

Centralny Port Komunikacyjny - analiza rynkowa

Polish Central Transportation Port - market analysis



Marek Serafin

Magister Prawa – Uniwersytet Warszawski
współzałożyciel i redaktor prowadzący portalu Polski Rynek Transportu Lotniczego – PRTL.pl



Ryszard Zaremba

Magister inżynier - Budowa dróg i lotnisk – Politechnika Warszawska
Prezes Zarządu BSiPL
POLCONSULT Sp. z o.o.

Streszczenie: Projekt budowy Centralnego Portu Komunikacyjnego, który wchodzi już w fazę realizacji, mieć będzie ogromne znaczenie dla całego polskiego systemu transportowego. A przy tym skala finansowa tej inwestycji jest bezprecedensowa. Według obecnych szacunków przekracza 100mld PLN. Powodzenie tego projektu jest uzależnione od jednego czynnika – stworzenia w CPK ogromnego międzynarodowego węzła przesiadkowego – tak zwanego hub-u. Będzie to możliwe, gdy LOT awansuje do wąskiego grona największych, najpierw europejskich, a potem światowych, linii sieciowych, mających bardzo duży udział w globalnych przewozach dalekiego zasięgu. Tymczasem jest i będzie to sprzeczne z obecnymi, trwałymi trendami rynkowymi. Najważniejszy z nich to trend konsolidacyjny, którego efektem jest umacnianie się pozycji gigantów i stopniowa marginalizacja lub nawet wypadanie z rynku linii małych i średniej wielkości. Mają one szanse na przetrwanie, a nawet rozwój wtedy, gdy znajdą, odporną na konkurencję i zawirowania rynkowe, niszę. Istotnym elementem procesu konsolidacji są umowy typu Joint Venture, które powodują, że mające różnych właścicieli giganci przestają konkurować i zwracają się wspólnie przeciwko „reszcie świata”. Dla sieciowych linii lotniczych średniej wielkości bardzo groźnym zjawiskiem, w odniesieniu do przewozów dalekiego zasięgu, będzie szybki rozwój ofert tanich linii, który już się rozpoczął. Według założeń autorów projektu ogromną szansę na sukces daje PLL LOT i CPK sytuacja, gdy w całym regionie Europy Środkowo Wschodniej nie ma dominującego przewoźnika sieciowego i rynek ten dopiero czeka na „podbój”. Tymczasem, jak pokazujemy w naszym materiale, opierając się na rzetelnych i dokładnych danych, zdecydowanym liderem w EŚW jest Grupa Lufthansy. I to, przede wszystkim jej LOT będzie musiał odebrać znaczną część udziału w rynku. Ale nawet to nie wystarczy. Konieczny też będzie bardzo duży sukces rynkowy w Europie Zachodniej w odniesieniu do przewozów tranzytowych Europa – Azja.

Słowa kluczowe: Centralny Port Komunikacyjny; Analiza rynkowa; Przewozy tranzytowe

Abstract: The Project of Polish Central Transportation Port, which has almost already started, will be of the utmost importance for the whole Polish Transportation System. On the top of that the financial scale of this investment is unprecedented. According to the current estimates the cost of it will surpass 100 billions zlotych which means around 23,5 billions EUR. The success of CPK will depend on just one factor. It will be possible only if it becomes the great international hub and LOT Polish Airlines becomes one of the very few first European and then global leaders as far as intercontinental traffic is concerned. But it would be against the strong and stable market trends. The most important of them is consolidation trend. The effect of it is growing market power of giants and marginalization or even bankruptcy of small and medium size airlines. Smaller carriers have the good chances for the survival or even the growth if they find the stable market niche which will give them the protection from the competitors and market crises. In the consolidation process the important role is played by Joint Venture Agreements. The parties to them suspend competition and behave in the markets as if they had the same owner. For the medium size network carriers the new and very dangerous market trend has already started. The low cost carriers are developing their intercontinental networks. According to the authors of the Project the great chances of market success of LOT Polish Airlines and CPK are created by the fact that in Central and Eastern Europe there is no dominating network carrier and this market waits for the leader. In our Report we prove that according to the strong and reliable market data the Lufthansa Group is a dominant network carrier in CEE. To be successful LOT will have to take a large part of the market share from it. But even that will not be enough. LOT will have to dramatically increase its market share in Western Europe as far as transit traffic between Asia and Europe is concerned.

Keywords: Polish Central Transportation Port; Market analysis; Transit traffic

W historii gospodarczej Polski projekt budowy Centralnego Portu Komunikacyjnego (CPK) ma charakter wyjątkowy z uwagi na koszty tej inwestycji. Brakuje na razie precyzyjnych szacunków, nad którymi trwają prace, niemniej na podstawie oficjalnych wypowiedzi ministra Wilda można wstępnie szacować, że łączna kwota przekroczy 100 mld PLN. Kwota obejmuje zarówno budowę portu lotniczego i infrastruktury koniecznej do funkcjonowania CPK (35 mld), nowych połączeń kolejowych z wielu polskich miast (40

mld), jak i zupełnie nowej aglomeracji Aerocity - „dla CPK” i „żyjącej z CPK” (ponad 25 mld). Równocześnie wszystko wskazuje na to, że całość lub przynajmniej przeważającą część finansowania będzie musiał zapewnić polski budżet państwa, bowiem szanse na przekonanie kapitału prywatnego, aby współuczestniczył w ryzyku finansowym są minimalne. Zabieramy głos w tej sprawie, gdyż przedstawiane opinii publicznej uzasadnienia są zaskakująco powierzchowne i jednostronne. Przede wszystkim, nie uwzględniają wielu klu-

czowych czynników, które mieć będą ogromny wpływ na realizację tej wizji i skonkretyzowanych już planów.

W niniejszym artykule wykazano, że sens tej inwestycji, definiowany, jako jej sukces biznesowy, który jest konieczny do zwrotu zaciągniętych kredytów oraz pokrycia trwale generowanych ogromnych kosztów operacyjnych, jest całkowicie uzależniony od jednego czynnika. Za taki uważamy zdobycie przez CPK pozycji jednego z liderów (najpierw europejskich, a potem globalnych) wśród lotniczych węzłów

przesiadkowych, czyli tak zwanych hub-ów. Stanie się to możliwe, jeżeli PLL LOT awansują do grona światowych graczy konkurujących o lotnicze przewozy tranzytowe, przede wszystkim, na trasach interkontynentalnych. Należy podkreślić, że obecnie polska linia z trudem zalicza się do grona europejskich „średniaków”.

Jeden z najpoważniejszych zarzutów dotyczy praktycznie zupełnego ignorowania przez decydentów trendów zmian, jakie zachodzą na rynku lotniczym. Konieczne są rzetelne próby określenia, jak będzie wyglądał europejski i światowy rynek lotniczy w perspektywie kilkunastu lat. Niewątpliwie będzie zupełnie inny niż obecnie. Kluczowe, znaczenie ma trend konsolidacyjny, który powoduje, że utrzyma się tendencja wzrostu dominacji lotniczych gigantów. Tymczasem strategia, na której oparta jest wizja CPK, zakłada, że mała, w skali światowej, linia lotnicza, jaką jest obecnie LOT, wielokrotnie zwiększy swój udział w rynku przewozów tranzytowych kosztem obecnych liderów. Czyli dokona się proces zupełnie przeciwstawny trendowi konsolidacyjnemu. W przedstawianych uzasadnieniach, z których najobszerniejsze zawarte jest w załączniku do Uchwały Rady Ministrów „W sprawie przygotowania i realizacji inwestycji Port Solidarność – Centralny Port Komunikacyjny dla Rzeczypospolitej Polskiej”[1], bardzo niewiele jest konkretnych elementów biznesowo-rynkowych. Wśród nich kluczowe znaczenie mają dwa. Pierwszy dotyczy hipotetycznej „pustki rynkowej”, która rzekomo panuje obecnie w rejonie Europy Środkowo-Wschodniej i przez to ogromnych szans LOT-u na zdobycie pozycji regionalnego lidera – dominatora. Dzięki temu CPK stałby się węzłem przesiadkowym, hub-em, dla znacznej części Europy. Drugi mówi o wyjątkowo korzystnym położeniu geograficznym Warszawy, co zapewni w przyszłości polskiej linii znaczną przewagę konkurencyjną w walce o ruch tranzytowy. W artykule wskazuje się, że oba te założenia nie są oparte na realiach rynkowych.

