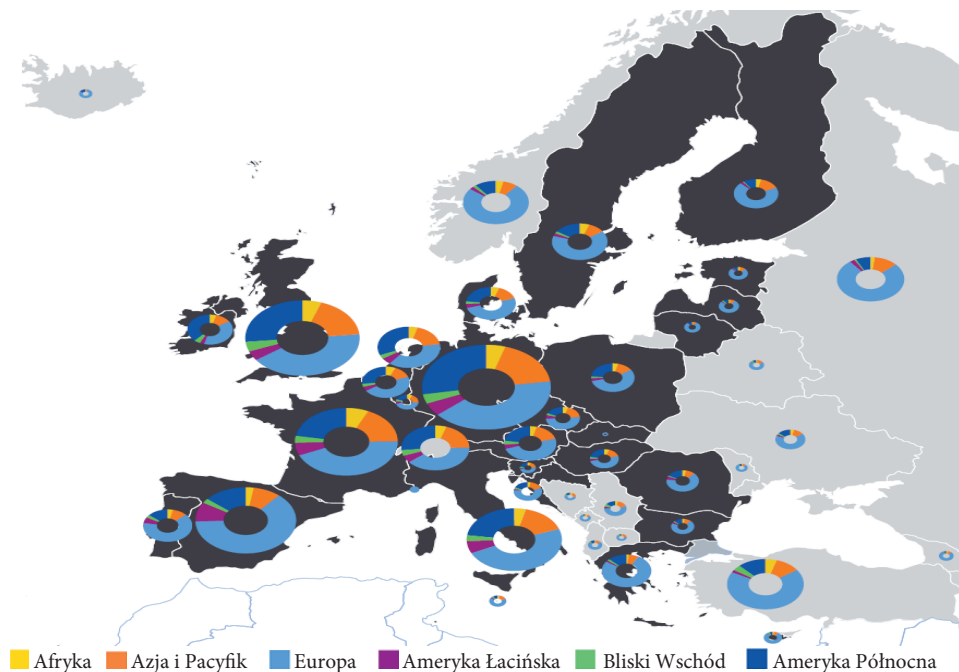
**Źródło:** *UN WTO Annual Report 2014*, World Tourism Organization, Madrid 2015, s. 11.

Pasażerski transport lotniczy w 2014 roku obsłużył na świecie ponad 1,1 mld turystów, czyli aż o ok. 400 mln osób więc niż dekadę wcześniej (w 2005 roku). Analogicznie, odnotowano znaczący wzrost przelotów turystycznych, z udziałem Europy, o prawie 30%, zaś największą dynamiką wzrostu charakteryzowały się kraje Azji i Pacyfiku (71%) oraz Ameryka Północna (34%). Charakterystyczna jest koncentracja ruchu turystycznego w trzech wyżej wymienionych regionach, a zagregowany udział Europy, Azji i Pacyfiku oraz Ameryki stanowił w roku 2014 ponad 90% światowego lotniczego ruchu turystycznego.

Biorąc pod uwagę kierunki lotów z poszczególnych państw UE, można założyć, że dominują, co wykazano wcześniej, loty międzynarodowe na kontynencie europejskim, a zwłaszcza wewnętrzne pomiędzy krajami członkowskimi. Pasażerowie korzystają z niskich cen usług przewozów tanich linii lotniczych. Jak wspomniano, stanowią one *gros* wzrostu przewozów międzynarodowych. Sytuacja kształtowała się na podobnym poziomie we wszystkich krajach UE, co zaprezentowano na rysunku 5.7. Poza Europą pasażerowie latali najczęściej do krajów Azji i Pacyfiku oraz Ameryki Północnej, wpisując się w ogólnoświatową tendencję.

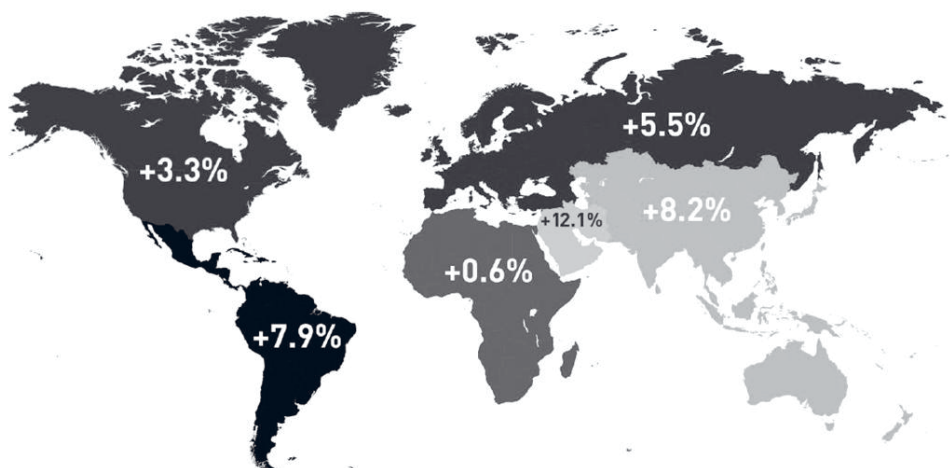
W Polsce wewnątrz europejskie kierunki lotów wybrała ponad połowa klientów linii lotniczych. Na drugim miejscu za Europą, jeżeli chodzi o najczęściej wybierane kierunki, znalazły się Ameryka Północna, do której podróżowało ok. 1/4 osób z Polski, choć sytuacja różniła się w zależności od państwa. W dalszej kolejności jako cel podróży wybierano kraje azjatyckie. Relatywnie najrzadziej latano do Afryki, Ameryki Łacińskiej oraz na Bliski Wschód. Na rysunku 5.8 przedstawiono tempo wzrostu przewozów na świecie (z podziałem na wybrane regiony).

Największą dynamiką wzrostu przewozów lotniczych w 2015 roku charakteryzował się Bliski Wschód (12,1%) oraz Chiny (8,2%). Potwierdza to przeprowadzona analiza sektora, wskazująca na wysoką pozycję w rankingu takiego przewoźnika, jak Emirates (z siedzibą w Dubaju), a także chińskich linii lotniczych, które z roku na rok przewożą coraz więcej pasażerów, zaś kilka z nich znajduje się w pierwszej piętnastce najbardziej liczących się światowych przewoźników. Europejski rynek lotniczy rozwijał się w wolniejszym tempie, szacowanym na ok. 5,5%, czyli mniej dynamicznie niż Ameryka Łacińska, która zanotowała wzrost o 7,9%. Relatywnie słabiej przewozy wzrastały w Ameryce Północnej (o 3,3%). Afryka odnotowała zaś jedynie symboliczny wzrost (0,6%).



**Rysunek 5.7.** Kierunki lotów międzynarodowych krajów UE w podziale geograficznym w 2015 roku

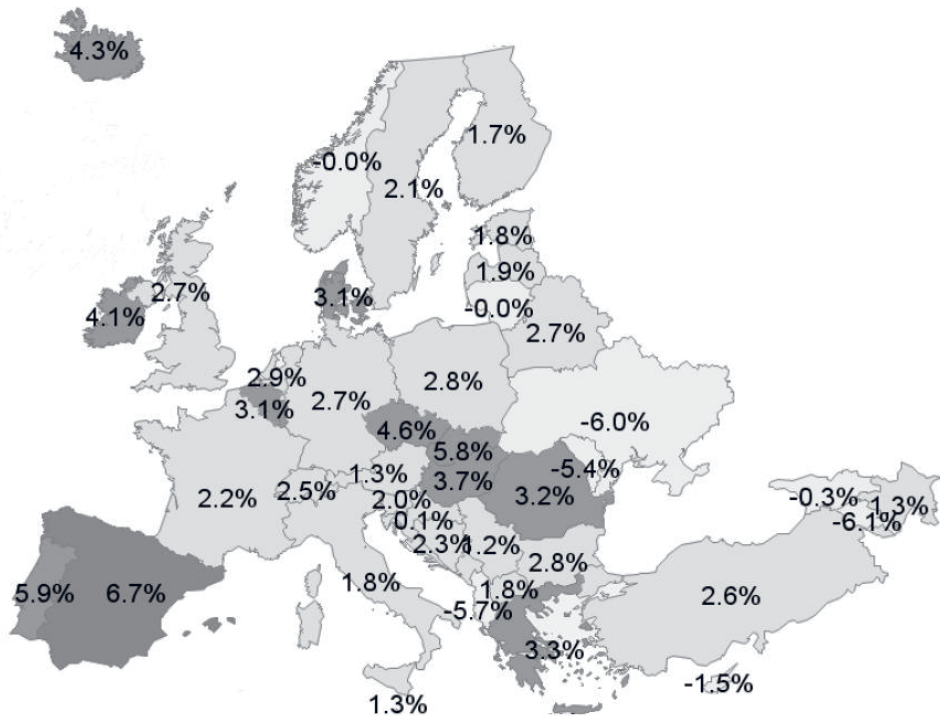
**Źródło:** *Airport Connectivity Report*, ACI Europe 2015.



**Rysunek 5.8.** Wzrost międzynarodowych rozkładowych lotniczych przewozów pasażerskich na świecie w 2015 roku

**Źródło:** *Continuing Traffic Growth and Record Airline Profits Highlight 2015 Air Transport Results*, ICAO, Montreal 2016, s. 1.

Zagregowana dynamika dotycząca kontynentów może świadczyć o tendencji w danym rejonie świata. Prawdziwy obraz sytuacji UE, a także jej poszczególnych krajów członkowskich w zakresie najbliższych lat i prognoz ruchu przedstawiono na podstawie danych Eurocontrol. Na rysunku 5.9 zaprezentowano informacje dotyczące roku 2016, uwzględniając niepewną sytuację geopolityczną, wojnę na Ukrainie i kryzys uchodźczy. W dalszej perspektywie wyestymowano przypuszczalną średnioroczną dynamikę ruchu pasażerskiego w okresie kolejnych siedmiu lat (2015–2022).

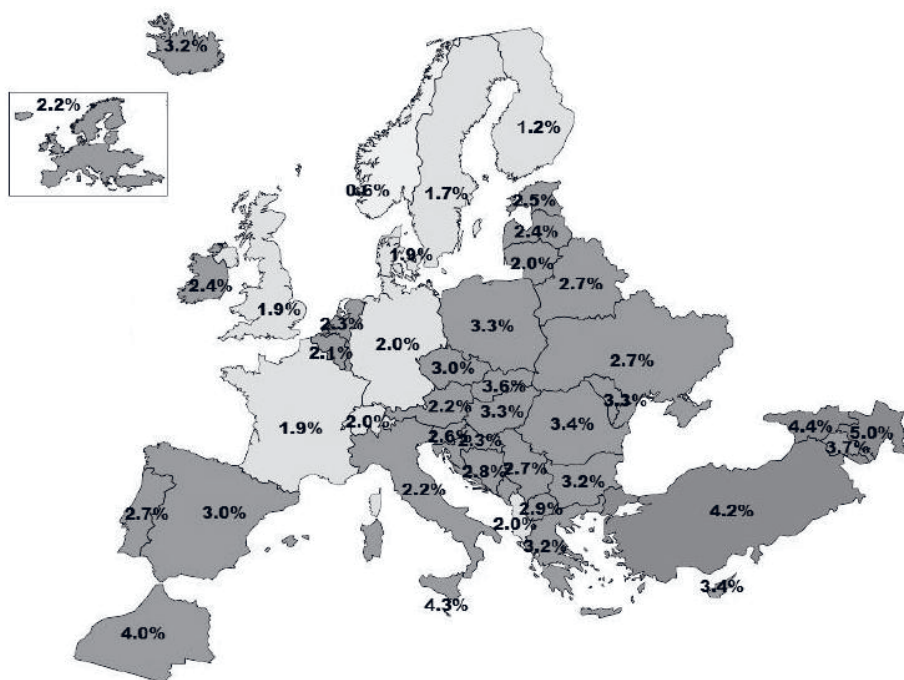


**Rysunek 5.9.** Dynamika pasażerskiego ruchu lotniczego w poszczególnych krajach Europy w 2016 roku

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych Eurocontrol.

Należy zwrócić uwagę na szacowany spadek popytu na podróże lotnicze (o 6%) na trasach powiązanych z Ukrainą ze względu na toczący się w części tego kraju konflikt zbrojny. Spadki przewidziano również dla terenów graniczących z Turcją z uwagi na wojnę w Syrii i wysokie ryzyko polityczne *sensu largo*. Dla Polski obliczono wzrost popytu na transport lotniczy o 2,8%. Największe wzrosty oszacowano dla Hiszpanii oraz Portugalii. Może być to związane z realokacją ruchu turystycznego z niebezpiecznych rejonów Afryki Północnej. Turyści poszukują spokojnych miejsc wypoczynku wakacyjnego i urlopowego.

Korzystają na tej zmianie również kraje Europy Środkowo-Wschodniej, zwłaszcza w rejonie centralnym, które zostały ujęte w statystykach jako jedno z najbardziej optymistycznych. W Niemczech i Wielkiej Brytanii oszacowano podobny do polskiego wzrost ruchu lotniczego. Na rysunku 5.10 przedstawiono prognozę dla okresu siedmioletniego, poczynwszy od roku 2015, która zakłada m.in. rozwiązanie sytuacji konfliktu na Ukrainie i powrót do standardowej sytuacji rynkowej *ceteris paribus*. Nie uwzględniono możliwego działania innych zakłócających czynników egzogenicznych.



**Rysunek 5.10.** Siedmioletnia prognoza średniorocznej dynamiki pasażerskiego ruchu lotniczego w poszczególnych krajach Europy na lata 2015–2022

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych Eurocontrol.

W kilkuletniej prognozie założono dla Polski bardziej optymistyczny, średnioroczny wariant wzrostu ruchu lotniczego (o 3,3%). Oznacza to wartość powyżej średniej dla Europy, wynoszącej 2,2%. Największa dynamika została określona dla Europy Środkowo-Wschodniej, a także – jak w poprzedzającej estymacji – dla Hiszpanii i Portugalii. Na uwagę zasługuje również wysokie prognozowane tempo wzrostu ruchu lotniczego w Turcji (4,2%). Wariant ten przyjęto wobec braku zakłócających czynników zewnętrznych, zwłaszcza w postaci ryzyka politycznego (wojen, rewolucji, ataków terrorystycznych). Aktualna sytuacja rynkowa skłania do tworzenia bardziej ostrożnych scenariuszy rozwoju ruchu lotniczego w Europie.

## Rozdział 6

# Wpływ wybranych czynników egzogenicznych na funkcjonowanie transportu lotniczego

### 6.1. Zależność popytu na przewozy lotnicze od koniunktury gospodarczej

Koniunktura gospodarcza, wyrażana kategorią ekonomiczną PKB oraz tempem wzrostu gospodarczego, ma odzwierciedlenie w poziomie dobrobytu społeczeństw i wskaźnikach *per capita*, takich jak dochód do dyspozycji. Wzrost gospodarczy powoduje poprawę sytuacji rynkowej, a także zwiększenie możliwości finansowych konsumentów. Potrzeby ludzkie, mające nieograniczony charakter, w konfrontacji z ograniczonością zasobów mogą być zaspokajane jedynie w części. Zgodnie z teorią piramidy potrzeb ludzkich A. Masłowa w pierwszej kolejności spełniane są potrzeby podstawowe, tzw. niższego rzędu. Transport lotniczy jako relatywnie najdroższa forma przemieszczania się przez dekady traktowany był jak dobro luksusowe.

Sytuację zmieniała w pewnym stopniu liberalizacja transportu powietrznego, który stał się bardziej dostępny w wyniku pojawienia się nowej kategorii linii niskokosztowych i spadku cen biletów. Nadal jednak popyt potencjalny jest o wiele większy niż efektywny, czyli rzeczywista możliwość realizacji zapotrzebowania na transport lotniczy, która zależna jest od dochodu konsumentów. Podróże lotnicze, w znacznej mierze związane z wyjazdami urlopowymi, weekendowymi (typu *weekend break*, w szczególności *city break*<sup>1</sup>), odwiedzaniem rodziny i znajomych, uwarunkowane są możliwościami finansowymi potencjalnych pasażerów. Podróże biznesowe również będą odbywały się z mniejszą intensywnością w okresach dekonunktury, w których spadek PKB oznacza ograniczenie handlu światowego, a w przedsiębiorstwach wprowadzana jest polityka oszczędnościowa.

W gospodarce występują okresowe zjawiska o różnym podłożu zwane kryzysami. „Kryzys” to słowo pochodzące z języka greckiego, które pierwotnie oznaczało „moment lub okres przełomowy, punkt zwrotny”<sup>2</sup>. Kryzysy gospodarcze, czyli

---

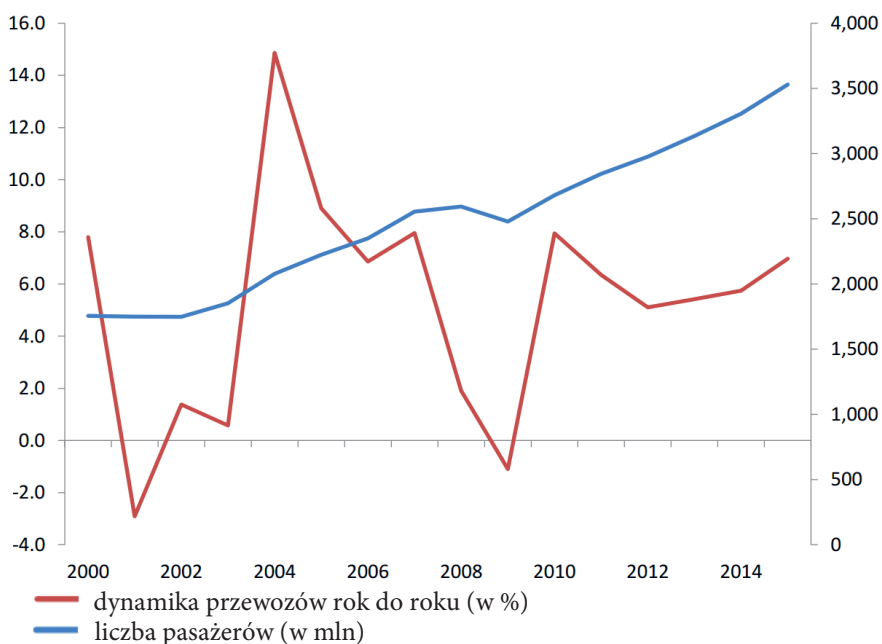
1 *City break* – krótki, zazwyczaj weekendowy lub kilkudniowy wyjazd do dużego, np. europejskiego miasta w celu poznania jego atrakcji, który często odbywa się z udziałem transportu lotniczego.

2 W. Morawski, *Kronika kryzysów gospodarczych*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2003, s. 9.



okresowe spowolnienia aktywności gospodarczej, są zjawiskiem odwiecznym i nieuniknionym. W przeszłości o ich rytmie decydowały głównie zjawiska naturalne, takie jak: klęski żywiołowe, epidemie i wojny. Wraz z rozwojem gospodarki rynkowej przebieg koniunktury w coraz większym stopniu zależy od czynników ekonomicznych. Pojawiające się kryzysy mają wpływ na sytuację światową, ponieważ gospodarki narodowe są ze sobą coraz ściślej powiązane.

Transport lotniczy jest jednym z filarów globalizacji, umożliwiając szybkie przemieszczanie się, a jednocześnie wyraźnie podlega tendencjom obecnym w globalnej gospodarce. Pasażerski transport lotniczy jest sektorem silnie reagującym na kryzys powstały zarówno w wyniku zjawisk naturalnych, jak i czynników ekonomicznych. Na funkcjonowanie transportu lotniczego mają wpływ m.in.: wahania koniunktury, zmiany cen ropy naftowej, zagrożenie terroryzmem, epidemie i wojny. Wyżej wymienione czynniki, mogące wywoływać okresowy kryzys na rynku, mają wpływ na popyt na usługi linii lotniczych oraz koszty prowadzonej działalności, czyli w konsekwencji na rentowność poszczególnych połączeń lotniczych i przewoźników. Na wykresie 6.1 znajdują się dane dotyczące pasażerskiego ruchu lotniczego na świecie w latach 2000–2015.



**Wykres 6.1.** Przewozy pasażerów transportem lotniczym na świecie w latach 2000–2015

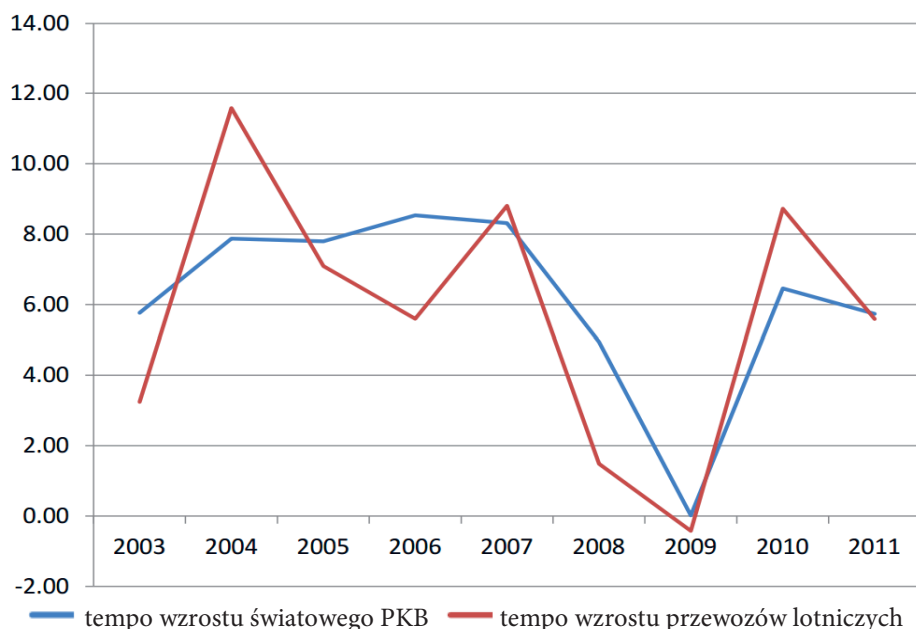
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych IATA.

Można zauważyć, że w badanym okresie występował trend wzrostowy przewozów transportem powietrznym, a światowy ruch lotniczy wzrósł z ok. 2 mld pasażerów w 2000 roku do ponad 3,5 mld osób w 2015. Zaobserwowano dwa

wyjątki od tego trendu, związane z momentami przełomowymi wyznaczonymi przez wydarzenia zewnętrzne. Pierwszy z nich był następstwem 11 września 2001 roku, kiedy miał miejsce bezprecedensowy w historii atak terrorystyczny z udziałem samolotów pasażerskich, którego efektem było częściowe zamknięcie przestrzeni powietrznej, ograniczenie lotów, nasilenie recesji i największy dotąd kryzys na rynku lotniczym, notującym spadek przewozów o ponad 3% w stosunku do roku poprzedniego. Dodatkowym efektem, natury psychologicznej, była aerofobia części podróżnych. Tego rodzaju zachowania konsumenckie przyczyniły się do stagnacji na rynku lotniczym w roku 2002 (ze wzrostem przewozów jedynie o ok. 0,1%). W 2003 roku utrzymywało się światowe spowolnienie gospodarcze, a dodatkowymi czynnikami, które przyczyniły się do ponad 2% spadku lotniczych przewozów pasażerskich były epidemia SARS i wojna w Iraku. W roku 2004 gospodarka światowa weszła w fazę długo oczekiwanego ożywienia, co przełożyło się na rekordowy wzrost ruchu lotniczego (o ponad 15%). Lata 2005–2007 przyniosły niezakłócony wydarzeniami zewnętrznymi wzrost przewozów na poziomie ponad 5%.

W 2008 roku światową gospodarkę dotknął kryzys finansowy. Dynamika wzrostu pasażerskich przewozów lotniczych uległa zmniejszeniu do poziomu 1,6%. W 2009 roku, wpisującym się w czas kryzysu i zmniejszania światowego PKB, wystąpił dodatkowy czynnik wpływający negatywnie na liczbę przewożonych transportem lotniczym pasażerów, a mianowicie epidemia grypy A(H1N1). W konsekwencji w pierwszej połowie roku ruch lotniczy spadł o ok. 7%. Dopiero w roku kolejnym transport lotniczy powrócił na ścieżkę wzrostu. Zmiana trendu nastąpiła w kwietniu 2010 roku, w którym miał miejsce wybuch wulkanu Eyjafjallajökull na Islandii, co wiązało się z zamknięciem przestrzeni powietrznej i znacznym ograniczeniem liczby wykonanych lotów, a także przełożyło się na wyniki finansowe linii lotniczych. Od tej pory można zaobserwować stały trend wzrostowy liczby przewiezionych pasażerów. Występujące okresowo w niektórych rejonach świata zamieszki lub wojny, m.in. w Afryce Północnej oraz na Ukrainie, a także epidemie, w tym grypy A(H5N1) oraz w 2016 wirusa ZIKA, wywarły pewien wpływ na decyzje pasażerów podróżujących transportem lotniczym, którzy w sytuacji występowania zagrożeń zewnętrznych są skłonni do ograniczania lotów lub wybierania alternatywnych, relatywnie bezpieczniejszych miejsc podróży.

Popyt na pasażerski transport lotniczy reaguje na zmiany światowego PKB przekładającego się na dochody konsumentów. Wykres 6.2 przedstawia współzależność tempa zmian liczby przewiezionych pasażerów od dynamiki wzrostu gospodarczego na świecie w latach 2003–2012. Z przedstawionych danych wynika, że transport lotniczy reaguje bardziej niż wprost proporcjonalnie na zmiany koniunktury, co świadczy o wysokiej elastyczności dochodowej popytu na tego rodzaju podróże. Dlatego też to nie popyt potencjalny jako naturalne zapotrzebowanie, ale popyt efektywny, czyli zdolność zakupu usługi przez określoną liczbę klientów w danym czasie – jest kluczowy.



**Wykres 6.2.** Dynamika wzrostu gospodarczego i liczby pasażerów transportu lotniczego na świecie w latach 2003–2012 (w %)

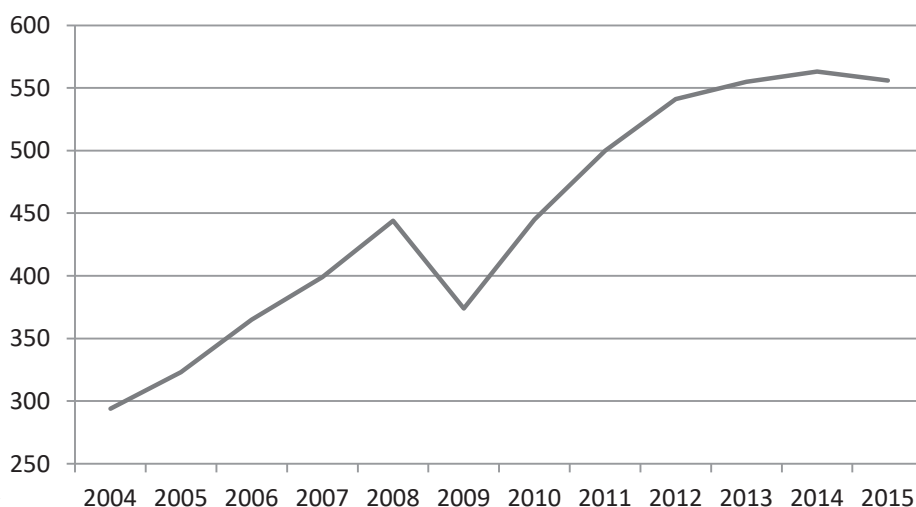
**Źródło:** opracowanie na podstawie danych ICAO i MFW.

W 2000 roku wzrost PKB światowego wyniósł ok. 4,7%. Na początku XXI wieku gospodarka światowa wkraczała w fazę recesji, która po atakach terrorystycznych w USA w 2001 roku jeszcze się pogłębiła. W roku 2002 wzrost gospodarczy był już nieco wyższy, na poziomie 2,8%, a w kolejnych latach trend zwykły utrzymywał się. W 2004 roku wzrost gospodarczy osiągnął poziom niemalże 5% w skali świata, by w 2006 i 2007 tę granicę przekroczyć. Na szczególną uwagę zasługują dane obrazujące globalny kryzys finansowy roku 2008, który przez ekonomistów został uznany największym od czasu Wielkiej Depresji lat trzydziestych XX wieku<sup>3</sup>. W 2008 roku zaobserwowano wyraźne spowolnienie gospodarki światowej, której wzrost wyniósł niespełna 3%. W roku 2009 według Międzynarodowego Funduszu Walutowego tylko w pierwszym półroczu PKB na świecie uległ zmniejszeniu o 1,3%, co oznaczało kurczenie się globalnej gospodarki. Dopiero od 2010 roku miał miejsce powrót do fazy wzrostu<sup>4</sup>.

