

Port przesiadkowy jako źródło przewagi konkurencyjnej przewoźnika lotniczego

Airline hub as a source of competitive advantage



Elżbieta Marciszewska

Prof. dr hab.

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

emarci@sgh.waw.pl



Łukasz Kulpa

Mgr inż.

Ekspert lotniczy, absolwent Szkoły Główniej Handlowej w Warszawie i Politechniki Rzeszowskiej

kulpa.luk@gmail.com

Streszczenie: Realizowane na całym świecie lotniskowe inwestycje infrastrukturalne, szczególnie te uznawane za projekty o strategicznym znaczeniu gospodarczym, motywują do rozważań na temat roli, jaką pełnią dla linii lotniczych główne węzły komunikacyjne. Warto zauważyć, że porty przesiadkowe stanowią dla przewoźników realizujących model sieciowy istotne źródło budowania przewagi konkurencyjnej. Niniejszy artykuł przybliży Czytelnikom rolę, jaką porty przesiadkowe pełnią dla przewoźników sieciowych oraz problematykę ich funkcjonowania. Na podstawie przeprowadzonych analiz literatury wskazano najważniejsze cechy portu przesiadkowego, które wpływają na konkurencyjność linii lotniczych. W pracy omówiono także najważniejsze wyzwania organizacyjne, przed którymi stoją operatorzy sieciowi. Problematyka artykułu jest szczególnie aktualna z uwagi na plany budowy Centralnego Portu Komunikacyjnego w Polsce.

Słowa kluczowe: Port przesiadkowy; Linie lotnicze; Konkurencyjność; Przewoźnicy sieciowi

Abstract: The development of airport infrastructure and creation of airline hubs, which have a great importance for the economy, encourage to thorough analysis of their role for airlines. Hub airports are the fundamental source of the competitive advantage of full service network carriers. This article explains their role for airlines. The paper also presents the most important properties of airline hubs, which affect the competitiveness of air carriers. It also presents major challenges related to the functioning of hub airports, which have to be addressed by airlines. These issues are very current due to planning of the new central transport hub in Poland.

Keywords: Hub airport; Airlines; Competitiveness; Network carriers

Wstęp

W świetle rosnącej konkurencji w sektorze transportu lotniczego warto przyrzeć się mechanizmom funkcjonowania przewoźników oraz obszarom, w których szczególnie mocno rywalizują oni ze sobą. Realizowane na całym świecie lotniskowe inwestycje infrastrukturalne, szczególnie te uznawane za projekty o strategicznym znaczeniu gospodarczym, motywują do rozważań na temat roli, jaką pełnią dla linii lotniczych główne węzły komunikacyjne.

W niniejszym opracowaniu za zasadne i celowe, zarówno ze względów poznawczych jak i utylitarnych, uznano przedstawienie portu przesiadkowego (ang. *hub*) jako źródła przewagi konkurencyjnej przewoźnika lotni-

czego. Pozostając w swoim zamiarze autorzy pokazali wpływ operowania przewoźnika w oparciu o port hubowy na poprawę jego konkurencyjności, przy spełnieniu określonych warunkowań wynikających z bliższego i dalszego otoczenia, modelu biznesowego oraz zasad współpracy z lotniskiem będącym głównym węzłem w sieci takiego przewoźnika.

Osiągnięcie głównego celu publikacji wymagało sformułowania i zrealizowania celów cząstkowych, do których zaliczono:

- kwerendę literatury odnoszącej się do przedmiotowego zakresu opracowania, w tym przede wszystkim modeli biznesowych linii lotniczych i dyskusji nad ich ewolucją,
- określenie głównych cech modelu

- sieciowego, umożliwiających uzyskanie przewag konkurencyjnych,
- określenie uwarunkowań uzyskiwania przewag konkurencyjnych przewoźników działających w oparciu o port przesiadkowy,
- określenie cech portu przesiadkowego wpływających na konkurencyjność przewoźnika lotniczego.