Nie zapadły jeszcze ostateczne decyzje dotyczące rozpoczęcia tej gigantycznej inwestycji. Nie zostało wykonane i zaakceptowane Studium Wykonalności. Jednak administracja

rządowa wraz ze znaczną częścią mediów i z opinią publiczną traktują tę kwestię, jako przesądzoną. W bliskiej perspektywie czasowej rosnące lawinowo środki finansowe będą wydawane na przygotowanie szczegółów projektu CPK, a potem rozpoczęcie jego realizacji. Już obecnie wizja CPK ma ogromny i bezpośredni wpływ na strategię rozwoju infrastruktury lotniskowej w aglomeracji warszawskiej. Wskazuje się, że nie jest to wpływ korzystny. Jest wręcz przeciwnie. Projekt przyczynia się do blokowania rozwoju infrastruktury lotniska w Modlinie i do planowania nieuzasadnionych rynkowo bardzo dużych inwestycji w nowy port lotniczy w Radomiu.

Struktura europejskiego rynku lotniczego oraz pozycja PLL LOT

Centralny Port Komunikacyjny (CPK) - Centralny Port Lotniczy (CPL), a wraz z nim LOT mają za kilkanaście lat wejść do europejskiej i globalnej gry konkurencyjnej. Jednak zanim zostanie przedstawiony opis trendów zmian, które będą miały decydujący wpływ na kształt rynków na przełomie trzeciej i czwartej dekady, konieczny jest syntetyczny, opis obecnej struktury rynku europejskiego. Obrazuje ona procesy zmian i jest punktem wyjścia do refleksji nad przyszłością.

Rynek lotniczy w Europie

O kształcie i dynamice europejskiego rynku lotniczego decydują wielkie linie lotnicze funkcjonujące według dwóch

modeli biznesowych:

- **sieciowego (tradycyjnego)**. W nim kluczową rolę odgrywają węzły przesiadkowe (hub-y). Dzięki ich funkcjonowaniu tworzone i rozwijane są wielkie systemy przewozowe. Na przykład hub British Airways na Heathrow umożliwia brytyjskiej linii oferowanie podróży tranzytowych pomiędzy ponad setką miast w Europie i Azji i ponad trzydziestoma miastami w Ameryce Północnej. Już obecnie na europejskim rynku przewozów sieciowych dominują trzy wielki grupy, z których każda ma wspólnego właściciela i podporządkowana jest wspólnej strategii. Te grupy to:

- Grupa Lufthansy: Lufthansa, Swiss, Austrian, SN Brussels, Eurowing
- Grupa Air France/KLM: Air France, KLM Royal Dutch Airlines, Transavia,
- IAG (International Airlines Group): British Airways, Iberia, Aer Lingus, Vueling, Level

Należy podkreślić, że w przypadku aliansów lotniczych przewoźników sieciowych, mamy do czynienia jedynie ze współpracą handlowo - operacyjną i techniczną, bez istotnych zmian właścicielskich.

- **taniego (nisko-kosztowego)**. Te linie nie tworzą systemów i koncentrują się na przewozach bezpośrednich oferując jak najniższe ceny. Na przykład Ryanair operuje obecnie aż z 86-ciu baz rozsianych po Europie i Afryce Północnej. Dwie największe europejskie tanie linie to irlandzki Ryanair oraz brytyjski easyJet. W Europie Środkowo-Wschodniej bardzo dużą rolę rynkową odgrywa WizzAir. Kolejni liczący się tani

Tab. 1. Wyniki przewozowe i wyniki finansowe w roku 2017 lub roku finansowym 2016/17

Przewoźnik/Grupa	Pasażerowie w mln.	Przychody w mln. EUR	Indeks 2016 %	Wynik operacyjny/porównywalny mln.	Indeks %/Zmiana do 2016 w mln
Grupa Lufthansy	130,0	28 399)**	+15,2	2 973	+69,7
Grupa AF/KLM	98,7	25 781	+3,8	1 488	+41,8
Grupa IAG	104,8	22 972	+1,8	3 015	+18,9
Turkish Airlines	68,6	10 958 \$* (9 697 EUR)	+11,9	1 022 \$* 904 EUR	+1 313 \$* (1 162 EUR)
SAS	28,7	4 426	+8,1	ca 202	+107,8
Finnair	11,9	2 568	+10,9	170	+209,0
Ryanair	128,8	6 648	+1,7	1 534	+5,1
easyJet	81,6	5 047	+8,1	461	-21,8
Norwegian	33,2	3 316	+19,3	-214	-410 *
WizzAir	28,3	1 948	+24,0	275 (EBITDAR)***	+22,1

* Dane w mln. EUR. W przypadku przeliczania z walut lokalnych – dane przybliżone oparte na średniorocznym kursie.

** Tylko z działalności przewozowej.

***WizzAir nie podaje wyniku EBIT.

Źródło danych: raporty finansowe przewoźników publikowane na ich stronach internetowych.

przewoźnicy to Norwegian, Eurowings, Transavia i Vueling (tab. 1).

Sytuacja PLL LOT

Niestety nie jest możliwe przedstawienie wyników LOT-u w analogiczny sposób, jak jego konkurentów. Spółka nie prezentuje ich tak, aby można było wyeliminować wpływ czynników jednorazowych i nadzwyczajnych. Chodzi tu, między innymi, o zmiany w sposobie finansowania samolotów, poważne i długotrwałe zakłócenia operacyjne, jednorazowe transakcje finansowe. Prawie wszystkie linie podają też wynik po usunięciu efektów zmian kursowych oraz zmian w cenach paliwa. Bez takich operacji nie sposób rzetelnie porównać wyników LOT-u z jego wynikami z lat ubiegłych oraz określić kierunki zmian. Polski przewoźnik prezentuje jedynie wynik księgowy, natomiast kluczowe znaczenie, dla oceny sytuacji finansowej ma wynik porównywalny – tzw. comparable result. Sprawozdawczość finansowa, która pozwala uzyskać taki wynik nazywana jest sprawozdawczością zarządczą. Ze Sprawozdania Zarządu z Działalności wynika, że w roku 2017 LOT przewiózł 6,8 mln pasażerów. Jego przychody wyniosły 4,8mld PLN (około 1 127mln EUR), a EBIT – 273mln PLN (około 64mln) EUR.

Z dobrych wyników finansowych polskiej linii nie można wyciągać daleko idących, strategicznych wniosków. Nie są gwarancją, ani nawet nie czynią bardzo, bardzo prawdopodobnym stabilne sukcesy w przyszłości. Szczególnie tej dalekiej i bardzo dalekiej.

Szanse LOT-u na ogromny awans rynkowy. Dlaczego pójście drogą Turkish Airlines jest mało prawdopodobne?

U podstaw tego twierdzenia leży szereg powodów, które można podzielić na dwie grupy. W pierwszej z nich najważniejsze są uwarunkowania makroekonomiczne. Aktualnie trwa okres wyjątkowo korzystnej koniunktury gospodarczej, która przekłada się na m.in. hossę na rynku lotniczym. Wyniki głównych, wielkich konkurentów LOT-u są zdecydowanie lepsze, a rentowność ich działalności zdecydowanie wyższa. Bardzo pozytywny wpływ ma niski, a do niedawna bardzo niski poziom cen paliwa. Ma to dla LOT-u duże znacze-

nie, ze względu na relatywnie wyższy, niż u innych linii sieciowych, udział tych kosztów, w kosztach ogólnych. Dość kruchy pozostaje fundament ważnych elementów przewagi kosztowej. Chodzi tu głównie o kontrowersyjne formy zatrudnienia bardzo znacznej części załogi, w tym najwyżej opłacanej – pilotów. Jest wątpliwe, czy uda się tę sytuację utrzymać przez dłuższy czas. Należy również wskazać na ogromną wrażliwość na pogorszenie się sytuacji rynkowej i znaczny wzrost cen paliwa. Brak znaczących zasobów finansowych. Praktycznie cała flota pozyskiwana jest w leasingu operacyjnym.

Znacznie ważniejsza jest jednak druga grupa powodów. CPK ma być budowany dla zupełnie innej linii niż obecny LOT. Dla wielkiego, wręcz gigantycznego przewoźnika sieciowego, którego ogromna część przychodów uzyskiwana jest w bardzo ostrej walce konkurencyjnej z gigantami – rekinami rynkowymi. To zupełnie inna sytuacja, niż w przypadku nowego lotniska w Istambule zbudowanego dla Turkish Airlines. Turecki przewoźnik będzie kontynuował obecny, sprawdzony już model biznesowy i strategię, która zapewniła mu ogromne sukcesy rynkowe i finansowe. Wielokrotnie udowodnił też bardzo dużą odporność na kryzysy. Linia ta dobrze zaabsorbowała szoki wynikające z globalnego kryzysu finansowego z lat 2008/2009 oraz lokalnego kryzysu polityczno-militarnego związanego z najostrzejszą fazą wojny domowej w Syrii.

