

Joanna HAWLENA¹

**STRATEGIA CENY WYSOKIEJ CZY STRATEGIA CENY NISKIEJ? ANALIZA
WARIANTÓW WSPÓŁCZESNYCH STRATEGII CENOWYCH W BRANŻY
LOTNICZEJ**

Rynek usług transportowych, a w szczególności sektor lotniczy, cechuje się dużym zróżnicowaniem pod względem cen, jakości usług jak i innych kryteriów, którymi kierują się konsumenci przy wyborze przewoźnika. Dotyczy to zarówno ruchu turystycznego jak i biznesowego. Zarządy linii lotniczych stoją przed problemem dotyczącym ustalenia takiego poziomu cen, który byłby zadowalający dla klientów w poszczególnych segmentach rynku. W artykule zaprezentowano: cele strategii cenowych, specyfikę różnicowania cen w branży lotniczej, strategię cen niskich i wysokich w transporcie lotniczym oraz spektrum działań przedsiębiorstwa PLL LOT S.A. w aspekcie strategii cen wysokich.

**HIGH PRICE STRATEGY OR LOW PRICE STRATEGY? AN ANALYSIS OF
OPTIONS OF MODERN PRICES PRICING STRATEGIES IN AIRLINE
INDUSTRY.**

The market for transport services, particularly the air transport sector, is characterized by a great diversity in terms of prices, quality of services and other criteria that guide consumers to choose a specific carrier. This applies to both tourism and business travel. Airline managements are facing the problem of determining a price level that would be satisfactory to customers in various market segments. In this paper the author presented problems connected with targets of price strategies, specificity of differentiation of prices in the air sector, implementation strategies of low and high prices in the area of air transport and the strategy of LOT Polish Airlines in the aspect with regard to high price strategy.

WSTĘP

Linie lotnicze poniosły znaczne straty w wyniku trwającego ponad dwa lata kryzysu gospodarczego. Obecnie pojawiają się sprzyjające warunki do przezwyciężenia destabilizacji gospodarczej. W tej sytuacji zaistniała konieczność wykreowania nowej strategii działania, która umożliwiłaby przedsiębiorstwom odbudowanie utraconej pozycji na rynku pasażerskich przewozów lotniczych i skuteczne konkutowanie z podmiotami działającymi w pozostałych gałęziach transportu na rynkach wewnątrz - kontynentalnych.

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Transportu;
40-287 Katowice; ul 1 Maja 50, Tel: + 48 32 257 75 30, Fax: + 48 32 257 75 30, E-mail: hawlana@interia.pl

Rynek usług transportowych, a w szczególności sektor lotniczy, cechuje się dużym zróżnicowaniem pod względem cen, jakości usług jak i innych kryteriów, którymi kierują się konsumenci przy wyborze przewoźnika. Dotyczy to zarówno ruchu turystycznego jak i biznesowego. Zarządy linii lotniczych stoją przed problemem dotyczącym ustalenia takiego poziomu cen, który byłby zadowalający dla klientów w poszczególnych segmentach rynku, dlatego też powinny uwzględniać ich odrębne potrzeby oraz rynkowe zachowania. Firmy lotnicze nie mają do czynienia z przeciętnym konsumentem, lecz stykają się z nabywcami o odmiennych preferencjach użytkowych oraz estetycznych.

1. CELE STRATEGII CENOWYCH

Cena produktu, wyznacza w dużej mierze segment nabywców oraz nadaje usługom cechy wyrobów masowych lub elitarnych. W tym drugim przypadku umożliwia dotarcie do najzamożniejszej grupy odbiorców, traktując ją w sposób priorytetowy w możliwie najdłuższej perspektywie. Firma, stosując strategię cen wysokich ustala ceny na poziomie wyższym od przeciętnego lub w górnej części dopuszczalnego przedziału². Przedsiębiorstwa decydujące się na zastosowanie strategii cen wysokich oczekują realizacji takich celów jak:

- szybki zwrot poniesionych nakładów inwestycyjnych,
- osiągnięcie pożądanego poziomu zysku jednostkowego,
- tworzenie wizerunku produktu wysokiej jakości,
- utrzymanie poziomu sprzedaży lub udziału w rynku³.

