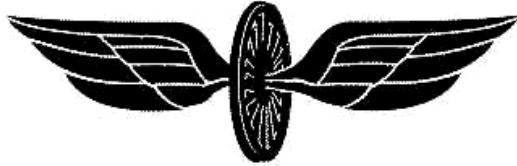


Railway Statistics Centre
Centrum Statystyki Kolejowej
Wydawca kwartalnika „Ekonomika Kolei”®



DISCUSSION PAPER 139

DISCUSSION AND WORKING PAPER
SERIES

SERIA: DOKUMENTY ROBOCZE I DO
DYSKUSJI

In order to obtain a copy please contact a librarian at
Katedra Transportu: [katedr\(at\)poczta.onet.pl](mailto:katedr(at)poczta.onet.pl) or dial the
following phone number: +48604443623

The views and interpretations herein are those of the
author and should not be attributed to the Railway
Statistics Centre CSK, or to any individual acting on its
behalf.

Author(s): Adam Fularz

Publication Date: March 2004

Keyword(s): Koleje, Konkurencja,

Programme Areas: Railway reforms, Competition
policy, Urban Railways Development Policy,

Issue/ Nr 139, Year/ Rok 2004

Tani przewoźnicy lotniczy i ich metody redukcji kosztów
Adam Fularz

Stany Zjednoczone dzięki liberalizacji lotnictwa stały się jednym z niewielu państw świata, gdzie warstwę średnią stać na podróż samolotem. Być może nie jest to podróż w luksusie, ale mimo wszystko zmiany wywołane przez liberalizację tego sektora usług "przychyliły skraj nieba" zwykłemu śmiertelnikom. Reformy nie obyły się tam bez wielkich bankructw i fuzji. Czy ktoś z Państwa przypomina sobie jeszcze linie Panam, ongiś silnego przewoźnika? Nie ma już go, podobnie jak wielu innych, którzy nie potrafili się dostosować do zmieniających się zasad. Te same tendencje dotknęły też europejską, a niedawno nawet polską przestrzeń powietrzną. Mimo iż dla przykładu tygodnik "Polityka" nr 44/2003 w artykule „Bujanie w obłokach” informował czytelników, iż wejście na polski rynek lotniczy nowych przewoźników jest w zasadzie nierealne, ponieważ chętni do prowadzenia tej działalności są w ocenie tygodnika niezbyt wiarygodni. Jednak praktyka gospodarcza okazała się odmienna i od grudnia 2003 swoje regularne połączenia oferują już niezależni przewoźnicy, po tym jak stało się to prawnie możliwe. Stało się tak pomimo iż fakty, na jakie wskazywano w tygodniku "Polityka" stawały chętnych do wejścia na ten rynek w wyjątkowo niekorzystnym świetle. Jak widać, tematu redaktorzy nie wyczerpali a realna konkurencja dla monopolu LOT-u przyszła z tej strony rynku którą przeoczyli. Proces reformy wywoływał wiele emocji w pewnych środowiskach, a artykuł powstał w momencie liberalizowania tego rynku i prezentował punkt widzenia podważający sens umożliwienia innym oferentom świadczenie usług w tym sektorze, poprzez ukazanie ich wysiłków i prób wejścia na rynek w niekorzystnym świetle.

W interesie ogółu społeczeństwa leży, by umożliwić rozwój tym przewoźnikom, którzy mogą przewozić pasażerów zużywając mniejsze ilości paliwa i pracy. Mogą to osiągnąć np. poprzez wydajniejszą pracę personelu, zwiększenie współczynnika zajętości miejsc, inwestycje w bardziej energooszczędne samoloty itd. Natomiast ci przewoźnicy, którzy w grze rynkowej są nieefektywni względem konkurentów, powinni być z rynku eliminowani. Nie powinno się im umożliwiać przetrwania sztucznie (np. poprzez państwowe dotacje lub tolerowanie strat), ponieważ blokują oni miejsce na rynku dla innych, wydajniejszych podmiotów. W lotnictwie ma to postać *grandfather rights*-

dziedzicznego zajmowania *slotu* (określonej trasy przelotu wraz z zajęciem przepustowości lotniska na określony czas), co uniemożliwia innym przewoźnikom świadczenia usługi w tym samym czasie i miejscu.