Dominujące procesy rynkowe

Obecna struktura zarówno rynku przewozów sieciowych, jak i tanich linii jest, przede wszystkim, wynikiem trwającego od kilkudziesięciu lat procesu konsolidacyjnego. Wśród linii sieciowych jedyny „niezrzeszony” lider, na dodatek wywodzący się spoza kraju UE, to Turkish Airlines. Obecnie jego przewozy są na poziomie trzech największych linii europejskich (nie grup) - Lufthansy, Air France-u i British Airways. Szczególną pozycję tej linii i wyjątkowe czynniki rynkowe, które umożliwiły jej ogromny awans omówimy w dalszej części.

W Unii Europejskiej i w całej Europie dominują trzy grupy linii sieciowych, których węzły przesiadkowe (tzw. hub-

-y) zapewniają globalne oferty tranzytowe. Wskutek ogromnego rozwoju na trasach europejskich tanich przewoźników głównym polem walki konkurencyjnej linii o modelu tradycyjnym (nazywanym również „sieciowym”) stał się rynek przewozów interkontynentalnych. W Europie stopniowo rósł nacisk konkurencyjny tych nowych, bardzo agresywnych graczy. Połączenia dalekiego zasięgu stały się też tak ważne, gdyż na krótszych rejsach spadł udział przewozów w klasie biznes. Coraz częstsze korzystanie przez biznes z klasy ekonomicznej na krótszych trasach spowodowało obniżenie średnich wpływów i zagroziło rentowności niektórych linii. Szczególnie po kryzysie finansowym firmy starały się oszczędzać na podróżach służbowych ograniczając zakup biletów w tej klasie. Zupełnie inna sytuacja panuje na trasach bardzo długich. Tam korporacje i banki są skłonne płacić coraz wyższe ceny za komfort podróży niezbędny do należytego wypoczynku.

Po okresie pewnej stabilizacji i rozwoju wewnątrz grup, który rozpoczął się bezpośrednio po globalnym kryzysie finansowym z roku 2008, giganci sieciowi, w ostatnich kilku latach, zwiększyli aktywność w zakresie fuzji i przejęć na rynku. Uznali, że czas przyspieszyć procesy konsolidacyjne. Istotne znaczenie miał tu fakt, iż pomimo świetnej koniunktury rynkowej niektóre linie średniej wielkości zaczęły mieć coraz poważniejsze problemy finansowe. Najważniejszych fuzji na rynku europejskim dokonały, w ostatnich pięciu latach dwie grupy: Grupa Lufthansy oraz Grupa IAG. Grupa Lufthansy sfinalizowała całkowite wchłonięcie belgijskich linii SN Brussels i przejęła bardzo znaczną część zdolności przewozowych upadłego Air Berlin. Starała się też o przejęcie upadłej Alitalii, ale według najświeższych informacji, „odpadła z gry”, gdyż nowy rząd włoski nie chce zrezygnować z kolejnej próby stworzenia „wielkiej Alitalii”. Air Berlin i Alitalia to linie wielokrotnie większe od LOT-u. Grupa IAG przejęła irlandzkiego Aer Lingusa i rozwija drugi, wspomagający Heathrow, hub transatlantycki w Dublinie. Jest to konieczne, gdyż przez wiele lat British Airways będzie miało tylko minimalne możliwości zwiększania liczby operacji i oferowanych foteli

ze swojego największego lotniska londyńskiego Niecały rok temu obie grupy czyniły starania o przejęcie linii Norwegian. To pierwsza tania linia, która uruchomiła połączenia dalekiego zasięgu. Ma już trzydzieści samolotów szerokokadłubowych B787 (dla porównania LOT dwanaście plus trzy zamówione, z dostawą w tym roku). Ponadto IAG dążył do wchłonięcia linii Finnair i tylko negatywne stanowisko rządu fińskiego, głównego udziałowca, nie pozwala na tę transakcję. Umożliwiłoby to grupie bardzo aktywne wejścia do gry o ruch tranzytowy Europa – Azja. Obecne jej hub-y (Londyn, Amsterdam, Madryt, Dublin) są położone za daleko na Zachód, co wydłuża połączenia z portami azjatyckimi o kilka godzin. Rynek przewozów Europa – Azja jest już zdecydowanie największym rynkiem przewozów interkontynentalnych i najszybciej rozwijającym się. Stąd istotna staje się możliwość oferty połączeń tranzytowych pomiędzy tymi kontynentami poprzez hub na Północy Europy.

Dynamikę ekspansji straciła za to Grupa Air France/KLM. Zrezygnowała nawet z możliwości przejęcia Alitalii, mimo iż kilka lat temu miała 40% jej akcji, a strategia przyszłej współpracy była wypracowana. W tym przypadku problemem są niekończące się perturbacje wewnętrzne lidera - Air France-u. Rozwój grupie zapewnia aktywność świetnie zarządzanej holenderskiej linii – KLM oraz taniej linii Transavia.

Nowym i ważnym zjawiskiem jest włączenie się do gry konsolidacyjnej tanich gigantów. Przewoźnik easyJet był bliski przejęcia części Air Berlin, a do niedawna starał się wraz z partnerami, o Alitalię. Ryanair przejął kontrolę nad linią Laudamotion, nazywaną „austriacką pozostałością” po upadłej Grupie Air Berlin.

Już ten bardzo krótki przegląd ilustruje sposób działania europejskich gigantów: jak interpretują obecną sytuację i jakie wyciągają z niej wnioski. A dla nas największe znaczenie ma prosta konstatacja - już teraz coraz mniej jest na rynku miejsca dla zdecydowanie mniejszych, „niezrzeszonych graczy”. I ten proces wcale się nie zakończył, lecz wręcz ulegnie intensyfikacji. Giganci zagospodarowują nowe obszary rynkowe również w inny sposób. Trzy wielkie grupy sieciowe (Lufthansa, Air

France/KLM, IAG) rozwijają spółki-córki zajmujące się tanimi przewozami. Wiedzą, że bezpośrednia konkurencja, o ruch najbardziej wrażliwy cenowo, z tanimi liniami, a szczególnie z Ryanaiem, jest niemożliwa. Jak, w wielu innych przypadkach pionierem i liderem zmian jest grupa Lufthansy. Obecnie rozwija ofertę swojej taniej spółki (Eurowings) wielokrotnie szybciej, niż części tradycyjnej. Podobnie holenderska tania linia Transavia zwiększa przewozy prawie trzykrotnie szybciej niż jej grupa-matka Air France/KLM. I tu problemy dotyczą rynku francuskiego, przede wszystkim, z powodu oporu związków zawodowych AF. Jest jednak bardzo prawdopodobne, że w końcu i ta grupa pomaszeruje sprawdzonym szlakiem rozwoju i desygnuje do walki o ten rynek spółkę Transavia – Francja. W przeciwnym wypadku segment tanich lotów z rynku francuskiego całkowicie opanują zagraniczni giganci, a, przede wszystkim, Ryanair.

Długookresowe trendy rynkowe

Poniższą część poświęcimy na omówienie dominujących oraz nowych tendencji rynkowych, które traktujemy jako jeden z kluczowych elementów publikacji.

Dobre rozpoznanie trendów rynkowych, które obecnie dominują lub dopiero rodzą się, daje jedyną szansę na opis, a przede wszystkim, zrozumienie rynku przyszłości, zmian w jego strukturze, możliwości obrony obecnej pozycji rynkowej i na jej zdecydowane wzmocnienie. Oczywiście, ogromny wpływ będą tu miały też czynniki poza-ekonomiczne, gdyż to gremia polityczne zdecydują czy i w jakim tempie otwierały się będą rynki lotnicze na różnych kontynentach. Nawet w Europie BREXIT może spowodować „pół kroku” w tył w tym zakresie, choć można mieć nadzieję, że pragmatyzm zwycięży. Dla projektu CPK i dla PLL LOT zdecydowanie największe znaczenie mają trzy kontynenty: Europa, Ameryka Północna i Azja. Dwa pierwsze są prawie w pełni zliberalizowane, podczas gdy obrazy trzeciego jest bardzo zróżnicowany. Największą zagadką są Chiny, ale, jak uczy doświadczenie międzynarodowe, wraz ze wzrostem międzyna-

rojowej siły konkurencyjnej chińskich linii, skłonność tego kraju do otwartości i liberalizmu rynkowego powinna stopniowo rosnąć.

Trend konsolidacyjny- konsolidacja właścicielska

Ponad trzydzieści lat temu wizjonerski szef skandynawskich linii SAS Jane Carlzon postawił przed swoją linią kluczowe zadanie – „one of five in 1995” (jedna z pięciu, w domyśle w Europie, w roku 1995). Nie jest ważne, że w szczegółach nic się nie zgadza. JC, jeden z prawdziwych guru dla szefów europejskich koncernów w tamtych latach, prawidłowo odczytał trend już wtedy, gdy dopiero się rodził. Niestety po raz kolejny potwierdziło się powiedzenie, że nikt nie jest prorokiem we własnym kraju. JC dość szybko przestał być prezesem, zaś SAS jest obecnie największą europejską linią sieciową, która wciąż pozostaje „wolnym elektronem”.