Odmianą strategii cen wysokich jest strategia cen prestiżowych ustalana na artykuły luksusowe, związana z ich rzadkością i ze szczególnie cenionymi wartościami zaspokajania określonych potrzeb.

Kształtowanie cen na relatywnie wysokim poziomie może ograniczać segment rynku, możliwości utrwalenia pozycji produktu i maksymalizowania efektów w długim okresie czasu, dlatego też w niektórych przypadkach firmy stosują zmodyfikowaną wersję ramowej strategii cen, polegającą na ustaleniu w początkowym okresie ceny na dany produkt na wysokim poziomie, a następnie na stopniowym jej obniżaniu⁴.

Dążenie do wprowadzenia i utrwalenia pozycji produktu na rynku może skłonić do ustalenia jego ceny na stosunkowo niskim poziomie. Poziom ten zapewnia przyrost wielkości sprzedaży i wzrost udziału w rynku. Strategia cen niskich zwana także strategią penetracji jest stosowana w przypadku produktów o większym zasięgu rynkowym, charakteryzujących się dystrybucją masową. Jej stosowaniu sprzyja długi cykl życia produktu, wysoki poziom elastyczności cenowej popytu, możliwość dużego wzrostu produkcji i podaży, zapewniającego spadek kosztów jednostkowych oraz występowanie na rynku towarów konkurencyjnych⁵.

Celami zastosowania strategii cen niskich są między innymi:

- dążenie do budowania udziału w rynku i (lub) zwiększania sprzedaży poprzez rozwój popytu rynkowego pierwotnego i selektywnego,

² J. Hawlena: *Determinanty kształtowania cen usług transportowych*. AE, Katowice. 2004 s. 43.

³ G. Karasiewicz: *Marketingowe strategie cen*. PWE, Warszawa 1997, s. 199.

⁴ Dyr. T.: *Czynniki rozwoju rynku regionalnych przewozów pasażerskich*. Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2009, s. 165.

⁵ J. Hawlena..., op. cit., s. 45.

- osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu masy zysku,
- tworzenie wizerunku taniego dostawcy,
- promocja innych pozycji asortymentowych firmy,
- dążenie do wyeliminowania marginalnych firm z rynku,
- zniechęcenie do wejścia na rynek nowych konkurentów⁶.

Relatywnie niski poziom ceny może zapewnić rozszerzenie segmentu rynku oraz wzrost wielkości sprzedaży i zysku.

W przypadku niedostatecznie rozpoznanego rynku stosuje się strategię penetracyjną, która jest typową strategią długookresową opartą na wykorzystaniu dużej skali działania, zapewniającej obniżkę kosztów. Dopiero po upływie relatywnie długiego okresu przedsiębiorstwo staje przed koniecznością podejmowania decyzji dotyczących dalszej strategii cen.

2. SPECYFIKA RÓŻNICOWANIA CEN W BRANŻY LOTNICZEJ

Wzrastająca rola procesu dyferencjacji wymaga precyzyjnego poznania oczekiwań konkretnego rynku, ponieważ jej głównym celem jest konstrukcja określonej struktury priorytetowych obszarów rozwoju firmy. Ocena tej sfery działalności wskazuje, że przedsiębiorstwa lotnicze dążą do osiągnięcia najlepszych rezultatów w wybranych obszarach, rezygnując z uzyskania pozycji wiodących w pozostałych⁷.

