

Dariusz Tłoczyński
Uniwersytet Gdański

Funkcjonowanie przewoźników lotniczych w obliczu sytuacji kryzysowych

Na rynku usług lotniczych podmioty dążą do prowadzenia działań mających na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Zatem strategie funkcjonowania i rozwoju przewoźników lotniczych są uzależnione od zmieniającego się otoczenia rynkowego, a w szczególności od potrzeb potencjalnych nabywców, działań konkurentów oraz czynników niezależnych. Wspomniana strategia ulega modyfikacji w wobec zmian koniunkturalnych.

Wahania cykliczne w transporcie lotniczym dotyczą zmian warunków funkcjonowania transportu lotniczego, zmian ekonomicznych, warunków pracy i możliwości dostosowania do aktualnego popytu. Zmiany w transporcie lotniczym pod wpływem zmian koniunkturalnych dotyczą zjawisk ściśle związanych z jego funkcjonowaniem, takich jak: wielkość i struktura taboru, stopień innowacyjności, dostosowanie systemu transportu lotniczego do aktualnego zapotrzebowania na usługi transportu lotniczego, bądź też zjawisk związanych z popytem na usługi transportu lotniczego¹.

Badania wpływu wahań cyklicznych na przedsięwzięcia w dziedzinie transportu lotniczego mają na celu rozpoznanie prawidłowości gospodarczych rządzących fluktuacją cen za usługi lotnicze oraz dochodów podmiotów występujących na rynku usług lotniczych. Powyższa analiza służy przewidywaniu przyszłych scenariuszy rozwoju rynku lotniczego.

Wyróżnia się następujące metody badania wahań cyklicznych:

- metodę intuicyjną, obejmującą rozległy obszar – od wypowiedzi specjalistów, ekspertyz zbiorowych, dyskusji panelowych – po metodę delficką
- metody ekstrapolowania statystycznego trendów rozwojowych oraz korelacji trendów, zakładające, że czynniki stymulujące dotychczasowy postęp w dziedzinie transportu lotniczego wystąpią również w prognozowanej przyszłości
- metody analizy morfologicznej, polegające na badaniu powiązań i kombinacji wybranych parametrów
- metodę powiązań międzynarodowych, zakładającą zachowanie wzorowanego rozwoju, przy czym na przykład kraj określonego regionu nie może pominąć kolejnej fazy rozwoju, którą przeszły kraje o najwyższym poziomie rozwoju gospodarczego
- metody analizy systemowej, polegające na badaniach określonego zespołu zjawisk charakterystycznych dla procesów rozwojowych danego systemu gospodarczego oraz sprzężeń pomiędzy tym systemem a otoczeniem. Metody te wykazują szczególną przydatność dla prognostycznych badań kompleksowych, wymagających szerokiego podejścia analitycznego z pozycji równych dyscyplin².

Ekonomiczne i pozaekonomiczne źródła kryzysu w transporcie lotniczym

Kryzys w transporcie lotniczym może przybierać postać wahań nieregularnych, incydentalnych. Stąd też nie ma możliwości określenia czasu jego wystąpienia. W badaniach dotyczących rozwoju transportu lotniczego dokonuje się analizy danych pochodzących z okresu przed, w czasie i po wystąpieniu kryzysu.

Dokonując analizy funkcjonowania przewoźników lotniczych w obliczu kryzysu, należy wskazać na dwa źródła:

- ekonomiczne
- pozaekonomiczne.

¹ D. Rucińska: *Cykle gospodarcze w transporcie*. Wyd. UG, Gdańsk, 1992, s. 13.

² Ibidem, s. 101-102.

Kryzys ekonomiczny jest zaliczany do tzw. normalnego stadium gospodarczego, występującego z pewnymi amplitudami czasowymi na świecie. Recesja nie zawsze dociera do wszystkich podmiotów rynkowych. Obejmuje swym zasięgiem, tylko wybrane segmenty rynkowe, które nie zdążyły się zaadaptować lub przygotować do nowej sytuacji. Przewoźnicy lotniczy rozpatrują go z perspektywy kilku czynników³. Niektórzy operatorzy lotniczy są mniej lub bardziej odporni na kryzys.