Studując literaturę autorzy zidentyfikowali lukę badawczą, uznając iż dotychczasowe opracowania i publikacje odnoszą się głównie do związków pomiędzy portami regionalnymi a rozwojem przewoźników niskokosztowych. Porty przesiadkowe i ich związki z rozwojem przewoźników sieciowych pojawiają się głównie w kontekście opisów systemów *hub and spoke* i aliansów strategicznych. [9, 10, 14] Re-

latywnie małą uwagę przypisywano roli tych portów w budowie przewag konkurencyjnych poszczególnych przewoźników sieciowych, przyjmując jakby z góry założenie, że taki związek i wpływ istnieje, nie uwzględniając uwarunkowań uzyskiwania pozytywnych efektów ich funkcjonowania w oparciu o porty przesiadkowe, ani też zagrożeń, które mogą się tu pojawić.

Konkurencja oznacza współzawodnictwo i rywalizację między podmiotami zainteresowanymi osiągnięciem tego samego celu. Jej intensywność zależy od specyfiki oferowanych produktów, struktury sektora, w którym działają dane podmioty, wykorzystywanych do konkurowania narzędzi, jak również profilu odbiorcy podejmowanych działań. [12] Podstawowym celem przewoźników lotniczych jest przede wszystkim generowanie oraz zwiększanie zysków z działalności transportowej oraz takiej, która ją wspiera, a dzięki temu maksymalizacja korzyści finansowych dla ich właścicieli. Nie ulega wątpliwości, że sektor linii lotniczych posiada bardzo dużą grupę interesariuszy, szczególnie ze względu na jego znaczenie gospodarcze, prestiż, światowy zasięg i liczbę klientów. Z tego powodu rywalizacja pomiędzy przewoźnikami podlega w wielu regionach świata silnym wpływom politycznym. Szczególnie widoczne jest to w segmencie dużych przewoźników sieciowych, którzy tworzą w ramach swojej działalności istotne dla gospodarki węzły komunikacyjne. Często ich rozwój stanowi bowiem element rządowych programów gospodarczych. [7]

Konkurencyjność to z kolei zdolność do skutecznego konkurowania z innymi podmiotami, a zatem przeciwstawiania się konkurencji. Mocne strony organizacji tworzą zatem pewien potencjał konkurencyjności, a możliwość pozytywnego odróżniania się dzięki nim od konkurentów i przewyższania ich rezultatami własnej działalności, tworzy natomiast przewagę konku-

rencyjną. [12] Warto zauważyć, że już sam model biznesowy przedsiębiorstwa może być w wielu aspektach źródłem przewagi konkurencyjnej. Jest to dobrze widoczne gdy rozpatruje się różne podejścia do sposobu funkcjonowania linii lotniczych i generowania przez nie zysków.

W sektorze dominuje kilka głównych modeli biznesowych: przewoźnicy sieciowi (ang. *Full Service Network Carriers*, FSNC), określane również jako przewoźnicy tradycyjni, przewoźnicy niskokosztowi (ang. *Low Cost Carriers*, LCC), przewoźnicy czarterowi, przewoźnicy regionalni, przewoźnicy hybrydowi (łączy cechy różnych modeli), a także przewoźnicy cargo, specjalizujący się wyłącznie w transporcie towarowym. Operatorzy określonych segmentów charakteryzują się odmiennymi potrzebami flotowymi, jak również odmiennym podejściem do rozwoju siatki połączeń oraz ich zasięgu. Przewoźnicy sieciowi reprezentują model, który można z pewnością uznać za najbardziej rozbudowany pod względem organizacyjnym i handlowym. Jego nazwa wywodzi się od sieciowego systemu siatki połączeń, który określane jest także jako system piasty i szprychy (z ang. *hub and spoke*) lub system portu przesiadkowego. Polega on na udostępnianiu pasażerom oferty połączeń z przesiadką, która najczęściej realizowana jest w głównym węźle sieci przewoźnika, pełniącym rolę portu przesiadkowego. Takie lotnisko zwykle stanowi zarazem główną bazę operacyjną linii sieciowej. Warto zauważyć, że konsekwencją stosowania tego rozwiązania jest istotna współzależność realizowanych przez operatora rejsów. [13]

Znaczenie portu przesiadkowego

Sieć przewoźnika lotniczego można zobrazować jako linie łączące wszystkie pary miast w jego siatce połączeń, które generują popyt na przewozy pasażerów. Tworzą one tzw. rynki O&D