3 Zob. P. Eigner, T.S. Umlauf, *The Great Depression(s) of 1929–1933 and 2007–2009? Parallels, differences and policy lessons*, „Hungarian Academy of Science MTA-ELTE Crisis History Working Paper” 2015, no. 2, s. 3.

4 Zob. *World Economic Outlook. Crisis and Recovery*, World Economic and Financial Surveys, International Monetary Fund, Washington D.C. April 2009, [www.imf.org](http://www.imf.org), s. 1–9 (dostęp: 1.03.2016).

Koniunktura gospodarcza jako jeden z czynników determinujących popyt na przewozy lotnicze miała wpływ na zwiększenie lub ograniczenie popytu efektywnego. Konsekwencją były statystyki przewozów oraz poziom przychodów sektora lotniczego, dla którego charakterystyczne są wysokie koszty stałe i ekonomia skali. Z tego względu wskaźnik wypełnienia miejsc w samolotach (*load factor*) nabiera szczególnego znaczenia. Wraz ze wzrostem popytu na podróże lotnicze poprawiają się statystyki wykorzystania siedzeń w samolotach i maleją przeciętne koszty przypadające na pasażera. Te uwarunkowania przekładają się na wyniki finansowe przewoźników lotniczych. Wykres 6.3 prezentuje poziom przychodów światowego sektora komercyjnych linii w latach 2004–2015 z uwzględnieniem zmian trendu, jaki wywołał opisywany wcześniej globalny kryzys finansowy.



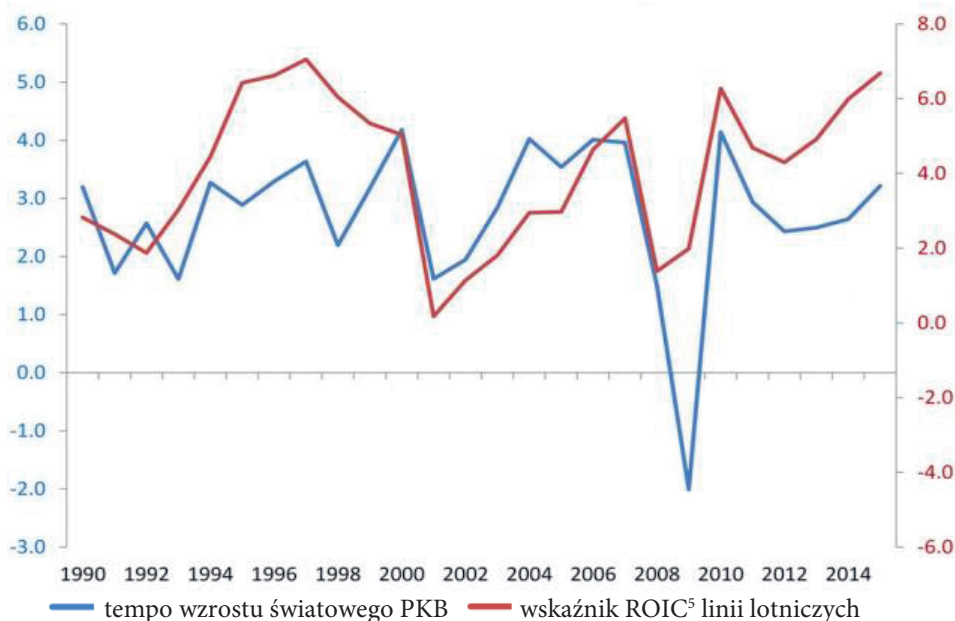
**Wykres 6.3.** Przychody sektora lotniczego na świecie w latach 2004–2015 (w mld USD)

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych Statista, <http://www.statista.com/> (dostęp: 1.03.2016).

Na wykresie 6.3 widoczny jest trend wzrostowy poziomu przychodów światowego sektora linii lotniczych w zakresie przewozów pasażerskich w latach 2004–2008 i załamanie w roku kryzysu finansowego (2008), w którym przychody spadły aż o 70 mld USD, by wynieść jedynie 374 mld USD w 2009. W kolejnych latach widoczny był powrót na ścieżkę wzrostów. W 2015 roku zaobserwowano również spadek obrotów sektora o 7 mld USD (w stosunku do roku poprzedniego). W badanym okresie (od 2004 roku) w ciągu dekady miało miejsce niespełna podwojenie obrotów światowego sektora lotniczego, a dokładnie wzrost o 91% (do 563 mld USD w 2014).

Na zakończenie rozważań o zależnościach między koniunkturą gospodarczą na świecie a funkcjonowaniem sektora lotniczego i dynamiką przewozów pasażerskich zaprezentowano porównanie dynamiki tempa wzrostu gospodarki światowej

oraz wyniku finansowego tego sektora. Wykres 6.4 obrazuje współzależności pomiędzy dynamiką światowego PKB a efektywnością ekonomiczną prowadzonej działalności. Wskaźnik stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROIC) przyjęto jako miarę sytuacji finansowej globalnego sektora pasażerskich przewozów lotniczych.



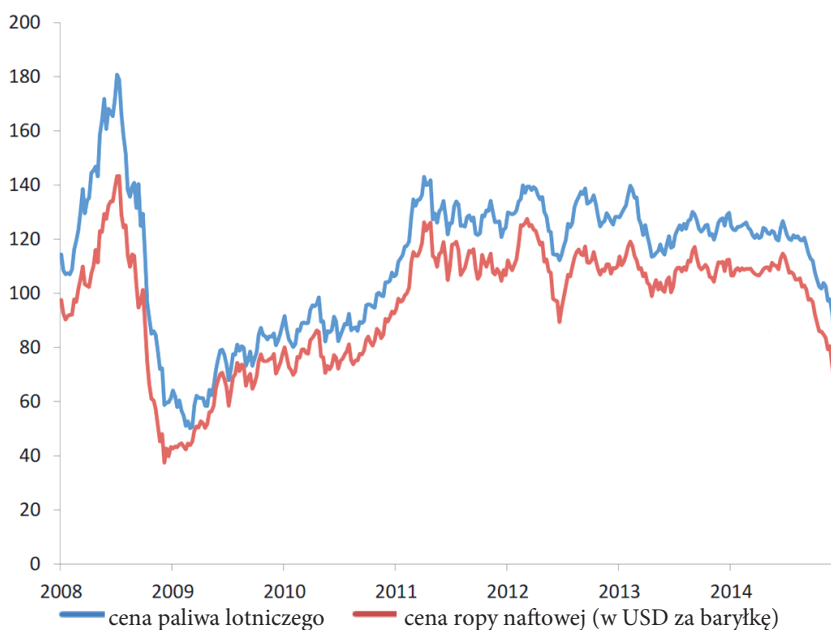
**Wykres 6.4.** Dynamika światowego PKB i zyskowności linii lotniczych w latach 1990–2015

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych IATA, McKinsey, IHS Global Insight.

W latach 1990–2015 widoczna była zależność między koniunkturą gospodarki światowej oraz wskaźnikiem stopy zwrotu z zainwestowanego w sektorze lotniczym kapitału. Omówione wahania popytu na pasażerskie przewozy powietrzne w połączeniu z ekonomią skali, występującą w branży lotniczej, miały istotny wpływ na osiągnięte wyniki finansowe. Wszelkie kryzysy gospodarcze lub inne czynniki zewnętrzne omówione w tym rozdziale wpływają na stronę popytową. Należą do nich m.in.: epidemie, ataki terrorystyczne, wybuchy wulkanu, ryzyko polityczne w postaci zamieszek lub wojen, a także wszelkie zasoby i czynniki produkcji będące składnikiem kosztów, które rzutują na opłacalność prowadzonej działalności i wyniki finansowe sektora pasażerskich przewozów lotniczych.

## 6.2. Wpływ cen ropy naftowej na sektor lotniczy

W sektorze lotnictwa cywilnego o racjonalności prowadzonych działań decydują relacje między kosztami i cenami usług. Istotną pozycją kosztów operacyjnych dla przewoźników jest paliwo lotnicze, które w 2014 roku zgodnie z danymi IATA stanowiło aż 35% wszystkich kosztów działalności tradycyjnych, sieciowych przewoźników powietrznych<sup>5</sup>. Według szacunków IATA światowy przemysł lotniczy zużywa ok. 4,3 mln baryłek paliwa lotniczego dziennie. Orientacyjnie można przyjąć, że szerokokadłubowy samolot pasażerski obsługujący loty międzykontynentalne spala średnio 5 ton paliwa na 1 tys. km. Przebycie dystansu nad Atlantykiem wymaga zużycia ok. 60 tys. litrów paliwa. W lotnictwie cywilnym przyjmuje się przybliżone średnie spalanie 3 litrów paliwa na pasażera na dystansie 100 km<sup>6</sup>. Istotne znaczenie dla funkcjonowania sektora transportu lotniczego mają ceny paliwa lotniczego, które występują w ścisłej korelacji z kosztem ropy naftowej. Ich gwałtowny wzrost wpływa znacznie na rentowność transportu lotniczego. Zmiany cen ropy naftowej oraz paliwa lotniczego w latach 2008–2015 prezentuje wykres 6.5.



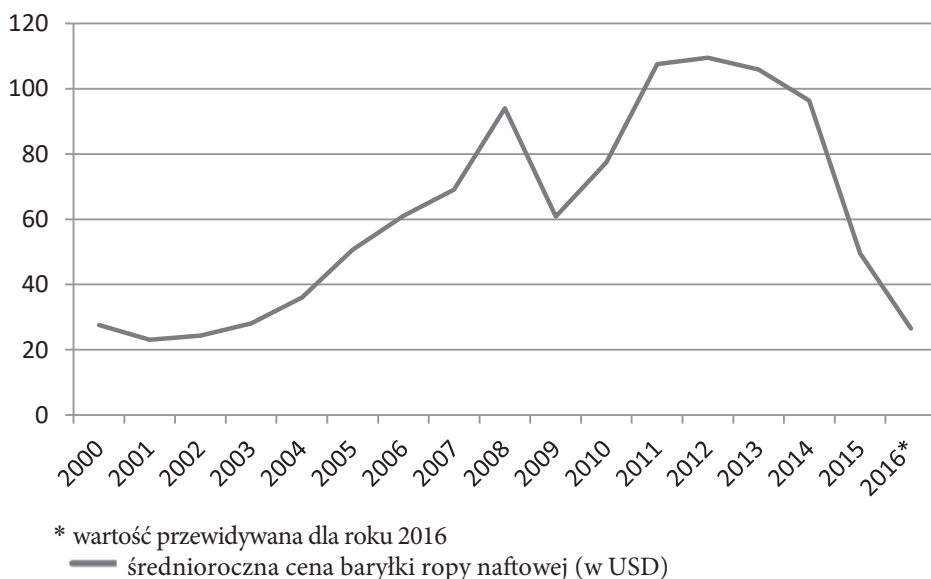
**Wykres 6.5.** Ceny ropy naftowej i paliwa lotniczego w latach 2008–2015 (w USD za baryłkę)

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych IATA.

5 Zob. *IATA WATS Report 59th edition*, 2015, [www.iata.org](http://www.iata.org) (dostęp: 30.11.2015).

6 Zob. *Operational Fuel Efficiency*, IATA, 2016, [www.iata.org](http://www.iata.org) (dostęp: 3.03.2016).

Wykres 6.5 ilustruje wyraźny wpływ cen ropy naftowej na koszt zakupu paliwa lotniczego, które jest o kilka lub nawet kilkanaście dolarów droższe niż ropa (w przeliczeniu na baryłkę). Dane dotyczące przedstawionego okresu pokazują, że w 2008 roku zanotowano rekordowe ceny nafty lotniczej, dochodzące do 180 USD za baryłkę, podczas gdy w roku 2009 cena spadła do poziomu 50 USD, a następnie zaobserwowano trend wzrostowy do 2011 roku, w którym ceny uplasowały się na poziomie powyżej 140 USD. Podlegający fluktuacjom koszt paliwa aż do roku 2014 oscylował wokół ceny 120 USD. W 2015 roku nastąpiła zmiana trendu na wyraźnie spadkowy, co było związane ze zwiększeniem podaży ropy na świecie. Wykres 6.6 przedstawia cenę baryłki ropy naftowej oferowanej przez OPEC w latach 2000–2015 oraz prognozę dotyczącą 2016 roku.



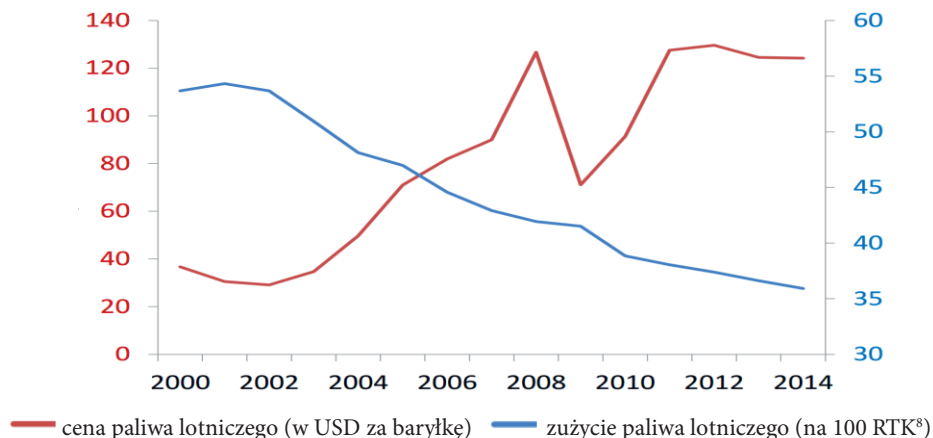
**Wykres 6.6.** Średnia cena baryłki ropy naftowej OPEC (w USD) w latach 2000–2016

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych MFW i Statista, <http://www.statista.com/> (dostęp: 28.02.2016).

Na przełomie 2000 i 2001 roku ceny ropy naftowej na światowych rynkach spadały. W roku 2001 baryłka ropy kosztowała średnio ok. 24 USD, podobnie jak w 2002 roku. Przełomowy był rok 2003, w którym na skutek wojny w Iraku i polityki OPEC rozpoczął się kilkuletni trend wzrostowy – aż do roku 2008, w którym cena baryłki ropy osiągnęła średnioroczną wartość 99 USD. W porównaniu z 2003 rokiem (29 USD za baryłkę ropy), ceny wzrosły o ponad 240%. Ceny ropy naftowej w 2008 roku podlegały znacznym wahaniom. W lipcu surowiec kosztował aż 140 USD, zaś w drugiej połowie roku rozpoczął się trend spadkowy cen, osiągając w grudniu poziom 40 USD za baryłkę.



Po fali spadków zanotowano kolejny kilkuletni okres intensywnych podwyżek w przemyśle naftowym, aż do ok. 110 USD za baryłkę w 2012 roku. Od tego momentu obserwowano spadki cen, w tym o rekordowe 46% w roku 2014 i 30% w 2015 do ceny wynoszącej ok. 37 USD za baryłkę. Korzystny trend spadkowy miał miejsce, ponieważ OPEC nie ograniczała dostaw w obliczu zwiększonej podaży ropy wskutek wznowienia wydobycia przez USA oraz wejścia na rynek dodatkowej oferty surowca z Iranu. Na początku 2016 roku ropa nadal taniała, do poziomu poniżej 30 USD, co oznacza powrót do cen tego surowca z początku XXI wieku.



**Wykres 6.7.** Efektywność zużycia i cena paliwa lotniczego (w USD) w latach 2000–2015

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych IATA, IEA.

Opisane wahania cen ropy oraz nafty lotniczej miały duży wpływ na rentowność działalności przewoźników lotniczych. Szczególnie dotkliwe były okresy kilkuletnich wzrostów cen w badanym czasie (w latach 2002–2008 oraz 2011–2014). Zdano sobie sprawę, że koszt baryłki ropy naftowej staje się nieprzewidywalny i może wielokrotnie wzrastać, co skłaniało do podejmowania zasobooszczędnych działań. Stosując orientację marketingową, producenci statków powietrznych tworzyli nowe rozwiązania konstrukcyjne zapewniające mniejsze spalanie paliwa. Przedstawiony na wykresie 6.7 wyraźny trend spadkowy w latach 2001–2015 i trzykrotne zmniejszenie zużycia nafty lotniczej w przeliczeniu na jednostkę lotu był efektem m.in. wprowadzania do użytku coraz bardziej paliwooszczędnych samolotów.

Zestawienie w tabeli 6.1 obrazuje postęp technologiczny wybranych, popularnych modeli samolotów wąsko- oraz szerokokadłubowych w ich kolejnych, mniej paliwochłonnych wersjach, wprowadzanych na rynek. Wąskokadłubowe samoloty średniego zasięgu, takie jak A320 oraz B737, są użytkowane zarówno przez linie lotnicze niskokosztowe, jak i tradycyjne sieciowe, w szczególności na trasach wykonywanych w ramach kontynentu europejskiego. Należą do najczęściej wybieranych modeli przez tanie linie lotnicze, które zazwyczaj posiadają w swojej flocie tylko jeden typ samolotu. Przykładem jest Ryanair, który wykonuje przewozy jedynie samolotami

B737<sup>7</sup>. Natomiast Wizz Air korzysta z samolotów Airbus A320<sup>8</sup>. Jego młodszy odpowiednik A320neo<sup>9</sup>, którego pierwszy lot odbył się w 2015 roku, posiada na pokładzie o kilka miejsc pasażerskich więcej dzięki innemu rozmieszczeniu części kuchennej i socjalnej<sup>10</sup>. Na lepszą ekonomikę lotu, poza nową generacją silnikami, przełożyły się też innowacje związane z końcówkami skrzydeł<sup>11</sup>, co łącznie przyczyniło się do ograniczenia zużycia paliwa o 20%. Poza tym efekty zewnętrzne, takie jak emisja dwutlenku węgla i azotu, zmniejszyły się o 10%, a powodowany hałas o 50%. Pierwszą linią lotniczą, która dokonała zakupu modelu A320neo była Lufthansa<sup>12</sup>.

**Tabela 6.1.** Ewolucja efektywności paliwowej wybranych modeli samolotów w przewozach pasażerskich

Model samolotu	Rok pierwsze-go lotu	Liczba miejsc	Zużycie paliwa (kg/km)	Efektywność zużycia (litry/pasażera/100 km)
Airbus A 320	1987	150	3,18	2,61
Airbus A 320 neo	2015	154	2,82	2,25
Boeing 737-300	1984	126	3,55	3,46
Boeing 737-700	1997	126	3,21	3,11
Boeing 737-MAX 7	2017	128	2,90	2,77
Boeing 737-MAX 7	2017	140	2,55	1,94
Airbus A380	2005	525-853	10,16	2,9-3,27
Boeing 747-400 (Jumbo Jet)	1988	416	11,11	3,26
Boeing 747-8 (Jumbo Jet)	2011	467	10,54	2,75

7 Zob. *Nasza flota*, Ryanair, [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com) (dostęp: 3.03.2016).

8 Zob. *Company Overview*, Wizz Air Fleet, [www.wizzair.com](http://www.wizzair.com) (dostęp: 3.03.2016).

9 Skrót *neo* oznacza *New Engine Option* w przeciwieństwie do poprzednich generacji A320, które zyskały przydomek *ceo* (*Current Engine Option*). Oznacza zastosowanie nowego typu silnika, którego zapotrzebowanie na naftę lotniczą jest niższe w stosunku do poprzedniej wersji o ok. 12–16%. W warunkach niezmiennionej wielkości zbiorników na paliwo oznacza to zwiększenie zasięgu o ok. 1 tys. km bez lądowania na tankowanie. Więcej w: *A Natural Evolution*, [www.airbus.com](http://www.airbus.com) (dostęp: 3.03.2016).

10 Rozwiązanie znane jako *Airbus Space-Flex* polega na przynoszącej wymierne korzyści zmianie w rozmieszczeniu elementów w kabinie pasażerskiej, w tym: kosztem likwidacji dwóch stolików i szafek kuchennych, przeniesieniu toalet na sam tył i ich połączeniu, dzięki czemu z większej przestrzeni może skorzystać osoba z niepełnosprawnością. Zaoszczędzone miejsce ich poprzedniej lokalizacji przeznaczono na rząd kilku siedzeń. Więcej w: *Cabin Design. Doing More with Less*, [www.airbus.com](http://www.airbus.com) (dostęp: 3.03.2016).

11 Dotychczas stosowane jako końcówki skrzydeł „winglety” zostały zastąpione „sharkletami”, przypominającymi kształtem płetwy rekina, które powodują, że do lotu potrzebna jest mniejsza siła ciągu, a zużycie paliwa spada o ok. 3,5–4%. Więcej w: *The Neo: A Born Leader*, [www.airbus.com](http://www.airbus.com) (dostęp: 3.03.2016).

12 Zob. *Opening a New Era*, [www.airbus.com](http://www.airbus.com) (dostęp: 5.03.2016).

Model samolotu	Rok pierwsze- go lotu	Liczba miejsc	Zużycie paliwa (kg/km)	Efektywność zużycia (litry/ pasażera/100 km)
Boeing 767-400ER	1999	304	5,93	2,42
Boeing 787-9 (Dreamliner)	2013	304	5,7	2,31

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych producentów Airbus i Boeing.

Bezpośrednim konkurentem samolotu A320 jest B737<sup>13</sup>. Kontrpropozycją na innowacje produktowe firmy Airbus jest Boeing B737-MAX, którego lot testowy odbył się na początku 2016 roku, a wprowadzenie do użytku w 2017. Nowoczesne silniki i innowacyjne końcówki skrzydeł zwiększyły wydajność paliwową o 20% w stosunku do samolotów Next Generation, powiększając zasięg bez tankowania do 6,4 tys. km, co oznacza progres o 1 tys. km. Najnowszy B737-MAX szacunkowo spala o 8% mniej ropy lotniczej niż A320neo. Zapewniono też redukcję hałasu o ok. 40%<sup>14</sup>.

Wśród szerokokadłubowych samolotów dalekiego zasięgu największy jest dwupoziomowy Airbus A380 wyposażony w tradycyjnym podziale na trzy klasy w 525, a w przypadku jedynie klasy ekonomicznej – w 853 siedzenia. Zbudowany z materiałów kompozytowych, pozwalających na uzyskanie lżejszej konstrukcji, spala od 2,9 l paliwa na pasażera na dystansie 100 km, czyli o 12% mniej niż poprzedni konkurent Boeing 747-400 (*Jumbo Jet*), który był najpopularniejszym samolotem na trasach dalekiego zasięgu<sup>15</sup> i również ewoluował technologicznie, osiągając coraz wyższą efektywność paliwową.

Amerykański producent wprowadził na rynek model B787, który zastąpił B767. Dreamliner osiągnął najwyższą efektywność pod względem zapotrzebowania na ropy lotniczą, spośród wszystkich samolotów dalekodystansowych, zużywając jedynie 2,3 l paliwa na pasażera na 100 km. Do produkcji B787 zastosowano materiały kompozytowe, stanowiące połowę wagi ogólnej i aż 80% objętości, a efektem jest lżejsza konstrukcja samolotu. B787-9, wprowadzony do użytku w 2013 roku, czyli dwa lata później niż pierwsza wersja B787-8, ma zasięg aż 16 300 km, najdłuższy w tym modelu samolotów<sup>16</sup>. Boeing zastosował strategię produkcji relatywnie mniejszych statków powietrznych o jak największym zasięgu lotu, bez

13 Boeing 737 jest najbardziej popularnym i najczęściej zamawianym samolotem pasażerskim na świecie. Szacuje się, że co 5 sekund na świecie startuje lub ląduje maszyna tego typu. Wyróżniane są trzy generacje samolotów B737: *Original* (produkowane w latach 1967–1988), *Classic* (1983–2000) i *Next-Generation* (1997–nadal). Więcej na: [www.boeing.com](http://www.boeing.com) (dostęp: 3.03.2016).

14 Więcej w: *737 MAX efficiency, reliability, passenger appeal*, [www.boeing.com](http://www.boeing.com) (dostęp: 3.03.2016).

15 Informacje producenta Airbus, [www.airbus.com](http://www.airbus.com) (dostęp: 3.03.2016).

16 Więcej w: *Ready for the long haul*, „Frontiers Magazine” July 2014, vol. XIII, issue III; E. Fetters-Walp, *Airline Customers Say Longer 787-9 Will Give Them Competitive Advantage*, [www.boeing.com](http://www.boeing.com) (dostęp: 3.03.2016).

ładowania na tankowanie, w przeciwieństwie do Airbusa, który wyróżnia się produkcją największego samolotu pasażerskiego. Najwyższą efektywnością paliwową charakteryzują się: wśród wąskokadłubowych – Boeing 737-MAX nowej generacji i B787 Dreamliner – w segmencie szerokokadłubowym dalekiego zasięgu<sup>17</sup>.

Otoczenie technologiczne w znacznym stopniu wpływa na ograniczenie zużycia ropy lotniczej. W kontekście wysokich cen paliw, stanowiących jeden z głównych składników kosztów działalności lotniczej, aby sprostać zapotrzebowaniu przewoźników, projektuje się coraz lżejsze i bardziej paliwooszczędne konstrukcje samolotów. Silniki na przestrzeni dekad stały się bardziej efektywne, a kompozytowe rozwiązania wymagają inżynierii mniejszej mocy. Ponadto dzięki nowym konstrukcjom skrzydeł i innych części samolotu poprawiła się aerodynamika. Progres pod względem efektywności paliwowej w przemyśle lotniczym opisuje się następująco<sup>18</sup>:

- nowe środki transportu są o 70% bardziej efektywne paliwowo niż 40 lat wcześniej oraz o 20% lepsze niż przed dekadą;
- nowoczesne samoloty osiągnęły spalanie 3,5 litrów paliwa na 100 pasażerokilometrów;
- samoloty A380 i B787 zużywają do ok. 3 litrów paliwa na 100 pasażerokilometrów.

Wzrost cen paliw i ich coraz większy udział w kosztach operacyjnych działalności lotniczej zdeterminowały poszukiwanie źródeł oszczędności i ograniczania jego zużycia, skłaniając linie lotnicze do eksploataowania bardziej ekonomicznych konstrukcji samolotów. Postęp technologiczny w powiązaniu z potrzebami zużywającego ogromne ilości paliwa przemysłu lotniczego doprowadził do powstawania coraz doskonalszych i lżejszych konstrukcji samolotów, m.in. dzięki użyciu materiałów kompozytowych. Waga samolotu jest istotnym czynnikiem ekonomii spalania paliwa. Jeżeli samolot jest lżejszy, umożliwia to zastosowanie silników o mniejszej mocy, co przekłada się na większy zasięg przy danej ilości paliwa lub mniejsze spalanie dla tej samej trasy. Przyjmuje się zasadę, że redukcja wagi samolotu o 1% odpowiada zmniejszeniu zużycia paliwa o ok. 0,75%.

Innym sposobem ograniczenia zużycia paliwa jest zastosowanie nanotechnologii. Linia lotnicza EasyJet jako pierwsza testowała na swoich samolotach innowacyjną, niezwykle ciekłą powłokę nanotechnologiczną, która wiążąc się z farbą, redukuje powstawanie osadów i zmniejsza opór powietrza. W ten sposób możliwe jest zmniejszenie zużycia paliwa szacunkowo o 1–2%<sup>19</sup>.

17 Więcej na stronie producenta Boeing, [www.boeing.com](http://www.boeing.com) (dostęp: 3.03.2016).

18 Zob. G. Williams, J.F. O'Connell, *Air Transport in the 21st Century: Key Strategic Developments*, Ashgate, Burlington 2011, s. 88.