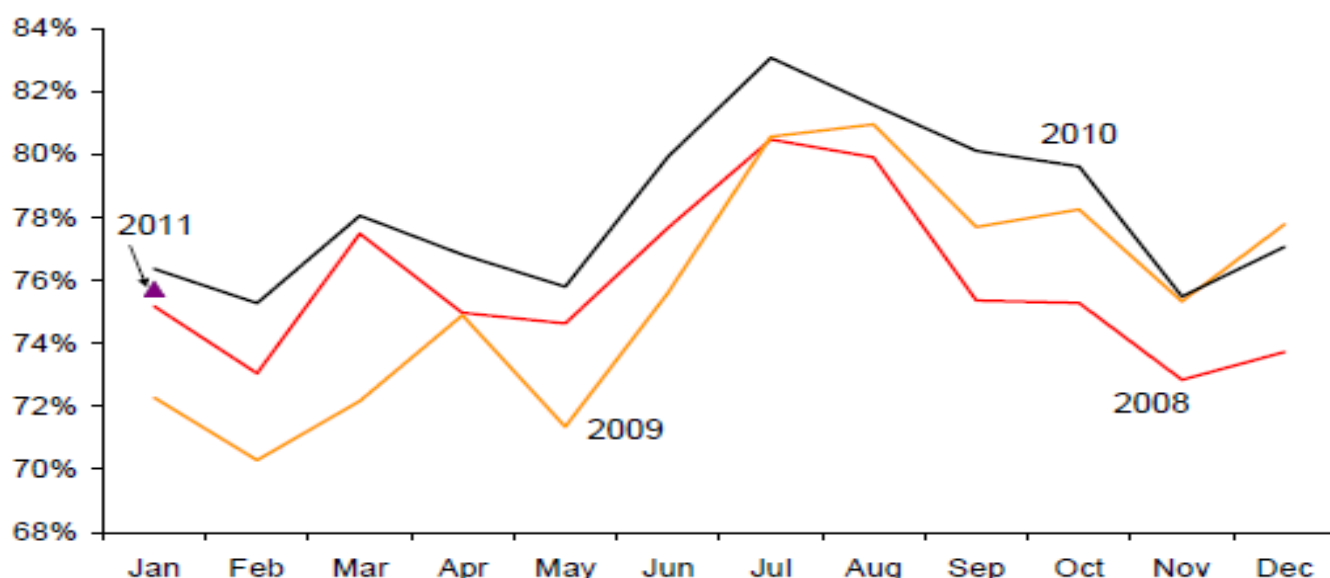
W ostatnich latach istotnym czynnikiem mającym wpływ na kryzys był niewątpliwie ogromny wzrost cen ropy naftowej, a tym samym i paliwa lotniczego (rysunek 1). Taka sytuacja doprowadziła do wzrostu cen biletów lotniczych.



Rys. 1. Ceny paliwa lotniczego i ropy naftowej w latach 2003 – 2011.

Źródło: *Airlines Financial Monitor*. IATA, January - February 2011, s. 2.

Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na analizę otoczenia jest kryzys finansowy, który przyczynił się do spadku popytu na przewozy lotnicze. Taka sytuacja spowodowała spadek podaży, to znaczy redukcję siatki połączeń, ich częstotliwości. Ponadto w wyniku wzrostu cen oraz spadku podaży zmniejszeniu uległ współczynnik load factor (współczynnik wypełnienia miejsc w samolocie) – rysunek 2.