(tj. *Origin & Destination*, czyli wylotu i destynacji). Teoretycznie możliwa jest obsługa każdego takiego rynku za pomocą połączeń bezpośrednich (określanych jako *point-to-point*), lecz najczęściej nie jest to praktykowane. Po pierwsze, tylko część ze światowych rynków O&D generuje wystarczający popyt, by bezpośrednie rejsy w ramach danej pary miast były opłacalne. Po drugie, oczywiste ograniczenia związane są z zasięgiem i zdolnościami technicznymi samolotów. Decyzje w zakresie sposobów dostarczenia oferty przewozowej pasażerom są zatem jednym z podstawowych zagadnień projektowania sieci połączeń przez linie lotnicze. [8] Każdy rynek O&D może być obsługiwany na różne sposoby, tj. za pomocą połączeń bezpośrednich lub z przesiadką w porcie przesiadkowym. Możliwe są także inne, mniej powszechne rozwiązania, takie jak rejsy bezpośrednie z międzylądowaniem (w celach handlowych lub technicznych), a także rejsy z przesiadką na połączenia przewoźników współpracujących.

Efektywne działanie portu przesiadkowego wymaga również, by dla jak największej liczby pasażerów znajdował się on w miejscu położonym jak najbliżej teoretycznej trasy bezpośredniej łączącej lotniska wylotu i destynacji. [9] W przeciwnym przypadku podróże ulegałyby wydłużeniu, a w konsekwencji obniżałoby to atrakcyjność oferty przewoźnika. Warto zatem zauważyć, że niektóre połączenia realizowane z przesiadką w ramach danej pary miast mogą być niekorzystne dla pasażerów ze względu na nieakceptowalnie długi łączny czas przelotów. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, w których odległość z punktu rozpoczęcia podróży do punktu docelowego stwarza możliwość skorzystania z szybszego, alternatywnego połączenia bezpośredniego. Z tego względu połączenia bezpośrednie z pominięciem głównego portu przesiadkowego przewoźnika są również

dość często oferowane przez linie sieciowe, szczególnie gdy przesiadka obniża atrakcyjność oferty dla pasażerów z danej pary miast. Tę zależność potwierdzają także badania ekonometryczne. [16] Na rynku widoczna jest obecnie tendencja uruchamiania coraz większej liczby tras bezpośrednich przez przewoźników sieciowych. [17] Realizowanie rejsów bezpośrednich przez przewoźnika sieciowego jest uzasadnione także w sytuacji, gdy przynajmniej jedno z lotnisk w parze miast charakteryzuje się dużym lokalnym popytem i obsługa takiego rynku O&D za pomocą połączenia przesiadkowego niekorzystnie wpłynęłaby na konkurencyjność oferty. Połączenia bezpośrednie są ponadto atrakcyjne dla klientów biznesowych, dzięki którym linie sieciowe mogą zwykle osiągać wyższe marże. Architektura siatki połączeń jest zatem indywidualną kwestią każdego przewoźnika, częściowo niezależną od modelu biznesowego, ponieważ każdy operator działa w lokalnej specyfice rynkowej, do której musi dostosować swoją ofertę. Istnieją jednak inne przesłanki do konkurencyjnego funkcjonowania systemu portu przesiadkowego, którym należy przyjrzeć się bliżej.

Warto zwrócić uwagę, że linie sieciowe konkurują ze sobą na rynku również w sytuacji, gdy oferowane przez nich trasy zupełnie nie pokrywają się ze sobą. Przykładowo, rejsy jednej linii na trasie Madryt – Warszawa oraz Warszawa – Singapur z dogodnie zaplanowaną przesiadką w Warszawie stanowią konkurencję dla pary połączeń Madryt – Dubaj i Dubaj – Singapur z transferem w Dubaju, oferowanym przez innego przewoźnika. Wspomniane rejsy stanowią bowiem odpowiedź na zapotrzebowanie na tym samym rynku O&D (tj. Madryt – Singapur). Wskazać można natomiast wiele czynników, które wpływają na konkurencyjność oferty każdego przewoźnika w odniesieniu do danego rynku O&D. Jedną z podstawowych

kwestii – obok ceny biletu – jest na przykład rozkład połączeń z portu przesiadkowego i liczba udostępnianych miejsc na wykonywanych rejsach, które umożliwiają pasażerom wygodne przesiadki przy zachowaniu atrakcyjnego czasu transferu. Związane jest to zatem z całkowitym czasem podróży. Szczególnie istotne są także standardy oferowanego produktu.