Ekonomia darzy wielką podejrzliwością przewoźników państwowych. Liberalizacja rynku przewozowego najczęściej łączy się z oporem pracowników państwowego sektora zmonopolizowanego, których pensje i zabezpieczenia socjalne są zwykle wyższe niż w innych działach gospodarki. W tych właśnie sektorach występuje silny przerost zatrudnienia, który narastał stopniowo w okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach monopolu państwowego. Pracownicy tych przedsiębiorstw w swym interesie prowadzą walkę o utrzymanie maksimum tych przywilejów. Dodatkowo zbieżne cele posiada warstwa managementu państwowego przedsiębiorstwa, która może dążyć do wzniecania niepokojów pracowniczych celem niedopuszczenia do zdemonopolizowania rynku i utrzymania status-quo. Możliwe wydaje się nawet używanie związków zawodowych celem szantażu rządu i wymuszeniu odejścia od implementacji programu reform. Dysponujący parasolem ochronnym związków zawodowych managerowie przewoźniak państwowego mogą nawet przystąpić do wojny cenowej z nowym oferentem, usiłując go wyeliminować na starcie z rynku. Mogą stosować przez długi okres czasu ceny dumpingowe, zwiększając tym samym straty przedsiębiorstwa w tym segmencie rynku i finansując walkę cenową poprzez zwiększenie zadłużenia przedsiębiorstwa państwowego lub poprzez dotowanie skrośnię z zysków w innych segmentach rynku, w którym przedsiębiorstwo państwowe posiada pozycję monopolistyczną. Jeśli konkurent zostanie zagrożony poprzez takie praktyki, winien zwrócić się ze swymi podejrzeniami do urzędu antymonopolowego celem zbadania poziomu kosztów u konkurenta. W przypadku wykazania polityki dumpingowej możliwe jest dochodzenie odszkodowania na drodze sądowej przez poszkodowany podmiot konkurencyjny.

Tacy przewoźnicy jak Brytyjski Easyjet i irlandzki Ryanair osiągają rekordowo wysokie współczynniki wypełnienia miejsc na pokładzie i szybki, dwucyfrowy wzrost pozycji rynkowej (powyżej 25 % przyrostu rocznie). To dzięki ich zupełnie nowemu podejściu do tematu możliwe stało się obniżenie ceny biletu w relacji Paryż- Londyn do 27,50 euro. To właśnie poprzez efektywne użycie personelu i bardziej wydajne wykorzystanie kapitału możliwe jest wejście na ten rynek i przyciągnięcie klientów konkurenta oraz pozyskanie nowych rzesz własnych klientów (co jest szczególnie istotne na płytkim rynku polskim, gdzie mimo to autokarami międzynarodowymi do krajów Europy Zachodniej wozi się 2,3 mln podróżnych rocznie). Nowi klienci to głównie dotychczasowi pasażerowie autokarów dalekobieżnych-według danych opublikowanych w tygodniku Polityka (15/2003), tylko co trzeci pasażer takich linii jak Ryanair czy EasyJet korzystał kiedykolwiek z usług drogich przewoźników. Z badania rynku wykonanego przez TNS OBOP wynika iż ponad 30 proc. Polaków chce korzystać z tanich linii lotniczych. Swój zamiar zrealizują, gdy od przewoźnika otrzymają dobrą ofertę.

Europejscy przewoźnicy dyskontowi stosują wiele interesujących mechanizmów w celu osiągnięcia wydajności. Jest to dyskretna sfera ich działalności (podobnie jak w przypadku wielu innych dyskonterów, czy to w branży przewozowej, hotelowej (przykłady: Formule 1, Campanile), tekstylnej (Babou) czy w dystrybucji, czego przykładem są sieci Aldi, Lidl, Franprix, Ed), ponieważ jest często przedmiotem silnej krytyki. Zarzuca się zbytne wykorzystywanie personelu, odhumanizowanie relacji międzyludzkich itd. Mathieu de Nanteuil, socjolog francuski mówi, iż "te przedsiębiorstwa cechuje instrumentalne zarządzanie kadrami".

Internet zastąpił pośredników w sprzedaży i dystrybucji biletów, a ta praktyka stosowana jest już nawet u pierwszego przewoźnika dyskontowego w Polsce. Internet wysępuje także jako narzędzie do rekrutacji personelu. Ryanair w 2002 roku zamierzał w ten sposób pozyskać 3000 pracowników. Strona informuje o stanowiskach i proponowanych płacach. Kandydat do pracy jest klientem jak inni: w Easyjet testy rekrutujące pilotów i rozmowy kwalifikacyjne są odpłatne. Jest to przedsmak kontraktu jaki tanie linie lotnicze proponują swoim pracownikom. Kontrakty negocjuje się z każdym indywidualnie, bez układów zbiorowych. Stosuje się jedną formułę: im więcej pracujesz, tym więcej zarobisz. Często dają one szansę pracy i awansu osobom bez dyplomów lub imigrantom. Pracownik jest tam po to, by samemu zarabiać pieniądze zarabiając je dla swojego przedsiębiorstwa. Pracownicy robią wszystko, wymaga się maksymalnej poliwalencji, ciągłości pracy (pracownicy muszą być dyspozycyjni) i wykonywania zadań bez narzekania i zrzędlności.