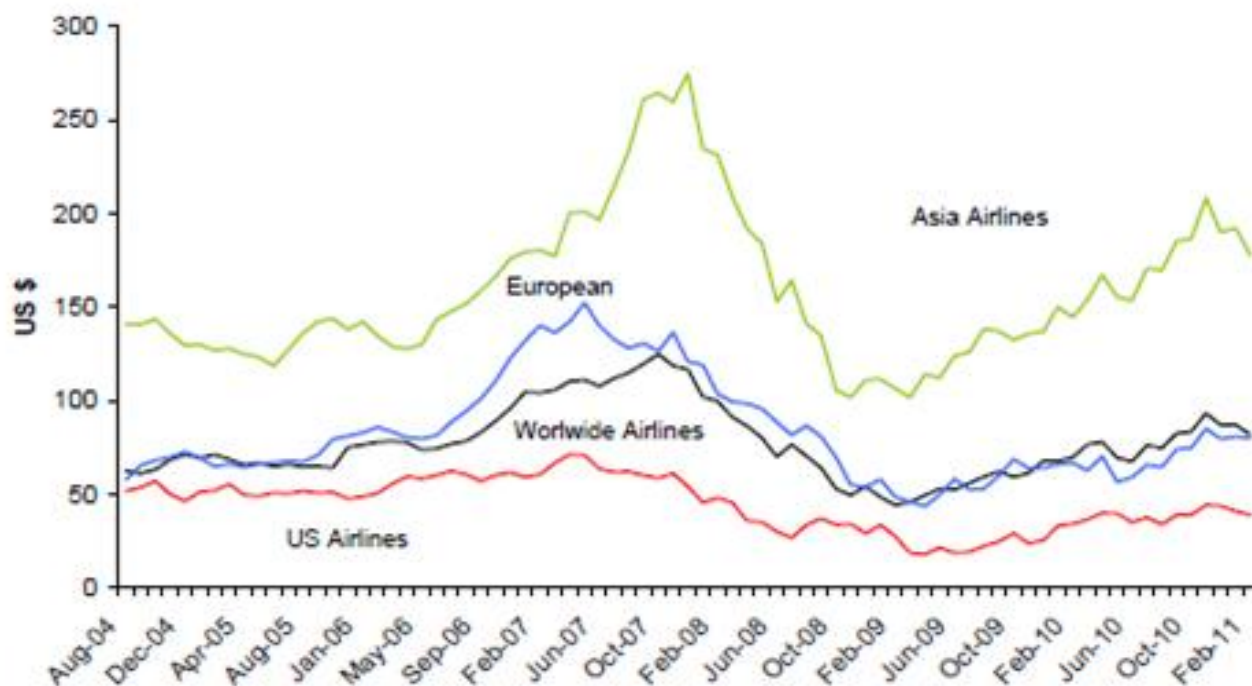


Rys. 2. Współczynnik load factor w latach 2008 – 2011.

Źródło: *Airlines Financial Monitor*. IATA, January - February 2011, s. 3.

³ S. J. Ray: *Strategic Communication in Crisis Management - Lessons from the Airline Industry*. Quirum Books. London 1999, s. 10.

W wyniku takiej sytuacji, przewoźnicy lotniczy uzyskali mniejsze przychody, a tym samym ich zyski były znacznie mniejsze niż w poprzednich okresach. Spadły także wartości notowań przewoźników na giełdach (rysunek 3).