Trend konsolidacyjny oznacza proces radykalnego zmniejszania się liczby podmiotów mających decydujący wpływ na rynek. W odniesieniu do najbardziej interesującego nas modelu transportu lotniczego, przewozów sieciowych, oznacza:

- dołączenie, do istniejącej grupy, przewoźnika wraz z jego hub-em lub,
- poprzez przejęcie linii, wzmocnienie systemów zasilania istniejących hub-ów grupy.

Przykładem na pierwszy rodzaj konsolidacji jest przejęcie przez Lufthansę Swiss-a (hub w Zurychu) i Austrian (Wiedeń). Wzmocnienie systemu zasilania hub-ów nastąpiło dzięki temu, że przejęta linia SN Brussel, przewozi ruch tranzytowy pomiędzy Belgią i czterema węzłami przesiadkowymi Grupy. Zurych i Wiedeń są, obok Frankfurtu i Monachium, ważnymi hub-ami w systemie przewozowym Grupy Lufthansy. Belgijski przewoźnik został strategicznie połączony z tanią linią Eurowings. Bruksela nie jest rozwijana, jako hub. W dobrze, profesjonalnie prowadzonych negocjacjach prywatyzacyjnych - łączeniowych, to właśnie kwestia przyszłego statusu hub-u przejmowanej linii ma absolutnie kluczowe znaczenie.

LOT w procesie europejskiej konsolidacji

W ujęciu prezentowanym w znacznej części polskich mediów konsolidacja polega na jakimkolwiek znaczącym rozszerzeniu działalności handlowej na nowy rynek. Na przykład za takowe działanie uznano utworzenie przez LOT mini-bazy w Budapeszcie oraz przejściu kontroli nad mikroskopijną wręcz linią - estońską Nordicą. Przez te dwa posunięcia LOT, nawet w minimalnym zakresie, nie wszedł do europejskiej gry konsolidacyjnej.

Jednocześnie krytycy tezy o ogromnym znaczeniu radykalnej konsolidacji rynku europejskiego, w zakresie przewozów sieciowych, wskazują na przykład Turkish Airlines. Linii, która z „trzeciej ligi europejskiej” awansowała do ekstraklasy. Nie rozumieją, że przykład ten ma unikalny charakter i zupełnie nie przystaje do sytuacji i możliwości LOT-u i Warszawy. Należy podkreślić kilka elementów. Przewoźnik turecki świetnie wykorzystał specyficzne uwarunkowania jego działalności. Do nich należało, położenie lotniska w Istanbule, które umożliwia zdecydowanie najkrótszą podróż tranzytową pomiędzy znaczną częścią Europy, przede wszystkim Południową i Południowo-Wschodnią, oraz znaczną częścią Azji jak też i Afryki. Wielkie, konkurencyjne hub-y europejskie są położone w zachodniej części kontynentu. Dla znacznej części Bliskiego Wschodu i Afryki Istanbul jest najdogodniejszym punktem przesiadkowym przy podróżach do Azji i Ameryki Północnej. To dzięki tej wyjątkowej sytuacji Turkish Airlines oferuje największą liczbę bezpośrednich połączeń międzynarodowych na świecie. Dodatkowo bardzo istotne znaczenie miało to, iż rozwój tureckiej linii odbywał się bez ograniczeń restrykcyjnymi unijnymi regulacjami. Na sukces rynkowy wpłynęły też bardzo niskie koszty osobowe, bardzo konkurencyjne w stosunku do linii z Europy Zachodniej oraz niskie koszty infrastrukturalne.

Konsolidacja, a pozycja rynkowa hub-ów

Jak wyjaśniono wcześniej, osiami, jądrami konsolidacji rynkowej, w segmen-

cie przewozów sieciowych, są hub-y. Główne pole walki konkurencyjnej gigantów stanowi rynek tranzytowych podróży interkontynentalnych, czyli odbywających się przez węzły przesiadkowe. Wnioski z analizy nie wybrzmiały bez podkreślenia, że w UE pozostały już tylko dwa, średniej wielkości hub-y, które mają istotne znaczenie i są wykorzystywane przez niezależne linie sieciowe - Helsinki i Lizbona. Oba mają też charakter bardzo niszowy, bowiem pierwszy specjalizuje się w ruchu do Azji, drugi zaś do Ameryki Południowej. Z Helsinek można wykonać rejs powrotny do zdecydowanej większości wielkich i bogatych aglomeracji azjatyckich, w rotacji dwudziestoczterogodzinnej. Chodzi tu o maksymalnie efektywne wykorzystanie samolotów oraz załóg lotniczych. Z Helsinek można wykonać rejsy w tej rotacji do wielu portów, do których nie można z W-wy - Tokio, Osaka, Szanghaj, nawet Bangkok. To znacznie obniża koszty operacyjne, jak również daje możliwość zaferowania świetnego produktu - najkrótsza podróż tranzytowa prawie z całej Europy.

Dlaczego Finnair i portugalski TAP pozostają poza globalnymi grupami? W pierwszym przypadku - Finnair-u, zarząd linii ze względów czysto profesjonalnych, chciałby włączenia jej do jednej z globalnych grup (niewątpliwie IAG), a sprzeciwia się rząd. W drugim - rząd portugalski próbował dokonać tego poprzez prywatyzację, ale wśród liderów nie było chętnego. Najbardziej prawdopodobny - Grupa Lufthansy, która jest partnerem aliansowym linii, zadeklarowała jedynie trwałą współpracę. Politykę tę wyjaśnia położenie Lizbony, portu lotniczego najbliższego Ameryki Południowej i jej największego rynku - Brazylii. Portugalskie linie TAP mogą oferować podróże tranzytowe przez Atlantyk Południowy z całej Europy.

Powyższa sytuacja dobrze ilustruje przyszłość, jaką dla swoich linii i ich hub-ów widzą profesjonalni menadżerowie. Rozumieją, że szanse na stabilny rozwój i bezpieczeństwo finansowe może dać ich liniom tylko wejście do jednej z globalnych grup.

Konsolidacja handlowa - umowy typu joint venture

Konsolidacja handlowa jest formą konsolidacji rynkowej, stanowiąc specyficzną częścią ogólnego trendu konsolidacyjnego. Następuje tam, gdzie konsolidacja właścicielska jest niemożliwa ze względów prawnych i politycznych. Ma charakter globalny i łączy gigantów z różnych kontynentów. Omawiamy ją dość szeroko ze względu na jej bardzo istotny wpływ na rynek przewozów interkontynentalnych. Co więcej, rośnie on właśnie tam, gdzie polscy decydenci wskazują na potencjał rozwojowy dla PLL LOT i CPK - na Północnym Atlantyku oraz na połączeniach Europa - Azja.

Efektywna umowa joint venture (JV) oznacza, że cała grupa niezależnych od siebie linii lotniczych wprowadza mechanizm prawno-ekonomiczny, który znosi konkurencję pomiędzy nimi, trwale wiążąc ich interesy. Zaczynają działać tak, jakby mieli wspólnego właściciela.

Joint venture z udziałem podmiotów europejskich

W Europie pierwszej konsolidacji handlowej został poddany gruntownie rynek północno-atlantycki. W jej ramach trzy wielkie grupy europejskie i trzy wielkie grupy amerykańskie zawarły umowy typu JV. Były to:

- Grupa Lufthansy z Grupą United Airlines (plus Air Canada),
- Grupa AF/KLM (plus Alitalia) z Grupą Delta,
- Grupa IAG z American Airlines.

W wyniku zawarcia tych trzech zaledwie umów konsolidacja objęła około 85% ruchu północno-atlantyckiego. W przypadku pierwszej, najbardziej interesującej umowy, współpraca dotyczy nie tylko rynków macierzystych partnerów, ale całych kontynentów, a w tym i Polski. Najprawdopodobniej analogicznie działają dwie pozostałe umowy.

Po rynku północno-atlantyckim przyszła kolej na Azję. Najpierw Grupa Lufthansy zawarła umowę JV z największą linią japońską - ANA. To ona była przyczyną tego, że LOT pomimo długich starań, po uruchomieniu połączenia do Tokio, mógł nawiązać tylko

bardzo ograniczoną współpracę handlową z japońską linią, członkiem tego samego aliansu - Star. Następnie IAG zawarło umowę z mniejszą linią japońską JAL.