19 Nanopowłoka to usieciowiony polimer, wykorzystywany już w amerykańskich samolotach wojskowych, która jest tak cienka, że jej nałożenie zwiększa wagę samolotu jedynie o 113 g. Powłoka redukuje osadzanie się odpadów na skrzydłach, krawędziach natarcia i innych powierzchniach, redukując opór powietrza. Linia lotnicza nałożyła powłokę nanotechnologiczną na 8 samolotów i poddała obserwacji w okresie 12 miesięcy efektywność ich eksploatacji w porównaniu z samolotami bez innowacyjnej

Tabela 6.2 przedstawia koszt paliwa dla całego sektora linii lotniczych w zestawieniu z ceną ropy naftowej (2003–2016). Prześladowano zmiany procentowego udziału paliwa w kosztach operacyjnych ogółem w kolejnych latach. Wraz ze wzrostem cen paliwa lotniczego zwiększał się jego udział w kosztach operacyjnych działalności linii lotniczych. Koszt paliwa dla globalnego transportu lotniczego w okresie największej dynamiki cen ropy naftowej (od roku 2003 do 2008) wzrósł o 364% i wyniósł – jak szacuje IATA – aż 204 mld USD. Udział paliwa w kosztach operacyjnych wzrósł z 14% w roku 2003 do 36% w 2008 i był relatywnie wyższy niż koszt wynagrodzeń lub środków transportu<sup>20</sup>. W 2009 roku sytuacja uległa poprawie. Na skutek obniżenia cen ropy naftowej udział paliwa w kosztach operacyjnych branży spadł do 28%, a ogólne koszty sektora z tego tytułu do 134 mld USD. Istotne znaczenie miało również wprowadzanie do użytku coraz bardziej paliwooszczędnych samolotów o lepszych konstrukcjach, składających się z materiałów kompozytowych, co przyniosło liniom lotniczym wymierne korzyści w postaci ograniczenia zużycia paliwa.

**Tabela 6.2.** Koszt paliwa dla sektora linii lotniczych na świecie w latach 2003–2016

Rok	Udział paliwa w kosztach operacyjnych (w %)	Średnia cena za baryłkę (w USD)	Cena równowagi za baryłkę <sup>a</sup> (w USD)	Koszt paliwa ogółem (w mld USD)
2003	14	28,8	23,7	44
2004	17	38,3	34,7	65
2005	22	54,5	52	91
2006	28	65,1	68,1	127
2007	30	73	81,7	146
2008	36	99	83,4	204
2009	28	62	59,1	134
2010	28	79,4	89,8	152
2011	31	111,2	116,1	191
2012	33	111,8	117,1	228
2013	33	108,8	114,8	230
2014	32	99,9	109,3	226
2015	27	55	72,2	180
2016(P)*	21	51	69	135

<sup>a</sup> Przez cenę równowagi (*break-even price*) rozumie się cenę nieprzynoszącą strat ani zysków dla sektora lotniczego.

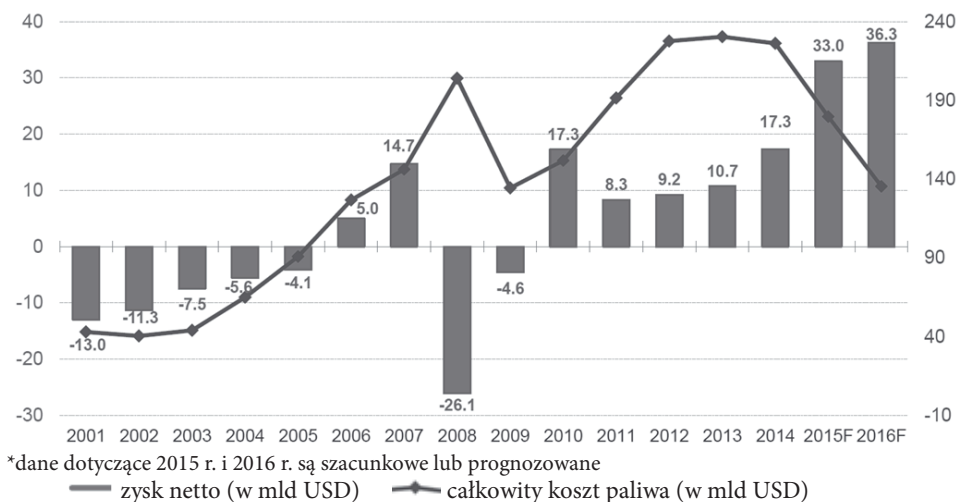
\* wartości prognozowane

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych IATA.

zmiany. Więcej w: *Europe by EasyJet. Press Information Kit*, <http://corporate.easyjet.com/>, lipiec 2013, s. 15 (dostęp: 3.03.2016).

20 Zob. G. Williams, J.F. O'Connell, *Air Transport...*, s. 31.

Pomimo utrzymywania się cen paliwa w latach 2011–2013 na rekordowym poziomie, przekraczającym nawet 111 USD oraz niespełna 100 USD w 2014 roku, udział procentowy surowca w kosztach działalności lotniczej był niższy niż w roku 2008. Najwyższy koszt paliwa w przedziale 226–230 mld USD sektor odnotował w latach 2012–2014. W 2015 roku na skutek znacznej obniżki cen do średniego poziomu 55 USD za baryłkę udział paliwa w kosztach operacyjnych spadł do 27%, a globalny koszt dla sektora ogółem wyniósł 180 mld USD. Wpływ kosztu paliwa na zysk *netto* sektora lotniczego prezentuje wykres 6.8.



**Wykres 6.8.** Koszt paliwa i zysk *netto* sektora transportu lotniczego w latach 2001–2016

**Źródło:** Industry Economics Performance – Forecast Table, IATA Economics, grudzień 2015 roku.

W latach 2001–2002, dotkniętych kryzysem w wyniku zmniejszenia liczby przewozów po ataku terrorystycznym z 11 września 2001 roku, spadek cen paliwa lotniczego miał pozytywne znaczenie, nie pogarszając i tak trudnej sytuacji finansowej przewoźników. Dopiero od 2003 roku, również w związku z wojną w Iraku i sytuacją na świecie, ceny paliwa rosły, uniemożliwiając branży przewoźników lotniczych osiągnięcie zysku. W latach 2001–2005 sektor notował straty, które z roku na rok malały – od 13 mld USD w 2001 roku do ponad 4 mld USD w 2005. Ceny ropy były kluczowym czynnikiem, który przyczynił się do strat linii lotniczych na świecie. Dzięki relatywnie wysokiej dynamice odradzającego się ruchu pasażerskiego straty sektora systematycznie malały, aby w 2006 roku odnotować łączny zysk w wysokości około 5 mld USD, a w 2007 prawie 15 mld USD.

Wysokie ceny ropy były w 2008 roku, oprócz spadku popytu w wyniku globalnego kryzysu finansowego, kluczowym czynnikiem generowania strat linii lotniczych na świecie (które wyniosły łącznie ponad 26 mld USD). Rekordowe ceny ropy osiągnęły w lipcu poziom 147 USD za baryłkę. Linie lotnicze

zabezpieczały się przed wzrostami cen w warunkach ryzyka poprzez tzw. *hedging* paliwowy<sup>21</sup>, zawierając transakcje terminowe. Pod koniec 2008 roku ceny ropy wkroczyły niespodziewanie w trend zniżkowy, spadając w grudniu do poziomu 34 USD za baryłkę. Sytuacja rynkowa przyczyniła się do osiągania strat z tytułu zawarcia, jak się z perspektywy czasu okazało, niekorzystnych transakcji terminowych dotyczących paliwa lotniczego, którego cena rynkowa była niższa niż przewidywana. Tabela 6.3 przedstawia rozmiary transakcji terminowych zawieranych przez wybrane linie lotnicze w latach 2008–2010. Przewoźnicy stosowali *hedging*, opiewający nawet na 88% zużywanego paliwa lotniczego ogółem w 2008 roku, a ustalone ceny oscylowały w drugiej połowie roku znacznie powyżej cen rynkowych. W związku z obniżką cen surowca większość linii lotniczych zabezpieczała się na wypadek wzrostu cen w mniejszym stopniu w 2009 roku, zaś w 2010 spośród wymienionych jedynie dwie linie stosowały *hedging*.

**Tabela 6.3.** *Hedging* cen ropy naftowej europejskich linii lotniczych w latach 2008–2010

Linia lotnicza	Transakcje <i>hedgingowe</i>	2008	2009	2010
Air Berlin	udział zużycia paliwa (w %)	88	23	–
	cena w USD za baryłkę	84	110	–
Air France-KLM	udział zużycia paliwa (w %)	75	55	35
	cena w USD za baryłkę	74	80	87
British Airways	udział zużycia paliwa (w %)	65	35	–
	cena w USD za baryłkę	88	100	–
Lufthansa	udział zużycia paliwa (w %)	85	54	5
	cena w USD za baryłkę	b.d.	b.d.	b.d.
EasyJet	udział zużycia paliwa (w %)	40	45	–
	cena w USD za baryłkę	74	123	–
Finnair	udział zużycia paliwa (w %)	60	25	–
	cena w USD za baryłkę	b.d.	b.d.	–

21 *Hedging* paliwowy – transakcje zabezpieczające przed zmianami cen paliw. Technika ta polega na tym, że dla zabezpieczenia przed zmianą ceny należy zainwestować w dwa negatywnie skorelowane instrumenty finansowe. Ceny paliwa lotniczego są ujemnie skorelowane z cenami akcji linii lotniczych. Jeśli ceny paliwa rosną, ceny akcji linii lotniczych maleją i odwrotnie. Posiadanie odpowiedniej ilości akcji linii lotniczych i kontraktów na ropę w portfelu inwestycyjnym sprawia, że jego wartość prawdopodobnie nie będzie ulegała zmianie lub w niewielkim stopniu, pomimo zmian kursów akcji linii lotniczych i cen ropy naftowej. Więcej w: *Hedging, czyli zabezpieczenie przed zmianami cen*, „Rynek Finansowy”, 9 maja 2013 roku, <http://rynekfinansowy.blogspot.com/> (dostęp: 3.03.2016); P. Morrell, W. Swan, *Airline Jet Fuel Hedging: Theory and practice*, „Transport Reviews” November 2006, vol. 26, issue 6, s. 713–730.



Tabela 6.3 (cd.)

Linia lotnicza	Transakcje <i>hedgingowe</i>	2008	2009	2010
Iberia	udział zużycia paliwa (w %)	47	-	-
	cena w USD za baryłkę	83	-	-
Ryanair	udział zużycia paliwa (w %)	-	80–90	-
	cena w USD za baryłkę	-	124–129	-
SAS	udział zużycia paliwa (w %)	42	-	-
	cena w USD za baryłkę	b.d.	-	-

**Źródło:** *Fuel and Air Transport. A Report Prepared for the European Commission*, Air Transport Department, Cranfield University, Cranfield 2008, s. 16.

W 2008 roku udział paliwa podlegającego zabezpieczeniu poprzez *hedging* wynosił od 42 do 88% całkowitego zużycia przez przewoźnika. Najbardziej aktywne były linie lotnicze Air Berlin i Lufthansa, zawierające transakcje na 85–88% paliwa, a także Air France – KLM i British Airways (odpowiednio 75 i 65%) oraz Finnair (ok. 60%). Linie lotnicze EasyJet, SAS oraz Iberia zgłosiły gotowość skorzystania z *hedgingu* przekraczającą 40% zapotrzebowania. W 2009 roku sytuacja uległa zmianie. Największe ilości paliwa w stosunku do zużycia, na jakie zawarto transakcje terminowe wynoszące 80–90%, należały do Ryanair, natomiast Air France – KLM oraz Lufthansa zabezpieczały nieco więcej niż połowę zapotrzebowania. Sektor lotniczy nadal nie wykazał zysków, pomimo ceny ropy naftowej na poziomie poniżej 60 USD za baryłkę, a strata branży osiągnęła prawie 5 mld USD. W 2010 roku większość linii lotniczych wycofała się z *hedgingu*, oprócz Air France – KLM wobec 35% zużycia oraz Lufthansy korzystającej z transakcji terminowych w marginalnym stopniu.

Warto ponadto porównać efektywność paliwową omawianych linii lotniczych w 2007 roku, przed okresem najwyższych cen ropy naftowej. Zależy ona od wielu czynników, w tym wieku floty, typu używanych samolotów, rozmieszczenia i liczby siedzeń, wskaźnika wypełnienia miejsc w samolotach (*load factor*), a także kongestii. Można zauważyć, że linie lotnicze niskokosztowe, takie jak Ryanair oraz EasyJet charakteryzują się najwyższą wydajnością paliwową w przeliczeniu na pasażera (na 100 km lotu). Wynika to z faktu użytkowania głównie wąskokadłubowych samolotów i posiadaniu relatywnie nowej floty oraz unikaniu kongestii poprzez korzystanie z regionalnych, mniej zatłoczonych portów lotniczych.

Tabela 6.4. Wydajność paliwowa wybranych linii lotniczych w 2007 roku

Linia lotnicza	Zużycie paliwa (na 100 pasażerokm)
Ryanair	3,21
EasyJet	3,82

Linia lotnicza	Zużycie paliwa (na 100 pasażerokm)
Air France – KLM	3,90
Iberia	4,02
Lufthansa	4,32
British Airways	4,41
Austrian	4,67
Finnair	4,89
SAS	5,20

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych i raportów linii lotniczych.

Natomiast tradycyjni sieciowi przewoźnicy wykazali relatywnie wyższe zużycie paliwa: od 3,9 litra w przypadku Air France – KLM do 5,2 litra linii lotniczych SAS (na 100 pasażerokilometrów). Relatywnie mniej wydajne linie lotnicze British Airways oraz SAS posiadały w swojej flocie również starsze typy samolotów, co przekładało się na wyższą paliwochłonność. Flagowi narodowi przewoźnicy zwyczajowo notują także niższy *load factor* niż linie niskokosztowe. Korzystają też z większych portów lotniczych, w tym największych międzynarodowych węzłowych przesiadkowych hubów, na których występuje zjawisko kongestii związane z zatłoczeniem przestrzeni powietrznej, mogące powodować większe zużycie ropy lotniczej.

Część tradycyjnych linii lotniczych, aby zniwelować uciążliwość wysokich cen paliw i wpływ wzrostu udziału ropy lotniczej w kosztach operacyjnych na ekonomikę działalności, wprowadziła tzw. dopłaty paliwowe (*fuel surcharge*)<sup>22</sup> do biletu jako dodatkowy koszt dla pasażera. Metodę zmiennych kwot dopłat, zależnych od ceny paliwa, uznano za elastyczną formę dostosowywania się do warunków rynkowych i zapewnienia pokrycia kosztu zakupu surowca. Dopłaty paliwowe wpłynęły na zwiększenie przychodów linii lotniczych.

**Tabela 6.5.** Kwota dopłat paliwowych w klasie ekonomicznej linii lotniczych British Airways

Okres	Dopłata paliwowa (w GBP) w cenie biletu lotniczego		
	Trasy średniodystansowe	Trasy długodystansowe	
		Trwające do 9 godz.	Powyżej 9 godz.
V 2004	2,5	2,5	2,5
VIII 2004	2,5	6	6
X 2004	4	10	10
III 2005	6	16	16

22 Zob. S. Holloway, *Straight and Level: Practical Airline Economics*, Ashgate, Burlington 2008, s. 127.

Tabela 6.5 (cd.)

Okres	Dopłata paliwowa (w GBP) w cenie biletu lotniczego		
	Trasy średniodystansowe	Trasy długodystansowe	
		Trwające do 9 godz.	Powyżej 9 godz.
VI 2005	8	24	24
IX 2005	8	30	30
IV 2006	8	35	35
I 2007	8	30	35
V 2007	8	33	38
VI 2007	8	38	43
XI 2007	10	48	58
II 2008	10	53	64
VI 2008	16	78	109

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych i raportów British Airways.

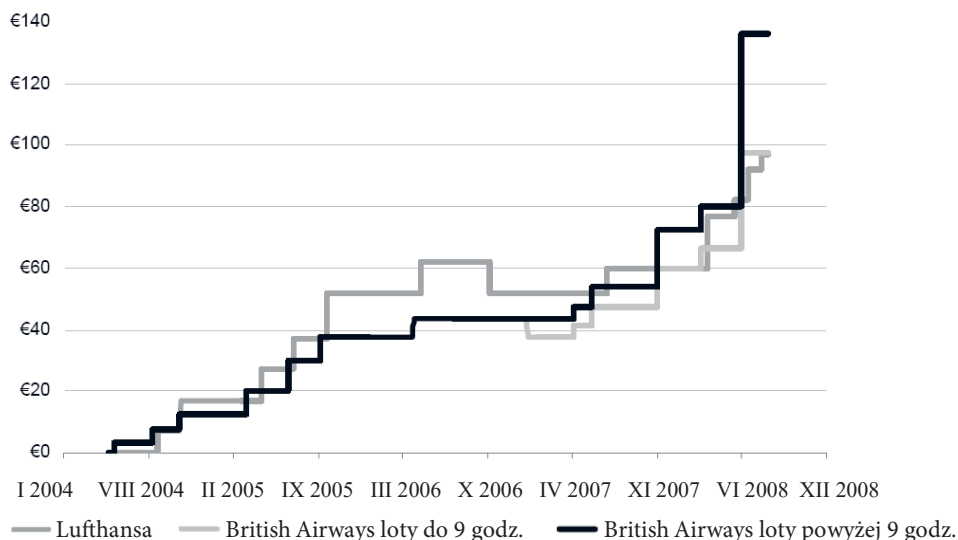
Tabela 6.5 prezentuje wysokość dopłat paliwowych do ceny biletu lotniczego na przykładzie przewoźnika British Airways (z podziałem na długości tras) w poszczególnych okresach jej obowiązywania (w latach 2004–2008). Zaobserwowano ewolucję wysokości dopłaty w miarę wzrostu ceny ropy lotniczej. Kwota dodatkowej opłaty paliwowej na początku 2004 roku dla wszystkich tras wynosiła jedynie 2,5 GBP i sukcesywnie rosła, by osiągnąć dla lotów średniodystansowych czterokrotnie wyższą stawkę na początku roku 2008, a kilka miesięcy później – po znacznych wzrostach cen paliw – już 16 GBP. Na trasach długodystansowych w połowie 2008 roku dopłaty paliwowe wyniosły 78 GBP dla lotów trwających do 9 godz. i aż 109 GBP dla dłuższych tras. W 2008 roku, charakteryzującym się najwyższymi cenami paliw, zanotowano największą dynamikę wzrostu dopłat od pasażerów.

Większość tradycyjnych linii lotniczych zastosowała dopłaty paliwowe jako oddzielny koszt, doliczany do ceny biletu, po tym jak udział paliwa, w warunkach rosnących cen ropy naftowej, począwszy od 14% w 2003, roku był coraz większy w kosztach operacyjnych przewoźników powietrznych<sup>23</sup>. Porównanie dynamiki dopłat paliwowych stosowanych przez sieciowych przewoźników Lufthansa oraz British Airways prezentuje wykres 6.9.

Lufthansa zaczęła stosować dopłaty paliwowe w drugiej połowie 2004 roku, rozpoczynając od poziomu zbliżonego do stawek British Airways, a następnie w latach 2005–2007 nawet przewyższającego brytyjskiego konkurenta. Linie lotnicze British Airways od 2007 roku zastosowały zróżnicowanie stawek na lotach dalekiego zasięgu, dzieląc przewozy na trwające do 9 godz. i dłuższe. Zdecydowanie najwyższymi

23 Zob. A. Wald, C. Fay, R. Gleich, *Introduction to Aviation Management*, Lit Verlag, Berlin 2010, s. 37.

dopłatami paliwowymi obciążano konsumentów podróżujących na najdłuższych trasach. W przypadku obu przewoźników trend dotyczący dodatkowych kosztów związanych z paliwem ponoszonych przez pasażera był podobny. W większości badanego okresu zaobserwowano tendencję rosnącą<sup>24</sup>. Zdecydowanie największa dynamika miała miejsce w 2008 roku.



**Wykres 6.9.** Dopłaty paliwowe British Airways i Lufthansa w okresie I 2004 – XII 2008

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych linii lotniczych.

Po trudnym dla branży lotniczym okresie (2004–2008) związanym ze znacznym wzrostem cen paliw sektor musiał zmierzyć się z wyzwaniem globalnego kryzysu finansowego lat 2008–2009, wpływającym na ograniczenie popytu na podróże lotnicze, co przekładało się na wyniki finansowe przewoźników. Niższy wskaźnik zapełnienia miejsc w samolotach wpływał też na ograniczenie efektywności paliwowej. W 2008 roku wystąpiła kumulacja kilku czynników mających negatywne przełożenie na rentowność sektora, takich jak m.in. rekordowe ceny paliwa i zmniejszony popyt na przewozy lotnicze, a także koszty transakcji *hedgingowych*.

Pierwsza połowa 2008 roku absorbowała uwagę zarządów linii lotniczych ze względu na rosnące ceny ropy naftowej i znaczny wzrost kosztów prowadzonej działalności, zaś w drugiej połowie roku świat wkroczył w okres recesji, mającej wpływ na spadek popytu na usługę pasażerskiego transportu lotniczego. W 2008 roku przewozy wzrosły jedynie o ok. 1,6%, natomiast w pierwszej połowie 2009 zaobserwowano prawie 8% spadek (w porównaniu z analogicznym okresem

24 Zob. *Fuel and Air Transport. A Report Prepared for the European Commission*, Air Transport Department, Cranfield University, Cranfield 2008, s. 18.

roku poprzedniego)<sup>25</sup>. Kryzys gospodarki światowej, ograniczający popyt efektywny na podróże lotnicze, przełożył się na gorsze wyniki finansowe przewoźników. Przyczyniły się do tego również straty branży na skutek *hedgingu* ropy naftowej, które według szacunków ICAO wyniosły w 2008 roku ok. 6 mld USD<sup>26</sup>. Niektóre linie lotnicze zawarły transakcje terminowe na okres dwóch lub trzech lat, co znajdowało odzwierciedlenie w wynikach finansowych. IATA oszacowała, że straty przemysłu lotniczego w 2009 roku wyniosły niespełna 5 mld USD, z czego straty operacyjne jedynie 1,7 mld USD<sup>27</sup>. Rok 2009 był według Dyrektora Generalnego IATA jednym z najtrudniejszych w dziejach przemysłu lotniczego.

Sytuacja rynkowa determinowała zmiany strategii linii lotniczych: od planów rozwoju do działań zapewniających raczej przetrwanie na rynku. Przemysł lotniczy, który w latach 2001–2009 wygenerował aż ponad 52 mld USD strat potrzebował zmian<sup>28</sup>. Potwierdziła się prawidłowość, że samoloty komunikacyjne zamówione przez linie lotnicze w warunkach dobrej koniunktury były dostarczane w czasie recesji. W latach 2009–2011 wprowadzono na rynek około 4 tys. samolotów, które odpowiadały 17% zdolności przewozowych linii lotniczych<sup>29</sup>. Relatywnie nowocześniejsza i innowacyjna flota statków powietrznych miała pozytywny wpływ na branżę lotniczą, ponieważ nowe środki transportu były mniej paliwochłonne oraz zapewniały szereg oszczędności w związku z większą wydajnością.

Kolejne lata (2011–2014) były trudne dla przemysłu lotniczego ze względu na wzrost cen ropy naftowej do poziomu ponad 111 USD za baryłkę (koszt paliwa dla całego sektora wyniósł nawet 230 mld USD). Poprawę sytuacji finansowej przedsiębiorstw lotniczych przyniosło ożywienie popytu na przewozy powietrzne po ustaniu skutków kryzysu. Pod względem rentowności sektora w badanym okresie (2001–2015), zdecydowanie najlepszą sytuację osiągnięto w 2015 roku, notując rekordowe zyski sięgające 33 mld USD, również dzięki spadkom cen ropy naftowej, która na koniec grudnia kosztowała jedynie 37 USD za baryłkę. W kolejnych okresach prognozowano utrzymanie się dobrej sytuacji na skutek relatywnie niskich cen paliw.

Paliwo lotnicze nadal pozostaje jednym z największych składników kosztów operacyjnych (27% udziału w 2015 roku). Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Lotniczych (IATA) prowadzi kampanię *Fuel Action Campaign*, mającą na celu podjęcie środków w kierunku redukcji zużycia paliwa oraz związanych

25 Zob. ICAO, *Marginal Traffic Growth and Fuel Hedging Losses Take Toll on Airline Industry in 2008*, News Release, Montreal, 5 czerwca 2009, [www.icao.int](http://www.icao.int), s. 2 (dostęp: 3.03.2016).

26 Zob. *ibidem*, s. 1–2.

27 Zob. G. Bisignani, *State of the Air Transport Industry*, IATA Annual General Meeting and World Air Transport Summit, Kuala Lumpur, 8 czerwca 2009, [www.iata.org](http://www.iata.org), s. 1 (dostęp: 3.03.2016).

28 Stratę wyliczono w oparciu o wynik finansowy branży lotniczej według IATA, *Industry Economics Performance – Forecast Table*, IATA Economics, grudzień 2015 roku, [www.iata.org](http://www.iata.org) (dostęp: 3.03.2016).

29 Na podstawie danych producentów samolotów.

z nim emisji do atmosfery, uproszczenia prowadzenia działalności, obniżki podatków i opłat oraz poprawy warunków rynkowych. IATA współpracuje z partnerami z przemysłu lotniczego na całym świecie, aby zredukować paliwochłonność sektora. Ponadto upewnia się, że poszczególne linie lotnicze wprowadziły własny wewnętrzny „program paliwowy”. Szacuje się, że obsługa bardziej bezpośrednich tras, ograniczanie tych nieefektywnych oraz usprawnienia w ruchu naziemnym na lotniskach mogą redukować koszty sektora o ok. 2,5 mld USD rocznie. Indywidualne wysiłki linii lotniczych w celu zwiększenia efektywności zużycia paliwa o 1%, mogłyby obniżyć koszt jego funkcjonowania w całym przemyśle lotniczym nawet o 700 mln USD rocznie<sup>30</sup>.

IATA stworzyło również tzw. zielone zespoły (*Green Teams*) w celu wdrożenia najlepszych praktyk w zakresie zużycia paliwa przez linie lotnicze. Do ich zadań należy m.in. identyfikacja i ocena potencjalnych inicjatyw przewoźników. Poprzez stopniowe włączenie zaawansowanych technologii do swoich flot linie lotnicze dokonały imponującej poprawy efektywności paliwowej. Przyjęto dobrowolny cel efektywności paliwowej, polegający na zmniejszeniu zużycia paliwa i emisji CO<sub>2</sub> o co najmniej 25% do 2020 roku w porównaniu do poziomu bazowego z 2005<sup>31</sup>.

Szacuje się, że wprowadzenie ulepszeń w zakresie ATM (*Air Traffic Management*) i racjonalne zarządzanie ruchem lotniczym w celu wyeliminowania strat paliwa (które są spowodowane m.in. wydłużeniem lotu, w tym kongestią i nadmiernym spalaniem w oczekiwaniu na podejście do lądowania) mogłyby poprawić zużycie paliwa i emisję CO<sub>2</sub> nawet o 12%. IATA podejmuje wysiłki, aby zmobilizować rządy, porty lotnicze i służby żeglugi powietrznej do wdrożenia niezbędnych ulepszeń infrastrukturalnych. Zaproponowano również inicjatywę „oszczędź 1 minutę” (*Save 1 Minute*). Linie lotnicze wydają ok. 100 USD na minutę lotu, biorąc pod uwagę koszty operacyjne, na które składa się m.in. siła robocza, paliwo, utrzymanie samolotu itd.

IATA współpracuje z instytucjami służby żeglugi powietrznej (ANSP), kontrolerami ruchu lotniczego (ATCS), liniami lotniczymi i innymi kluczowymi interesariuszami w celu lepszego projektowania oraz wykorzystania przestrzeni powietrznej, procedur i zarządzania. Ta inicjatywa, poprzez otwarcie nowych bardziej bezpośrednich tras i dostosowanie istniejących do mniejszego zużycia paliwa, może zmniejszyć całkowite koszty operacyjne branży o ponad 1 mld USD rocznie oraz znacznie zredukować emisję do środowiska. Usprawnienia w zakresie obsługi naziemnej, a także ruchu lotniczego związanego ze startem i lądowaniem oraz racjonalizacja istniejących procedur ochrony przed hałasem mogą przynieść dodatkowe 530 mln USD oszczędności<sup>32</sup>.

Paliwo lotnicze jest drugim po wynagrodzeniach kosztem funkcjonowania przewoźników lotniczych. Labilność cen ropy naftowej, mająca wpływ na wynik

30 Zob. *IATA Fuel Action Campaign*, [www.iata.org](http://www.iata.org) (dostęp: 20.02.2016).

31 Zob. *IATA Green Teams*, [www.iata.org](http://www.iata.org) (dostęp: 3.03.2016).

32 Zob. *IATA Economics*, <https://www.iata.org/> (dostęp: 3.03.2016).

finansowy, skłoniła zarządy linii lotniczych do zawierania transakcji terminowych zabezpieczających przed ryzykiem. Producenci konstruują innowacyjne, mniej paliwochłonne samoloty, co prowadzi do znacznych oszczędności i osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku, który w wyniku liberalizacji charakteryzuje się zwiększoną liczbą przedsiębiorstw lotniczych<sup>33</sup>. Cały sektor nie ustaje w wysiłkach na rzecz lepszego, zasobooszczędnego zarządzania ruchem powietrznym.