Rys. 3. Index giełdowy przewoźników lotniczych

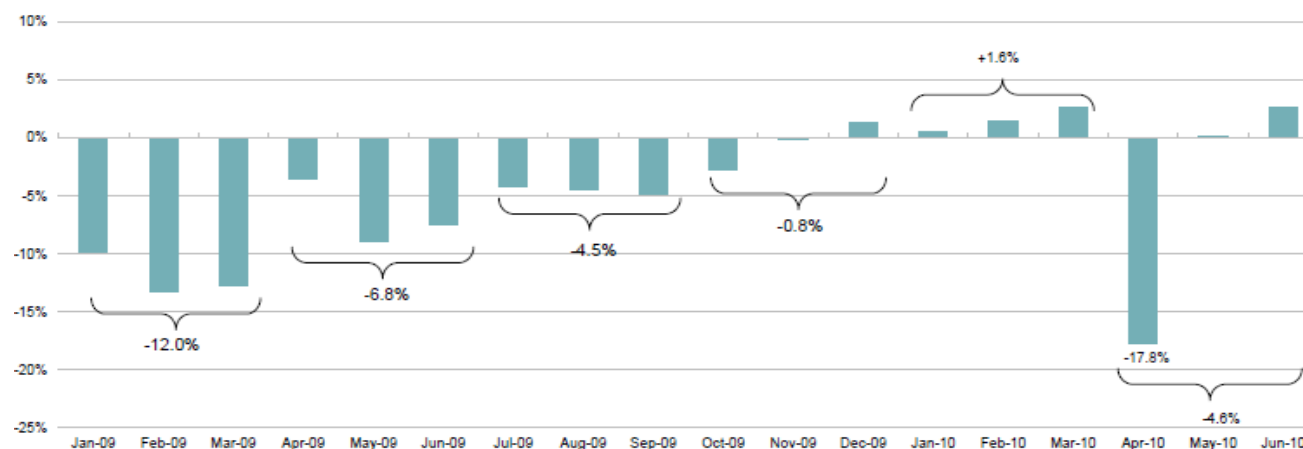
Źródło: *Airlines Financial Monitor*. IATA, January - February 2011, s. 1.

W 2009 roku kryzys ekonomiczny spowodował zmniejszenie obsługi pasażerów na wielu krajowych rynkach w Unii Europejskiej⁴ (tabela 1).

Rynek Unii Europejskiej w 2009 r. obsłużył prawie 6% mniej pasażerów w porównaniu z 2008 rokiem. Na największym rynku przewozów lotniczych – Wielka Brytania – obsługa pasażerów spadła o 7,2%, w Niemczech o 5%, Hiszpanii o 8,1%. Największe spadki obsługi rynku usług lotniczych odnotowały kraje: Litwa (26,8%), Estonia (25,7%) i Słowacja (25%). Jednym krajem który obsłużył w 2009 roku więcej pasażerów niż w 2008 roku była Łotwa – wzrost o 10,2%.

Natomiast w roku 2010 Rynek Unii Europejskiej obsłużył o ponad 6% pasażerów więcej niż w roku poprzednim. Największy wpływ na ten wzrost miały kraje: Litwa, Łotwa, Dania, Malta oraz Rumunia, Natomiast największy spadek w zakresie ruchu pasażerskiego odnotowała Irlandia.

W ujęciu kwartalnym największe spadki w zakresie obsługi pasażerów miały miejsce w pierwszym kwartale 2009 roku. Dynamikę wzrostu ruchu lotniczego w UE w latach 2009 - 2010 przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 4. Dynamika wzrostu ruchu lotniczego w Unii Europejskiej w latach 2009 – 2010.

Źródło: www.epp.eurostat.ec.europa.eu – info. (dostęp: 27.03.2011).

⁴ Z uwagi, iż w roku 2009 kryzys ekonomiczny był najbardziej odczuwalny, stąd też analiza obsługi rynku została przeprowadzona dla tego okresu.

Tab. 1. Obsługa pasażerów transportem lotniczym w krajach Unii Europejskiej w latach 2009 – 2010.