Nastąpiła również ekspansja w kierunku otwierającego się rynku chińskiego. Po około dwuletnich negocjacjach Grupa Lufthansy zawarła umowę JV z Air China, największym chińskim przewoźnikiem międzynarodowym. Grupa AF/KLM zawarła umowę trójstronną z China Eastern oraz Deltą. Była ona połączona z transakcją wymiany akcji. Kilka miesięcy temu szef IAG poinformował, że rozpoczęły się negocjacje jego Grupy z trzecim wielkim chińskim przewoźnikiem – China Southern również w celu zawarcia umowy typu JV. Nie widać perspektyw na zawarcie tego typu umów z liniami koreańskimi. Powodem są dysproporcje w potencjalnych korzyściach. Gigant europejski może wnieść do wspólnej puli znaczną część rynku europejskiego, koreański – jedynie rynek macierzysty. W przypadku Indii powód jest inny – zupełny brak właściwego partnera. Chodzi o wizerunek, niezawodność operacyjną i jakość usług. Jeżeli się pojawi to aktywność trzech liderów europejskich będzie bardzo duża.

Skutki umów joint venture

Umowa joint venture diametralnie zmienia sytuację na danych rynkach. Znosi konkurencję pomiędzy partnerami i wprowadza prosty mechanizm – „my kontra reszta świata”. Wtedy przynależność innej linii do tego samego aliansu nie ma żadnego znaczenia, o czym świadczy casus LOT-u w Japonii. W przypadku Chin należy też podkreślić, że jest to rynek w pełni kontrolowany, zarówno w odniesieniu do oferowania obcych linii, jak i slotów (tj. czasów startów i lądowań) w portach. Zawarcie umowy JV z chińską linią zapewnia właściwie swobodny dostęp do rynku, jej brak – ciągle problemy i ograniczenia.

Umowa JV powoduje też pełne połączenie sił marketingowo-sprzedażowych partnerów. Przykładowo - Grupa LH działa w imieniu United Airlines i Air Canada w całej Europie i vice versa. Wspólnie zawierają specjalne umowy z wielkimi bankami i korporacjami, zaś

ich programy Frequent Flyer ściśle ze sobą współpracują.

Te specyficzne dla rynku lotniczego umowy mają ogromny i bardzo często zupełnie niedoceniany wpływ na globalny układ sił. Równocześnie z punktu widzenia utrzymywania na rynkach wielu zróżnicowanych, konkurencyjnych ofert, są bardzo kontrowersyjne. Zamrażają, a często wręcz ograniczają konkurencję, bowiem zwiększają dominację gigantów i zmniejszają pole do działań mniejszym graczom. W materiałach uzasadniających wizję CPK – jako globalnego hub-u, termin „joint venture” w ogóle się nie pojawia. Tak, jak nie ma nawet prób analiz obecnej sytuacji konkurencyjnej na rynku przewozów sieciowych, trendów jej zmian i rzeczywistych szans „maluchów” na awans do grona liderów.

Tanie linie na połączeniach dalekodystansowych

Stwierdza się, że bardzo szybki rozwój tanich ofert na połączeniach dalekiego zasięgu jest już przesądzony. Nieznane pozostaje jedynie tempo zachodzenia zmian, gdyż wchodzi tu w grę czynniki pozarynkowe, głównie globalna i regionalna sytuacja polityczna. Otwartość w ramach UE i wprowadzenie strefy Schengen miały pozytywny wpływ na rozwój taniego ruchu lotniczego

Kierunki zmian technologicznych

Po wprowadzeniu do eksploatacji B747 uważano, że to początek ery czterosilnikowych, coraz większych super-gigantów, zdolnych do przewozu ogromnych ilości frachtu. W takiej sytuacji model biznesowy taniej linii, zupełnie nie przystawał do tras interkontynentalnych, gdyż nie uwzględniał przewozów frachtu i nie dawał możliwości wypełnienia samolotów ruchem tranzytowym. Dominować miały połączenia z wielkich hub-ów. To ta filozofia rynkowa leżała u podstaw wprowadzenia do eksploatacji olbrzymia – Airbusa A380. Rewolucje technologiczne, wprowadzanie coraz większych i ekonomiczniejszych mega-silników oraz kompozytowych kadłubów i skrzydeł spowodowały, że „wielkie” przestało oznaczać najbardziej ekonomiczne. Pierwszy europejski tani

przewoźnik, Norwegian, pojawił się, gdy, z kilkuletnim opóźnieniem, wszedł do eksploatacji samolot nowej generacji – dwusilnikowy B787 Dreamliner. Niedługo po nim nieco większy Airbus-A350.

Jest wiele argumentów przemawiających za tym, że oferty tanich linii na trasach interkontynentalnych będą rozwijały się w bardzo szybkim tempie. Naszym zdaniem wystarczy popatrzeć na reakcję globalnych grup europejskich. Nie chcą one powtórzyć błędu sprzed lat, gdy zignorowały ekspansję tanich linii „najpierw Ryanaira, a potem easyJeta et consortes. Nie lekceważą rozwoju ofert tanich linii na trasach dalekodystansowych. Dla nich rentowność połączeń dalekiego zasięgu ma kluczowe znaczenie. Utworzyły już własne tanie linie interkontynentalne i rozwijają ich zdolności przewozowe w bardzo szybkim tempie. Lufthansa wykorzystuje tu Eurowings, IAG – Level. W 2018 r. IAG i Lufthansa chciały przejąć pioniera i największego europejskiego taniego przewoźnika interkontynentalnego - Norwegian, który ma problemy finansowe. Jednak mało prawdopodobna jest sytuacja, w której giganci będą konkurować wyłącznie pomiędzy sobą lub w ramach grupy. Fundamentalne znaczenie ma pytanie o plany w tym zakresie Ryanaira. Przez wiele lat prezes linii twierdził, że wejdzie ona na trasy dalekiego zasięgu, tylko czeka na spadek cen ultra-nowoczesnych B787 i A350, wynikający z zaspokojenia „pierwszego popytu”. Zatem każdy odpowiedzialny planista musi brać taką możliwość bardzo poważnie pod uwagę. Nawet, jeśli brakuje dalszych deklaracji czy działań zarządu Ryanaira, to linia ta ma lub wypracowuje wszystkie niezbędne do przeprowadzenia takiej rewolucji atuty.

Ekspansja tanich linii na połączeniach dalekiego zasięgu dopiero rozpoczęła się, jednak według ustaleń analityków mają one już prawie 10% udziału w rynku przewozów północno-atlantycznych z perspektywą wzrostową. Nowego impetu nada tej rewolucji kolejny przełom technologiczny. Za kilka miesięcy wejdzie do eksploatacji samolot wąskokadłubowy, nieco ponad dwustumiejscowy (to zależy od konfiguracji) - A321 LR, którego zasięg wyniesie aż 7400 km. Umożliwi to bez-

pośrednie operacje ze znacznej części kontynentu europejskiego do USA i Kanady i to nie tylko do miast położonych na samym Wschodnim Wybrzeżu. A321LR będzie idealnym samolotem do uruchamiania tanich połączeń pomiędzy miastami nie-hubowymi, takimi, jak: Barcelona/Düsseldorf/Oslo/Bruksela i Boston/Montreal/Pittsburgh/Filadelfia. Być może za kilka lat Boeing odpowie nieco większym samolotem, a wcześniej Airbus rozszerzy możliwości handlowe dzięki A321 XLR o jeszcze dłuższym zasięgu. Jednak i bez tych kolejnych kroków sam A321LR zapewni super tanie przeloty transatlantyckie milionom nowych pasażerów. Jedyne kwestią czasu jest wykorzystywanie samolotów wąskokadłubowych o ultra-długim zasięgu na niektórych trasach z Europy Środkowej. Będzie to stanowiło poważne wyzwanie konkurencyjne dla LOT-u.