### 6.3. Ekonomiczne konsekwencje wybuchu wulkanu Eyjafjallajökull w 2010 roku dla sektora lotniczego

Transport powietrzny jest rodzajem przemieszczania się szczególnie wrażliwym na wszelkie zmiany związane z warunkami atmosferycznymi, do których można zaliczyć różnego rodzaju anomalie, w tym pogodowe, takie jak m.in. burze, śnieżyce oraz mgłę, które niejednokrotnie determinują odwołanie lotów lub przekierowanie samolotów na inne lotniska. Do tego rodzaju zakłóceń funkcjonowania transportu lotniczego można zaliczyć także klęski żywiołowe, wśród których w XXI wieku na szczególną uwagę zasługuje wybuch wulkanu Eyjafjallajökull w 2010 roku na Islandii<sup>34</sup>.

Efektom serii erupcji wulkanu, a zwłaszcza wybuchu z 14 kwietnia 2010 roku, było powstanie chmury pyłu składającej się m.in. z mikroskopijnej wielkości cząsteczek szkła, co zagrażało silnikom samolotów odrzutowych<sup>35</sup>. To bezprecedensowe w historii zdarzenie związane z siłami natury zmusiło wiele krajów do zamknięcia na kilka dni przestrzeni powietrznej i odwołania lotów, co skutkowało ogromnymi stratami finansowymi, jakie generowała każda doba przestoju, a także koszty utraconych korzyści. Tabela 6.6 prezentuje stopniowe zamykanie przestrzeni powietrznej nad kolejnymi krajami w Europie w związku z rozprzestrzenianiem się po erupcji wulkanu chmury pyłu na wysokości powyżej 6 km.

33 Zob. V. Singh, S.K. Sharma, *Fuel consumption optimization in air transport: a review, classification, critique, simple meta-analysis, and future research implications*, „European Transport Research Review” 2015, no. 7, s. 12.

34 Zob. *Eruption of Eyjafjallajökull Volcano, Iceland*, NASA Earth Observatory, <http://earthobservatory.nasa.gov/> (dostęp: 3.03.2016).

35 Według London Volcanic Ash Advisory Center (VAAC) chmura pyłu znajdowała się na wysokości 6100 m i powyżej, składając się z elementów skalnych, czyli popiołu wulkanicznego oraz lapilli – wrzecionowatych fragmentów zastygłej lawy o wielkości nawet 2–3 mm i gazów: pary wodnej, dwutlenku węgla, tlenku węgla, fluoru, chloru, siarki, dwutlenku siarki. VACC to instytucja ICAO odpowiedzialna za wydawanie poradników dla erupcji wulkanicznych pochodzących z Islandii i północno-wschodniej części północnego Atlantyku, <http://www.metoffice.gov.uk/aviation/vaac> (dostęp: 3.03.2016).



**Tabela 6.6.** Etapy zamykania przestrzeni powietrznej nad Europą w kwietniu 2010 roku

Data	Państwa zamykające całkowicie lub częściowo przestrzeń powietrzną
15 kwietnia 2010 r.	Belgia, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Islandia, Hiszpania, Holandia, Litwa, Łotwa, Niemcy, Norwegia, Irlandia, Polska (północna), Rosja, Szwecja, Wielka Brytania
16 kwietnia 2010 r.	Austria, Mołdawia, Polska (pozostała), Słowacja, Szwajcaria, Węgry, Włochy
17 kwietnia 2010 r.	Bośnia i Hercegowina, Chorwacja, Czarnogóra, Rumunia, Serbia

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie informacji poszczególnych krajów i Eurocontrol.

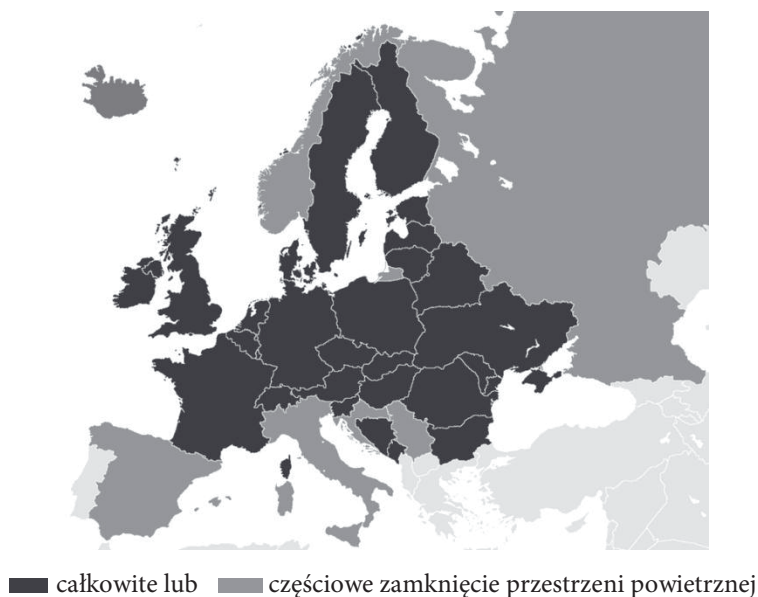
Przemieszczająca się nad kolejne kraje w kierunku południowo-wschodnim olbrzymia chmura pyłu wulkanicznego (zilustrowana na rysunku 6.1) w konsekwencji objęła swoim zasięgiem większość kontynentu europejskiego.



**Rysunek 6.1.** Obszar chmury pyłu nad Europą po wybuchu wulkanu w kwietniu 2010 roku

**Źródło:** London Volcanic Ash Advisory Centre.

Powyższe informacje przedstawiono również na rysunku 6.2 obrazującym stopień zamknięcia przestrzeni powietrznej (z podziałem na całkowity lub częściowy brak możliwości wykonywania lotów). Większość obszaru kontynentalnej Europy oraz Wysp Brytyjskich i Irlandii objęta była całkowitym zakazem lotów. Jedynie nieliczne kraje zachowały częściową zdolność oferowania połączeń lotniczych.



**Rysunek 6.2.** Stopień zamknięcia europejskiej przestrzeni powietrznej 18 kwietnia 2010 roku

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych Eurocontrol.

W związku z utrzymywaniem się chmury pyłu wulkanicznego na poziomie ponad 6 km w krajach objętych ograniczeniem ruchu, w tym w Polsce, dopuszczalne było wykonywanie lotów jedynie na niższych wysokościach. Pasażerski ruch lotniczy samolotami odrzutowymi wąsko- i szerokokadłubowymi, które wykonują przewozy powyżej tej granicy został całkowicie odwołany. Ograniczenie dziennej zdolności przewozowej linii lotniczych na trasach wewnętrznych i międzynarodowych z portów lotniczych Europy, w ciągu siedmiu dni zamknięcia przestrzeni powietrznej (w dniach od 15 do 21 kwietnia), na przykładzie 19 kwietnia 2010 roku prezentuje tabela 6.7.

**Tabela 6.7.** Rozkładowa dzienna zdolność przewozowa 19 kwietnia 2010 roku w paskm (ASK)\*

Dzienna zdolność przewozowa linii lotniczych	ASK (w mln)	Udział światowy (w %)
Świat	16 838	100
Europa	6458	38

Dzienna zdolność przewozowa linii lotniczych	ASK (w mln)	Udział światowy (w %)
Ograniczenie zdolności przewozowej 19 kwietnia 2010 roku	4899	29

\* ASK (*Available seat kilometres*) – dostępne pasażerokilometry. Miara pasażerskiej zdolności przewozowej równa iloczynowi dostępnych miejsc na pokładzie samolotu i liczby kilometrów tras lotniczych. Podstawowa jednostka określenia zdolności przewozowej danej linii lotniczej.

Definicja za: *ATA Airline Handbook*, Air Transport Association, Washington D.C. 2009, s. 57.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych IATA Economics, SRS Analyser database.

W dniach 18–19 kwietnia 2010 roku, w których obowiązywały największe ograniczenia, ok. 19 tys. lotów dziennie zostało odwołanych<sup>36</sup>, co stanowiło prawie 30% światowego potencjału przewozowego, czyli około 4,9 mld dostępnych pasażerokilometrów. Europejskie linie lotnicze reprezentowały aż 70% ograniczenia zdolności przewozowej. Odwołane loty mogły dotyczyć nawet ok. 1,2 mln pasażerów dziennie. Według szacunków Komisji Europejskiej w ciągu siedmiu dni kryzysu wulkanicznego odwołano ok. 100 tys. lotów, z których nie skorzystało ok. 10 mln osób<sup>37</sup>.

Partycypację przewoźników w odwołanym ruchu lotniczym, według pochodzenia, prezentuje tabela 6.8. Kryzys związany z zamknięciem przestrzeni powietrznej po wybuchu wulkanu na Islandii w największym stopniu dotknął europejskie linie lotnicze, które oferowały aż 70% niewykorzystanej zdolności przewozowej. Przewoźnicy z rejonu Azji i Pacyfiku stanowili 11% utraconego rynku, a linie lotnicze z Ameryki Północnej 10%. Pozostałe 8% odwołanych lotów należało do samolotów z Bliskiego Wschodu, Afryki i Ameryki Łacińskiej. Zamknięcie na łącznie siedem dni przestrzeni powietrznej nad Europą zmniejszyło przychody w związku z ograniczeniem liczby lotów oraz wygenerowało dodatkowe koszty linii lotniczych i całego sektora.

**Tabela 6.8.** Udział linii lotniczych według pochodzenia w uziemionym ruchu w kwietniu 2010 roku

Pochodzenie linii lotniczych według kraju rejestracji	Udział w odwołanych lotach (w %)
Europa	70
Azja – Pacyfik	11
Ameryka Północna	10
Bliski Wschód	5

36 Zob. IATA Economic Briefing *The Impact of Eyjafjallajökull's Volcanic Ash Plume*, maj 2010, [www.iata.org](http://www.iata.org), s. 2 (dostęp: 3.03.2016).

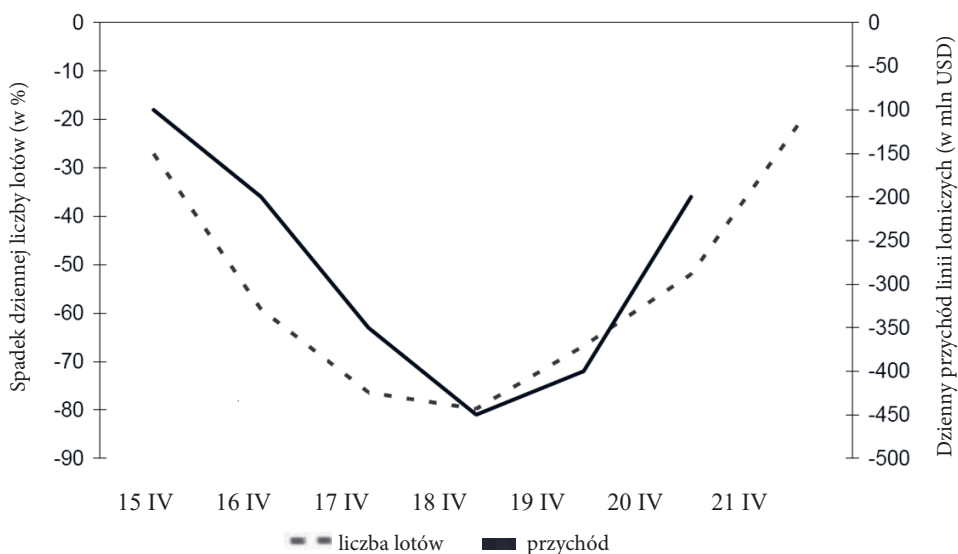
37 Zob. M. Kallas, *Consequences du nuage de cendres généré par l'éruption volcanique survenue en Islande et sur le trafic aérien – état de la situation*, Komisja Europejska, 27 kwietnia 2010, SEC (2010) 533.

Tabela 6.8 (cd.)

Pochodzenie linii lotniczych według kraju rejestracji	Udział w odwołanych lotach (w %)
Afryka	3
Ameryka Łacińska	1

**Źródło:** *The Impact of Eyjafjallajökull's Volcanic Ash Plume*, IATA 2010, s. 2–3.

Ograniczenie liczby pasażerów w okresie 15–21 kwietnia 2010 roku wahało się od ponad 20% (na początku ograniczania ruchu i w dniach ponownego, stopniowego otwierania przestrzeni powietrznej) do nawet ponad 70% (w szczytowych dniach kryzysu wulkanicznego). Dzielne straty linii lotniczych w okresie największych ograniczeń ruchu wahały się od ok. 200 mln USD do ponad 400 mln USD.



**Wykres 6.10.** Wpływ ograniczenia lotów 15–21 kwietnia 2010 roku na przychody przewoźników

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych IATA i Eurocontrol.

Biorąc pod uwagę 27 krajów UE, według danych Eurocontrol średni spadek ruchu w tygodniu dotkniętym kryzysem wulkanicznym wynosił 64% w stosunku do tygodnia poprzedzającego<sup>38</sup>. W niektórych krajach członkowskich, objętych całkowitym zakazem wykonywania lotów, ograniczenia przewozów wynosiły nawet 90%. Według szacunków odwołano ok. 67 tys. lotów, z których nie skorzystało ok. 5,5 mln pasażerów. Ograniczenie przewozów znalazło odzwierciedlenie w wynikach finansowych linii lotniczych, a utracone przychody szacuje się na nawet kilkaset mln USD dziennie (w przedstawionym okresie). Tabela 6.9 prezentuje

38 Zob. *ibidem*.

utracone przychody (straty) poszczególnych europejskich linii lotniczych pochodzących z krajów członkowskich UE, które w największym stopniu doświadczyły ograniczenia przewozów.

**Tabela 6.9.** Straty wybranych linii lotniczych w okresie 15–21 kwietnia 2010 roku (w mln USD)

Wyszczególnienie	Straty (w mln USD)
British Airways	217
Grupa Lufthansa	200
Air France – KLM	109

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych IATA i linii lotniczych.

Największe straty wśród europejskich przewoźników poniosły tradycyjne sieciowe linie lotnicze, które oprócz lotów na trasach europejskich odwołały międzykontynentalne loty dalekiego zasięgu. Grupa Lufthansa oraz British Airways poniosły straty rzędu nawet ponad 200 mln USD dziennie, natomiast linie lotnicze Air France – KLM przekraczające 100 mln USD. Według IATA europejskie porty lotnicze straciły ok. 336 mln USD przychodów<sup>39</sup>. Straty sektora lotniczego w Europie szacowane przez poszczególne organizacje międzynarodowe przedstawia tabela 6.10.

Według analizowanych danych łączne straty europejskich linii lotniczych rozkładowych i czarterowych, wynikające z utraconych przychodów, odszkodowań dla pasażerów, kosztu załogi i innych czynników, można oszacować na ok. 1,8 mld EUR. Europejskie porty lotnicze kryzys kwietnia 2010 roku kosztował ok. 260 mln EUR w związku ze zmniejszeniem obrotów, z tytułu niewykonanych lotów, a także z kosztami pomocy udzielonej pasażerom z uwagi na warunki i wyjątkowe okoliczności. Tabela 6.10 przedstawia również wyszczególnienie źródeł strat (z podziałem na opisywane podmioty rynku pasażerskich przewozów powietrznych).

**Tabela 6.10.** Straty europejskiego sektora lotniczego po wybuchu wulkanu w kwietniu 2010 roku

Nazwa organizacji	Szacowane straty	Opis/źródło strat
AEA <sup>a</sup>	850 mln EUR 194 mln EUR 1,7 mln EUR 52 400	Utrata przychodów Koszt wykonania praw pasażerów Koszt uziemionej załogi Liczba odwołanych lotów
ERA <sup>b</sup>	250 mln EUR	Wpływ na wynik finansowy <i>netto</i>
ELFAA <sup>c</sup>	202 mln EUR	Łączne straty

39 Zob. IATA (*International Air Transport Association*) zrzesza 260 linii lotniczych ze 117 krajów, reprezentujących 83% światowych mocy przewozowych. Więcej na: [www.iata.org](http://www.iata.org) (dostęp: 3.03.2016).

Tabela 6.10 (cd.)

Nazwa organizacji	Szacowane straty	Opis/źródło strat
IACA – charters <sup>d</sup>	310 mln EUR	Utracony przychód i dodatkowe koszty
ACI Europe <sup>e</sup>	313 75% 16 mln 250 mln EUR 10 mln EUR	Liczba portów lotniczych całkowicie wyłączonych z ruchu Udział wyłączonych portów w europejskiej sieci lotnisk Liczba uziemionych pasażerów Utracone przychody portów lotniczych Koszt pomocy udzielonej pasażerom w portach lotniczych

<sup>a</sup> AEA (*Association of European Airlines*) – zrzeszenie 22 głównych sieciowych europejskich linii lotniczych przewożących łącznie prawie 310 mln pasażerów rocznie i posiadających 1860 samolotów obsługujących 530 tras lotniczych w 140 krajach, które oferują 8100 lotów dziennie. Roczny łączny przychód wynosi ok. 100 mld EUR. Więcej na: <http://www.aea.be/> (dostęp: 3.03.2016).

<sup>b</sup> ERA (*European Regions Airline Association*) – zrzeszenie *non profit* europejskiego sektora lotniczego, do którego należy 47 regionalnych linii lotniczych, 135 usługodawców, w tym producentów przemysłu lotniczego, porty lotnicze, dostawcy i inni. Więcej na: <http://www.eraa.org/> (dostęp: 3.03.2016).

<sup>c</sup> ELFAA (*European Low Fares Airlines Association*) – zrzeszenie 10 europejskich niskokosztowych linii lotniczych przewożących łącznie ponad 300 mln pasażerów rocznie i obsługujących połowę rozkładowego powietrznego ruchu pasażerskiego na trasach wewnątrz UE. Więcej na: <http://www.elfaa.com/> (dostęp: 3.03.2016).

<sup>d</sup> IACA-charters (*International Air Carrier Association*) – zrzeszenie 20 linii lotniczych, w tym niskokosztowych, czarterowych i tour operatorów. W zestawieniu ujęto dane dotyczące czarterów. Więcej na: <http://www.iaca.be/> (dostęp: 3.03.2016).

<sup>e</sup> ACI Europe (*Airports Council International Europe*) – organizacja reprezentująca prawie 500 portów lotniczych z 45 krajów obsługujących 90% ruchu w Europie, czyli ok. 1,8 mld pasażerów. Zrzeszone porty lotnicze zatrudniały w 2014 roku 12,3 mln osób, generując 675 mld EUR przychodów rocznie, co odpowiada 4,1% PKB Europy. Więcej na: <https://www.aci-europe.org/> (dostęp: 3.03.2016).

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie M. Kallas, *Consequences du nuage de cendres généré par l'éruption volcanique survenue en Islande et sur le trafic aérien – état de la situation*, Komisja Europejska, 27 kwietnia 2010 roku, SEC (2010) 533, s. 4–5.

Ograniczenie przewozów z podziałem na trasy i udział w przewozach zaprezentowano w tabeli 6.11. Relatywnie duży udział w liczbie pasażerów i jeszcze większy w przychodach, ze względu na długość lotu, stanowiły trasy transatlantyckie. Loty z Europy do USA na trasach wymienionych w zestawieniu odpowiadały łącznie 7% liczby pasażerów i stanowiły ponad 16% utraconych przychodów. Im dłuższa trasa, tym większy udział w przychodach. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku lotów do Australii, Azji, Afryki lub innych krajów Ameryki. Trasy wewnętrzne we Francji, Niemczech i Wielkiej Brytanii stanowiły wśród wymienionych ok. 13%

ruchu pasażerskiego, przekładając się jedynie na ok. 6,5% przychodów finansowych. Pozostałe niewymienione trasy lotnicze odpowiadały 76% pasażerów i 67% wpływów.

**Tabela 6.11.** Szacunkowa dzienna liczba pasażerów i przychody według tras utracone przez linie lotnicze w wyniku zamknięcia przestrzeni powietrznej w kwietniu 2010 roku\*

Dzienny rynek przewozów - poszczególne trasy	Liczba pasażerów (w tys.)	Udział (w %)	Przychody (w mln USD)	Udział (w %)
Wielka Brytania – USA	37	3	24,9	8
Francja – trasy krajowe	47	3,8	8,7	2,8
Niemcy – USA	21	1,7	7,7	2,5
Francja – USA	13	1,1	7,4	2,4
Wielka Brytania – trasy krajowe	63	5	6,3	2
Niemcy – trasy krajowe	56	4,5	5,5	1,8
Wielka Brytania – Australia	5	0,4	4,6	1,5
Francja – Japonia	3	0,2	4,3	1,4
Szwajcaria – USA	5	0,4	3,6	1,2
Holandia – USA	7	0,6	3,4	1,1
Niemcy – Japonia	2	0,2	3,3	1,1
Irlandia – USA	6	0,4	2,9	0,9
Wielka Brytania – Kanada	6	0,4	2,8	0,9
Wielka Brytania – Japonia	2	0,2	2,7	0,9
Wielka Brytania – RPA	4	0,3	2,6	0,9
Wielka Brytania – Zjednoczone Emiraty Arabskie	5	0,4	2,6	0,8
Wielka Brytania – Hongkong	3	0,3	2,6	0,8
Wielka Brytania – Indie	8	0,6	2,5	0,8
Wielka Brytania – Singapur	2	0,2	2	0,7
Francja – Maroko	10	0,8	1,9	0,6
Pozostałe trasy	946	75,7	208	67,1
<b>RAZEM</b>	<b>1249</b>	<b>100</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

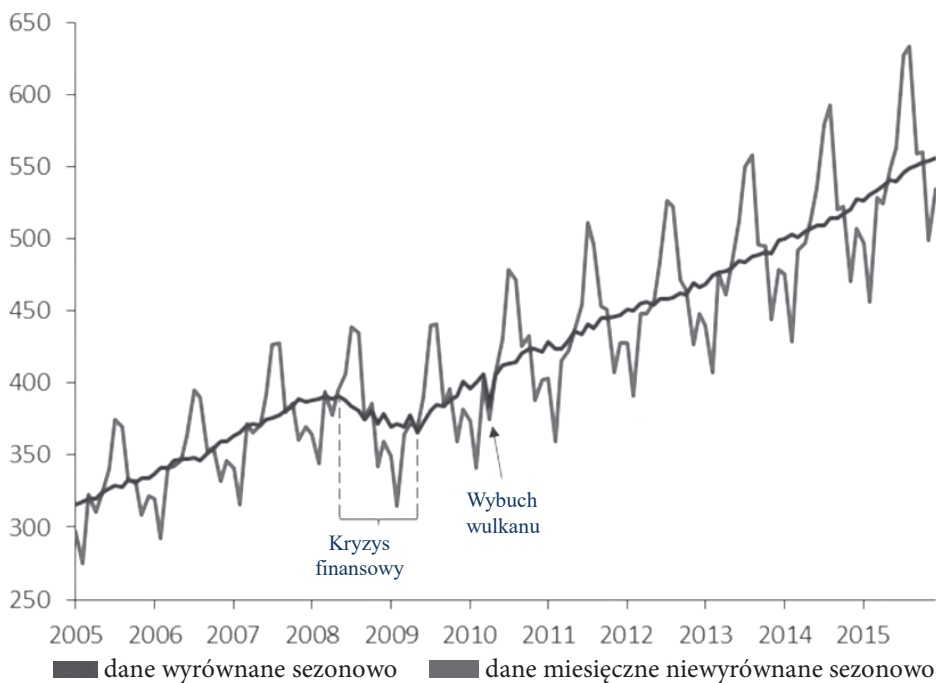
\* na podstawie danych analogicznego miesiąca roku poprzedniego (2009).

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych IATA i PaxIS Plus database Komisji Europejskiej. IATA Economic Briefing *The Impact of Eyjafjallajökull's Volcanic Ash Plume*, maj 2010, s. 2.

Łączna dzienna liczba pasażerów, którzy nie zrealizowali lotu z przyczyn zamknięcia przestrzeni powietrznej wyniosła ok. 1,2 mln osób. Wszystkie trasy



lotnicze generowały dzienną utratę obrotów przewozowych na poziomie 310 mln USD dziennie, do których doliczono również ok. 31 mln USD pozostałych przychodów, a także 30 mln USD z tytułu oczekiwanego w 2009 roku wzrostu przewozów, co oznaczało koszt utraconych korzyści na poziomie 371 mln USD. Dzienną stratę oszacowano na około 400 mln USD, na którą składały się utracone przychody, a także odszkodowania dla pasażerów<sup>40</sup>. Straty całego globalnego sektora lotniczego w ciągu siedmiu dni zamknięcia przestrzeni powietrznej mogły wynieść według estymacji IATA nawet 4 mld USD. Po okresie globalnego kryzysu finansowego ograniczenia przewozów na skutek wybuchu wulkanu były kolejną anomalią na wykresie przewozów lotniczych. Wykres 6.11 ilustruje dynamikę ruchu lotniczego z uwzględnieniem danych miesięcznych rzeczywistych oraz wyrównanych sezonowo.



**Wykres 6.11.** Przewozy sektora lotniczego w pasażerokilometrach (w mld) w latach 2005–2015

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych IATA.

W latach 2005–2015 widoczne są dwa okresy kryzysowe, przejawiające się zmniejszonymi przewozami liczonymi w pasażerokilometrach (uwzględniając liczbę pasażerów i dystans lotów). Pierwszym z nich są lata 2008–2009 na skutek globalnego kryzysu finansowego i ograniczenia popytu na podróże lotnicze z powodu

40 Zob. *The effect on business and leisure. Volcanic fallout*, „The Economist” 22 April 2010, [www.economist.com](http://www.economist.com) (dostęp: 10.01.2016).

mniej dochodów do dyspozycji konsumentów i ograniczenia handlu światowego. Zmniejszyło się zapotrzebowanie zarówno na prywatne, jak i służbowe wyjazdy lotnicze. Drugim momentem kryzysowym był omawiany wybuch wulkanu 14 kwietnia 2010 roku i kolejne siedem dni, w których zamknięto częściowo lub w całości przestrzeń powietrzną nad krajami Europy. W pozostałych latach przedstawionych na wykresie obserwowano zwyczajową sezonowość związaną z występowaniem tzw. sezonów wysokich (*high season*) oraz niskich (*low season*), zależnie od popytu efektywnego na podróże lotnicze.

Największe zapotrzebowanie na transport powietrzny w roku kalendarzowym występuje w okresie wakacyjnym oraz świątecznym. Kwiecień 2010 roku miał być według analityków miesiącem, w którym branża lotnicza odżyje po załamaniu związanym z globalnym kryzysem finansowym poprzednich lat. Wybuch wulkanu na Islandii i zamknięcie przestrzeni powietrznej zniweczyły te nadzieje. Ponowne ograniczenia ruchu lotniczego w związku z pyłem wulkanicznym emitowanym przez wulkan z Islandii miały miejsce w maju 2010 roku, co już w mniejszym stopniu przełożyło się na ograniczenie przewozów.

## 6.4. Skutki pandemii światowych dla lotniczych przewozów pasażerskich

Transport powietrzny jako filar globalizacji umożliwiający relatywnie najszybszą podróż do dowolnych krajów świata posiadających infrastrukturę lotniczą podlega jednocześnie wszelkim trendom dotyczącym zachowań konsumentów dokonujących wyboru miejsc docelowych, podróży prywatnych lub służbowych. Ten rodzaj transportu jest wyjątkowo wrażliwy na wydarzenia zewnętrzne związane z wszelkimi rodzajami ryzyka, w tym występującymi w poszczególnych rejonach świata epidemiami, które – m.in. za pośrednictwem samolotów pasażerskich – mogą łatwo rozprzestrzeniać się na inne terytoria<sup>41</sup>.

Z jednej strony zakaźne zjawiska chorobowe determinują wprowadzanie środków zaradczych przez przewoźników oraz porty lotnicze. Z drugiej strony popyt na podróże lotnicze do rejonów będących źródłem pandemii ulega zmniejszeniu, pasażerowie unikają ich wyboru w celach turystycznych, korzystając z alternatywnych możliwości podróży w rejony uznawane w danym czasie za bezpieczne. Wybrane epidemie na świecie oraz lata ich nasilenia wraz z endemicznym obszarem występowania wirusa prezentuje tabela 6.12.