| Kraj | 2010 | | 2009 | | | | |
|-----------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|---------------------------------------|----------------|----------------|
| | Obsługa pasażerów | Dynamika | Obsługa pasażerów | Dynamika | Obsługa pasażerów w segmencie podróży | | |
| | | | | | krajowych | wewnątrz UE | poza UE |
| | [mln pax.] | [%] | [mln pax.] | [%] | [mln pax.] | | |
| Belgia | 22,690 | 6,46 | 21,314 | -3,0 | 0,058 | 14,633 | 6,623 |
| Bułgaria | 6,168 | 5,65 | 5,839 | -9,0 | 0,171 | 4,527 | 1,141 |
| Czechy | 12,242 | -1,01 | 12,467 | -7,9 | 0,258 | 8,648 | 3,462 |
| Dania | 24,330 | 16,64 | 20,860 | -15,3 | 1,878 | 13,355 | 5,627 |
| Niemcy | 166,131 | 5,05 | 158,150 | -4,8 | 23,728 | 80,268 | 54,154 |
| Estonia | 13,810 | 2,96 | 1,341 | -25,7 | 0,022 | 1,038 | 0,281 |
| Irlandia | 23,094 | -12,09 | 26,269 | -12,5 | 0,627 | 22,662 | 2,980 |
| Grecja | 32,132 | -2,28 | 32,882 | -4,4 | 6,886 | 21,643 | 4,353 |
| Hiszpania | 153,387 | 3,42 | 148,318 | -8,1 | 37,597 | 91,731 | 18,990 |
| Francja | 123,020 | 4,64 | 117,562 | -4,2 | 26,005 | 48,772 | 42,784 |
| Włochy | 109,174 | 7,22 | 101,824 | -3,2 | 28,431 | 54,577 | 18,990 |
| Cypr | 6,947 | 3,24 | 6,730 | -6,8 | 0 | 5,527 | 1,202 |
| Łotwa | 4,655 | 14,60 | 4,063 | 10,2 | 0 | 3,112 | 0,950 |
| Litwa | 2,283 | 22,26 | 1,867 | -26,8 | 0 | 1,530 | 0,337 |
| Luksemburg | 1,613 | 5,10 | 1,535 | -10,4 | 0 | 1,204 | 0,331 |
| Węgry | 8,174 | 1,16 | 8,081 | -4,1 | - | 6,211 | 0,870 |
| Malta | 3,293 | 12,84 | 2,919 | -6,1 | - | 2,672 | 0,247 |
| Holandia | 48,617 | 4,60 | 46,479 | -7,8 | 0,003 | 26,895 | 19,582 |
| Austria | 23,523 | 7,86 | 21,817 | -8,7 | 0,691 | 14,515 | 6,612 |
| Polska | 18,382 | 7,84 | 17,046 | -9,0 | 0,862 | 12,555 | 3,629 |
| Portugalia | 25,732 | 6,75 | 24,104 | -4,3 | 3,004 | 16,770 | 4,330 |
| Rumunia | 8,848 | 10,83 | 7,984 | -0,6 | 0,625 | 6,323 | 1,037 |
| Słowenia | 1,382 | -2,88 | 1,423 | -13,7 | 0 | 0,16 | 0,607 |
| Słowacja | 1,882 | -3,41 | 1,948 | -25,0 | 0,106 | 1,503 | 0,340 |
| Finlandia | 14,220 | 2,83 | 13,829 | -6,9 | 2,401 | 8,551 | 2,877 |
| Szwecja | 26,646 | 5,66 | 25,219 | -9,3 | 5,966 | 14,823 | 4,428 |
| Wielka Brytania | 192,884 | -2,84 | 198,532 | -7,2 | 22,913 | 111,881 | 63,738 |
| Razem UE | 796,395 | 6,04 | 751,059 | -5,9 | 162,231 | 317,503 | 271,326 |

Źródło: www.epp.eurostat.ec.europa.eu (dostęp: 27.08.2011).

O ile w pierwszym kwartale 2009 roku na rynku Unii Europejskiej spadek obsługi pasażerów wyniósł 12,0%, to w ostatnim kwartale wielkość obsługi pasażerów zmniejszył się już do poziomu -1%, a już w pierwszym kwartale 2010 roku nastąpił wzrost obsługi rynku o 1,6%. Z powodu wybuchu wulkanu w drugim kwartale 2010 roku przewozy lotnicze w Unii Europejskiej zmniejszyły się o 4,6%.