Przedsiębiorstwo kładzie silny nacisk na te elementy swej działalności, które umożliwią mu uzyskanie przewagi, prowadząc docelowo do przywództwa na wybranym kierunku lub części rynku. W oparciu o tak sformułowane cele jednym z najważniejszych działań strategicznych przedsiębiorstw lotniczych jest wybór rynku docelowego. Badanie procesu zdobywania przywództwa na rynku wskazuje, że skuteczną drogą prowadzącą do tego celu jest efektywne zróżnicowanie jakościowej i cenowej oferty. Proces ten musi się opierać na trzech filarach strategicznych: doskonałości operacyjnej, bliskim kontakcie z odbiorcą oraz stałej innowacyjności i wysokiej jakości oferowanego produktu⁸.

Decyzja o tym czy przedsiębiorstwo lotnicze będzie realizowało którąś z form segmentacji musi być poprzedzona ogólną analizą rynku. Można zastosować rozwiązania najprostsze oparte na zasadzie koncentracji, polegającej na wyborze tylko jednego segmentu oraz dostosowania produktu firmy i całej strategii cen do jego cech i potrzeb (strategia niszy rynkowej), którą stosują przedsiębiorstwa działające w segmencie low cost lub zasady zróżnicowania, czyli jednoczesnego prowadzenia działań w kilku wybranych segmentach (strategia typowa dla przewoźników tradycyjnych). Każda z tych decyzji generuje określony wolumen korzyści⁹.

Rynek usług pasażerskich linii tradycyjnych ma w zasadzie ustabilizowaną strukturę segmentów. W międzynarodowym transporcie lotniczym istnieje szerszy niż w krajowym podział klas taryfowych, uwzględniający zróżnicowanie komfortu podróży i związaną z tym strukturę cen. Są to:

- Segment typu P – klasa pierwsza,

⁶ G. Karasiewicz:..., op. cit., s. 204.

⁷ T. Kramer: *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 1997, s. 70.

⁸ <http://www.instytut.info/Vkonf/site/referaty.pdf>

⁹ J.G. Wensveen: *Air Transportation. A Management Perspective*, ASHGATE Publishing Company, Burlington, 2007, s. 304.

- Segment typu J – klasa biznesowa,
- Segment typu K – klasa ekonomiczna,
- Segment typu M – klasa turystyczna.

Taki układ znacznie rozszerza wariantowe podejście do segmentacji docelowej i związanych z nią korzyści. Wzrost przychodów można uzyskać także stosując swego rodzaju dwuszczeblową segmentację. Mniejsze, bardziej wyspecjalizowane i dość liczne segmenty są grupowane przez firmę w kilku tzw. supersegmentach tak, aby osiągnąć pewne efekty synergiczne, np. przez wykorzystanie tych samych źródeł dostaw czy kanałów dystrybucji¹⁰.

Przeprowadzone badania w wybranych przedsiębiorstwach przewozów pasażerskich wykazały, że segmentacja ma istotny wymiar ekonomiczny i często decyduje o sytuacji finansowej przewoźnika, umożliwiając wybór jakościowego poziomu oferty odpowiednio do zasobności poszczególnych grup społecznych. Największe dochody dla firm transportu lotniczego generują pasażerowie korzystający z usług charakteryzujących się najwyższą jakością i w konsekwencji płacący wielokrotnie więcej niż osoby korzystające z klasy ekonomicznej. To powoduje, że działalność dotycząca tej grupy musi cechować się maksymalną skutecznością w walce o klientów ceniących wygodę lotu.

Na drugim biegunie rynku znajduje się segment typu M, który jest reprezentowany przez przewoźników niskokosztowych i czarterowych. Niespotykana wcześniej w transporcie lotniczym niska cena biletów oferowana przez przewoźników niskokosztowych spowodowała znaczny wzrost powszechności usług lotniczych, na skutek stworzenia realnej dostępności podróży samolotami dla grupy osób mniej zamożnych, często korzystających z tego rodzaju transportu po raz pierwszy.