41 Zob. A. Cook, *European Air Traffic Management: Principles, Practice and Research*, Ashgate Publishing, New York 2012, s. 201.

**Tabela 6.12.** Wybrane epidemie występujące na świecie w XXI wieku

Nazwa wirusa	Rok	Obszar występowania
SARS	2003	Azja Południowo-Wschodnia
<i>Swine Flu</i> (świńska grypa) typu A(H1N1)	2009 2016	Meksyk Europa Wschodnia, Bliski Wschód
<i>Bird Flu</i> (ptasia grypa) typu A(H5N1)	2003 2012	Azja Południowo-Wschodnia Afryka Północno-Wschodnia
<i>Avian Influenza</i> (ptasia grypa) typu A(H7N9)	2013	Chiny
Ebola	2014	Afryka Zachodnia
Zika	2016	Ameryka Łacińska

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych WHO.

Zaprezentowane wirusy powodujące pandemie są obecne na świecie od wielu lat. Wymienione okresy odpowiadają występującym czasowo największym epidemiom. Jedną z najważniejszych była pandemia SARS<sup>42</sup> w 2003 roku, która po kryzysowym 2001, dotkniętym atakami terrorystycznymi, stanowiła przyczynę kolejnego załamania wielkości przewozów powietrznych. Była to pierwsza tak poważna zakaźna choroba w XXI wieku, której źródło występowało w Chinach, rozprzestrzeniając się na kraje południowo-wschodniej Azji, a następnie, w związku z przemieszczaniem się zainfekowanych pasażerów do innych państw, notując przypadki zachorowań w wymiarze globalnym.

Według WHO z uwagi na łatwą transmisję SARS na inne osoby istniało poważne globalne zagrożenie szybkiego rozprzestrzeniania się wirusa, również poprzez podróże lotnicze, ułatwiające wysoką mobilność i międzynarodową dostępność państw. Do krajów, w których istniały miejscowe łańcuchy transmisji wirusa zaliczono również Kanadę i USA, gdzie wykryto kilkaset przypadków choroby<sup>43</sup>. Światowe zagrożenie dla zdrowia publicznego dotyczyło także możliwości pojawiania się pojedynczych przypadków w innych krajach. Obawa przed wysoce zaraźliwą nową epidemią wywołała awersję do podróżowania do rejonów objętych zachorowaniami. Tabela 6.13 prezentuje spadek przewozów.

42 SARS (*Severe Acute Respiratory Syndrome*) – ciężki ostry zespół oddechowy, nowa choroba zakaźna, której źródłem była Prowincja Guangdong w Chinach, a następnie rozprzestrzeniła się na kraje Azji Południowo-Wschodniej. Dr Carlo Urbani, stojący na czele organizacji Lekarzy Bez Granic (*Medecins Sans Frontiers*) – laureatów pokojowej nagrody Nobla w 1999 roku – jako pierwszy zwrócił uwagę na nietypowe przypadki zapalenia płuc wśród pacjentów i pracowników szpitala w Hanoi w Wietnamie. Zmarł w marcu 2003 roku na tę chorobę, będąc jedną z początkowych ofiar epidemii. Więcej w: Z. Hałat, *Epidemie XXI wieku. SARS – ciężki ostry zespół oddechowy*, „Alergia” 2003, wiosna, s. 50.

43 Zob. *ibidem*, s. 51.

**Tabela 6.13.** Dynamika międzynarodowych rozkładowych przewozów lotniczych w 2003 roku

Wyszczególnienie	Miesiąc maj 2003 (zmiana roczna)		Styczeń – maj 2003 (zmiana roczna)	
	RPK <sup>a</sup> (w %)	ASK <sup>b</sup> (w %)	RPK (w %)	ASK (w %)
Europa	-5,5	-4,1	-1,1	2
Ameryka Północna	-20,6	-19	-10,8	-6
Ameryka Południowa	2	1,9	9,1	4,9
Azja i Pacyfik	-50,8	-30,7	-11,9	2,3
Bliski Wschód	-1,6	-11,6	4,6	13,4
Afryka	-0,1	7,7	0,2	6,3
Świat	-21	-12,6	-6,4	1,2

<sup>a</sup> RPK (*Revenue Passenger Kilometres*) – rzeczywisty ruch lotniczy (mierzony w pasażerokilometrach).

<sup>b</sup> ASK (*Available Seat Kilometres*) – dostępna zdolność przewozowa (w pasażerokilometrach).

**Źródło:** IATA Press Release no. 23, 2 lipca 2003 roku, <http://www.iata.org/pressroom>, s. 1 (dostęp: 10.01.2016).

Na przełomie 2002 i 2003 roku obserwowano nietypowe przypadki zapalenia płuc, ale nie identyfikowano ich jeszcze jako nowego wirusa. Dopiero w lutym oraz marcu 2003 roku kolejne przypadki śmiertelne, również wśród lekarzy, uwiarydociły nowe zagrożenie, z którym świat musiał się zmierzyć. WHO odradzała podróże do regionu południowo-wschodniej Azji, rekomendując ograniczenie się wyłącznie do koniecznych lotów. W maju 2003 roku nasilił się kryzys wywołany SARS, a świadomość epidemii osiągnęła rozmiary globalne. Przewozy pasażerskie na świecie uległy zmniejszeniu średnio o 21% w porównaniu z analogicznym miesiącem roku poprzedniego. Największy spadek w maju 2003 roku dotyczył Azji i Pacyfiku, gdzie o połowę mniej osób skorzystało z linii lotniczych. W Ameryce Północnej co piąty pasażer zrezygnował z lotów. Relatywnie niewielkie spadki liczby osób podróżujących transportem lotniczym (o ok. 5,5%) odnotowano w Europie.

Oferowana zdolność przewozowa została również zredukowana przez linie lotnicze, ale mniej proporcjonalnie niż zmniejszający się ruch, co skutkowało zwiększeniem współczynnika wypełnienia samolotów (*load factor*) do poziomu ok. 63,5% (w maju 2002 roku było to 64,6%). Biorąc pod uwagę wysokie koszty stałe i ekonomię skali w przemyśle lotniczym, oznaczało to lepsze wykorzystanie samolotów i obniżenie średnich kosztów jednostkowych. Była to również racjonalizacja kosztów, ponieważ na skutek ograniczenia przewozów zmniejszyły się przychody.

W ciągu pierwszych pięciu miesięcy 2003 roku światowy pasażerski ruch lotniczy zmniejszył się o ponad 6% w porównaniu z rokiem poprzednim, a w podziale na kontynenty było to ok. 12% w Azji i 11% w Ameryce Północnej. Relatywnie najmniej ucierpiała Europa, gdzie liczba pasażerów spadła o ok. 1%. Pozostałe regiony świata zanotowały w badanym okresie wzrosty. Dopiero w czerwcu 2003 roku sytuacja uległa poprawie, a na początku lipca tego samego roku, gdy WHO usunęło ze swoich stron internetowych poradniki dla podróżujących w związku z zagrożeniem SARS, IATA wydała komunikat, w którym Dyrektor Generalny Giovanni Bisignani stwierdził, że „najgorszy czas dla przemysłu powietrznego w związku z SARS już minął i biznes lotniczy może ponownie normalnie funkcjonować”<sup>44</sup>.

Przemysł lotniczy, który doświadczył w wyniku epidemii SARS zmniejszenia ruchu pasażerskiego utracił znaczną część potencjalnych, a niezrealizowanych przychodów. Linie lotnicze rejonu Azji i Pacyfiku według szacunków straciły ok. 6 mld USD w wyniku ograniczenia ruchu o 39 mld pasażerokilometrów, co stanowiło prawie 8% rocznego rozkładowego ruchu międzynarodowego. W przypadku przewoźników z Ameryki Północnej przychody zmniejszyły się o ok. 1 mld USD, przewozy spadły o niespełna 12,8 mld pasażerokilometrów, co stanowiło prawie 4% międzynarodowego ruchu<sup>45</sup>.

W związku z zagrożeniem SARS sektor lotniczy podejmował wszelkie możliwe działania, aby zminimalizować ryzyko. Wprowadzono wytyczne władz sanitarnych. Do środków ostrożności i działań linii lotniczych w 2003 roku zaliczono:

- współpracę z organami ochrony zdrowia w punkcie odlotu i przylotu;
- specjalistyczne szkolenia dla pracowników;
- skanowanie pasażerów podczas odprawy biletowej pod kątem objawów SARS;
- nadzór pasażerów podczas lotu i obserwowanie występowania przypadków choroby;
- zapewnienie masek i rękawiczek ochronnych;
- procedury dla personelu pokładowego i technicznego;
- procedury dezynfekcji samolotów<sup>46</sup>.

Środki zaradcze podjęte przez porty lotnicze obejmowały m.in. skanowanie kamerą termowizyjną pasażerów w celu identyfikacji osób zainfekowanych wirusem SARS, ponieważ osoby zakażone charakteryzowały się podwyższoną temperaturą

44 G. Bisignani: „The turmoil in the aviation industry intensified in May as the impact of the SARS crisis became more widespread and the global economy continued to struggle. The worst of SARS is likely behind us. The WHO has removed all SARS travel advisories and it is time to get back to business”, IATA Press Release no. 23, 2 lipca 2003 roku, <http://www.iata.org/pressroom> (dostęp: 10.01.2016).

45 Zob. *Passenger Markets Have Proven to be Resilient to Shocks*, IATA Economics, 5 lutego 2016 roku, [www.iata.org](http://www.iata.org) (dostęp: 10.03.2016).

46 Zob. *Fighting SARS*, IATA Press Release No. 8, 10 kwietnia 2003 roku, [www.iata.org/pressroom](http://www.iata.org/pressroom) (dostęp: 10.01.2016).

ciała. Tę samą metodę zastosowano w przypadku wirusa gorączki krwotocznej Ebola<sup>47</sup> w 2014 roku, którego źródło znajdowało się w Afryce Zachodniej, w takich krajach, jak: Gwinea, Liberia i Sierra Leone. W okresie epidemii Ebola wiele linii lotniczych, w tym np. Air France i British Airways, odwołało połączenia do krajów występowania wirusa w Afryce Zachodniej. Epidemia Ebola miała mniej dotkliwy wpływ na rynek lotniczy niż SARS, ale bardziej długotrwały. Państwa Afryki Zachodniej są bowiem relatywnie mniej atrakcyjne turystycznie niż Azja Południowo-Wschodnia.

Kolejnym przykładem pandemii światowych są epidemie grypy różnego rodzaju, które od wielu lat z różnym nasileniem występują na świecie. Szczególnymi typami wirusa, które w XXI wieku okazały się niebezpieczne dla człowieka są odmiany świńskiej oraz ptasiej grypy i możliwość przenoszenia ich na ludzi w formie chorób zakaźnych. W marcu 2009 roku na terenie Meksyku pojawił się nowy wirus tzw. świńskiej grypy (*Swine Flu*) typu A(H1N1)<sup>48</sup>, a już w kwietniu Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) oficjalnie ogłosiła epidemię, stopniowo podnosząc stopień i obszar zagrożenia szybko rozprzestrzeniającego się wirusa. Występowanie epidemii ograniczyło skłonność pasażerów do podróżowania w rejon Meksyku<sup>49</sup>. Na wykresie 6.12 zaprezentowano wpływ wymienionych wyżej pandemii: SARS, Ebola oraz grypy A(H1N1) na zmniejszenie przewozu osób transportem lotniczym.

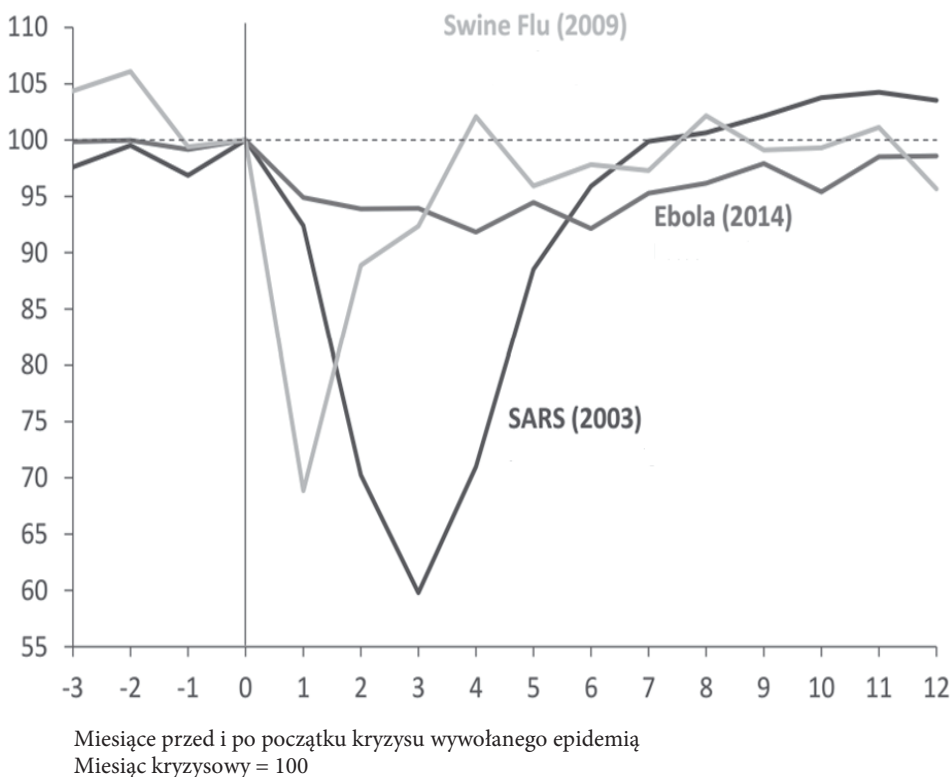
Pośród trzech badanych epidemii największy kryzys przewozów został spowodowany przez SARS w 2003 roku, przede wszystkim w południowo-wschodniej Azji, co potwierdziły omówione wcześniej statystyki. Po kilku miesiącach, gdy opanowano zagrożenie i WHO odwołała alert bezpieczeństwa, sektor lotniczy powrócił do stanu normalnego funkcjonowania. Inaczej sytuacja wyglądała w przypadku wirusa Ebola. Spadki przewozów nie były aż tak znaczne, ale dużo bardziej długotrwałe. Na wykresie widoczne jest oddziaływanie epidemii na ograniczenie ruchu lotniczego do zachodniej Afryki przez cały rok. Pandemia świńskiej grypy w 2009 roku doprowadziła do gwałtownego ograniczenia ruchu do Meksyku przez pierwsze trzy miesiące, a następnie zaobserwowano poprawę, biorąc pod uwagę liczbę przewożonych pasażerów, ale nadal nieco mniejszą niż w warunkach

47 Ebola – wirus wywołujący gorączkę krwotoczną; nazwa pochodzi od rzeki w północnej części Demokratycznej Republiki Konga, gdzie odnotowano pierwsze zachorowania na tę zakaźną chorobę. Najwięcej ofiar epidemia pochłonęła w Afryce Zachodniej w 2014 roku na obszarze Liberii, Sierra Leone i Gwinei. Więcej w: Centers for Disease Control and Prevention, <http://www.cdc.gov/> (dostęp: 10.01.2016).

48 Wirus grypy typu A(H1N1), tzw. świńska grypa (*Swine Flu*). Początkowo występował tylko u zwierząt, a następnie uległ mutacji. W 2009 roku wykryto pierwsze przypadki zarażenia wśród ludzi w Meksyku. Więcej w: *Human infection with pandemic (H1N1) 2009 virus*, WHO, 10 lipca 2009 roku, <http://www.who.int/> (dostęp: 10.01.2016).

49 Zob. D.A. Relman, E.R. Choffnes, A. Mack (eds), *The Domestic and International Impacts of the 2009-H1N1 Influenza a Pandemic. Global Challenges, Global Solutions*, National Academy of Sciences, Washington D.C. 2010, s. 114–115.

normalnego funkcjonowania sektora lotniczego na trasach powiązanych z tym państwem.



**Wykres 6.12.** Wpływ wybranych pandemii na zmniejszenie pasażerskiego ruchu lotniczego

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych IATA.

Epidemie grypy mają charakter coraz bardziej powszechny i wieloletni, okresowo nasilający się w poszczególnych rejonach świata. Wirus jest wyjątkowo łatwo przenoszony, również za pośrednictwem transportu lotniczego, a typy wirusa podlegają mutacjom – powstają nowe rodzaje grypy. Wirus A(H1N1) także rozprzestrzenił się na świecie, a epidemiolodzy włączyli go do szczepionek przeciwko grypie. Mimo to w 2016 roku spowodował wiele tysięcy zachorowań, także w Europie Wschodniej i na Bliskim Wschodzie.

Warto wspomnieć również o pozostałych wymienionych wśród pandemii XXI wieku rodzajach grypy. W 2003 roku mieszkańcy Azji doświadczyli przypadków groźnego zakaźnego wirusa, tzw. ptasiej grypy (*Bird Flu*) typu A(H5N1)<sup>50</sup>, który z uwagi na wysoką śmiertelność, traktowany jest jako choroba szczególnie niebez-

<sup>50</sup> Wirus grypy typu A(H5N1), tzw. ptasia grypa (*Bird Flu*, *Avian Influenza*). Wcześniej wirus atakował jedynie ptaki, ale złamał barierę gatunkową i zaczął rozprzestrzeniać się



pieczna dla zdrowia i życia populacji, dlatego też WHO podjęła działania informacyjne mające na celu większą ochronę zdrowia. Wirusy grypy, które przeniosły się ze zwierząt na ludzi mają różne podtypy, do których można zaliczyć m.in.: H1, H3, H5, H7 i H9. Wymieniono także ptasią gripę typu A(H7N9), której pierwsze przypadki zanotowano w Chinach w 2013 roku, a następnie w Malezji w 2014. Różnorodne typy grypy – które, docierając do kolejnych krajów, stają się coraz bardziej powszechnymi chorobami – są uwzględniane w opracowywaniu szczepionek, tak aby populacja światowa mogła ograniczać ryzyko zakażeń.



**Rysunek 6.3.** Obszar endemiczny występowania aktywnej transmisji wirusa Zika w 2016 roku

**Źródło:** *All Countries and Territories with Active Zika Virus Transmission*, Centers for Disease Control and Prevention, <http://www.cdc.gov/zika> (dostęp: 6.03.2016).

Ostatnim z omawianych zagrożeń epidemiologicznych jest wirus Zika<sup>51</sup>, którego endemiczny obszar największego występowania w 2016 roku (pokazany na rysunku 6.3) dotyczył krajów Ameryki Łacińskiej, w tym m.in. Brazylii i Argentyny, gdzie odnotowano najwięcej zachorowań. Osoby zarażone wirusem Zika zostały zidentyfikowane również w innych krajach, po powrocie z Ameryki Łacińskiej, będącej źródłem występowania epidemii, co prezentuje rysunek 6.4.

---

wśród ludzi. Zanotowano dużą zachorowalność i śmiertelność w nawet 60% przypadków. Więcej na: [www.who.int](http://www.who.int) (dostęp: 10.01.2016).

51 Zika – wirus przenoszony przez komary *Aedes*, transmitujące również inne choroby, w regionach tropikalnych i subtropikalnych. Więcej na: [www.who.int](http://www.who.int) (dostęp: 10.01.2016).



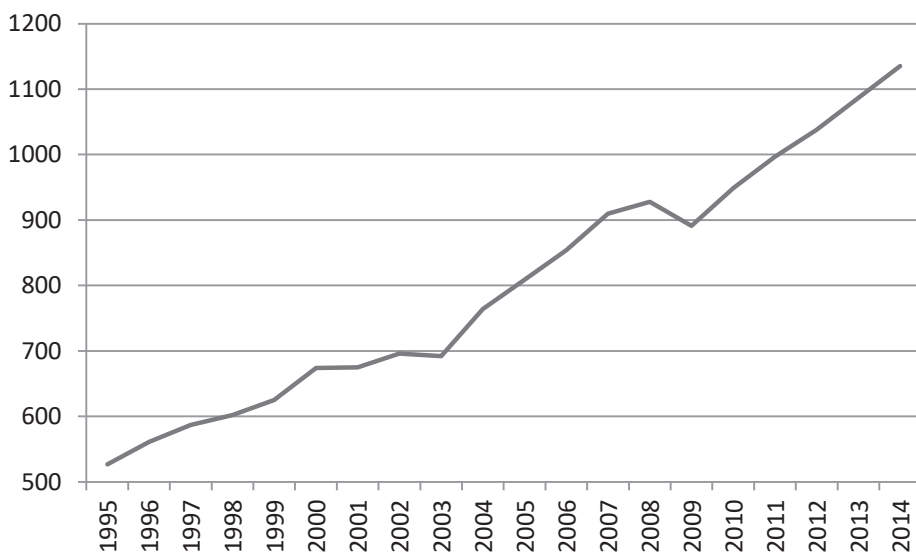
**Rysunek 6.4.** Obszar występowania zachorowań na wirus Zika w lutym 2016 roku

**Źródło:** European Centre for Disease Prevention and Control, luty 2016 roku, <http://ecdc.europa.eu/> (dostęp: 10.03.2016).

Wirus Zika może być szczególnie niebezpieczny dla kobiet w ciąży i powodować małągłowię u dzieci. Linie lotnicze oraz biura podróży podjęły środki zaradcze, polegające m.in. na oferowaniu konsumentom możliwości zwrotu kosztu podróży, wykupionych do krajów endemicznego występowania wirusa Zika (w przypadku rezygnacji z lotu) lub zamianę biletu na inną trasę lotniczą. Większość linii lotniczych proponowała refundację ceny biletu, w szczególności kobietom w ciąży, które obawiały się wyjazdu do krajów objętych wirusem Zika<sup>52</sup>. Przykładem może być polityka Grupy Lufthansa, według której każda kobieta spodziewająca się dziecka i jej osoba towarzysząca mogła dokonać bezpłatnej zmiany rezerwacji biletów na loty do Brazylii, Kolumbii, Meksyku i innych krajów Ameryki Łacińskiej i Karaibów stanowiących obszar występowania i transmisji wirusa. Linie lotnicze British Airways umożliwiły kobietom w ciąży posiadającym bilet na lot do Brazylii, Meksyku, na Barbados oraz Dominikanę bezpłatną zmianę rezerwacji, późniejszą podróż lub zmianę na alternatywną trasę podróży. Przewoźnicy stale monitorowali stan epidemii, dostosowując się do zmieniającej się sytuacji.

52 Zob. H. Baskas, *Zika Fears: Airlines Offer Free Refunds, Rebooking for Pregnant Fliers*, 28 stycznia 2016 r., <http://www.nbcnews.com/> (dostęp: 10.03.2016).

Transport lotniczy ułatwia globalne rozprzestrzenianie się wirusa poprzez przewożenie osób zainfekowanych do innych krajów. Występowanie epidemii wywołuje również zrozumiałą obawę wśród pasażerów, którzy ograniczają podróże do regionów świata, gdzie występują dane zjawiska chorobowe. Osoby planujące urlopy wybierają alternatywne kraje, określane w komunikatach ministerstw spraw zagranicznych jako bezpieczne. Ponadto w wielu egzotycznych krajach występują zwyczajowo choroby niespotykane na kontynencie europejskim, na które zalecane są szczepienia przed wyruszeniem w podróż do tych państw<sup>53</sup>. Jak wspomniano, wielkość pasażerskich przewozów lotniczych wykonywanych w celach turystycznych zależy od warunków panujących w kraju docelowym, w tym bezpieczeństwa, któremu może zagrażać m.in. występowanie epidemii. Wykres 6.13 ilustruje dane dotyczące przewozów turystycznych transportem powietrznym na świecie w latach 1995–2014.



**Wykres 6.13.** Międzynarodowe przyłoty turystyczne na świecie w latach 1995–2014 (w mln)

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych *UN WTO Annual Report 2014*, World Tourism Organization, Madrid 2015, s. 11.

Na wykresie 6.13 widoczna jest wyraźna tendencja wzrostowa. Przyłoty turystyczne wzrosły w ciągu dwudziestu lat ponad dwukrotnie (z 527 mln do ponad 1,1 mld pasażerów). Od tej tendencji istnieją wyjątki, stanowiące momenty przełomowe. Należą do nich ataki terrorystyczne z 11 września 2001 roku,

53 Ministerstwo Spraw Zagranicznych w Polsce również opracowuje poradniki dla osób wyjeżdżających za granicę, w których można znaleźć listę zalecanych szczepień dotyczących chorób występujących w krajach docelowych, [http://www.ms.gov.pl/pl/informacje\\_konsularne/poradniki\\_i\\_informatory/bezpieczne\\_wakacje](http://www.ms.gov.pl/pl/informacje_konsularne/poradniki_i_informatory/bezpieczne_wakacje) (dostęp: 10.03.2016).

następujące po nich zamknięcie przestrzeni powietrznej oraz aerofobia podróżujących. W 2001 i 2002 roku widoczne są spadki i stagnacja na rynku przewozów. Kolejny rok okazał się trudny dla branży w związku z wystąpieniem epidemii SARS, która ograniczyła podróże. Następny okres spadków (2008–2009) wynikał z globalnego kryzysu finansowego i zmniejszonego popytu efektywnego na przewozy lotnicze. W pozostałych latach odnotowano wzrost liczby podróży. Wykres 6.13 potwierdza omawiane wcześniej przykłady. Spośród wszystkich epidemii w XXI wieku najdotkliwsze skutki dla przemysłu lotniczego miał wirus SARS. Pozostałe choroby wywarły relatywnie mniejszy wpływ na rynek turystyczny i związane z nim przewozy lotnicze.

## 6.5. Ryzyko polityczne i zagrożenie terroryzmem a transport lotniczy

Pod pojęciem ryzyka politycznego rozumiemy wszelkiego rodzaju niestabilność w danym państwie lub regionie świata, polegającą m.in. na występowaniu zamieszek, rewolucji, wojen i innych zagrożeń bezpieczeństwa, a także ryzyka niestabilności rządów. W przypadku obecnej, skomplikowanej sytuacji na międzynarodowej arenie geopolitycznej wiele z wyżej wymienionych czynników łączy się również z zagrożeniem terroryzmem oraz kryzysem migracyjnym. Terroryzm to „przemoc używana w celu wywołania strachu po to, by ktoś inny – nie terrorysta – podjął działania, które doprowadzą do tego, o co naprawdę terroryści chodzi”<sup>54</sup>. Konsekwencją są wnikliwe kontrole na lotniskach i wzrost niepokojów społecznych. Znaczenie szeroko rozumianego ryzyka politycznego dostrzeżono w 2001 roku, po którym branża lotnicza zmieniła zasady bezpieczeństwa, wprowadzając dodatkowe procedury ostrożnościowe i opłaty.

Pamiętnego 11 września 2001 roku miała miejsce bezprecedensowa w dziejach lotnictwa seria ataków terrorystycznych z udziałem samolotów pasażerskich wymierzonych m.in. w budynki World Trade Center w Nowym Jorku oraz Pentagon w Waszyngtonie. W wyniku zamachów życie straciło ok. 3 tys. osób. Terrorysty użyli dwóch samolotów linii lotniczych American Airlines oraz dwóch należących do United Airlines<sup>55</sup>. Amerykańscy przewoźnicy dotkliwie odczuli straty ekonomiczne nie tylko z tytułu bezpośrednio poniesionych szkód, w tym utraty samolotów, lecz również pogorszenia koniunktury na rynku lotniczym, co dotyczyło całej branży. Kryzys objawił się m.in. aerofobią, czyli strachem przed

54 Dawid Frankin zawarł tę ponadczasową i nadal aktualną myśl na łamach amerykańskiego czasopisma „Foreign Affairs” w 1975 roku. Więcej w: P. Krawczyk, M. Kwarciński, *Oblicze współczesnego terroryzmu powietrznego*, „Lotnictwo” 2004, nr 12, s. 13.

55 Zob. A. Wells, J.G. Wensveen, *Air Transportation. A Management Perspective*, Ashgate, Aldershot 2007, s. 80.

lataniem potencjalnych klientów, a także ograniczaniem podróży oraz ogólnym chaosem, jaki zapanował w portach lotniczych, m.in. przestojem floty, co generowało dodatkowe koszty dla linii lotniczych i przekładało się negatywnie na wynik finansowy.