Na podstawie danych Międzynarodowego Zrzeszenia Przewoźników Powietrznych (IATA) obrót branży światowego transportu lotniczego wzrósł w 2010 roku i wzrósł o 17% do poziomu 565 mld USD. Przy zysku netto sięgającym niemal 15 mld USD w 2010 r. (co stanowi zaledwie 2,7% obrotu) był to najlepszy wynik osiągnięty przez branżę w ostatniej dekadzie. Motorem wzrostu są przewoźnicy z regionu Azji i Pacyfiku, które generują ponad połowę globalnych zysków w tym sektorze, co wynika z korzystniejszych warunków gospodarczych i wzmożonej aktywności w dziedzinie przewozów towarowych, spowodowanych wiosennym uzupełnianiem zapasów. Przewoźnicy w wyniku redukcji kosztów zaczęli odnosić zyski.

W porównaniu ze średnią globalną branży, próg rentowności podmiotów europejskich – osiągnięty kosztem znacznych redukcji cen – wydaje się niewystarczający. Europejskie linie lotnicze, trapiące słabymi warunkami gospodarczymi, borykają się z kryzysem przewozów w segmencie premium), a dodatkowo bronią się przed wzmożonym atakiem konkurencyjnych przewoźników lotniczych. Wspomniana konkurencja dotyczy dwóch płaszczyzn: rynku wewnętrznego i połączeń transkontynentalnych. Oprócz przewoźników niskokosztowych, którzy oferują przewozy po relatywnie niższych cenach, o rynek europejski walczą przewoźnicy z Bliskiego Wschodu (którzy w ciągu ostatnich trzech lat złożyły zamówienia na ponad 300 samolotów). Ci ostatni oferują znacznie korzystniejsze warunki podróży dla wszystkich segmentów rynku, prowadząc jednocześnie elastyczną politykę taryfową.

Tab. 2. Tempo wzrostu pasażerskich i towarowych przewozów lotniczych.

| Region | 2009 | 2010 | 2011* |
|------------------|-------------|-------------|------------|
| Ameryka Północna | -6,3 | 10,9 | 3,7 |
| Europa | -7,7 | 5,0 | 3,5 |
| Azja i Pacyfik | -2,2 | 15,5 | 6,9 |
| Bliski Wschód | 9,5 | 21,5 | 10,5 |
| Ameryka Łacińska | 0,0 | 15,3 | 6,3 |
| Afryka | -5,4 | 13,8 | 5,5 |
| SUMA | -4,3 | 11,6 | 5,3 |

* - dane szacunkowe

Źródło: IATA.

Zakładane wolniejsze tempo wzrostu światowych przewozów lotniczych (+5,3%), stagnacja gospodarcza, a w szczególności wzrost cen paliwa lotniczego wspólnie spowodują spadek wyników branży lotniczej w 2011 roku IATA prognozuje obniżkę zysków netto linii lotniczych o 40%. Europejskie linie lotnicze w dalszym ciągu dążą do zwiększenia produktywności i dostosowania zdolności przewozowych do zmian popytu (na przykład w nowej konfiguracji samolot B777 przewoźnik Air France/KLM nie będzie oferował miejsc w pierwszej klasie). Niezależnie od utworzenia ogromnej południowoamerykańskiej grupy linii lotniczych LATAM Airlines Group (stworzonej z połączenia chilijskich linii LAN i brazylijskich TAM, grupa osiągnęła sprzedaż na poziomie 9 mld USD)⁵, na półkuli południowej przewoźnicy poszukują źródeł kapitału potrzebnego na dalszy rozwój. Następuje konsolidacja rynku lotniczego, przykładem jest zakup AirTran przez Southwest Airlines⁶ czy fuzja przewoźnika hiszpańskiego Iberia z British Airways.