3.1 Strategia cen niskich w transporcie lotniczym

Przewoźnicy niskokosztowi (Low cost carriers - LCC) dotarli do tej grupy społeczeństwa, dla której ze względów ekonomicznych samolot jako środek transportu był dotychczas nieosiągalny i tym samym znajdowała się poza obszarem popytu linii tradycyjnych. Ta grupa przewoźników w perfekcyjny sposób wykorzystwała niszę, w której istniało znaczne zapotrzebowanie na tanią usługę o obniżonym komforcie, preferowaną przez pasażerów na przelotach krótko i średniodystansowych. Sukcesy handlowe przewoźników LCC wynikały z odmiennej oferty podaźowej w porównaniu z proponowaną przez linie tradycyjne. Podstawowa różnica dotyczy ceny przelotu, która w niektórych przypadkach jest kilkakrotnie niższa od stosowanej przez przewoźników tradycyjnych.

Strategia ich rozwoju opiera się na precyzyjnych modelach matematycznych, umożliwiających szczegółową ocenę poziomu popytu, podaży i skuteczności zmian oferowanej ceny biletu w zależności od czasu i wypełnienia samolotu (Dynamic Yield Management). Ten sposób działania jest bardzo skuteczny i zapewnia elastyczne operowanie ceną, a tym samym popytem. W celu uzyskania wyższego poziomu zysków z działalności operacyjnej, umiejętnie oferowano usługi okołoofertowe, przynoszące znaczne przychody głównie w wyniku korzystania przez klientów z portali internetowych, dopłat za rezerwację hoteli, wynajmu samochodów, ubezpieczeń oraz wycieczek fakultatywnych. Tani przewoźnicy skutecznie opanowali również umiejętność pozyskiwania funduszy z

¹⁰ T. Kramer *Podstawy Marketingu*. PWE, Warszawa 1997, s. 77-78.

instytucji międzynarodowych i samorządowych. Często uruchomienie połączenia z portami mniej uczęszczanymi uzależniali od dopłat z budżetów lokalnych oraz redukcji opłat w portach lotniczych¹¹ w zamian za promowanie miasta na portalach internetowych. Nie ulega wątpliwości, że korzyści te są obustronne, ponieważ wzrost lokalnego ruchu lotniczego staje się coraz bardziej niezbędnym warunkiem rozwoju regionu.

Istotnym elementem sukcesów ekonomicznych LCC jest radykalna zmiana metod zarządzania, polegająca głównie na: sterowanej obniżce kosztów, innowacyjnej koncepcji finansowania, stosowaniu ujednoliconego typu samolotów, maksymalnej liczbie wykonanych, stosunkowo krótkich przelotów, skróceniu czasu pobytu w portach i między rejsami, zmiennej cenie biletu motywującej do zakupu usługi z dużym wyprzedzeniem, wykorzystaniu Internetu jako podstawowego narzędzia dystrybucji, prowadzeniu agresywnego marketingu oraz skonsumowaniu efektu skali¹². Taka polityka, przy porównywalnych cenach z przejazdami autokarowymi, ułatwia dostęp do usługi lotniczej wielu niezamożnym klientom, dla których decydującym czynnikiem przy porównywalnych kosztach jest czas dotarcia do celu podróży. Rozwojowi przewoźników niskokosztowych sprzyjała mała mobilność w wielu rozwijających się regionach świata (w tym również w Polsce), oraz wzrost zasobności społeczeństwa. Działalność tej grupy przewoźników trafiła na okres sprzyjającej koniunktury inwestycyjnej i rozwoju gospodarczego w wielu regionach świata. W Europie przeznacza się znaczne dotacje na budowę i rozbudowę lotnisk regionalnych, na których głównie operują tanie i lokalne linie lotnicze. Otwierając nowe, niszowe, mniej opłacalne połączenia, nie budziły większego zainteresowania ze strony przewoźników tradycyjnych, mimo że rozpoczął się proces zdecydowanej konkurencji pomiędzy przewoźnikami obu segmentów. Obniżanie ceny przelotów i wzrost liczby lotnisk spowodował zwiększenie dostępności i rozszerzenie skali popytu, w wyniku czego podróż samolotem stała się usługą coraz bardziej powszechną i konkurencyjną z innymi rodzajami transportu. Aktywizacja taniego ruchu lotniczego staje się katalizatorem rozwoju turystyki, co w oddziaływaniu zwrotnym powoduje wzrost dochodów lokalnych oferentów towarów i usług.