Zamknięcie amerykańskich portów lotniczych w dniach 11–15 września 2001 roku kosztowało linie lotnicze na świecie ok. 1 mld USD dziennie<sup>56</sup>. Na straty wpływ miał spadek dochodu z powodu zamknięcia amerykańskiej przestrzeni powietrznej oraz uziemienie środków transportu, co według IATA dotyczyło ok. 4 tys. samolotów na świecie. Spowolnienia doświadczył również rynek lotniczy w Kanadzie i Meksyku. Kanadyjskie linie w wyniku zamknięcia amerykańskich lotnisk poniosły straty w wysokości 150 mln CAD. Europejcy przewoźnicy mogli stracić do 171,4 mln USD – najwięcej Lufthansa i British Airways jako liderzy przewozów transatlantycznych<sup>57</sup>. Tysiące pasażerów zostało unieruchomionych w portach tranzytowych.

W następstwie wrześniowych wydarzeń znacznie zmniejszyło się zaufanie konsumentów do linii lotniczych. Strach przed lataniem doprowadził do spadku popytu na przewozy. W pierwszym tygodniu po ataku liczba pasażerów przewiezionych na trasach północnoatlantycznych zmalała o 60%, wewnątrz Europy o 6%, a na Dalekim Wschodzie o 8% (w porównaniu do analogicznego tygodnia roku poprzedniego)<sup>58</sup>.

**Tabela 6.14.** Trasy o największych spadkach liczby pasażerów 11 września – 30 listopada 2001 roku

Przebieg trasy lotniczej	Spadek przewozów (w %)
Ameryka Północna – Europa	–15,8
Ameryka Północna – Azja	–12,5

**Źródło:** „Airline Business” 2001, December, s. 67.

Obawa konsumentów przed lataniem, głównie do USA, utrzymywała się. Świadcą o tym statystyki przedstawione w tabeli 6.14. Na trasach łączących Amerykę z Europą oraz Azją nastąpił spadek liczby pasażerów o kilkanaście procent w porównaniu z rokiem 2000, nie tylko w ruchu regularnym, lecz również w połączeniach czarterowych obsługujących turystów. Spadki przewozów były szczególnie odczuwalne na trasach transatlantycznych. W grudniu 2001 roku ruch pasażerów

56 Szacunki według M2 Communications Ltd, 2001.

57 Zob. D.L. Rhoades, *Evolution of International Aviation*, Ashgate Publishing, England 2003, s.136.

58 Zob. E. Marciszewska, *Restrukturyzacja sektora lotniczego po zamachu terrorystycznym na WTC w dniu 11 września 2001 r.*, [w:] *Wpływ otoczenia na zarządzanie i finansowanie przedsiębiorstw*, cz. II, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 133.

na światowym rynku lotniczym zmniejszył się o 8% w stosunku do analogicznego miesiąca roku poprzedniego<sup>59</sup>.

Najwięcej w 2001 roku straciły linie lotnicze, których znaczącymi segmentami rynku były przewozy pasażerów przez Atlantyk oraz w samych Stanach Zjednoczonych. Najwięksi przewoźnicy amerykańscy oraz europejscy zrezygnowali z kilkudziesięciu lub nawet kilkuset połączeń tygodniowo. Amerykańskie linie lotnicze odnotowały mniejszą liczbę pasażerów – o kilkanaście, a nawet w przypadku Continental o 25% w porównaniu z rokiem 2000. W Europie narodowi przewoźnicy Niemiec, Francji i Wielkiej Brytanii obsłużyli również o kilkanaście procent mniej osób niż w roku poprzedzającym. Rynek lotniczy w USA już na początku 2001 roku znajdował się w stanie recesji i jeszcze przed wrześniowymi wydarzeniami prognozowano stratę przemysłu lotniczego w wysokości 2 mld USD. Na koniec roku okazało się, że branża w Stanach Zjednoczonych straciła aż 7,7 mld USD<sup>60</sup>, natomiast na całym świecie straty wyniosły aż 12 mld USD<sup>61</sup>. W 2001 roku na świecie przewieziono o 3% pasażerów mniej niż w roku poprzednim<sup>62</sup>, a współczynnik wykorzystania samolotów spadł do 70% (z 72%)<sup>63</sup>.

**Tabela 6.15.** Linie lotnicze o największym spadku liczby pasażerów 11 września – 30 listopada 2001 roku

Nazwa linii lotniczej	Spadek przewozów (w %)
<b>Linie amerykańskie</b>	
Continental	-25,4
Virgin	-20
Northwest	-17
American Airlines	-14,9
Delta	-10,4
<b>Linie europejskie</b>	
Lufthansa	-18,5
Air France	-15,1
British Airways	-14

**Źródło:** „Airline Business” 2001, December, s. 67.

W następstwie spadku popytu na przewozy linie lotnicze zostały zmuszone do redukcji liczby lotów oraz zamiany samolotów na mniejsze (do obsługi

59 Zob. *ibidem*.

60 Według *Air Transport Association* (ATA), [www.airlines.org](http://www.airlines.org) (dostęp: 10.03.2016).

61 Według *International Air Transport Association* (IATA), [www.iata.org](http://www.iata.org) (dostęp: 10.03.2016).

62 Według *Airports Council International* (ACI), [www.airports.org](http://www.airports.org) (dostęp: 10.03.2016).

63 Zob. D.L. Rhoades, *Evolution of International Aviation...*, s. 136.

pasażerów na poszczególnych trasach). Wycofano z użycia część światowej floty (ok. 1 tys. sztuk). Były to głównie maszyny starszej konstrukcji. Samoloty te zostały zakonserwowane, tak aby w dowolnym momencie mogły powrócić do służby. Linie lotnicze w obliczu spadku ruchu zmniejszały również zamówienia na nowe środki transportu lub rezygnowały z nich. Liczba samolotów dostarczonych przez Boeinga spadła z 526 w roku 2001 do zaledwie 379 sztuk w 2002. Europejskie konsorcjum Airbus nie odnotowało aż tak silnej redukcji, sprzedając w 2002 roku 303 samoloty (w 2001 – 325)<sup>64</sup>. Boeing zmniejszył sprzedaż samolotów w 2002 roku o prawie 28%, a dostawy dużych samolotów komunikacyjnych spadły o blisko 20%.

**Tabela 6.16.** Liczba samolotów sprzedanych przez Boeinga i Airbusa w latach 2001–2002

Producent	Sprzedaż samolotów (w szt.)		Zmiana roczna (w %)
	2001	2002	
Boeing	526	379	–27,95
Airbus	325	303	–6,77
<b>Razem</b>	<b>851</b>	<b>682</b>	<b>–19,86</b>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie „Lotnictwo” 2004, nr 2, s. 38

Skutkiem tendencji spadkowej w branży i poniesionych strat były również zwolnienia pracowników. Przykłady sytuacji wybranych przewoźników przedstawiono w tabeli 6.17. Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO) obliczyła, że w sektorze lotniczym pracę straciło ok. 400 tys. osób. Likwidacja jednego miejsca pracy przez linie lotnicze wiązała się ze zwolnieniem czterech osób w usługach towarzyszących, takich jak: *catering*, usługi lotniskowe, obsługa bagażu i trzech kolejnych w usługach turystycznych i transportowych<sup>65</sup>. Prawie wszystkie linie lotnicze wprowadziły redukcję zatrudnienia. Wyjątkiem była Lufthansa, w której nie zwolniono nikogo, choć miały miejsce dobrowolne rezygnacje i przejścia na wcześniejszą emeryturę.

W wyniku kryzysu po wrześniowych zamachach zbankrutowały i zakończyły działalność na rynku linie lotnicze: Swissair i Sabena. Amerykańskie linie lotnicze: US Airways i United Airlines również stanęły w obliczu bankructwa i zwróciły się do sądu o ochronę przed wierzycielami, na co zezwala amerykańskie prawo. Ciężkie kosztów, w tym szukanie oszczędności poprzez obniżki płac, na co musiały wyrazić zgodę związki zawodowe, pozwalało przetrwać amerykańskim liniom kolejne tygodnie, w oczekiwaniu na poprawę sytuacji rynkowej.

64 Zob. B. Głowacki, *7E7 ostatnia nadzieja Boeinga*, „Lotnictwo” 2004, nr 2, s. 38.

65 Zob. F. Nietz, *Kryzys najgorszy po wojnie*, „Polska Gazeta Transportowa” z 13 lutego 2002 roku.



**Tabela 6.17.** Redukcja zatrudnienia wybranych przewoźników po 11 września 2001 roku

Nazwa linii lotniczych	Zwolnieni pracownicy (w tys.)
<b>Linie amerykańskie</b>	
American Airlines	20
United Airlines	20
Delta	13
Continental	12
US Airways	11
<b>Linie europejskie</b>	
Sabena	12
Swissair	9
British Airways	7
Alitalia	2,5
KLM	2,5

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych International Labour Organisation.

Oprócz bezpośrednich strat i trudności wynikających ze spadku popytu, linie lotnicze odnotowały też pośrednie skutki ze strony sektora finansowego. Obniżono *ratingi* kredytowe sektora, co spowodowało większe koszty wykorzystywania zewnętrznych źródeł finansowania<sup>66</sup>. Zadłużenie niektórych amerykańskich przewoźników sprowadzono do poziomu tzw. *junk-bond*, czyli „obligacji śmieciowych”<sup>67</sup>. Nastąpił również spadek kursów akcji przewoźników notowanych na światowych giełdach. Akcje ośmiu największych linii lotniczych w USA w pierwszym dniu notowań po ataku straciły łącznie aż 11,8 mld USD. Stanowiło to prawie 41% ich łącznej kapitalizacji na giełdzie<sup>68</sup>.

Bezpośrednim następstwem ataku z 11 września było podniesienie (nawet kilkudziesięciokrotnie) przez towarzystwa ubezpieczeniowe i asekuracyjne stawek ubezpieczeń samolotów z tytułu ryzyka terrorystycznego. Zażądano od linii lotniczych opłacenia dodatkowej składki, w wysokości 1,25 USD od biletu, za utrzymanie OC wobec pasażerów oraz 0,05% wartości ubezpieczenia floty<sup>69</sup>. Dla części przewoźników były to zbyt duże kwoty. Niezbędne okazało się wsparcie wielu rządów, które udzieliły swoim narodowym przewoźnikom gwarancji ubezpieczeniowych zastępujących ubezpieczenia w przedsiębiorstwach reasekuracyjnych. Europejskie rządy pokryły składki w wysokości prawie 1 mld USD za swoich przewoźników<sup>70</sup>. Koszty

66 Zob. E. Marciszewska, *Restrukturyzacja sektora lotniczego...*, s. 136.

67 Zob. D.L. Rhoades, *Evolution of International Aviation...*, s. 137.

68 Zob. *ibidem*, s. 139.

69 „Boss Gospodarka” 2001, nr 42, s. 42.

70 Komisja Europejska uznała, że ataki z 11 września to wyjątkowe wydarzenie, które usprawiedliwia pewną pomoc państwa dla europejskich linii lotniczych, polegającą

ubezpieczenia wzrosły do 0,8% kosztów bezpośrednich, czyli dwukrotnie więcej niż przed zamachem. Linie amerykańskie, których straty wyniosły łącznie ok. 6 mld USD w 2001 roku otrzymały pomoc rządową, m.in. z federalnego pakietu pomocy, w wysokości 15 mld USD, w tym ok. 5 mld w dopłatach bezpośrednich oraz 10 mld jako zwolnienia i ulgi podatkowe<sup>71</sup>. Sposób na poradzenie sobie z wysokimi składkami ubezpieczeniowymi wymyśliła w 2002 roku IATA, tworząc Fundusz ubezpieczeń wzajemnych zarządzany przez linie lotnicze, co zmniejszyło płacone składki z 6 mld do 1,7 mld USD rocznie, czyli do poziomu sprzed zamachu<sup>72</sup>.

W następstwie zamachów i wszechobecnego zagrożenia terroryzmem wprowadzono zaostrzone procedury na lotniskach oraz wzmożone środki bezpieczeństwa na pokładach samolotów. Odtąd w transatlantyckich lotach uczestniczą na pokładzie tzw. podniebni szeryfowie<sup>73</sup>, czyli uzbrojeni agenci ochrony, mający czuwać nad bezpieczeństwem pasażerów. Zabezpieczono dostęp do kabiny pilotów poprzez wzmocnienie drzwi kokpitu – o tym, że są zbyt słabe wiedziano już wcześniej, ale dopiero po tragedii podjęto środki zaradcze. Procedury objęły również zamykanie drzwi do kabiny pilotów, aby uniemożliwić dostęp osobom niepowołanym. Na lotniskach zaś służby naziemne zaostrzyły procedury kontroli pasażerów. Wprowadzono ograniczenia w zakresie bagażu, w tym podręcznego, z bezwzględnym zakazem wnoszenia na pokład ostrych przedmiotów. Środki ostrożności wygenerowały dodatkowe koszty dla linii lotniczych.

W sierpniu 2006 roku okazało się, że wyżej wymienione ograniczenia mogą być niewystarczające. Świat obiegła wiadomość o planowanym przez terrorystów zamachu w samolotach lecących z Londynu, z użyciem płynnych substancji, które po zmieszaniu na pokładzie mogły stać się ładunkiem wybuchowym. Na lotnisku Heathrow, które rocznie obsługiwało 70 mln pasażerów (dziennie odbywało się tam ponad 1300 startów i lądowań) zapanował paraliż. Loty do Londynu odwołały także USA, kraje europejskie i Izrael. Na lotniskach pozostało 400 tys. pasażerów posiadających wykupiony bilet, a ok. 2 tys. lotów odwołano, co kosztowało linie lotnicze łącznie ok. 175 mln GBP<sup>74</sup>.

---

na pokryciu wydatków związanych z zaostrzeniem środków bezpieczeństwa i wzrostem składek ubezpieczeniowych. Pozwolono również na bardziej liberalne stosowanie regulacji dotyczących sektora lotniczego. Komisja zgodziła się na obniżanie liczby miejsc w samolotach oraz utrzymywanie w posiadaniu nieużywanych przez przewoźników miejsc na lotniskach, czego zakazuje unijne prawo. Zob. „Boss Gospodarka” 2001, nr 41, s. 30.

71 Zob. E. Marciszewska, *Restrukturyzacja sektora lotniczego...*, s. 134.

72 „Boss Gospodarka” 2002, nr 24, s. 34.

73 Podniebni szeryfowie (*Air Marshal*) – wyszkoleni nieumundurowani agenci na pokładach samolotów, posiadający umiejętności rozbrajania bomb, sztuk walki i posługiwania się bronią oraz wiedzę antyterrorystyczną. Więcej w: S. Lord, *Federal Air Marshal Service*, United States Government Accountability Office, Washington 2009, s. 5.

74 Zob. D. Walewska, *Terror przecenia lotnicze akcje*, „Rzeczpospolita” i Agencja Reuters z dnia 3 lipca 2007 roku.

Aby udaremnić ewentualne próby zamachowców, od 10 sierpnia 2006 roku na lotniskach wprowadzono zaostrzone procedury bezpieczeństwa. Na pokład można było odtąd zabrać tylko dokumenty, klucze i lekarstwa. Jak przypuszczano, przedmiotem ataku mogło stać się kilka samolotów należących do amerykańskich linii: United Airlines, American Airlines oraz Continental. Wiadomość o zagrożeniu i skutki unieruchomienia samolotów nie były obojętne dla rynków finansowych. Indeksy giełdowe linii lotniczych gwałtownie spadły. Przykładem jest British Airways, które 10 sierpnia 2006 roku musiało odwołać ponad 400 lotów i zrezygnować z przewiezienia 40 tys. pasażerów. Wartość giełdowa brytyjskiego narodowego przewoźnika zmniejszyła się tego dnia o 500 mln USD<sup>75</sup>.

Porty i linie lotnicze poniosły znaczne straty. Istnienie tego rodzaju potencjalnych zagrożeń doprowadziło do wzmocnienia środków bezpieczeństwa, w tym ograniczenia do pojemności 100 ml możliwości wnoszenia substancji płynnych na teren portu lotniczego, co wspólnie z zakazem wnoszenia ostrych i niebezpiecznych przedmiotów podlega bezwzględnej weryfikacji przez kontrolę bezpieczeństwa przed wejściem na pokład samolotu. Tego typu zasady od jesieni 2006 roku zaczęły obowiązywać porty lotnicze w całej UE, uniemożliwiając wnoszenie wszelkiego rodzaju płynów, w tym kosmetyków lub napojów o pojemności większej niż dopuszczalna. Liczne procedury dotyczące linii lotniczych, a także odprawy pasażerów na lotniskach zdają się zapewniać wysoki stopień ochrony, powodując jednocześnie uciążliwości dla pasażerów w postaci dłuższego czasu oczekiwania i wydłużenia kolejek do odprawy biletowo-bagażowej. Kontrola osób nie dotyczy natomiast ogólnodostępnych stref terminali pasażerskich.

Dotkliwy, zrealizowany akt terrorystyczny miał miejsce 22 marca 2016 roku w Belgii na terenie hali odlotów największego w tym kraju portu lotniczego Brussels Airport, nazywanego również Zaventem<sup>76</sup> (od swojego położenia w okolicach Brukseli), gdzie doszło do eksplozji w wyniku samobójczych zamachów, do których przyznało się Państwo Islamskie. Po godzinie ósmej rano miały miejsce dwa następujące po sobie wybuchy ładunków, w tym przy stanowisku odprawy pasażerskiej linii lotniczych American Airlines. Do ataku doszło w strefie dostępnej dla ogółu osób, gdzie przebywają podróżujący, zanim zostaną sprawdzeni. Dwie godziny później miał miejsce kolejny zamach terrorystyczny w centrum Brukseli, w pobliżu siedziby instytucji UE, w pociągu metra na stacji Maelbeek, co sparaliżowało system transportu miejskiego. W wyniku zamachów zginęło łącznie ok. 30 osób, a kilkaset odniosło obrażenia. Belgowie natychmiast zamknęli stacje metra oraz

75 Zob. M. Ostrowski, M. Rotkiewicz, *Młotem w rękę*, „Polityka” 2006, nr 33, 19 sierpnia, s. 19–20 oraz informacje radiowe i telewizyjne agencji informacyjnych z 10 sierpnia 2006 roku.

76 Brussels Airport – międzynarodowy przesiadkowy port lotniczy typu hub, największy w Belgii, położony w miejscowości Zaventem, znajdujący się 12 km na północny wschód od Brukseli, w pobliżu głównej siedziby NATO. W 2015 roku obsłużył 23 mln pasażerów, będąc na 21 miejscu rankingu największych europejskich portów lotniczych pod względem liczby odprawionych osób. Zob. [www.brusselsairport.be](http://www.brusselsairport.be) (dostęp: 30.04.2016).

lotnisko, ewakuowano pasażerów i obsługę. Rozpoczęły działania odpowiednie służby, do których można zaliczyć m.in.: ekipy ratunkowe zajmujące się rannymi i ofiarami, policję oraz prokuraturę zabezpieczającą ślady i prowadzące dochodzenie. Przeszukiwano również port lotniczy pod kątem możliwości umieszczenia przez zamachowców kolejnych bomb, które mogłyby eksplodować. W bagażu porzuconym przez trzeciego zamachowca, który zbiegł z lotniska znaleziono ładunek wybuchowy, który nie został zdetonowany<sup>77</sup>.

Atak terrorystyczny w Brukseli doprowadził do niezwłocznego zaostrożenia środków ostrożności we wszystkich portach lotniczych UE. Lotnisko Warszawa-Okęcie wzmocniło ochronę, zwiększając częstotliwość patroli Straży Granicznej z psami, a także nieumundurowanych funkcjonariuszy. Sprawdzano wnikliwie bagaże, obserwując ewentualność pozostawienia walizki bez opieki oraz osoby zachowujące się w sposób niestandardowy, na co są wyczulone służby antyterrorystyczne. Wszystkie porty lotnicze w Europie i na świecie, które obsługiwały pasażerów udających się na lotnisko Zaventem były zmuszone do anulowania tych połączeń.

Natychmiast po eksplozjach odwołano wszystkie loty, które miały punkt startu lub lądowania w zaatakowanym porcie lotniczym w Brukseli. Biorąc pod uwagę istotną rolę portu Zaventem – który obsługiwał ok. 200 linii lotniczych i 23 mln<sup>78</sup> pasażerów rocznie, będąc największym międzynarodowym hubem przesiadkowym Belgii – zarządzanie ruchem lotniczym po zamachu było wyzwaniem. Samoloty będące w powietrzu i lecące na lotnisko Zaventem w czasie ataku przekierowano do innych miast. Pasażerów, którzy wylądowali w porcie lotniczym w czasie, w jakim ze względu na wybuchy terminal został zamknięty ewakuowano z samolotów. Loty, które jeszcze nie wystartowały odwołano.

W związku z zamknięciem portu lotniczego Zaventem, od momentu ataku terrorystycznego do odwołania, linie lotnicze były zmuszone do dokonania zmian w siatce połączeń. Tabela 6.18 prezentuje wpływ zamknięcia belgijskiego portu lotniczego w dniu 22 marca 2016 roku na ruch wybranych przewoźników powietrznych.

Linie lotnicze Brussels Airlines jako narodowy przewoźnik Belgii w porcie lotniczym Zaventem miały główną bazę swoich samolotów. W dniu zamachów były zmuszone odwołać aż 190 lotów związanych z zamkniętym portem lotniczym, co dotknęło aż 20 tys. pasażerów. Zamknięcie lotniska wymusiło tymczasowe przeniesienie floty do Liège oraz Antwerpii, umożliwiając zapewnienie części lotów, w tym głównie krótkodystansowych wewnątrz Europy. Loty do Afryki oraz Ameryki Północnej wykonywano z portów lotniczych we Frankfurcie lub Zurychu.

77 Zob. *Brussels attacks: Zaventem and Maelbeek bombs kill many*, [www.bbc.com](http://www.bbc.com) z 22 marca 2016 roku.

78 Dane dotyczą liczby pasażerów obsługiwanych w porcie lotniczym Zaventem w 2015 roku, [www.brusselsairport.be](http://www.brusselsairport.be) (dostęp: 30.04.2016).

**Tabela 6.18.** Wpływ ataku terrorystycznego w porcie lotniczym w Brukseli na zmiany w pasażerskim ruchu lotniczym wybranych przewoźników w dniu 22 marca 2016 roku

Linia lotnicza	Zmiany w ruchu pasażerskim
Brussels Airlines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odwołanie 190 lotów, dotyczących 20 tys. pasażerów</li> <li>• przekierowanie 15 lotów</li> </ul>
KLM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odwołanie 5 lotów</li> <li>• uziemienie lotu KL1722, który miał wystartować</li> </ul>
Lufthansa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odwołanie 25 lotów dotyczących 2 tys. pasażerów</li> <li>• przekierowanie odbywających się lotów z Frankfurtu i Monachium do Brukseli na lotniska w Liège i Kolonii</li> </ul>
EasyJet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odwołanie 14 lotów, przekierowanie odbywającego się lotu z Mediolanu na lotnisko w Maastricht w Holandii</li> </ul>
Ryanair	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przekierowanie dwóch krajowych lotów i wszystkich w kolejnych dniach na lotnisko Brussels Charleroi</li> </ul>
Aegean	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odwołanie lotów</li> <li>• lot z Aten przekierowany do Dusseldorfu w Niemczech</li> </ul>
Emirates	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lot nr EK183 z Dubaju do Brukseli wylądował w Dusseldorfie</li> <li>• wszystkie loty z Brukseli odwołano</li> </ul>
Delta Air Lines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lot nr DL80 wylądował i zaparkował na lotnisku w Brukseli</li> <li>• lot nr DL42 z Nowego Jorku przekierowano do Amsterdamu</li> </ul>
American Airlines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odwołanie wszystkich połączeń lotniczych z Brukselą</li> </ul>
United Airlines	

**Źródło:** opracowanie na podstawie danych poszczególnych przewoźników oraz *Has your flight been canceled after Brussels attack?*, <http://money.cnn.com/2016/03/22/news/airlines-brussels-airport-bombing/> (dostęp: 24.03.2016).

Linie lotnicze nie były jednak w stanie wypełnić wszystkich zobowiązań i zrealizować pełnej oferty z uwagi na ograniczenia przepustowości alternatywnych portów lotniczych<sup>79</sup>. Przewoźnik Brussels Airlines, należący w 45% do Lufthansa Group, po zamachach na lotnisku Zaventem ponosił koszty wynoszące ok. 5 mln EUR dziennie (wynikające m.in. z przekierowania lotów i ograniczenia ruchu pasażerskiego) w związku z zamknięciem po atakach tego najważniejszego dla niego hubu, będącego jednocześnie główną bazą samolotów<sup>80</sup>. Port lotniczy Zaventem został natychmiast po eksplozjach zamknięty do odwołania i dopiero 3 kwietnia 2016 roku częściowo wznowiono loty, wykorzystując jedynie 20% przepustowości. Z uwagi na zniszczenia, które spowodował zamach lotnisko dopiero po kilku miesiącach mogło wrócić do pracy w normalnym trybie. Termin ponownego otwarcia

79 Zob. *Flight operations restarted via Antwerp and Liege airports until Sunday 27 March included*, <https://www.brusselsairlines.com/en-be/misc/AlertMessageDetail.aspx> (dostęp: 25.03.2016).

80 Zob. A. Petroff, *Brussels Airlines Says Airport Shutdown Costs it 5 Million a Day*, Agencja Thomson Reuters, [www.ndtv.com](http://www.ndtv.com) (dostęp: 29.03.2016).

portu lotniczego przekładano, mając na względzie bezpieczeństwo, o co zabiegała policja, która domagała się możliwości systematycznego sprawdzania pasażerów i ich bagaży jeszcze przed wejściem do terminala. Linie lotnicze w okresie niewykonywania lotów z Zaventem na swoich stronach internetowych umieściły komunikaty dla pasażerów, informując o możliwości dokonania zmian w związku z posiadanymi biletami na loty dotyczące nieczynnego portu lotniczego. Proponowane rozwiązania obejmowały m.in.:

- rezygnację i zwrot kosztu biletu lub zmianę terminu wylotu;
- zmianę rezerwacji na inny port lotniczy;
- *voucher* uprawniający do wyboru innego lotu;
- zmianę na inny rodzaj transportu, np. autobus lub pociąg.

Możliwości dla pasażerów posiadających bilet na lot obejmujący nieczynny po zamachach port Zaventem zostaną przedstawione na przykładzie kilku europejskich sieciowych przewoźników, którzy w największym stopniu odczuli zmiany w wyniku wyłączenia z użytkowania istotnego portu przesiadkowego, jakim jest Brussels Airport. Linie lotnicze zrzeszone w sojuszach, a także w skonsolidowanych grupach kapitałowych przedstawiły wspólne rozwiązania oraz zapasowe porty lotnicze, do których przekierowano część lotów. Najczęściej proponowano bezkosztową zmianę rezerwacji na inny termin lub wybór alternatywnego lotu.

Grupa Lufthansa, do której należą takie linie lotnicze, jak: Lufthansa, Swiss, Austrian Airlines, Germanwings i Eurowings, a także przewoźnik Brussels Airlines, który relatywnie najbardziej dotkliwie odczuł skutki zamachu, co opisano wcześniej, zaproponowała następujące rozwiązania dla pasażerów posiadających bilet lotniczy, którego nie będą w stanie zrealizować w okresie zamknięcia lotniska w Zaventem<sup>81</sup>:

- jedną bezpłatną zmianę rezerwacji w tej samej klasie<sup>82</sup>;
- połączenie autobusowe zamiast lotu<sup>83</sup>;
- bilet kolejowy przewoźnika Deutsche Bahn<sup>84</sup>.

81 Informacje dla pasażerów zamieszczone na stronie internetowej Grupy Lufthansa: [www.lufthansa.com](http://www.lufthansa.com) (dostęp: 25.03.2016).

82 Bilet musiał być wystawiony przed 22 marca 2016 roku, zaś nowa data lotu nie późniejsza niż 30 czerwca 2016 (z zachowaniem tej samej klasy podróży). Jedna zmiana rezerwacji została zaoferowana bezpłatnie, natomiast inne opłaty w przypadku dodatkowych wymagań klienta obowiązywały według cennika przewoźnika. Więcej na stronie: [www.lufthansa.com/de/en/Travel-information](http://www.lufthansa.com/de/en/Travel-information) (dostęp: 27.03.2016).

83 Pasażerom zaoferowano alternatywnie wahadłowe połączenie autobusowe na trasie Bruksela-Frankfurt, kursujące siedem razy dziennie. Zob. [www.lufthansa.com/de/en/Travel-information](http://www.lufthansa.com/de/en/Travel-information) (dostęp: 29.03.2016).