Przewoźnicy lotniczy w okresie kryzysu dokonują analizy sprawność firmy pod względem organizacyjnym, badają swoje słabe i mocne strony oraz ustalają rzeczywiste szanse i zagrożenia. Dlatego zadaniem menadżerów zarządzających przewoźnikami lotniczymi jest umiejętność podejmowania szybkich i trafnych decyzji oraz odpowiednie reagowanie na zmiany rynkowe⁷.

⁵ T. D'Altorio: *The Airline Sector is Flying High as Latin American Airlines Merge* - www.investmentu.com (dostęp: 14.02.2011).

⁶ Ch. Hinton: *Southwest Airlines to buy AirTran for \$1.4 billion* - www.marketwatch.com/story/southwest-airlines-to-buy-airtran-for-14-billion-2010-09-27-812480

⁷ S. J. Ray: *Strategic Communication in Crisis Management - Lessons from the Airline Industry*. Quorum Books. London 1999, s. 43-44.

Drugą kategorię przyczyn kryzysu stanowią czynniki pozaekonomiczne, które mają najczęściej charakter incydentalny. Zaliczyć można do nich:

- wypadki związane z samolotem
- wojnę
- akty terroru
- problemy pogodowe
- klęski żywiołowe, choroby.

Wypadki związane z samolotem to często bardzo poważne osłabienie w kształtowaniu wizerunku marki linii lotniczych, skutkuje to utratą części klientów - pasażerów. Przewoźnicy lotniczy w takiej sytuacji są zmuszeni do podejmowania szybkich działań w mediach, po to by nie stracić zaufania swoich lojalnych i potencjalnych pasażerów. Wzorcowym przykładem prawidłowej i szybkiej reakcji na wypadek związany z samolotem jest zachowanie przedstawicieli australijskich linii lotniczych Qantas, uznawanych powszechnie za jeden z najbezpieczniejszych przewoźników na świecie. Incydent związany z zapaleniem silnika w czasie lotu samolotu Airbus A380 spowodował błyskawiczną reakcję przewoźnika. Zaraz po wylądowaniu samolotu kierownictwo operatora lotniczego Qantas ogłosiło, że zostały zawieszony wszystkie loty sześciu samolotów Airbus A380⁸. Tak szybka reakcja na zaistniałą sytuację nie powoduje utraty zaufania do przewoźnika. Operatorzy lotniczy chcąc osiągnąć przewagę konkurencyjną są zmuszeni do szybkiej reakcji na sygnały wynikające z otoczenia rynkowego.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie przewoźników w sytuacjach kryzysowych jest wojna. Niestety na tej płaszczyźnie linie lotnicze mają ograniczone pole manewru. Ponadto wojna zawsze jest prekursorem dynamicznego postępu technicznego.

Akty terroru w transporcie lotniczym stanowią bardzo poważne zagrożenie, które nasiliło się już w latach 70. XX wieku. Przewoźnicy w ramach współpracy z agencjami rządowymi, portami lotniczymi są zmuszone do przeciwdziałania takim zdarzeniom. Działania te mają zazwyczaj charakter prewencyjny, polegają one na edukacji i uświadamianiu personelu lotniczego, by zwracali uwagę na podejrzane zachowanie pasażerów oraz by posiadali odpowiednią wiedzę odnośnie zachowania w sytuacjach kryzysowych. W tym celu ważną rolę odgrywa sposób komunikacji przewoźnika z otoczeniem rynkowym. Zdecydowana większość pasażerów oczekuje informacji na temat odpowiednich kwalifikacji personelu. Doskonałym przykładem odpowiedniego promowania bezpieczeństwa lotów są linie lotnicze Turkish Airlines, które na swojej stronie internetowej przedstawiają problematykę bezpieczeństwa lotniczego⁹.