Model sieciowy jako źródło przewagi konkurencyjnej przewoźnika

Siła modelu sieciowego tkwi w skali działalności oraz efektywnej koncentracji ruchu w porcie przesiadkowym. Dodanie jednej nowej destynacji do siatki połączeń z portu przesiadkowego stanowi dodanie tylko jednej trasy, lecz w praktyce oznacza zupełnie nową ofertę dla każdego z lotnisk obsługiwanych przez przewoźnika i równoznaczne jest z obsługą nowych rynków O&D. Dzięki temu system portu przesiadkowego umożliwia przewoźnikom udostępnienie oferty dla pasażerów z rozległego obszaru geograficznego. [13] Należy podkreślić, że wiele rynków O&D może być obsługiwanych w sposób rentowny wyłącznie z zastosowaniem modelu sieciowego. Związane jest to m.in. z przyjmowanymi przez przewoźników sieciowych strategiami flotowymi, które gwarantują znaczną elastyczność operacyjną. Strategie te uwzględniają najczęściej obsługę niektórych połączeń mniejszymi typami samolotów. Właśnie dzięki temu przewoźnik sieciowy może z powodzeniem obsługiwać lotniska o mniejszym lokalnym popycie, odpowiednio zarządzając podażą i wykorzystując mniejsze samoloty na trasach charakteryzujących się mniejszym zapotrzebowaniem. Pokazuje to także możliwość bieżącego dostosowywania podaży (czyli oferowanych miejscokilometrów – tzw. ASK, z ang. *Available Seat-Kilometers*) na wybranych rejsach zależnie od sezonowych

wahań popytu, jak również pozwala operatorowi w optymalny sposób dopasować właściwej wielkości samolot do obsługi danego połączenia, zgodnie z rzeczywistym zapotrzebowaniem. [13] Świadczy to o zupełnie innym podejściu linii sieciowych do prowadzonej działalności. Przewoźnicy reprezentujący inne modele biznesowe raczej nie zdecydują się na obsługę portu lotniczego, który generuje mniejszy popyt, ponieważ zwykle nie byłoby oni w stanie zapełnić liczby miejsc wystarczającej do zapewnienia rentowności w swoich samolotach na rejsach z takiego lotniska. Zwykle dysponują oni bowiem tzw. homogeniczną flotą, złożoną najczęściej ze średniej wielkości maszyn tego samego typu (a zatem o tej samej lub zbliżonej liczbie miejsc pasażerskich i zdolnościach przewozowych). Model sieciowy i skoordynowane przesiadki w porcie przesiadkowym pozwalają zatem w rentowny sposób łączyć ze światem także lokalizacje charakteryzujące się relatywnie niewielkim lokalnym popytem. [4] Umożliwia to zarazem tworzenie oferty wyróżniającej się i docieranie do portów lotniczych, których obsługą nie są zainteresowani konkurenci. Ponadto, pasażerowie rozpoczynający podróż w tych miejscach uzyskują dostęp do pozostałych destynacji oferowanych z portu przesiadkowego przewoźnika.

Warto jednak zauważyć konsekwencje stosowania powyższych rozwiązań. Korzystanie w przypadku części połączeń z mniejszych maszyn, choć znacząco ułatwia uzyskanie współczynnika wykorzystania miejsc (tzw. LF, z ang. *load factor*) na poziomie niezbędnym do utrzymania rentowności operacji, wiąże się jednocześnie ze znacznie wyższymi kosztami jednostkowymi pasażerokilometra. Z drugiej strony, wyższe koszty jednostkowe obsługi części połączeń dowozowych do portu przesiadkowego mniejszymi samolotami są kompensowane wykorzystaniem większych maszyn na bar-