Loty interkontynentalne

Oceniając skutki coraz większego udziału tanich linii w rynku przewozów interkontynentalnych należy, przede wszystkim, uwzględnić następującą tezę. W przypadku tras średniego zasięgu, w EU, tanie i ultra tanie linie tylko w bardzo ograniczonym stopniu odebrały rynek liniom sieciowym. W ogromnej części wytworzyły zupełnie nowy popyt. Można to łatwo sprawdzić na przykładzie rynku polskiego. Według danych publikowanych przez Urząd Lotnictwa Cywilnego (ULC), w roku 2004, czyli w czasie wstąpienia Polski do UE i początku rewolucji tanich przewozów, port Chopina obsługiwał nieco ponad 6,0 mln pasażerów, zaś wszystkie porty regionalne jedynie 2,8 mln. Poza nielicznymi wyjątkami oferowane były tam jedynie krajowe połączenia do Warszawy. Do roku 2008 ruch z/do Warszawy wzrósł o 55%, w istotnym stopniu dzięki pojawieniu się tam tanich linii. Jednak prawdziwy przełom nastąpił na rynkach regionalnych. Tam przewozy wzrosły ponad czterokrotnie w ogromnym stopniu dzięki bezpośrednim połączeniom międzynarodowym najpierw WizzAir-u, a potem i Ryanaira. Ta rewolucja była też możliwa dzięki bardzo znacznej integracji w ramach UE i strefy Schengen oraz coraz silniejszym więzom ekonomiczno-kul-

turalnym. Na trasach dalekiego zasięgu sytuacja będzie inna. Znaczną część ruchu tanie linie ruch przejmą od linii tradycyjnych. Na przykład z/do Azji Południowo-Wschodniej, gdyż tam zdecydowanie przeważają turyści i ruch „pracowniczy”. Na Północnym Atlantyku bardzo wrażliwy cenowo jest ruch rodzinno - etniczny i turystyczny. Ta sytuacja bardzo ograniczy przestrzeń rynkową mniejszych, niezależnych graczy. Już obecnie na Atlantyku Północnym ich udział spadł znacznie poniżej 10%, gdyż linie sieciowe, współpracujące w ramach umów joint venture, mają prawie 85% udziału, podczas gdy tanie linie - 8-9%. „Wolni strzelcy” to, przede wszystkim, SAS, LOT, Icelandair i Finnair. I to oni będą najbardziej wrażliwi na to nowe zagrożenie konkurencyjne.

Współpraca - linie sieciowe z tanimi liniami

Przez dekady częścią modelu biznesowego tanich linii był zupełny brak zainteresowania współpracą handlową z innymi przewoźnikami. Uważały, że ich jedynym zadaniem jest jak najtańsze przewiezienie pasażera z punktu A do B. W tym kontekście ogromnym szokiem była złożona kilka lat temu przez szefa Ryanara, Michaela O'Learego deklaracja, że jego linia gotowa jest zawrzeć umowy handlowe z przewoźnikami, którzy zainteresowani są drastycznym obniżeniem kosztów dowozu pasażerów tranzytowych do swoich rejsów dalekiego zasięgu. Ryanair prowadził rozmowy z pierwszą tanią linią operującą na dalekim dystansie – Norwegian oraz z drugim irlandzkim przewoźnikiem Aer Lingusem, który ze swojego hub-u w Dublinie operuje do kilkunastu miast w USA i Kanadzie. Lotnisko dublińskie jest też drugą, co do wielkości, bazą Ryanaira. Negocjacje przeciągały się, gdyż potencjalni partnerzy spierali się o problem odpowiedzialności za utraty połączeń wynikające z opóźnień rejsów Ryanaira. Według ostatnich informacji umowa z Aer Lingusem jest już wynegocjowana, ale dokładny termin jej wejścia w życie nadal nie jest znany. Jeżeli tak się stanie to pozycja konkurencyjna Aer Lingusa w walce o tranzytowy ruch północno-atlantycki z i do całego kontynentu europejskiego ulegnie zdecydowanej

poprawie. Aer Lingus zrezygnował z operacji do Warszawy, a wcześniej do Krakowa, tymczasem Ryanair lata do Dublina z jedenastu polskich miast, w tym z lotniska Warszawa-Modlin codziennie, a z Krakowa-Balic, w niektóre dni tygodnia, nawet dwa razy dziennie. Wejście w życie tej umowy istotnie zmieni sytuację na rynku przewozów północnoatlantyckich z i do Polski.

Wspomniany trend jest zjawiskiem w jeszcze w bardzo wczesnej fazie rozwoju. Nie można obecnie przewidzieć, jaki będzie jego wpływ na europejski rynek przewozów interkontynentalnych, lecz potencjalne skutki mogą okazać się bardzo duże. Kwestia obniżenia kosztów dowozu do swojego hub-u taniego ruchu dalekiego zasięgu była jednym z największych wyzwań dla linii europejskich. Lufthansa przez wiele lat osiągała wysokie zyski na trasach interkontynentalnych, podczas, gdy europejska część siatki połączeń była nierentowna, z powodu bardzo niskich przychodów z przewozu taniego ruchu tranzytowego. Do gry o ten typ ruchu wszedł drugi największy europejski tani przewoźnik – easyJet, który zawarł umowę z Norwegian.

Nieco paradoksalnie, znaczenie dla rynku tego nowego zjawiska będzie zależało od tego, czy ultra-tani gigant Ryanair sam zdecyduje się na operacje interkontynentalne. Jeżeli tak, to jego sieciowi konkurenci nie będą mogli liczyć, że im nadal będzie pomagał. Być może jednym z powodów niespodziewanego zainteresowania irlandzkiej linii współpracą przy przewozach dalekiego zasięgu jest chęć zdobycia bezpośrednich doświadczeń rynkowych.

LOT nie może liczyć na to, że i jemu jakaś tania linia pomoże w obniżeniu kosztów dowozu do Warszawy ruchu tranzytowego. Taka współpraca, która wymaga również po stronie taniej linii poniesienia dość istotnych kosztów, ma sens tylko wtedy, gdy siatki przewozowe obu partnerów są w danej bazie bardzo gęste. Połączenia tranzytowe muszą tworzyć się samoistnie, tj. bez dopasowywania rozkładów. Już obecnie maleją szanse na współpracę LOT-u z tanimi liniami, gdyż oficjalna polityka zarządców Portu Chopina ogranicza możliwości ich operacji. A w dalszej przyszłości - CPK ma być nie dla nich. Z samych profili biznesowych

obu portów wynikać będzie brak realnej możliwości współpracy linii sieciowych, w tym przypadku LOT-u, i tanich przewoźników.

Obecnie wielkie europejskie linie sieciowe nie wykorzystują własnych tanich linii do przewozu ruchu tranzytowego. Jednak w długim horyzoncie czasowym, pod bardzo silną presją konkurencyjną, może się to zmienić. Głównymi hamulcami są, najprawdopodobniej, kwestie wizerunkowe i „strach” przed związkami zawodowymi. Tymczasem tak wrażliwy na prestiż przewoźnik, jak Emirates posiada umowę handlową typu code-share z własną tanią spółką - córką flydubai. Umożliwia mu to wożenie ruchu tranzytowego, między innymi, z i do Krakowa, do którego flydubai operuje.

Wybrane pozostałe trendy rynkowe

Wśród innych trendów warto wymienić: przewozy frachtowe, rosnącą rolę systemów informatycznych, ograniczanie przez gigantów współpracy z mniejszymi liniami, siłę marketingową wielkich linii.

Ogromne i wciąż rosnące znaczenie mają przewozy frachtowe, szczególnie na rynku z/do Azji. Wymagają one gigantycznych systemów logistycznych zapewniających transport naziemny wewnątrz Europy oraz bardzo bliskich partnerów handlowych „po drugiej stronie” – linii chińskich, japońskich itd. Znaczenie tego rynku pokazują przychody spółki Lufthansa Cargo, które w roku 2018, wyniosły 2,7mld EUR, a EBIT -268mln EUR. Były zdecydowanie wyższe niż całe przychody i zysk operacyjny LOT-u.

Zwiększa się rola coraz bardziej efektywnych, ogromnych i bardzo kosztownych systemów informatycznych. Jednym z nich, o kluczowym znaczeniu dla przychodów przewoźników sieciowych, jest system Revenue Management (Zarządzania Wpływami). Pomaga on linii lotniczej sprzedać miejsca w każdym konkretnym rejsie po optymalnym zestawie taryf, od najtańszych do najdroższych.

Giganci rynkowi stopniowo, ale konsekwentnie ograniczają, współpracę handlową z mniejszymi liniami. Coraz wyraźniejsze jest nastawienie – „my (grupa) kontra reszta świata”. Trend

ten nasili się, gdy przyjdą gorsze czasy i zaostrzy się walka konkurencyjna o każdego pasażera. Siła marketingowa super linii/grupy wykorzystywana będzie do tworzenia konglomeratów, sprzedających usługi transportu lotniczego i z nim powiązane. Ryanair zatrudnił już ponad tysiąc specjalistów i buduje platformę oferującą „wszystko” – nie tylko przeloty, hotele, wynajem samochodów, ale nawet sprzedaż lotniskową – internetową. To będzie oferta totalna dla ogromnej części rynku nie-biznesowego. Dzięki temu Ryanair chce opanować sprzedaż internetową w ogromnym sektorze lotniczych podróży pasażerskich oraz powiązanych usług. Dwa ostatnie trendy dopiero się uwidaczniają, ale należy je uwzględniać, gdyż myśląc o teraźniejszości widzimy rynek za lat kilkanaście..