Kolejny czynnik to warunki atmosferyczne. Problemy pogodowe mają istotne znaczenie dla bezpiecznych operacji lotniczych startów i lądowania. Niekorzystne warunki pogodowe często uniemożliwiają pilotom o mniejszych kwalifikacjach wykonywanie czynności związanych ze sterowaniem statku powietrznego. Taka sytuacja często dotyczy portów lotniczych zlokalizowanych w punktach geograficznych, w których występują częste zamglenia, opady i itp. Warunki klimatyczne posiadają cykliczność na podstawie której można obliczyć okresy obejmujące niekorzystne warunki klimatyczne i wówczas przewoźnicy lotniczy winni korzystać z bardziej doświadczonych pilotów, a tych o mniejszych kwalifikacjach powinni delegować na bezpieczniejsze trasy.

Klęski żywiołowe, choroby to negatywne zjawisko które są w stanie pokonać każdy opór człowieka. Aby zapobiec skutkom żywiołów przewoźnicy lotniczy posiadają odpowiednią strategię przetrwania w sytuacjach nadzwyczajnych. Śmiertelny wirus SARS kosztował rosyjskie linie lotnicze Aeroflot ok. 10 mln USD. W sumie przychody grupy Aeroflot spadły z powodu SARS o 30 - 40 mln USD, uwzględniając jednak podjęte przez spółki kroki mające na celu redukcję kosztów, straty okazały się mniejsze. Rosyjskiemu przewoźnikowi pomimo SARS udało się osiągnąć zapowiadany zysk netto na poziomie 100 mln USD za rok obrachunkowy 2002/2003¹⁰.

⁸ S. Carmichael: *Qantas Airbus A380 loses engine - drops parts over Indonesia* – <http://www.gadling.com> – info.. z dnia 12.03.2011 r.

⁹ *Bezpieczeństwo lotów* – <http://www.turkishairlines.com> – info. z dnia 12.03.2011 r.

¹⁰ *Aeroflot stracił 10 mln USD z powodu SARS* - <http://wyborcza.pl/> - info. z dnia 10.06.2003 r.

Podsumowanie

Przewoźnicy lotniczy przygotowując strategie przedsiębiorstwa lotniczego opracowują zróżnicowane modele funkcjonowania. Każdy z tych modeli powinien uwzględniać sytuacje kryzysowe. Szybkość reakcji na sytuacje kryzysowe i umiejętność wprowadzania innowacyjnych działań stanowią podstawę do osiągnięcia stabilnych wyników operacyjnych i finansowych.

Streszczenie

Celem tego artykułu jest przedstawienie sposobu działania przewoźników lotniczych w warunkach kryzysu. Dokonano analizy rynku przewozów pasażerskich w latach 2009 - 2010 oraz źródeł powstania sytuacji kryzysowych. Omówiono wybrane rozwiązania trudnych sytuacji z, którymi przewoźnicy realizują w trakcie prowadzenia działalności operacyjnej.

Literatura

- 1) *Aeroflot stracił 10 mln USD z powodu SARS* - <http://wyborcza.pl/> (dostęp: 10.06.2003).
- 2) *Airlines Financial Monitor*. IATA, January - February 2011.
- 3) *Bezpieczeństwo lotów* – <http://www.turkishairlines.com> (dostęp: 12.03.2011).
- 4) Carmichael S., *Qantas Airbus A380 loses engine - drops parts over Indonesia* – <http://www.gadling.com> (dostęp: 12.03.2011).
- 5) D'Altorio T., *The Airline Sector is Flying High as Latin American Airlines Merge* - www.investimentu.com (dostęp: 14.02.2011).
- 6) Hinton Ch., *Southwest Airlines to buy AirTran for \$1.4 billion* - www.marketwatch.com/story/southwest-airlines-to-buy-airtran-for-14-billion/ (dostęp: 10.06.2003).
- 7) IATA.
- 8) Ray S. J.: *Strategic Communication in Crisis Management - Lessons from the Airline Industry*. Quirum Books. London 1999.
- 9) Rucińska D., *Cykle gospodarcze w transporcie*. Wyd. UG, Gdańsk, 1992.
- 10) www.epp.eurostat.ec.europa.eu (dostęp: 27.03.2011).