Koszty eksploatacji są o połowę mniejsze niż u dużych przewoźników. By tego dokonać, oszczędności dokonano niemalże wszędzie, nie oszczędzając personelu. Według związkowców z francuskiego związku zawodowego pilotów SNPL, nowi przewoźnicy mają czterokrotnie mniej pracowników przypadających na samolot niż przewoźnicy klasyczni. Piloci tanich linii są oskarżani przez brytyjskich kontrolerów lotów o zbyt ryzykowne lądowania i starty. By zmieścić się w napiętym rozkładzie, zbyt szybko podchodzą do lądowania., nie respektują odstępów

bezpieczeństwa pomiędzy samolotami, i mają nawet tendencję do "stawiania w wątpliwość, a nawet niekiedy nierespektowania instrukcji kontrolerów lotów"- jak zanotowano w raporcie przesłanym do brytyjskiego urzędu regulatora rynku lotniczego.

Mistrzostwo w dziedzinie układania rozkładów pozwoliło zminimalizować czas pobytu samolotu na ziemi do minimum. Samoloty tanich linii "obracają" do następnego lotu w czasie dwukrotnie szybszym niż maszyny dużych przewoźników. 25 minut na ziemi dzieli przylot od odlotu samolotów takich linii jak Easy Jet, Ryanair czy Buzz wobec 50 minut u przewoźnika British Airways. Taka taktyka prowadzi do dużo efektywniejszego wykorzystania zainwestowanego kapitału i występuje także u airpolonia.com, której poranny samolot z Warszawy do Gdańska odlatuje w podróż powrotną do Warszawy po zaledwie 25 minutach.

Samolot nie może pozostać dłużej jak 30 minut na ziemi: jak tylko maszyna wylądaje, stewardesy i hostessy mają 5 minut na pożegnanie pasażerów, kwadrans na posprzątanie wnętrza i zebranie pozostawionych gazet (które są "w ramach recyklingu" oferowane nowym podróżnym) i dziesięć minut na powitanie nowych klientów. Podczas lotu brak jest wliczonych w cenę jakichkolwiek napojów, przystawek, nie wspominając posiłków. Oczywiście istnieje możliwość ich odpłatnego nabycia u obsługi, a wszystko co jest kupione na pokładzie zwiększa pensje personelu obsługującego. Zasada "więcej harujesz, więcej zarabiasz" jest widoczna szczególnie tutaj. Ostatnio personel nawigujący jest także uwzględniony w rozdziale zysków ze sprzedaży na pokładzie, co może spowodować wzrost pensji nawet o 60 %! Zasada jest więc dla pilotów prosta do zrozumienia: by zarobić więcej, trzeba więcej latać. Wskaźnik ich nieobecności zmalał z 30 % rok wcześniej do 4 % obecnie. Piloci tanich linii są opłacani o 25 % gorzej niż ich koledzy pracujący tyle samo u dużych przewoźników, ale jako że mają więcej wylatanych godzin, zarabiają po równo.

W Polsce dla nowych przewoźników mogą się pojawić silne problemy na starcie. LOT kontroluje w regionalnych portach lotniczych spółki zajmujące się naziemną obsługą samolotów, taką jak odladzanie lub wyladunek bagaży i pozostanie na długo największym klientem, z którego zdaniem zarząd każdego lotniska będzie się liczył. Dodatkowo wg wypowiedzi prof. Rydzikowskiego z Katedry Polityki Transportowej Uniwersytetu Gdańskiego osoby związane z LOT-em pełnią główne funkcje strategiczne w Polskich Portach Lotniczych i w Urzędzie Lotnictwa Cywilnego (ULC).