dziej dochodowych rejsach średnio- i dalekodystansowych, a zatem tych obsługiwanych maszynami o niższym koszcie jednostkowym, przy wykorzystaniu miejsc zapewniającym rentowność operacji. [4] Jest to bezpośrednio związane z najbardziej podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej przewoźnika sieciowego, które jest jednocześnie fundamentem tego modelu biznesowego. Jest nim tzw. ekonomia zagęszczenia ruchu (z ang. *economies of traffic density*) i nadaje ona sens funkcjonowaniu siatki połączeń w systemie *hub and spoke*. Korzyści z zagęszczenia ruchu opierają się na zależności, że koszt krańcowy przewiezienia każdego kolejnego pasażera na połączeniu bezpośrednim maleje wraz ze wzrostem pasażerokilometrów na danej trasie. [1] Wyjaśnia to dlaczego korzystne jest koncentrowanie ruchu pochodzącego z różnych lotnisk rozpoczęcia podróży w porcie przesiadkowym. Wobec powyższego, przewoźnicy sieciowi zwykle dążą do obsługi części swoich destynacji – zwłaszcza dalekodystansowych – jak największymi samolotami przy użytkowaniu wysokiego wykorzystania miejsc. W ostatnich dziesięcioleciach widoczna była tendencja wykorzystywania przez przewoźników sieciowych, wraz z ich ekspansją rynkową, coraz większych samolotów, a zatem wraz z rozwojem linii wzrastała średnia liczba miejsc pasażerskich wykorzystywanych przez nie samolotów. [2] W ostatnich latach przestało być to jednak regułą. Jest to natomiast bardzo rozległa problematyka, zasługująca na osobne analizy i publikacje.

Wraz ze wzrostem liczby pasażerów obsługiwanych w porcie przesiadkowym możliwe jest zwiększanie częstotliwości rejsów do poszczególnych destynacji, w tym mniejszych lotnisk. Jak już wspomniano, wykorzystywane są przy tym zwykle mniejsze typy samolotów, które z jednej strony charakteryzują się wyższymi kosztami jednostkowymi pasażerokilometra, lecz z drugiej

– pozwalają w łatwiejszy sposób, przy niższej liczbie pasażerów, uzyskać rentowność na wykonywanych rejsach. Wyższa częstotliwość lotów pozwala skracać średni czas przesiadki w porcie węzłowym, a to czyni jego ofertę atrakcyjniejszą dla pasażerów. [4] Umożliwia to także odbywanie przez pasażerów podróży jednodniowych, co zwykle jest niemożliwe w przypadku skorzystania z usług przewoźnika reprezentującego np. model LCC, a często istotne jest w przypadku odbywania podróży służbowych. To zarazem kolejne źródła przewagi konkurencyjnej przewoźników sieciowych uzyskiwane dzięki funkcjonującemu systemowi przesiadkowemu. Pojawia się także zależność, że wraz ze wzrostem liczby przewożonych pasażerów, zwykle uzasadnione i efektywne kosztowo staje się wykorzystywanie coraz większych samolotów na coraz większej liczbie tras. Pozwala to w dłuższej perspektywie czasowej zwiększać marżę przewoźnika, co skutkuje ogólnym wzrostem przychodów z działalności przewoźniczej.

Poza wskazanymi powyżej zagadnieniami, bogata oferta połączeń z portu przesiadkowego i uzyskanie pozycji dominującej na lotnisku pełniącym tę funkcję, sprzyjają również wzrostowi przychodów za pomocą podnoszenia taryf przewoźniczych dla lokalnych pasażerów. Jest to bowiem możliwe dzięki budowaniu lokalnej pozycji monopolistycznej przez przewoźnika. W dalszej perspektywie prowadzi to do podnoszenia rentowności wszystkich wykonywanych przez przewoźnika operacji. [5] Powyższe rozważania pokazują zatem, że istotne źródła przewagi konkurencyjnej przewoźników sieciowych tkwią już w samym modelu biznesowym i związanym z nim charakterem oferty udostępnianej pasażerom.