LOT Jako konsolidator i lider regionalny

Realia rynku lotniczego w EŚW

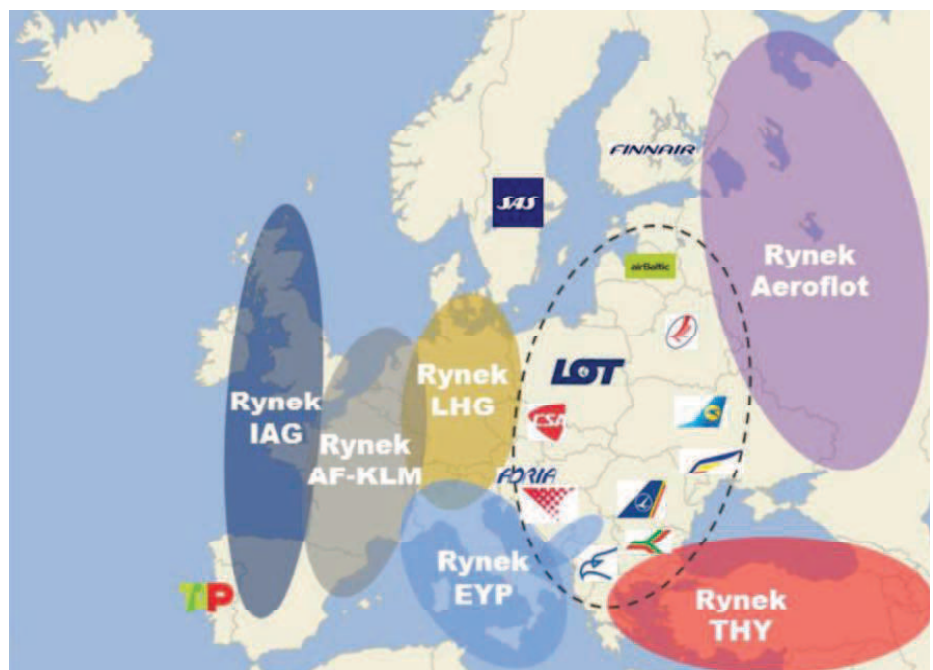
Idea, że LOT może się stać się bardzo ważnym graczem w Europie, a z nim CPK, jako jego hub, dzięki skonsolidowaniu rynku w naszym regionie, jest najbardziej konkretnym i wyrazistym uzasadnieniem merytorycznym koncepcji i projektu zawartym w dokumentach rządowych [2]. Teza ta jest powtarzana we wszystkich wystąpieniach przedstawicieli rządu i właści-

wych ministerstw dotyczących CPK. Niestety ma ona wiele bardzo istotnych, wręcz fundamentalnych słabości.

Najwyraźniej używa nieprofesjonalnej definicji „konsolidacji”. Prowadzi to, między innymi, do wyeliminowania Austrian i Wiednia, który geograficznie, a więc i lotniczo-biznesowo, jest położony w Europie Środkowej. Na pewno bardziej centralnie niż Praga czy Warszawa. A co znacznie ważniejsze: otwarty i zjednoczony rynek unijny nie podlega „konsolidacji po kawałku”, ale całościowej. Zupełnym nieporozumieniem jest mapka pokazująca „rynki macierzyste” Grupy Lufthansy, IAG, AF/KLM [3].

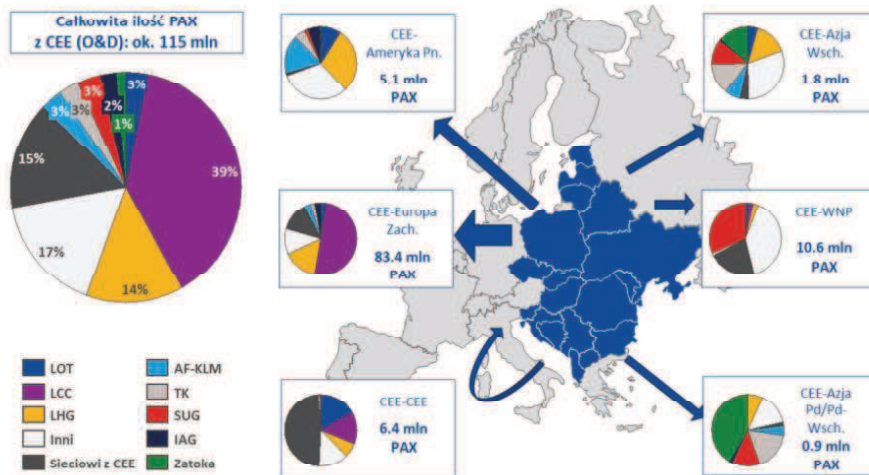
Dla znacznej części naszego regionu (Południe i Południowy Wschód), Wiedeń jest lepiej położony, jako hub, niż Warszawa. Jest znacznie bliżej tych krajów i w przypadku tranzytu do/z Europy Zachodniej pasażer „nie nadkłada drogi”, tak, jak w przypadku Warszawy. Praktyczne potwierdzenie tych konstatacji znajduje się w dalszej części naszego raportu. Najważniejsza jest jednak teza następująca: dla europejskich globalnych grup rynkami macierzystymi jest cała Europa i bezpośrednio lub pośrednio, dzięki partnerom, cały świat.

Oficjalna koncepcja zakłada, że rynek w naszym regionie jest prawie pusty i „czeka” na konsolidację. W polemice z autorami uzasadnień rynkowych dla koncepcji „Wielkiego CPK” warto wykorzystać dane przedstawione przez nich



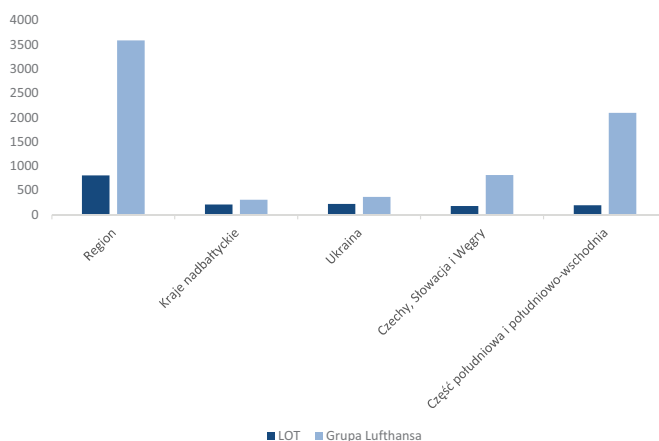
1. Brak dominującego przewoźnika sieciowego w EŚW wg Rady Ministrów. Źródło: Mapka z załącznika do Uchwały RM Nr 173/2017 [3]

Udziały rynkowe na wybranych przepływach pasażerskich z regionu w 2016 r.



źródło: GDD

2. Rynek przelotów pasażerskich w EŚW



3. LOT i Grupa Lufthansa w EŚW (bez Polski). Uwaga: Liczba oferowanych foteli, w tysiącach, na danych grupach połączeń. Źródło danych: bazy danych rozkładowych zasilaających systemy rezerwacyjne. Oprogramowanie Seabury APG

samych w Uzasadnianiu do Uchwały RM dotyczącej CPK.

Z wykresów 1 i 2 wynika, że według kryteriów zastosowanych przez autorów, Grupa Lufthansa nie ma hub-u umiejscowionego w naszym regionie, a pomimo tego jej udział w łącznym rynku (115mln pasażerów w roku 2016) to aż 14%, czyli ponad 16 mln pasażerów. Dla porównania udział LOT-u, z hub-em w regionie – to 3%. A rzeczywisty udział Grupy LH jest jeszcze nieco większy, gdyż nie są tu uwzględnieni partnerzy z umów J.V. Gdyby uwzględniono też Austrię i Austrian udział Grupy Lufthansa wzrósłby do około 20%, dzięki bezpośrednim przewozom Grupy z i do Austrii. Na zdecydowanie największym rynku Europa Środkowo-Wschodnia - Europu Zachodniej (83,4mln pasażerów) – pozycja Grupy LH jest wyjątkowo mocna. Jej przewozy wyniosły w roku 2016 prawie 14mln pasażerów (udział ponad 16%). W przy-

padku drugiej globalnej grupy – AF/KL – tylko niecałe 2,5mln. Podobną pozycję posiada LOT, ale jest dopiero na trzecim miejscu. W przypadku polskiej linii zdecydowanie przeważają przewozy bezpośrednie, na przykład z Warszawy do Londynu, Paryża, Brukseli itd. Grupa Lufthansa rozwija ogromne przewozy tranzytowe, wewnątrz-europejskie. Na zdecydowanie największym rynku interkontynentalnym – Północnym Atlantyku (5,1mln pasażerów), udział Grupy Lufthansa to około 28% (ponad 1,4mln pasażerów – wyłącznie tranzytowych). Nie uwzględniono tu pasażerów przewożonych przez Grupę United i Air Canada w ramach umowy Joint Venture. A są to niewątpliwie przewozy bardzo znaczące. LOT, mimo, iż oferuje połączenia bezpośrednie przewiół jedynie niecałe 600tys. pasażerów.