Obecnie Polska jest bardzo drogim krajem dla amatorów lotnictwa. Analiza cen biletów opublikowana w tygodniku Polityka (15/2003) wykazała, iż nawet wliczając podróż koleją do stolic sąsiednich państw europejskich (cena biletu kolejowego to 315-320 PLN w obie strony) , wylot samolotem stamtąd do Londynu (lotniska Stansted i Heathrow) jest tańszy niż odlot z „polskiej krainy monopoli”. Czesi dzięki EasyJet mają możliwość 3-krotnie tańszej podróży niż mieszkańcy stolicy Polski. Ceny biletów w obie strony pokazują koszty renty monopolu dużych przewoźników:

- przez Pragę - 466 zł bilet EasyJet + dojazd do Pragi koleją 315 zł = suma 781 zł
- przez Berlin - 202 zł bilet Ryanair + dojazd koleją do Berlina 312 zł = suma 514 zł
- bilet PLL LOT - 783 zł
- bilet British Airways - 904 zł

Aby utrzymać prymat na rynku, dotychczas blokowano próby demonopolizacji pozycji lotu poprzez uniemożliwienie wprowadzania połączeń międzynarodowych z pominięciem Warszawy jako portu hubowego (por. Artykuł „Jedynie słuszne Okęcie” w „Polityka 12/2001”). Według wypowiedzi ówczesnego dyrektora przedsiębiorstwa Państwowe Porty Lotnicze „skuteczny system lotnisk” polega na oczywistym i niepodważalnym monopolu Okęcia jako centralnego portu międzynarodowego. Dyr. Kalita przywoływał jako argument stanowisko prezesa Zarządu PLL LOT, iż „racją istnienia narodowego przewoźnika jest, aby porty terenowe stanowiły zaplecze i uzupełnienie lotniska na Okęciu i aby ruch pasażerski odbywał się z portów terenowych do Warszawy, a z Warszawy na cały świat”. Być może znaczenie w tej sprawie ma fakt, iż dyr. Kalita przez długi okres czasu był dyrektorem lotniska Okęcie właśnie, a w jego interesie leży nie dobro ogółu polskiego społeczeństwa dość brutalnie odciętego od możliwości szybkiej podróży po Europie, a dobro warszawskiego lotniska Okęcie i jego kolegów pracujących na tym lotnisku.

Na szczęście nowi przewoźnicy weszli na rynek (np. powstała w 2001 Air Polonia Sp. z o.o.) i mają inną taktykę od dotychczasowego monopolisty LOT. Ich głównym celem jest zapewnienie podstawowej usługi: połączenia między wybranymi przez pasażera miejscowościami, a inne usługi są już dodatkowo płatne. Oszczędza się nawet na sprzedaży biletów: są one dostępne tylko poprzez internet i centrum telefoniczne. Airpolonia.com dysponuje w tej chwili dwoma samolotami (boeingami 737-400), posiadającymi razem 168 miejsc i obsługuje nimi loty na liniach krajowych i zagranicznych oraz loty czarterowe. Kapitał własny spółki wynosi 2200 tys. zł. Ceny biletów rozpoczynają się od 19,90 PLN za połączenia krajowe, a najtańsza oferta do Londynu kosztowała w dniu 15. grudnia zaledwie 55 PLN bez opłat lotniskowych. Na rejs pasażerowie mogli wykupić bilety według 6 różnych progów taryfowych, w zależności od czasu wykupienia biletu, a ceny biletów mogły się wahać od 79,90 do ponad 280 PLN. Ceny są zmienne, zależne od popytu i podaży, obowiązuje zasada, iż im wcześniej klient kupi bilet, tym będzie on tanszy.

Dzięki inicjatywie nowego przewoźnika Poznań oraz Katowice zyskały bezpośrednie połączenia z Londynem Stansted, a tani przelot z Gdańska do Warszawy kosztował 19.90 plus 55 zł opłat lotniskowych i podatków. Nowy przewoźnik planuje szybko uruchomić regularne połączenia z Frankfurt Hahn (tanie lotnisko w odległości ponad 100 km od Frankfurtu nad Menem) oraz ośmiu innych destynacji europejskich. Jaka będzie jego przyszłość na naszym rynku, pokaże czas. Na razie Ryanair i Easyjet już przerośli swymi rocznymi obrotami i liczbą samolotów potęgę LOT-u, naszego polskiego monopolisty, który może mieć sporo kłopotów po "podcięciu skrzydeł" jego renty monopolisty przez konkurencję.

źródła: La Liberation, 24.06.2002, dodatek "Emploi", "Le social a prix discount".
Polityka 15/2003, „Dostaniemy skrzydeł”, Paweł Wrabec.
Polityka 44/2003, „Bujanie w obłokach”, Paweł Wrabec.
Polityka 12/2001, „Jedynie słuszne Okęcie”.
www.airpolonia.com