84 Posiadany bilet lotniczy można było bezpłatnie wymienić na połączenie kolejowe na trasach z Brukseli do Monachium lub Frankfurtu, ale tylko niemieckiego przewoźnika Deutsche Bahn. Oferta nie dotyczyła pociągów Thalys i belgijskich. Zob. [www.lufthansa.com/uk/en/Good-For-Train](http://www.lufthansa.com/uk/en/Good-For-Train) (dostęp: 29.03.2016).



Należące do porozumienia *joint-venture* linie lotnicze Air France – KLM<sup>85</sup> oraz Delta Air Lines, oferujące wspólne loty, były obecne z szeroką ofertą na lotnisku Zaventem, a w wyniku jego zamknięcia zaproponowały swoim klientom następujące rozwiązania: bezpłatną zmianę daty wylotu z zachowaniem tej samej klasy lub wybór innego portu lotniczego bez dodatkowych kosztów. Jako alternatywne lotniska zaoferowano pasażerom m.in.: Amsterdam, Paryż Charles De Gaulle, Luksemburg i Dusseldorf. Osoby posiadające bilety na loty, które po ataku zostały odwołane lub opóźnione o co najmniej 3 godz. mogły również ubiegać się o całkowity zwrot ceny biletu<sup>86</sup>.

W ramach partnerstwa o charakterze transatlantyckim linii lotniczych: American Airlines, British Airways i Iberia<sup>87</sup>, należących do sojuszu lotniczego One World, których siatki połączeń oferowały loty związane z portem lotniczym Zaventem, zaproponowano pasażerom następujące rozwiązania w zamian za posiadany bilet lotniczy: zwrot ceny biletu lub zmianę daty wylotu na późniejszą, a także możliwość wyboru alternatywnego portu lotniczego, wśród których znalazły się m.in.<sup>88</sup>: Amsterdam, Holandia (AMS); Dusseldorf, Niemcy (DUS); Frankfurt, Niemcy (FRA), Londyn Heathrow, Wielka Brytania (LHR); Londyn Gatwick, Wielka Brytania (LGW); Paryż Charles De Gaulle, Francja (CDG); Paryż Orly, Francja (ORY); Rotterdam, Holandia (RTM). Zapasowe porty lotnicze, do których przekierowano możliwą część ruchu znajdują się w krajach sąsiadujących z Belgią, takich jak m.in.: Holandia, Niemcy, Francja, a także w Wielkiej Brytanii.

Należy jednak pamiętać, że wiele elementów punktowych infrastruktury lotniczej boryka się ze zjawiskiem kongestii i nie jest w stanie znacznie zwiększyć siatki połączeń z uwagi na trudności w przydziale slotów, czyli czasów startów i lądowań. Nie wszystkie porty lotnicze mogą obsługiwać dowolne statki powietrzne ze względu na ograniczenia długości i szerokości dróg startowych, które bywają niewystarczające dla największych samolotów realizujących loty międzykontynentalne. Po atakach w Brukseli alternatywne porty nie były w stanie odtworzyć pełnej oferty zamkniętego lotniska Zaventem. Zamachy terrorystyczne w Brukseli miały też wpływ na spadek cen akcji przewoźników lotniczych, a także biur podróży i hoteli. To wydarzenie miało negatywne konsekwencje dla całej branży

85 Francuski Air France oraz holenderski KLM dokonały fuzji w 2004 roku. Zob. S.V. Gudmundsson, *Mergers vs. Alliances: The Air France KLM Story*, Toulouse Business School, Toulouse 2014, s. 8.

86 Osoby, które dokonały zakupu biletu online, za pośrednictwem rezerwacyjnej linii telefonicznej lub w biurze przewoźników mogły ubiegać się o zwrot ceny biletu przez Internet. Jeżeli pasażer nabył bilet u agenta linii lotniczych, był zmuszony udać się do niego osobiście w celu otrzymania refundacji. Więcej na: [www.klm.com/travel](http://www.klm.com/travel) (dostęp: 28.03.2016).

87 Więcej na: [www.flytransatlantic.com/en](http://www.flytransatlantic.com/en) (dostęp: 4.04.2016).

88 Informacje dla pasażerów zamieszczone na stronie: *Travel alerts*, [www.aa.com](http://www.aa.com) (dostęp: 25.03.2016).



turystycznej, ograniczając popyt na podróże do Brukseli. Tabela 6.19 przedstawia spadek cen akcji wybranych linii lotniczych w dniu 22 marca 2016 roku.

**Tabela 6.19.** Wpływ zamachu 22 marca 2016 roku w Brukseli na ceny akcji linii lotniczych

Linia lotnicza	Spadek cen akcji (w %)
<b>Europejscy przewoźnicy</b>	
International Airlines Group (m.in. British Airways, Iberia)	-2,4
Air France – KLM	-4,1
Lufthansa	-1,3
<b>Amerykańscy przewoźnicy</b>	
American Airlines	-1,6
United Continental	-1,1
Delta Air Lines	-1,4

**Źródło:** *Markets steady but airline, travel stocks hit by Brussels attacks*, Agencja AFP, 22 marca 2016 roku.

Ataki terrorystyczne w Brukseli znalazły swoje odzwierciedlenie w cenach akcji linii lotniczych. Największe straty ponieśli europejscy przewoźnicy, którzy feralnego dnia zanotowali spadki nawet o 4%. Oprócz tradycyjnych przewoźników, takich jak Air France – KLM, a także grup Lufthansa oraz IAG, obniżone kursy giełdowe dotknęły także tanie linie lotnicze, do których można zaliczyć Ryanair i EasyJet, notujące spadki o 4%. Amerykańscy przewoźnicy wykonujący loty międzykontynentalne do Brukseli również ucierpieli na skutek zamachów, będąc zmuszeni do odwołania lotów do stolicy Belgii, a ich akcje straciły na wartości ponad 1%. Największe zmiany (o 1,6%) zaobserwowano w przypadku American Airlines. Przy stanowisku tej linii lotniczej wysadził się terrorysta.

Ekonomiczne konsekwencje zamachów terrorystycznych w Brukseli dotyczyły też spadku cen akcji biur podróży oraz hoteli i innych podmiotów związanych z branżą turystyczną. Według K. Liedla terroryzm jest teatrem skierowanym do obserwatorów – zamachowcom chodzi o strach. Po atakach w Brukseli zaostrzono środki bezpieczeństwa, trwało śledztwo i oblawa na terrorystów. Mieszkańców proszono o pozostawanie w domach i unikanie przemieszczania się. Taka atmosfera panująca w mieście oraz utrzymywanie na jednym z najwyższych poziomów alertu zagrożenia terrorystycznego zniechęcają potencjalnych turystów do odwiedzania Brukseli. Skutki zamachów terrorystycznych odczuwa sektor przewozów lotniczych i cała branża turystyczna oraz inne powiązane przedsiębiorstwa, co pośrednio wpływa na ograniczenie PKB kraju.

Oprócz niebezpieczeństw związanych z atakami terrorystycznymi na transport lotniczy bezpośrednio lub pośrednio mogą wpływać także inne zjawiska, takie jak: wojny, rewolucje, zamieszki i inne szeroko pojęte zagrożenia bezpieczeństwa ludności w danym kraju lub regionie. Przykładem może być wojna w Iraku, która w 2003 roku (w szczególności od marca do maja) wpłynęła na wyniki finansowe sektora lotniczego. Z jednej strony z powodu osłabienia popytu na podróże w rejon Bliskiego Wschodu, z drugiej – wpływając na wzrosty cen ropy naftowej na światowych giełdach<sup>89</sup>.

Afryka Północna i Bliski Wschód stały się na początku drugiej dekady XXI wieku rejonem zamieszek i rewolucji wymierzonych przeciwko autorytarnym rządów w poszczególnych krajach. Arabska Wiosna Ludów rozpoczęła się w 2010 roku w Tunezji, w której protesty przerodziły się w rewolucję, a w kolejnym roku była kontynuowana w Egipcie, doprowadzając do odsunięcia od władzy panujących od dekad prezydentów<sup>90</sup>. Sytuacja niepokojów społecznych, które w dowolnym momencie mogą wymknąć się spod kontroli powodowała obawy potencjalnych podróżnych wybierających zwyczajowo te państwa w celach turystycznych. Zarówno ministerstwa spraw zagranicznych, jak i biura turystyczne odradzały lub nie rekomendowały tych kierunków. Tour operatorzy oferowali możliwość zmiany rezerwacji wyjazdu urlopowego na alternatywny, uznawany za bezpieczny, obszar recepcji turystycznej.

Sytuacja po rewolucjach w krajach Afryki Północnej nie uległa znacznej poprawie, ponieważ coraz częstsze stały się akty terroru wymierzone m.in. w turystów. W Tunezji 26 czerwca 2015 roku miał miejsce atak terrorystyczny na osoby przebywające na plaży, a trzy miesiące wcześniej na zwiedzających Muzeum Narodowe w tym kraju. Egipt został również dotknięty serią zdarzeń o charakterze terrorystycznym, do których należała m.in. strzelanina z 8 stycznia 2016 roku wymierzona w gości hotelu w kurorcie Hurgada. Akty terroru wobec turystów pogłębiły obawę przed podróżami lotniczymi w te rejony, które zostały uznane za niestabilne i niebezpieczne.

Rosnąca liczba zamachów terrorystycznych ostatnich lat w różnych rejonach świata nie pozwala na opisanie ich wszystkich. Dotyczyły również miejscowości atrakcyjnych turystycznie, co miało wpływ na spadek popytu na podróże i związane z nimi przeloty. Tego typu zdarzenia miały również miejsce na kontynencie europejskim. Przykładem może być seria zamachów terrorystycznych, do których doszło na terenie Paryża 13 listopada 2015 roku, w których zaatakowano ludność cywilną przebywającą w klubach, kawiarniach, restauracjach, na koncercie i w okolicy stadionu.

89 Zob. J. Brauer, J.P. Dunne, *Terrorism, war and global air traffic*, „The Economics of Peace and Security Journal” 2012, vol. 7, no. 1, s. 20.

90 Zob. A. Dziśiów-Szuszczkiewicz, *Arabska Wiosna – przyczyny, przebieg i prognozy*, „Bezpieczeństwo Narodowe. Polityczno-strategiczne aspekty bezpieczeństwa” 2011, nr 18, s. 41.

Terroryzm stał się metodą walki politycznej toczonej w miejscach dużych skupisk ludzkich. W niektórych dniach świat obiegała informacja o kilku zamachach na terenie różnych krajów, które wydarzyły się w centrum stolic, a także miejscowościach atrakcyjnych turystycznie. Przykładem może być 13 marca 2016 roku, kiedy doszło do ataku na turystów znajdujących się na plaży jednego z kurortów Wybrzeża Kości Słoniowej, w którym zginęło pięciu Europejczyków. Tego dnia eksplodował również samochód w centrum Ankary, powodując wiele ofiar. Turcja od czasu zaangażowania w wojnę z Syrią została dotknięta kilkoma zamachami terrorystycznymi, na czym ucierpiały rejony atrakcyjne turystycznie w związku ze znacznie mniejszym zainteresowaniem podróżami.

Bezpośrednim zagrożeniem dla transportu lotniczego okazała się wojna tocząca się na terenie Ukrainy. Uwidoczniła to światu katastrofa samolotu malezyjskich linii lotniczych Malaysia Airlines, do której doszło 17 lipca 2014 roku koło wsi Hrabowe w obwodzie donieckim leżącym we wschodniej Ukrainie. Samolot wykonujący lot nr MH17 z Amsterdamu do Kuala Lumpur został zestrzelony z wyrzutni rakietowej nad terytorium Ukrainy, w okolicach Doniecka, w wyniku toczących się tam działań wojennych. Zginęło 298 osób znajdujących się na pokładzie<sup>91</sup>. Większość linii lotniczych już wcześniej wyznaczyła określone, alternatywne trasy lotu, nieprzebiegające nad terytorium działań wojennych na Ukrainie, wybierając przełot nad obszarem Federacji Rosyjskiej lub Turcji, a także Azerbejdżanu. Konieczność wydłużenia trasy lotu w celu ominięcia przestrzeni powietrznej kraju, na którego terytorium toczą się działania wojenne oznacza również dodatkowe koszty dla linii lotniczych. Składają się na nie m.in.:

- zużycie większej ilości paliwa lotniczego;
- dłuższy czas pracy załogi pokładowej;
- późniejsze lądowanie w porcie docelowym;
- dłuższa eksploatacja samolotu.

Samolot omijający terytoria objęte ryzykiem zużywa dodatkowe ilości paliwa, którego koszt opisano w podrozdziale 6.2. Pozostałe zasoby, takie jak personel oraz środki transportu, dłużej pozostają zaangażowane w wykonywanie lotu, co powoduje wzrost kosztów jednostkowych. Celem efektywnego zarządzania jest natomiast jak najszybsza realokacja samolotu do odbycia kolejnych rejsów.

Mimo zagrożenia, transport lotniczy pozostaje relatywnie najbezpieczniejszym ze wszystkich rodzajów podróżowania, a strach przed lataniem społeczeństw został już częściowo opanowany, choć wciąż wpływa negatywnie na rozwój tej gałęzi transportu, powodując wiele niedogodności. Jeżeli nie wydarzy się kolejna tragedia, na miarę 11 września 2001 roku, ruch lotniczy powinien zachować tendencję wzrostową, a związane z nim ryzyko wydaje się już wkalkulowane w specyfikę tej dziedziny transportu.

91 Zob. R. Materna, R.E. Mansfield, R.O. Walton, *Aerospace Industry Report. Facts, Figures & Outlook for the Aviation and Aerospace Manufacturing Industry*, Embry-Riddle Aeronautical University, Daytona Beach 2015, s. 245.

Występujące wojny oraz ataki terrorystyczne wpływają na realokację ruchu turystycznego, ponieważ podróżujący wybierają relatywnie bezpieczniejsze kraje. Następstwem Arabskiej Wiosny Ludów w Afryce Północnej, wojny w Syrii, kryzysu uchodźczego, zaangażowania Turcji w sytuację geopolityczną, a także licznych ataków terrorystycznych, m.in. w Egipcie, Tunezji i Turcji – jest wykluczenie krajów charakteryzujących się wysokim ryzykiem politycznym jako miejsc recepcji turystycznej podróżnych oraz znaczne ograniczenie popytu na transport lotniczy. Zamachy terrorystyczne w Paryżu w roku 2015 i Brukseli w 2016 oraz groźba kolejnych w UE zmniejszają mobilność lotniczą do tych miast, a także skłonność do podróżowania społeczeństw (w szerokim zakresie, ze względów ostrożnościowych).

# Zakończenie

Liberalizacja transportu lotniczego w UE dokonała się stopniowo w wyniku trzech pakietów deregulujących rynek, co przyczyniło się do bardziej dynamicznego rozwoju sektora. Odejście od funkcjonowania w oparciu o umowy bilateralne i wiele uregulowań stanowiących bariery wejścia do sektora umożliwiło uwolnienie rynku i stworzenie warunków konkurencji. UE czerpała inspiracje od Stanów Zjednoczonych, które były prekursorem deregulacji transportu lotniczego na świecie. Kolejnym etapem była liberalizacja transatlantyckiego rynku ze Stanami Zjednoczonymi. UE czyni starania, aby właściwie ukształtować relacje z państwami trzecimi w ramach postępującej liberalizacji. W celu zapewnienia bezpieczeństwa utworzyła czarne listy przewoźników, którzy – jeśli nie spełniają określonych kryteriów – nie mogą wykonywać lotów w przestrzeni powietrznej UE.

Lotnictwo cywilne, pełniące szczególną rolę w gospodarce, jest jednym z filarów globalizacji, integrując rynki i zapewniając usługę relatywnie najszybszego przemieszczania się. Na długich dystansach, w tym międzykontynentalnych, jest w zasadzie monopolistą na rynku transportowym. Trasy krótszego zasięgu – krajowe oraz międzynarodowe – podlegają już konkurencji międzygałęziowej, w której uczestniczy również transport kolejowy i drogowy. Jak wykazano, w szczególności transport kolejowy – relatywnie szybki i oferujący usługę przemieszczania się między głównymi dworcami w centrach miast – jest atrakcyjną alternatywą dla transportu lotniczego, który w UE na wielu trasach do ok. 900 km ustępuje kolei dużych prędkości.

Istnienie portu lotniczego oferującego rozwiniętą siatkę połączeń jest czynnikiem wpływającym na atrakcyjność i konkurencyjność krajów i regionów oraz na wiele pozytywnych zjawisk społeczno-gospodarczych. Port lotniczy i transport powietrzny generują w skali regionalnej i lokalnej efekty bezpośrednie, pośrednie, indukowane oraz katalizowane. Funkcjonowanie transportu lotniczego, a także stopień rozwoju infrastrukturalnego w wymiarze ilościowym i jakościowym są brane pod uwagę w analizach, takich jak np. SWOT, mówiących o atrakcyjności inwestycyjnej, osiedleńczej i turystycznej. Usługi transportu lotniczego są bowiem skierowane do mieszkańców, przedsiębiorców, turystów i innych interesariuszy.

Rozwój transportu lotniczego w wyniku liberalizacji, poprzez rozbudowę infrastruktury oraz ekspansję rynkową przewoźników, wpłynął na wzrost dostępności tego typu usług przewozowych (dzięki większej ofercie i niższym cenom). Na rynku UE dokonały się zmiany strukturalne, zarówno po stronie popytu jak i podaży. Przyspieszeniu uległa dynamika przewozów. Z przeprowadzonych badań wynika, że na rynku UE mamy do czynienia z rosnącą koncentracją przewoźników. Tradycyjne linie lotnicze tracą udział w rynku na korzyść tanich przewoźników powietrznych; implikuje to m.in. rozwój portów regionalnych. Natomiast przewoźnicy sieciowi w ramach kooperencji, która rozpoczyna się od aliansu strategicznego coraz częściej przechodzą do konsolidacji kapitałowej w formie fuzji i przejęć, tworzenia holdingów, zawierają także porozumienia *joint ventures*. Na rynku portów lotniczych dokonuje się rozproszenie ruchu w ramach portów regionalnych. Ryzykiem staje się osiągnięcie w poszczególnych krajach nadpodaży portów lotniczych poprzez budowę lotnisk o nakładających się obszarach ciążenia. Badania pokazują rosnący trend przewozów w kolejnych latach i spodziewany dalszy wzrost wskaźnika mobilności lotniczej.

Sektor transportu lotniczego jest zależny od czynników zewnętrznych. Mogą one mieć charakter gospodarczy: koniunktura i jej wahania, a także ceny ropy naftowej jako surowca, z którego powstaje paliwo – nafta lotnicza. Na ograniczenie popytu na przewozy lotnicze w UE miał wpływ m.in. globalny kryzys finansowy. Wysokie ceny ropy naftowej, dominującego składnika kosztów operacyjnych, zintensyfikowały innowacyjność produktową oraz organizacyjną w sektorze transportu lotniczego UE (i na rynku globalnym). Transport powietrzny jest szczególnie wrażliwy na zmiany pogody, a także występujące klęski żywiołowe, jak np. wybuch wulkanu, co pokazano na przykładzie erupcji na Islandii w 2010 roku. Zagrożeniem dla lotnictwa cywilnego są również pandemie światowe rozprzestrzeniane globalnie przez ten środek transportu, determinujące wprowadzanie procedur bezpieczeństwa i osłabiające popyt efektywny na przewozy do rejonów objętych zachorowaniami.

Transport lotniczy jest w dużym stopniu zależny od tendencji na rynku turystycznym, w szczególności w segmencie lotów czarterowych. Największym współczesnym zagrożeniem jest ryzyko polityczne w postaci zamieszek, rewolucji, wojen, a także coraz częstszych ataków terrorystycznych. Wpływają one na ograniczenie ruchu turystycznego i lotów w rejon objęty zagrożeniem. Ataki terrorystyczne, będące bezpośrednio lub pośrednio związane z lotnictwem – jako zamach na port lotniczy, samolot lub miejsce, do którego są wykonywane loty – oprócz krótkookresowych następstw w postaci strat, zmian organizacyjnych i innych ekonomicznych konsekwencji, powoduje aerofobię i ograniczenie popytu na przewozy powietrzne wśród części konsumentów.

Sektor pasażerskich przewozów lotniczych UE ewoluuje w kierunku coraz większej konsolidacji wokół największych przewoźników, a procesy te najczęściej odbywają się w ramach linii należących do tego samego globalnego sojuszu. Ekspansja rynkowa tanich linii lotniczych doprowadziła do wzrostu konkurencji i rozwoju

regionalnych portów. Należy jednak poddawać bardziej pogłębionej analizie Master Plan budowy kolejnych lotnisk, tak aby unikać obserwowanego w UE zjawiska nadpodaży portów lotniczych. Warto ponadto wykorzystywać potencjał przepustowości istniejących portów, by nie tworzyć w ich obszarach ciężenia zbyt wielu konkurencyjnych lotnisk. Byłoby to przykładem rynku spornego, a także zbyt dużej konkurencji o przewoźników i połączenia lotnicze.





# Bibliografia

## I. Opracowania

- Abeyaratne R.I.R., *Aviation in Crisis*, Ashgate, Aldershot 2004.
- ACI World Report, Airports Council International, Geneva 2016.
- Amavilah V.H., *Baumol, Panzar, and Willig's Theory of Contestable Markets and Industry Structure: A Summary of Reactions*, Resource & Engineering Economics Publications Services, Phoenix 2012.
- ATA Airline Handbook, Air Transport Association, Washington D.C. 2009.
- Autier F., Corcos G., *Air France des années heroïques à la refondation*, Librairie Vuibert, Paris 2001.
- Basiewicz T., Gołaszewski A., Rudziński L., *Infrastruktura transportu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2007.
- Begg D., Fisher S., Dornbush R., *Ekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Belobaba P., Odoni A., Barnhart C. (eds), *The Global Airline Industry*, Wiley, Chichester 2016.
- Ben-Akiva M., *Transportation Costs. Transportation Systems Analysis: Demand & Economics*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 2008.
- Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S., *Economics of Strategy*, Wiley & Sons, Hoboken 2010.
- Brodecki Z. (red.), *Infrastruktura*, Wydawnictwo Lexis Nexis, Warszawa 2004.
- Burke T., Genn-Bash A., Haines B., *Competition in Theory and Practice*, Routledge, London 1991.
- Button K., *Transport Economics*, 3<sup>rd</sup> Edition, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010.
- Button K. (ed.), *Airline Deregulation. International Experiences*, David Fulton Publishers, London 2010.
- Cento A., *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*, Physica Verlag, Heidelberg 2009.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2010.

- Continuing Traffic Growth and Record Airline Profits*, ICAO, Montreal 2016.
- Cook A., *European Air Traffic Management: Principles, Practice and Research*, Ashgate, New York 2012.
- Davies R.I.G., *A History of World's Airlines*, Oxford University Press, London 1964.
- Dempsey P.S., *European Aviation Law*, Kluwer Law International, Hague 2004.
- Doganis R., *Flying Off Course. Airline Economics and Marketing. Fourth Edition*, Routledge, London 2010.
- Dreher A., Gaston N., *Measuring Globalisation: Gauging its Consequences*, Springer, New York 2008.
- Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Eaton B.C., Eaton D.F., Allen D.W., *Microeconomics, Seventh Edition, Theory with Applications*, Pearson Education Canada, Toronto 2008.
- Eruption of Eyjafjallajökull Volcano, Iceland*, NASA Earth Observatory 2010.
- Estimating Air Travel Demand Elasticities*, InterVistas Consulting Inc., 2007.
- Forgang W.G., Einolf K.W., *Management Economics: An Accelerated Approach*, Routledge, New York 2015.
- Fuel and Air Transport. A Report Prepared for the European Commission*, Air Transport Department, Cranfield University, Cranfield 2008.
- Galbraith J.K., *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, Transaction Publishers, London 2009.
- Gorlewski B., *Kolej dużych prędkości. Uwarunkowania ekonomiczne*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
- Gudmundsson S.V., *Mergers vs. Alliances: The Air France KLM Story*, Toulouse Business School, Toulouse 2014.
- Heidtmann D., *International Strategic Alliances and Cultural Diversity*, Diplomica Verlag, Hamburg 2011.
- Holloway S., *Straight and Level: Practical Airline Economics*, Ashgate, Burlington 2008.
- Hoszman A., *Wpływ regulacji na sektor pasażerskiego transport lotniczego*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
- The Impact of Eyjafjallajökull's Volcanic Ash Plume*, IATA 2010.
- Jurczyk Z., *Karteles w polityce konkurencji Unii Europejskiej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Kallas M., *Consequences du nuage de cendres généré par l'éruption volcanique survenue en Islande et sur le trafic aérien – état de la situation*, Komisja Europejska, SEC (2010) 533.
- Karbowiak H., *Podstawy infrastruktury transportu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2009.
- Konert A., *Odpowiedzialność za szkodę na ziemi wyrządzoną ruchem statku powietrznego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.

- Krzemiński S., *Konsolidacja przedsiębiorstw transportowych*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Kubicka J. (red.), *Funkcjonowanie i rozwój korporacji wielonarodowych w wybranych sektorach usługowych i produkcyjnych*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2008.
- Landreth H., Colander D., *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Liberalisation of European Air Transport: The Benefits of Low fare Airlines to Customers, Airports, Regions and the Environment*, European Low Fares Airlines Association, Brussels 2004.
- Lord S., *Federal Air Marshal Service*, United States Government Accountability Office, Washington 2009.
- Machaj M., *Kapitalizm, socjalizm i prawa własności*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2013.
- Marciszewska E., *Globalizacja sektora usług transportu lotniczego*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2001.
- Marciszewska E. (red.), *Wpływ implementacji regulacji w europejskim systemie transportowym na zmiany strukturalne na rynku usług*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013.
- Martin S., *Industrial Organization in Context*, Oxford University Press, Oxford 2010.
- Martin S., *The Theory of Contestable Markets*, Purdue University, West Lafayette 2000.
- Materna R., Mansfield R.E., Walton R.O., *Aerospace Industry Report. Facts, Figure & Outlook for the Aviation and Aerospace Manufacturing Industry*, Aeronautical University, Daytona Beach 2015.
- Morawski W., *Kronika kryzysów gospodarczych*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2003.
- Neider J., *Transport międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- Ogus A.I., *Regulation: Legal Form and Economic Theory*, Hart Publishing, Oxford 2004.
- Open Skies Partners*, Bureau of Economic and Business Affairs, U.S. Department of State, Washington D.C. 2016.
- The Ownership of Europe's Airports 2016*, Airports Council International 2016.
- Page S.J., *Transport and Tourism*, Person Prentice Hall, Harlow 2005.
- Paprocki W., Pieriegud J. (red.), *Wpływ procesów demonopolizacji i konsolidacji w transporcie na sprawność i efektywność jego funkcjonowania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Pawłowska B. (red.), *Infrastruktura transportu a konkurencyjność regionów w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015.
- Piskozub A., *Czasoprzestrzeń transportowa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.

- Polkowska M., *Międzynarodowe konwencje i umowy lotnicze oraz ich zastosowanie – zarys problematyki*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2004.
- Polkowska M., *Umowa przewozu i odpowiedzialność przewoźnika w międzynarodowym transporcie lotniczym*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Amalker 2, Warszawa 2003.
- Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1998.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Relman D.A., Choffnes E.R. (eds), *The Domestic and International Impacts of the 2009-H1N1 Influenza Pandemic. Global Challenges, Global Solutions*, National Academy of Sciences, Washington D.C. 2010.
- Rhoades D.L., *Evolution of International Aviation*, Ashgate, Aldershot 2003.
- Rosa G., *Konkurencja na rynku usług transportowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Rosa G., *Usługi transportowe. Rynek – konkurencja – marketing*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K., *Współczesne problemy polityki transportowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K. (red.), *Transport. Problemy transportu w rozszerzonej Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Schmitt D., Gollnick V., *Air Transport System*, Springer Verlag, Wien 2016.
- Sinha D., *Deregulation and Liberalisation of the Airline Industry*, Ashgate Publishing, Aldershot 2002.
- Skodlarski J., Matera R., *Gospodarka światowa. Geneza i rozwój*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Speth C., *The SWOT Analysis: Develop Strengths to Decrease the Weaknesses of Your Business*, Lemaitre Publishing, Namur 2015.
- Stawasz D., *Infrastruktura techniczna a rozwój miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Study of code-sharing*, ECAC Terms of Reference (VII C13–94), 1994.
- Study on Employment and Working Conditions in Air Transport and Airports. Final Report*, Steer Davies Gleave, London 2015.
- Taulus K., *EU Energy Law and Policy. A Critical Account*, Oxford University Press, Oxford 2013.
- Trzepacz P., *Sto lat doświadczeń portów lotniczych w przestrzeni Europy*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Vasigh B., Tacker T., Fleming K., *Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Applications*, Ashgate, Aldershot 2008.