Drugi co wielkości rynek dalekiego zasięgu – Azja Wschodnia (1,8mln) – przewozy Grupy LH – niecałe 300tys. W

roku 2016 LOT dopiero rozwijał tu siatkę, ale i obecnie jego ruch jest znacznie mniejszy. Jednak tu dużo groźniejszym, niż Grupa Lufthansa konkurentem, jest Aeroflot – dzięki położeniu geograficznemu Moskwy oraz bardzo agresywnej polityce cenowej. Chodzi o masowy, tani i bardzo tani ruch.

Na trzecim, co wielkości rynku do Azji Płd. - Wsch. i Płd. Grupa LH ma niewielki udział. Królują linie z Zatoki, Turkish oraz Aeroflot. I znowu decyduje geografia plus struktura ruchu – zdecydowana dominacja bardzo taniego, takiego, który dla Grupy Lufthansa ma marginalne znaczenie. Tu możliwości LOT-u zdobycia istotnego udziału rynkowego są minimalne, ze względu na położenie geograficzne Warszawy – w północnej części naszego regionu.

LOT-u i Grupa Lufthansa w regionie EŚW (bez Polski)

Udziały w rynku EŚW stanowią odbicie roli, jaką odgrywa geografia i dlatego twierdzi się, że Warszawa nie jest dobrze położona. Tylko w przypadku krajów nadbałtyckich Warszawa ma wyraźną geograficzną przewagę nad hub-ami Grupy Lufthansa. Na Ukrainie sytuacja jest mniej więcej wyrównana, gdy porównujemy położenie Warszawy i Wiednia. W pozostałej części regionu – im dalej na Południe i Południowo-Wschód – tym gorzej. Oczywiście ogromne znaczenie ma też rozległość siatek połączeń linii w Grupie Lufthansa i ich gęstość, czyli liczba rejsów wykonywanych dziennie i tygodniowo do poszczególnych miast na prawie wszystkich kontynentach. Możliwości sprzedaży, w porównaniu z LOT-em są przez to zdecydowanie większe. Ten czynnik działa analogicznie w całym regionie.

Sytuacja w portach regionalnych w Polsce

Dane dotyczące liczby foteli oferowanych przez Grupę Lufthansa (bez taniej linii Eurowings), do polskich portów regionalnych oraz oferowanych przez LOT na rejsach krajowych z i do Warszawy w zbliżającym się sezonie Lato 2019 wskazują, że nawet w Polsce Grupa LH ma istotną przewagę nad LOT-em. Polska linia oferować będzie 1 445,4tys. fo-

teli, podczas, gdy Grupa LH - 1 727,0tys. Różnica ta maleje, gdyż LOT zwiększy swoje oferowanie o 8,7%, a konkurent pozostawi bez zmian. Jednak samo porównanie oferowania LOT-u i Grupy LH nie mówi wszystkiego. Na rejsach konkurentów aż 80% pasażerów to ruch tranzytowy. Są to oficjalne dane przekazane na konferencji prasowej. LOT nie podaje swojej struktury ruchu. Historycznie przez wiele lat było to około 50%. Obecnie, najprawdopodobniej, jest to nieco więcej. Wspomnieć należy jeszcze, że od kilkunastu lat gra konkurencyjna o ruch tranzytowy miała w polskich portach regionalnych tylko dwóch uczestników, ponadto w latach 2002 – 2008 LOT i Lufthansa w dość szerokim zakresie współpracowały ze sobą. Obecnie świetna koniunktura rynkowa przyciąga nowych graczy. KLM, a od niedawna i Air France, uruchamiają kolejne połączenia do głównych polskich aglomeracji. W układzie binarnym (LOT – Grupa LH) większy i silniejszy gracz koncentrował się na

ruchu najwyżej płatnym, zostawiając znaczną przestrzeń dla mniejszego rywalu. Teraz zacznie się coraz ostrzejsza konkurencja cenowa, szczególnie, gdy choć tylko trochę osłabnie obserwowana hossa rynkowa.

Tylko w dwóch podobszarach poza Polską - w krajach nadbałtyckich i na Ukrainie, LOT ma realne szanse odgrywać istotną rolę rynkową. Należy przy tym pamiętać, że pozycja Grupy LH jest i będzie zdecydowanie silniejsza, gdyż ze swoich czterech hub-ów oferuje gigantyczne siatki połączeń, a LOT może konkurować jedynie „punktowo” – do rosnącej, ale jednak ograniczonej grupy aglomeracji na trzech kontynentach.

Wnioski

Powyższe dane dobitnie dowodzą, że rynek Europy Środkowej nie jest „pustynią”, jeżeli uwzględnimy ofertę sieciową najsilniejszego gracza w tej części Europy – Grupy Lufthansy, zaś pozycja

LOT-u w zestawieniu z tym gigantem jest po prostu słaba. Ponadto ogromne znaczenie ma położenie geograficzne, umiejscowienie w regionie Warszawy oraz Wiednia, Monachium i Frankfurtu.

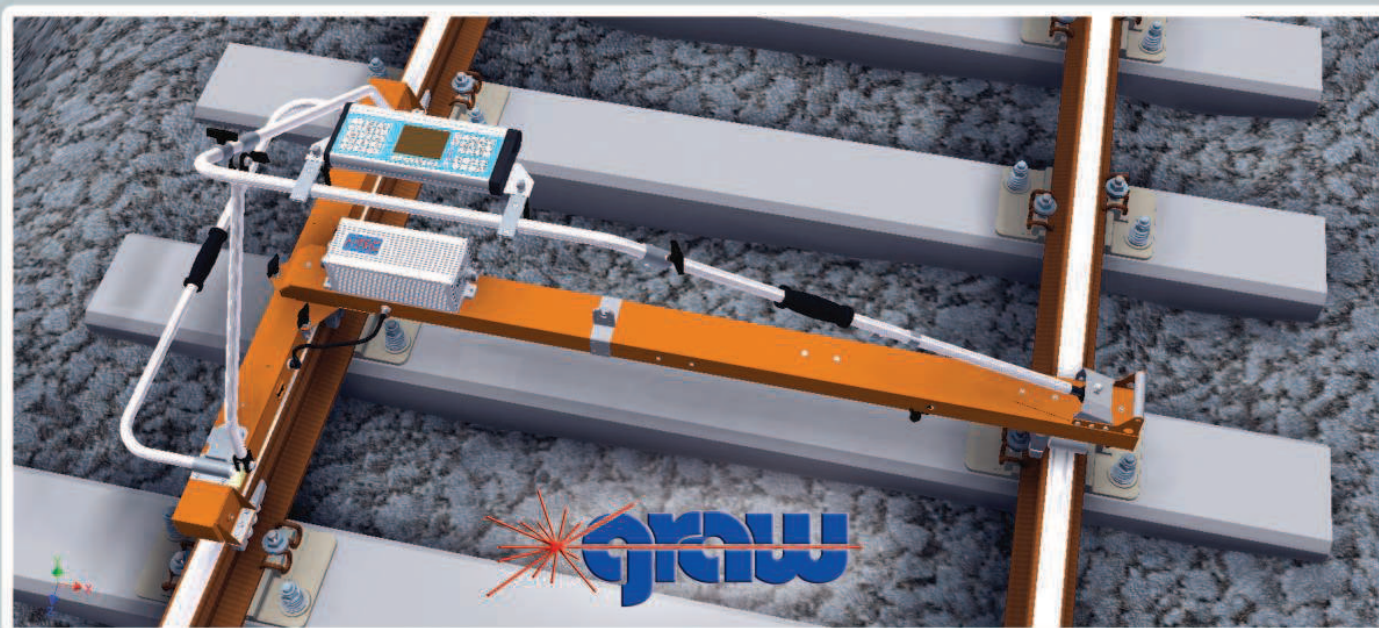
◀ Materiały źródłowe

- [1] https://www.gov.pl/documents/905843/1047987/konceptcja_przygotowania_CPK.pdf/f61866f9-4ea9-b5d7-cfd7-fdfa-a563b876 [dostęp 27.03.2019]
- [2] Załącznik nr 1 Do Uchwały RM o CPK – „Potencjał Konsolidacji Rynków Europy Środkowo - Wschodniej przez PLL LOT” oraz podtytuł drugiego fragmentu – „Niezagospodarowany Potencjał Rynku”
- [3] Uchwała RM Nr 173/2017 z dnia 7.11.2017 „W sprawie przyjęcia koncepcji przygotowania i realizacji inwestycji Port Solidarność – Centralny Port Komunikacyjny dla Rzeczypospolitej Polskiej - Załącznik Nr 1 s. 96

REKLAMA

TOROMIERZ INERCYJNY iTEC

Dokładny pomiar strzałek



www.graw.com