Cechy portu przesiadkowego wpływające na konkurencyjność przewoźnika

Funkcjonowanie lotniska jako portu przesiadkowego i jego konkurencyjność są bezpośrednio związane z wielkością i ekspansją rynkową przewoźnika sieciowego, który posiada w nim bazę. Konkurencja pomiędzy portami przesiadkowymi może być zatem sprowadzona do konkurencji pomiędzy przewoźnikami sieciowymi, które wykorzystują dane lotniska jako główne węzły swojej sieci. Lotnisko obsługujące konkretną lokalizację może być postrzegane jako naturalny monopol. Jednak gdy dane lotnisko nie stanowi bazy linii sieciowej, prawdopodobna jest jego rywalizacja z innymi lotniskami regionu o uruchomienie w nim centrum przesiadkowego przez potencjalnie zainteresowanego przewoźnika. [15] W badaniach i analizach naukowych, których wyniki prezentowane są w literaturze stwierdza się, że konkurencyjność portu przesiadkowego jest wysoce zależna od liczby destynacji oraz częstotliwości realizowanych do nich połączeń transferowych, a także od średniego czasu oczekiwania przez pasażerów na przesiadkę. [15] Warto zauważyć, że niektóre czynniki wpływające na konkurencyjność portu przesiadkowego oraz przewoźnika sieciowego pozostają z przyczyn naturalnych poza kontrolą interesariuszy. Jak już wspomniano, port przesiadkowy powinien być zlokalizowany w miejscu położonym jak najbliżej teoretycznej trasy bezpośredniej łączącej lotniska wylotu i destynacji dla jak największej liczby pasażerów. Pojawia się tu zatem czynnik geograficzny. Ważnym czynnikiem jest także lokalny klimat, ponieważ częste niekorzystne warunki pogodowe mogą powodować zakłócenia w ruchu, utrudniające działalność przewoźnika sieciowego. [11] Jednym z najważniejszych czynników warunkujących rozwój linii sieciowych w danym porcie są także miejscowe warunki regulacyjne i stan infrastruktury, które muszą pozwalać

na zachowanie pożądaných standardów produktu oraz stwarzać perspektywy rozwoju.

Źródłem przewagi konkurencyjnej przewoźnika sieciowego może być także korzystna dla niego polityka podmiotu zarządzającego lotniskiem, które stanowi jego główną bazę i port przesiadkowy. [13] Zazwyczaj interesy strategiczne zarządcy portu oraz takiego przewoźnika są zbieżne, tzn. obie strony dążą do wzrostu ruchu. Z perspektywy lotniska najważniejszymi narzędziami stymulującymi rozwój są niewątpliwie inwestycje infrastrukturalne, a także działania marketingowe mające przyciągnąć nowych przewoźników oraz ułatwiające tym już obecnym otwieranie nowych tras. Istotne są również działania marketingowe lotniska skierowane bezpośrednio do pasażerów – po części korzystają z nich także przewoźnicy. W obszarze zarządzania lotniskiem i stymulowania rozwoju pożądaną strukturą ruchu szczególnie istotną rolę odgrywają opłaty lotniskowe. Aspekt ten ma znaczący wpływ na konkurencyjność przewoźnika sieciowego, który korzysta z danego lotniska jako węzła sieci połączeń. Pojawia się tu zatem aspekt kosztowy budowania przewagi konkurencyjnej. Możliwe jest bowiem wspieranie określonego przewoźnika lub grupy przewoźników za pomocą różnicowania wysokości pobieranych opłat lotniskowych i opracowania korzystnej dla nich struktury opłat. W obliczu ochrony konkurencji różnicowanie to powinno opierać się na obiektywnych kryteriach, których spełnienie możliwe jest przez każdego zainteresowanego operatora, a zatem uzyskanie danego poziomu opłat uzależnione może być od dotrzymania określonych warunków związanych np. ze strukturą floty (wielkością samolotów) lub strukturą ruchu (długością tras). [9] Możliwe jest także zwalnianie przewoźników z opłat za ruch transferowy. Uzyskanie lokalnej pozycji dominującej przez jednego przewoźnika

i funkcjonowanie jego bazy operacyjnej może także uzasadniać obniżone opłaty postojowe.