- Von den Steinen E., Joerss I. (eds), *The Economic Impacts of an Open Aviation Area Between the EU and the US*, Directorate General Energy and Transport, European Commission, London 2007.
- Wald A., Fay C., Gleich R., *Introduction to Aviation Management*, Lit Verlag, Berlin 2010.
- Wells A.T., Wensveen J.G., *Air Transportation. A Management Perspective*, Ashgate, Aldershot 2007.
- White Paper: Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a Competitive and Resource Efficient Transport System, 144 final*, Komisja Europejska, Bruksela 2011.
- Williams G., O'Connell J.F., *Air Transport in the 21st Century: Key Strategic Developments*, Ashgate, Burlington 2011.
- World Economic Outlook. Crisis and Recovery*, World Economic and Financial Surveys, International Monetary Fund, Washington D.C. 2009.
- Wrona J., *Podstawy geografii ekonomicznej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Zabłocki E., *Lotnictwo cywilne i państwowe, cz. I – Rodzaje, funkcje i struktury*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005.
- Zajas S., *Polityka lotnicza*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2013.
- Zajas S., Stefaniuk B., *Alianse lotnicze*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012.
- Zając G., *Wspólna polityka lotnicza Unii Europejskiej*, Państwowa Wyższa Szkoła Wschodnioeuropejska, Przemysł 2009.
- Załoga E., *Strategie rynkowe kolei wobec zmian w preferencjach klientów*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1998.
- Załoga E., Kwarciański T., *Strategie rynkowe w transporcie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Żylicz M., *Prawo lotnicze międzynarodowe, europejskie i krajowe*, Wydawnictwo Lexis Nexis, Warszawa 2002.

## II. Artykuły

- Adler N., Liebert V., *Joint impact of competition, ownership form and economic regulation on airport performance and pricing*, „Transportation Research” 2014, part A, no. 64.
- Albers S., Koch B., Ruff C., *Strategic alliances between airlines and airports – theoretical assessment and practical evidence*, „Journal of Air Transport Management” 2005, no. 11.
- Alford E., Champley R., *The impact of the 2007 U.S.-EU open skies air transport agreement*, U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, ITA Occasional Paper 2007, no. 07–001.
- Baskas H., *Zika fears: airlines offer free refunds, rebooking for pregnant fliers*, <http://www.nbcnews.com/> (dostęp: 10.03.2016).

- Baumol W.J., *Contestable markets. An uprising in the theory of industrial structure*, „American Economic Review” 1982, vol. 72.
- Bernat T., *Konkurencja jako podstawa ekonomii XXI wieku*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, Printgroup, Szczecin 2006.
- Boehmer J., *Low-cost carriers raise GDS presence*, „Business Travel News” 2010.
- Borkowska B., *Koncepcje deregulacji rynku monopolu naturalnego*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, Printgroup, Szczecin 2006.
- Brauer J., Dunne J.P., *Terrorism, war and global air traffic*, „The Economics of Peace and Security Journal” 2012, vol. 7, no. 1.
- Bujak J., *Leasing samolotów cywilnych przez przewoźników – fakty i mity*, „Lotnictwo” 2005, nr 6.
- Burton J., Hanlon P., *Airline alliances: cooperating to compete?*, „Journal of Air Transport Management” 1994, vol. 1, no. 4.
- Dostaler I., Flouris T., *Business strategy and competition for the future in the airline industry*, „Airlines Magazine e-zine edition” 2004, issue 28.
- The effect on business and leisure. Volcanic fallout*, „The Economist” 2010, 22 April.
- Eigner P., Umlauf T.S., *The great depression(s) of 1929–1933 and 2007–2009? Parallels, differences and policy lessons*, „Working Papers in Crisis History” 2015, no. 2.
- Ehmer H., *Die Luftverkehrspolitik der EG – Entwicklung und aktueller Stand*, [w:] *Berichte aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster*, 1991.
- Głowacki B., *7E7 ostatnia nadzieja Boeinga*, „Lotnictwo” 2004, nr 2.
- Hałat Z., *Epidemie XXI wieku. SARS – ciężki ostry zespół oddechowy*, „Alergia” 2003, wiosna.
- Hawlena J., *Globalizacja jako wyzwanie i szansa dla transportu lotniczego*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2012, nr 31.
- Hedging, czyli zabezpieczenie przed zmianami cen*, „Rynek Finansowy” 2013, 9 maja.
- Hoszman A., *Modele kooperencji w sektorze transportu lotniczego*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1.
- Hucik-Gaicka S., *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw poprzez alianse strategiczne, fuzje i przejęcia*, [https://www.empriz.pl/articles/show/Walka\\_konkurencyjna\\_przedsiębiorstw\\_poprzez\\_alianse\\_strategiczne\\_fuzje\\_i\\_przejecia/](https://www.empriz.pl/articles/show/Walka_konkurencyjna_przedsiębiorstw_poprzez_alianse_strategiczne_fuzje_i_przejecia/) (dostęp: 1.07.2020).
- Januszewska M., Nawrocka E., *Konkurencja i polityka konkurencji na rynku turystycznym*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2014, nr 1.



- Jara-Diaz S., Cortez C., Moralez G., *Explaining changes and trends in the airline industry: economies of density, multiproduct scale, and spatial scope*, „Transportation Research” 2013, no. 60.
- Krawczyk P., Kwarciński M., *Oblicze współczesnego terroryzmu powietrznego*, „Lotnictwo” 2004, nr 12.
- Kuenzel S., *Development of customer and customer loyalty in business to business markets*, „Journal of International Business and Economics” 2009, vol. 9, no. 4.
- Lissitzyn O.J., *Bilateral agreements on air transport*, „JALC” 1964, vol. 30.
- Liwiński J., *Pierwszy lot Airbusa A380*, „Lotnictwo” 2005, nr 5.
- Liwiński J., *Wytwórnice lotnicze świata 2005*, „Lotnictwo” 2006, nr 4.
- Machaj M., *Rynki sporne a teoria konkurencji*, [w:] P. Nykiel, W. Falkowski (red.), *Granice i efektywność wolnego rynku*, Fundacja Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2010.
- Maniak G., *Konkurencja i konkurencyjność w badaniach współczesnej ekonomii*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, Printgroup, Szczecin 2006.
- Marciszewska E., *Alianse w strategii globalnej konkurencji na rynku lotniczym*, [w:] W. Januszkiewicz (red.), *Wspólna Europa. Szanse i zagrożenia dla transportu*, Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 1995.
- Marciszewska E., *Jakość w procesie kształtowania przewag konkurencyjnych na rynku lotniczym*, [w:] A. Panasiuk, M. Pluciński (red.), *Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Marciszewska E., *Restrukturyzacja sektora lotniczego po zamachu terrorystycznym na WTC w dniu 11 września 2001 r.*, [w:] *Podstawy podmiotów rynkowych w konkurencyjnym otoczeniu. Wpływ otoczenia na zarządzanie i finansowanie przedsiębiorstw*, cz. II, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002.
- McDonnell G., *What caused airline deregulation: economists or economics?*, „The Independence Review” 2015, vol. 19, no. 3.
- Melnyk O., Yaskal I., *Theoretical approaches to concept of competition and competitiveness*, „Ecoforum” 2013, vol. 2, issue 2.
- Morrell P., Swan W., *Airline jet fuel hedging: theory and practice*, „Transport Reviews” 2006, vol. 26, no. 6.
- Nietz F., *Kryzys najgorszy po wojnie*, „Polska Gazeta Transportowa” 2002, 13 lutego.
- Norwegian orders 122 Boeing 737, 100 Airbus A320*, „The Economic Times, International Business” 2012, 30 stycznia.
- Ohmae K., *The global logic of strategic alliances*, [w:] J. Bleeke, D. Ernst (eds), *Collaborating to Complete*, The Free Press, New York 1993.
- Ostrowski M., Rotkiewicz M., *Młotem w ramię*, „Polityka” 2006, nr 33, 19 sierpnia.

- Pisarek R., *Air transport liberalization in the European Union and its impact on development of the civil aviation sector in Poland*, „Comparative Economic Research Central and Eastern Europe” 2009, vol. 12, no. 2.
- Pisarek R., *The importance of passenger air transport and high-speed rail for regional development*, [w:] M. Markowska, D. Głuszczyk, B. Bal-Domańska (eds), *Local and Regional Economy in Theory and Practice*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 334.
- Powers T.L., Valentine D.B., *A review of the role of satisfaction, quality, and value on firm performance*, „Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior” 2008, vol. 21.
- Ragui M., Weru P.W., *The managerial process of crafting and executing strategy*, „Prime Journal of Social Science” 2013, vol. 2, no. 4.
- Singh V., *Fuel consumption optimization in air transport: a review, classification, critique, simple meta-analysis, and future research implications*, „European Transport Research Review” 2015, nr 7.
- Sobczak G., Głowacki B., *Olbrzym z Tuluzy*, „Lotnictwo” 2005, nr 2.
- Sroka W., *Globalne sieci aliansów w branży lotniczych przewozów pasażerskich – rzeczywistość początku XXI w.*, [w:] J. Kubicka (red.), *Funkcjonowanie i rozwój korporacji wielonarodowych w wybranych sektorach usługowych i produkcyjnych*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2008.
- Walewska D., *Terror przecenia lotnicze akcje*, „Rzeczpospolita” 2007, 3 lipca.
- Witkowski I., *Dlaczego Boeing przegrywa z Airbusem?*, „Lotnictwo” 2004, nr 10.
- Wizzair, „Boss Gospodarka” 2004, nr 8.
- Zagrajek P., *Airbus kontra Boeing*, „Lotnictwo” 2006, nr 1.
- Ziob Ł., *Hybrydowe linie lotnicze – zmiany w modelu funkcjonowania przewoźników lotniczych jako efekt dopasowania do zmieniających się potrzeb rynkowych*, [w:] M. Michałowska (red.), *Transport w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.

### III. Akty prawne

- Konwencja zarządzająca żeglugę powietrzną podpisana w Paryżu dnia 13 października 1919 roku, Dz.U. z 1929 r. Nr 6, poz. 54, ratyfikowana przez Polskę ustawą z 23 września 1922 roku, Dz.U. R.P. z 1922 r. Nr 85, poz. 761.
- Konwencja o ujednastajnieniu niektórych prawideł dotyczących międzynarodowego przewozu lotniczego podpisana w Warszawie dnia 12 października 1929 roku, Dz.U. z 1933 r. Nr 8, poz. 49.
- Konwencja chicagowska o międzynarodowym lotnictwie cywilnym z 1944 roku, Dz.U. z 1959 r. Nr 35, poz. 212.
- Traktaty Rzymskie z dnia 25 marca 1957 roku, Traktat Ustanawiający Europejską Współnotę Gospodarczą, Tytuł IV. Transport.
- Rozporządzenie nr 3975/87/EWG z dnia 14 grudnia 1987 roku w sprawie zakazu praktyk ograniczających konkurencję w transporcie lotniczym zmienione zarządzeniami nr 1284/91 i 2410/92.

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1592/2002 z dnia 15 lipca 2002 roku w sprawie wspólnych zasad w zakresie lotnictwa cywilnego i utworzenia Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa Transportu Lotniczego, Dz. Urz. WE z 2002 r. Nr 240.
- Wyroki Trybunału Sprawiedliwości w sprawach *Open Skies* wniesionych przez Komisję Europejską nr C-466–469/98, C-467/98, C-468/98, C-469/98, C-472/98, C-475/98 i C-476/98 z dnia 5 listopada 2002 roku, *Communication from the Commission on the consequences of the Court judgements of 5 November 2002 for European air transport policy* (COM/2002/0649 final).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 261/2004 z dnia 11 lutego 2004 roku ustanawiające wspólne zasady odszkodowania i pomocy dla pasażerów w przypadku odmowy przyjęcia na pokład albo odwołania lub dużego opóźnienia lotów, uchylające rozporządzenie (EWG) nr 295/91.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 785/2004 z dnia 21 kwietnia 2004 roku w sprawie wymogów w zakresie ubezpieczenia w odniesieniu do przewoźników lotniczych i operatorów statków powietrznych.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 2111/2005 z dnia 14 grudnia 2005 roku w sprawie ustanowienia wspólnotowego wykazu przewoźników lotniczych podlegających zakazowi wykonywania przewozów w ramach Wspólnoty i informowania pasażerów korzystających z transportu lotniczego o tożsamości przewoźnika lotniczego wykonującego przewóz oraz uchylające art. 9 dyrektywy 2004/36/WE, Dz. Urz. UE z 2005 r. Nr 344.
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 474/2006 z dnia 22 marca 2006 roku ustanawiające wspólnotowy wykaz przewoźników lotniczych podlegających zakazowi wykonywania przewozów w ramach Wspólnoty określone w rozdziale II rozporządzenia (WE) nr 2111/2005 Parlamentu Europejskiego i Rady, Dz. Urz. UE z 2006 r. Nr 84.
- Decyzja Rady i przedstawicieli rządów państw członkowskich Unii Europejskiej zebranych w Radzie z dnia 25 kwietnia 2007 roku w sprawie podpisania i tymczasowego stosowania Umowy o transporcie lotniczym między Wspólnotą Europejską i jej państwami członkowskimi z jednej strony a Stanami Zjednoczonymi Ameryki z drugiej strony, Dz. Urz. UE z 2007 r. Nr 134.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 300/2008 z dnia 11 marca 2008 roku w sprawie wspólnych zasad w dziedzinie ochrony lotnictwa cywilnego, Dz. Urz. UE z 2008 r. Nr 97.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1008/2008 z dnia 24 września 2008 roku w sprawie wspólnych zasad wykonywania przewozów lotniczych na terenie Wspólnoty, Dz. Urz. UE z 2008 r. Nr 293.
- Rozporządzenie Komisji (UE) 2015/2322 z dnia 10 grudnia 2015 roku, zmieniające rozporządzenie (WE) nr 474/2006, ustanawiające wspólnotowy wykaz przewoźników lotniczych podlegających zakazowi wykonywania przewozów w ramach Wspólnoty, Dz. Urz. UE z 2015 r. Nr 328.

#### IV. Strony internetowe

[www.aa.com](http://www.aa.com)  
[www.aci.aero](http://www.aci.aero)  
[www.aci-europe.org](http://www.aci-europe.org)  
[www.aea.be](http://www.aea.be)  
[www.a4e.eu](http://www.a4e.eu)  
[www.afp.com](http://www.afp.com)  
[www.airasia.com](http://www.airasia.com)  
[www.airberlin.com](http://www.airberlin.com)  
[www.airberlingroup.com](http://www.airberlingroup.com)  
[www.airbus.com](http://www.airbus.com)  
[www.airfrance.com](http://www.airfrance.com)  
[www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)  
[www.airlinequality.com](http://www.airlinequality.com)  
[www.aerlines.nl](http://www.aerlines.nl)  
[www.airlines.org](http://www.airlines.org)  
[www.airports.org](http://www.airports.org)  
[www.aerlingus.com](http://www.aerlingus.com)  
[www.alitalia.com](http://www.alitalia.com)  
[www.austrian.com](http://www.austrian.com)  
[www.bbc.com](http://www.bbc.com)  
[www.boeing.com](http://www.boeing.com)  
[www.britishairways.com](http://www.britishairways.com)  
[www.brusselsairlines.com](http://www.brusselsairlines.com)  
[www.brusselsairport.be](http://www.brusselsairport.be)  
[www.businesstravelnews.com](http://www.businesstravelnews.com)  
[www.cdc.gov](http://www.cdc.gov)  
[www.centreforaviation.com](http://www.centreforaviation.com)  
[www.easyjet.com](http://www.easyjet.com)  
[www.ec.europa.eu/eurostat](http://www.ec.europa.eu/eurostat)  
[www.ecdc.europa.eu](http://www.ecdc.europa.eu)  
[www.elfaa.com](http://www.elfaa.com)  
[www.eraa.org](http://www.eraa.org)  
[www.eurocontrol.int](http://www.eurocontrol.int)  
[www.eurolot.com](http://www.eurolot.com)  
[www.finnair.com](http://www.finnair.com)  
[www.flightglobal.com](http://www.flightglobal.com)  
[www.flysas.com](http://www.flysas.com)  
[www.flytransatlantic.com](http://www.flytransatlantic.com)  
[www.germanwings.com](http://www.germanwings.com)  
[www.iaca.be](http://www.iaca.be)  
[www.iairgroup.com](http://www.iairgroup.com)  
[www.iata.org](http://www.iata.org)  
[www.iberia.com](http://www.iberia.com)  
[www.icao.int](http://www.icao.int)  
[www.iea.org](http://www.iea.org)  
[www.imf.org](http://www.imf.org)  
[www.klm.com](http://www.klm.com)  
[www.lufthansa.com](http://www.lufthansa.com)  
[www.lufthansagroup.com](http://www.lufthansagroup.com)  
[www.metoffice.gov.uk](http://www.metoffice.gov.uk)  
[www.nbcnews.com](http://www.nbcnews.com)  
[www.ndtv.com](http://www.ndtv.com)  
[www.norwegian.com](http://www.norwegian.com)  
[www.oag.com](http://www.oag.com)  
[www.oneworldalliance.com](http://www.oneworldalliance.com)  
[www.reuters.com](http://www.reuters.com)  
[www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)  
[www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)  
[www.skyteam.com](http://www.skyteam.com)  
[www.skytraxresearch.com](http://www.skytraxresearch.com)  
[www.southwestonereport.com](http://www.southwestonereport.com)  
[www.sprintair.eu](http://www.sprintair.eu)  
[www.staralliance.com](http://www.staralliance.com)  
[www.statista.com](http://www.statista.com)  
[www.uflyalliance.com](http://www.uflyalliance.com)  
[www.unwto.org](http://www.unwto.org)  
[www.who.int](http://www.who.int)  
[www.wizzair.com](http://www.wizzair.com)  
[www.worldairlineawards.com](http://www.worldairlineawards.com)

# Wykaz tabel

Tabela 1.1.	Modele konkurencji w gospodarce rynkowej	14
Tabela 1.2.	Wybrane ujęcia konkurencji w myśli ekonomicznej	15
Tabela 1.3.	Argumenty przemawiające za deregulacją i liberalizacją i przeciw nim	22
Tabela 2.1.	Zestawienie wybranych liberalizacyjnych zmian zawartych w I i II pakiecie	44
Tabela 2.2.	Umowy lotnicze pomiędzy USA a krajami UE i EFTA sprzed 2007 roku	52
Tabela 2.3.	Państwa objęte umową „otwartego nieba” z 2007 roku między UE a USA	54
Tabela 3.1.	Dochodowa elastyczność popytu na usługi pasażerskiego transportu lotniczego	60
Tabela 3.2.	Dochodowa elastyczność popytu na pasażerskie przewozy lotnicze na wybranych rynkach	61
Tabela 3.3.	Cenowa elastyczność popytu na pasażerskie przewozy lotnicze na wybranych rynkach	62
Tabela 3.4.	Porównanie efektywności tanich oraz narodowych linii lotniczych	64
Tabela 3.5.	Linie lotnicze dysponujące największą flotą na świecie	65
Tabela 3.6.	Europejskie linie lotnicze dysponujące największą flotą	65
Tabela 3.7.	Ranking linii lotniczych według lotów międzynarodowych	66
Tabela 3.8.	Procentowy udział poszczególnych kosztów operacyjnych w latach 1970–2014	67
Tabela 3.9.	Struktura kosztów działalności tradycyjnych linii lotniczych w 2014 roku	68
Tabela 3.10.	Podstawowe rodzaje strategii konkurencji według Portera	75
Tabela 3.11.	Rozbudowane rodzaje strategii konkurencji według Portera	76
Tabela 3.12.	Cechy tradycyjnego i niskokosztowego modelu działalności linii lotniczych w kontekście pośredniej strategii hybrydowej	80
Tabela 4.1.	Ceny najpopularniejszych samolotów komunikacyjnych	87
Tabela 4.2.	Ceny wybranych modeli samolotów Airbus w roku 2005 i 2015	88
Tabela 4.3.	Linie lotnicze zrzeszone w największych światowych aliansach w 2005 roku	97
Tabela 4.4.	Przewoźnicy lotniczy należący do największych globalnych sojuszy w 2015 roku	98
Tabela 4.5.	Charakterystyka porównawcza największych globalnych aliansów lotniczych	100
Tabela 5.1.	Wybrane niskokosztowe linie lotnicze utworzone w UE w wyniku liberalizacji	103
Tabela 5.2.	Liczba tras w ofercie Wizz Air z krajów Europy Środkowo-Wschodniej w 2015 roku	104
Tabela 5.3.	Wybrane bankructwa linii lotniczych w UE po liberalizacji sektora	112
Tabela 5.4.	Wybrane fuzje i przejęcia linii lotniczych w UE	115

Tabela 5.5.	Holdingi linii lotniczych w UE	115
Tabela 5.6.	Liczba pasażerów największych linii lotniczych UE w roku 2005 i 2015 (w mln)	116
Tabela 5.7.	Największe porty lotnicze w UE na tle Europy w 2015 roku	118
Tabela 5.8.	Międzynarodowe przyloty turystyczne według regionów świata w 2014 roku (mln, %)	122
Tabela 6.1.	Ewolucja efektywności paliwowej wybranych modeli samolotów w przewozach pasażerskich	136
Tabela 6.2.	Koszt paliwa dla sektora linii lotniczych na świecie w latach 2003–2016	139
Tabela 6.3.	<i>Hedging</i> cen ropy naftowej europejskich linii lotniczych w latach 2008–2010	141
Tabela 6.4.	Wydajność paliwowa wybranych linii lotniczych w 2007 roku	142
Tabela 6.5.	Kwota dopłat paliwowych w klasie ekonomicznej linii lotniczych British Airways	143
Tabela 6.6.	Etapy zamykania przestrzeni powietrznej nad Europą w kwietniu 2010 roku	149
Tabela 6.7.	Rozkładowa dzienna zdolność przewozowa 19 kwietnia 2010 roku w paskm (ASK)	150
Tabela 6.8.	Udział linii lotniczych według pochodzenia w uziemionym ruchu w kwietniu 2010 roku	151
Tabela 6.9.	Straty wybranych linii lotniczych w okresie 15–21 kwietnia 2010 roku (w mln USD)	153
Tabela 6.10.	Straty europejskiego sektora lotniczego po wybuchu wulkanu w kwietniu 2010 roku	153
Tabela 6.11.	Szacunkowa dzienna liczba pasażerów i przychody według tras utracone przez linie lotnicze w wyniku zamknięcia przestrzeni powietrznej w kwietniu 2010 roku	155
Tabela 6.12.	Wybrane epidemie występujące na świecie w XXI wieku	158
Tabela 6.13.	Dynamika międzynarodowych rozkładowych przewozów lotniczych w 2003 roku	159
Tabela 6.14.	Trasy o największych spadkach liczby pasażerów 11 września – 30 listopada 2001 roku	167
Tabela 6.15.	Linie lotnicze o największym spadku liczby pasażerów 11 września – 30 listopada 2001 roku	168
Tabela 6.16.	Liczba samolotów sprzedanych przez Boeinga i Airbusa w latach 2001–2002	169
Tabela 6.17.	Redukcja zatrudnienia wybranych przewoźników po 11 września 2001 roku	170
Tabela 6.18.	Wpływ ataku terrorystycznego w porcie lotniczym w Brukseli na zmiany w pasażerskim ruchu lotniczym wybranych przewoźników w dniu 22 marca 2016 roku	174
Tabela 6.19.	Wpływ zamachu 22 marca 2016 roku w Brukseli na ceny akcji linii lotniczych	177

# Wykaz wykresów

Wykres 5.1.	Udział tanich linii lotniczych (LCC) w rynku UE w latach 2003–2014	107
Wykres 5.2.	Pasażerski ruch lotniczy między UE a USA w latach 2004–2014 (w mln)	107
Wykres 5.3.	Udział przewoźników z podziałem na rodzaje w rynku lotniczym UE w 1992 roku	108
Wykres 5.4.	Udział przewoźników z podziałem na rodzaje w rynku lotniczym UE w 2015 roku	108
Wykres 5.5.	Podaż miejsc w samolotach w UE w latach 1992–2015 tygodniowo (w mln)	109
Wykres 5.6.	Liczba tygodniowych lotów przewoźników LCC w UE w latach 2000–2015	109
Wykres 5.7.	Liczba lotów tygodniowo przewoźników sieciowych w UE w latach 2000–2015	110
Wykres 5.8.	Liczba tras lotniczych UE w latach 1992–2015	111
Wykres 5.9.	Praca przewoźowa linii lotniczych UE na tle największych przewoźników światowych w 2015 roku (w pasażerokilometrach)	121
Wykres 5.10.	Międzynarodowe turystyczne przyloty osób według regionów świata (w mln)	122
Wykres 6.1.	Przewozy pasażerów transportem lotniczym na świecie w latach 2000–2015	128
Wykres 6.2.	Dynamika wzrostu gospodarczego i liczby pasażerów transportu lotniczego na świecie w latach 2003–2012 (w %)	130
Wykres 6.3.	Przychody sektora lotniczego na świecie w latach 2004–2015 (w mld USD)	131
Wykres 6.4.	Dynamika światowego PKB i zyskowności linii lotniczych w latach 1990–2015	132
Wykres 6.5.	Ceny ropy naftowej i paliwa lotniczego w latach 2008–2015 (w USD za baryłkę)	133
Wykres 6.6.	Średnia cena baryłki ropy naftowej OPEC (w USD) w latach 2000–2016	134
Wykres 6.7.	Efektywność zużycia i cena paliwa lotniczego (w USD) w latach 2000–2015	135
Wykres 6.8.	Koszt paliwa i zysk <i>netto</i> sektora transportu lotniczego w latach 2001–2016	140
Wykres 6.9.	Dopłaty paliwowe British Airways i Lufthansa w okresie I 2004 – XII 2008	145
Wykres 6.10.	Wpływ ograniczenia lotów 15–21 kwietnia 2010 roku na przychody przewoźników	152
Wykres 6.11.	Przewozy sektora lotniczego w pasażerokilometrach (w mld) w latach 2005–2015	156
Wykres 6.12.	Wpływ wybranych pandemii na zmniejszenie pasażerskiego ruchu lotniczego	162
Wykres 6.13.	Międzynarodowe przyloty turystyczne na świecie w latach 1995–2014 (w mln)	165





# Wykaz rysunków

Rysunek 5.1.	Bazy i porty lotnicze obsługiwane przez przewoźnika Wizz Air w 2015 roku	105
Rysunek 5.2.	Udział przewoźników LCC w rynku krajów europejskich w 2004 roku (w %)	106
Rysunek 5.3.	Rodzaje formalnych aliansów strategicznych z uwagi na sposób zaangażowania	112
Rysunek 5.4.	Dominująca forma własności portów lotniczych w Europie według krajów	117
Rysunek 5.5.	Obszary ciążenia europejskich portów lotniczych o zasięgu transkontynentalnym	119
Rysunek 5.6.	Drogowa czasowa dostępność komunikacyjna transkontynentalnych portów lotniczych w Europie	120
Rysunek 5.7.	Kierunki lotów międzynarodowych krajów UE w podziale geograficznym w 2015 roku	124
Rysunek 5.8.	Wzrost międzynarodowych rozkładowych lotniczych przewozów pasażerskich na świecie w 2015 roku	124
Rysunek 5.9.	Dynamika pasażerskiego ruchu lotniczego w poszczególnych krajach Europy w 2016 roku	125
Rysunek 5.10.	Siedmioletnia prognoza średniorocznej dynamiki pasażerskiego ruchu lotniczego w poszczególnych krajach Europy na lata 2015–2022	126
Rysunek 6.1.	Obszar chmury pyłu nad Europą po wybuchu wulkanu w kwietniu 2010 roku	149
Rysunek 6.2.	Stopień zamknięcia europejskiej przestrzeni powietrznej 18 kwietnia 2010 roku	150
Rysunek 6.3.	Obszar endemiczny występowania aktywnej transmisji wirusa Zika w 2016 roku	163
Rysunek 6.4.	Obszar występowania zachorowań na wirus Zika w lutym 2016 roku	164