Wskazać można także inne aspekty funkcjonowania przewoźnika sieciowego, a także jego portu przesiadkowego, które istotnie wpływają na konkurencyjność jego usług. System *hub and spoke* wymaga zaplanowania tzw. struktury falowej przylotów i odlotów w węzle siatki połączeń, co związane jest z ich synchronizacją oraz sprawną obsługą pasażerów i bagażu na tym lotnisku oraz zapewnieniem atrakcyjnego dla pasażerów czasu przesiadki. Każdą falę przylotów i odlotów charakteryzuje kilka parametrów, z których szczególnie istotny jest tzw. minimalny czas przesiadki (ang. *minimum connecting time*, MCT). Jest to minimalny czas jaki musi upływać między rozkładowym przylotem jednego lotu, a rozkładowym odlotem innego, pozwalający na sprzedaż biletów na oba rejsy jako jedna podróż z przesiadką. [9] Czas ten zależy od kilku czynników, z których jednak nie wszystkie znajdują się pod kontrolą przewoźnika lotniczego. Parametr ten zależy m.in. od czasu *turn-around* każdego samolotu (który jest czasem obsługi naziemnej po przylocie i przed kolejnym odlotem) oraz czasu wymaganego do obsługi pasażerów i bagażu w terminalu. Jest to zatem parametr zależny od szybkości obsługi naziemnej i wydajności lotniska, czyli wynika głównie ze standardu produktu lotniskowego dostarczanego przez podmiot zarządzający portem lotniczym oraz miejscowych kontrahentów przewoźnika (np. firm handlingowych). Dla zapewnienia pożądaných, niskich wartości MCT, cały ruch danego przewoźnika (oraz jego partnerów, z usług których również mogą korzystać jego pasażerowie) powinien być obsługiwany w jednym terminalu. [8] Przewoźnik ma ponadto najczęściej bezpośredni wpływ na jakość obsługi pasażerów transferowych w dedykowanej dla siebie strefie terminala lotniska – na

przykład poprzez prowadzenie własnych punktów informacyjnych czy saloników biznesowych.

Warto podkreślić, że choć z jednej strony obsługa pasażerów na lotnisku jest niezależna od produktu pokładowego przewoźnika, to z drugiej należy zauważyć, że transfer w porcie przesiadkowym w ramach podróży odbywanej na podstawie jednego biletu również staje się integralną częścią usługi transportowej przewoźnika sieciowego. Doświadczenia pasażerów z transferu w porcie przesiadkowym są zatem elementem produktu linii lotniczych. [13] Należy też pamiętać, że port lotniczy pełniący rolę portu przesiadkowego i głównej bazy przewoźnika jest dla pewnej grupy podróżnych również miejscem rozpoczęcia lub zakończenia podróży. Ich wrażenia także w istotny sposób wpływają na całość wrażeń z podróży danymi liniami. Jakość i standardy produktu lotniskowego w oczywisty sposób wpływają zatem na konkurencyjność przewoźnika, gdyż pasażerowie oceniając swoje doświadczenia z podróży oceniają również produkt lotniskowy, z którego skorzystali. Ma on podwójną naturę, podobnie zresztą jak produkt pokładowy. Składają się na niego fizyczna infrastruktura udostępniana podróżnym, a także świadczone im usługi. [6] Istotne aspekty, na które należy zwrócić uwagę poza parametrami wpływającymi na funkcjonowanie systemu przesiadek, to m.in. przejrzystość systemu informacji pasażerskiej, długości oczekiwania w kolejkach do kontroli bezpieczeństwa i kontroli paszportowej, odległości, które pasażerowie muszą pieszo pokonać w terminalu, a także czas oczekiwania na odbiór bagażu. Niewątpliwie istotnymi aspektami są także standard udostępnianych pasażerom saloników biznesowych i poczekalni, dostępność sklepów i punktów usługowych, a także ogólna czystość terminala. Znaczenie powyższych kwestii potwierdzają również badania ankietowe

pasażerów prowadzone przez organizacje branżowe. [6] Widać zatem, że na atrakcyjność portu przesiadkowego, a w konsekwencji konkurencyjność przewoźnika sieciowego wpływa wiele złożonych czynników.

Podsumowanie

Budowa efektywnego systemu portu przesiadkowego jest niezbędnym elementem rozwoju każdego przewoźnika sieciowego. To złożony proces, który trwa latami. Warto zauważyć, że właściwie każdy model biznesowy linii lotniczych pozwala uzyskać przewagę konkurencyjną na określonych polach. W przypadku przewoźników sieciowych już samo funkcjonowanie portu przesiadkowego jest jej kluczowym źródłem, co wynika przede wszystkim ze zjawiska koncentracji ruchu. Ponadto model ten pozwala budować przewagę konkurencyjną także w innych obszarach – między innymi stwarza dla operatorów unikatowe możliwości ekspansji rynkowej. Należy jednak pamiętać, że obsługa ruchu w ramach portu przesiadkowego związana jest z największymi wyzwaniami organizacyjnymi i strategicznymi. Obarczona też jest wielkim ryzykiem w sytuacjach globalnego kryzysu i załamania popytu.

Zagadnienia przedstawione w artykule pozostają w centrum zainteresowań przewoźników, portów lotniczych, regulatorów rynku oraz administracji publicznej. Problematyka ta jest szczególnie aktualna z uwagi na plany budowy Centralnego Portu Komunikacyjnego w Polsce. W przyszłych badaniach warto podjąć próbę analizy ewolucji roli portów przesiadkowych w świetle obserwowanej od lat hybrydyzacji modeli biznesowych linii lotniczych, a także coraz silniej akcentowanych problemów wpływu transportu lotniczego na środowisko i społecznej odpowiedzialności funkcjonowania tego sektora. ◀

Materiały źródłowe

- [1] Brueckner J.K., Spiller P.T., Economies of traffic density in the deregulated airline industry. [w:] *The Journal of Law & Economics*, Vol. 37, No. 2 (Oct., 1994), The University of Chicago Press for The Booth School of Business, University of Chicago and The University of Chicago Law School, 1994.
- [2] Clark P., *Buying the Big Jets: Fleet planning for airlines*, Second Edition, Ashgate, 2007.
- [3] Clark P., *Stormy Skies, Airlines in Crisis*, Ashgate, 2010.
- [4] Cook G.N., Goodwin J., *Airline Networks: A Comparison of Hub-and-Spoke and Point-to-Point System*. [w:] Embry-Riddle Aeronautical University Scholarly Commons: *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, Vol. 17, 2/Winter 2008, Embry-Riddle Aeronautical University, 2008.
- [5] Ghobrial A., Competition for Hub Dominance: Some Implications to Airline Profitability and Enplanement Share. [w:] Embry-Riddle Aeronautical University Scholarly Commons: *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, Vol. 2, 1/Fall 1991, Embry-Riddle Aeronautical University, 1991.
- [6] Halpern N., Graham A., *Airport marketing*, Taylor & Francis Group, London, 2013.
- [7] Hohmeister H., *The Airline Industry: Flying on Its Own Is not Enough*. [w:] *Evolving Business Models*, Franz C., Bieger T., Herrmann A. (red.), Springer International Publishing AG, 2017.
- [8] Holloway S., *Straight and Level: Practical Airline Economics*, Third Edition, Ashgate, 2008.
- [9] Hoszman A. (red.), *Biznes lotniczy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2019.
- [10] Huderek-Glapska S., Nowak H., *Airport and low-cost carrier business*

relationship management as a key factor for airport continuity: The evidence from Poland. [w:] *Research in Transportation Business & Management*, 2016.

- [11] Huston J.H., Butler R.V., *The Location of Airline Hubs*. [w:] *Southern Economic Journal*, Vol. 57, No. 4 (Apr., 1991), Southern Economic Association, 1991.
- [12] Kraszewska M., *Nowe koncepcje kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw źródłem budowania ich przewagi konkurencyjnej*. [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Kraszewska M., Pujer K. (red.), Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017.
- [13] Kulpa Ł., *Budowa portu przesiadkowego w procesie rozwoju przewoźnika sieciowego*, Praca dyplomowa magisterska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2020.
- [14] Marciszewska E., *Globalizacja sektora usług transportu lotniczego*. [w:] *Monografie i opracowania*, Nr 493, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001.
- [15] Redondi R., Malighetti P., Paleari S., *Hub competition and travel times in the world-wide airport network*, s. 1261. [w:] *Journal of Transport Geography*, 19(2011), Elsevier, 2011.
- [16] Wang C., Wang X., *Why do airlines prefer multi-hub networks?*. [w:] *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 124, Elsevier, 2019.
- [17] *Decline of the megahub*, Flight-Global, 26.09.2006, <https://www.flightglobal.com/decline-of-the-megahub/69681.article>, (dostęp: 10.10.2020).