Komfort podróży tanią linią lotniczą odbiega jednak pod względem jakości od usługi oferowanej przez przewoźników tradycyjnych. Pasażer na pokładzie nie otrzymuje bezpłatnego posiłku, nie ma zarezerwowanego konkretnego miejsca oraz zapewnionych dogodnych połączeń na dalszych trasach, a dopuszczalny limit bagażu jest znacznie ograniczony. Korzystanie z portów zazwyczaj oddalonych od centrów miast o kilkanaście lub kilkadziesiąt kilometrów powoduje dodatkowe utrudnienia i koszty związane z dojazdem do celu podróży. Linie niskokosztowe nie proponowały programów lojalnościowych, co pozbawiało pasażera możliwości uzyskania bezpłatnych przelotów i nie przywiązywało go do określonej marki, (z czasem zaczęto również wprowadzać ten rodzaj usługi). Mimo tych ograniczeń korzyści finansowe oferty LCC przekonały do jej wyboru znaczną część pasażerów, jednak z czasem coraz częściej przed podjęciem

¹¹ Opłaty na lotniskach są pobierane z tytułu:

- opłat lotniskowych,
- opłat nawigacyjnych,
- opłat handlingowych

¹² B. Graham, T. Vowles: *Carriers within Carriers, A Strategic Response to Low cost Airline Competition*. Transport Reviews, 2006, vol. 26, s. 115-126.

ostatecznej decyzji zaczęto zastanawiać się nad pozostałymi, istotnymi elementami składającymi się na całość podróży. Racjonalny i w pełni świadomy wybór lotniczej oferty niskokosztowej wymaga także poznania dodatkowych elementów, które łącznie decydują o jej atrakcyjności. Są to:

- ukryte dopłaty przy zakupie biletów w Internecie, np. za sprzedaż biletu lub korzystanie z kart kredytowych,
- oddzielna rezerwacja biletów przy każdym międzylądowaniu i brak transferu bagażu,
- liczba biletów w promocyjnej cenie z reguły jest ograniczona do kilkunastu miejsc (5-10%),
- fakt, że samoloty tanich linii z reguły nie lądują na głównych lotniskach; do ceny biletu trzeba doliczyć koszty transportu oddalonego od centrum miasta drugorzędного portu lotniczego,
- kupując bilet za pośrednictwem infolinii albo u agentów, należy dopłacić prowizję.

Znaczenie tych utrudnień wzrasta a ich skutki powodują, że w tym segmencie przewozów zaczynają się pojawiać pewne elementy destrukcyjne. Gwałtowny rozwój linii tanich przewoźników spowodował powstanie nadwyżek zdolności przewozowych na niektórych trasach i w konsekwencji tendencję do dalszej obniżki taryf, a także uruchomienia połączeń na mniej lukratywnych trasach. Czynniki te z pewnością powodują obniżenie zysków, co eliminuje najsłabsze firmy. Podwyższeniu ulegają opłaty lotniskowe wskutek redukcji zniżek, z jakich tani przewoźnicy korzystali w portach lotniczych i u agentów handlingowych, promujących przez pewien czas linie rozpoczynające działalność i uruchamiające nowe połączenia. Zagrożeniem dla przewoźników niskokosztowych jest nadmierna ekspansja i przeinwestowanie. Zamówienia dużej liczby samolotów oraz zróżnicowanie floty może spowodować negatywne skutki w następnych latach, ponieważ ich wysoka rentowność skłania dostawców do żądania wyższych cen za dostarczane tym przewoźnikom produkty i usługi.

3.2 Strategia cen wysokich w transporcie lotniczym

Zarówno segmentacja jak i pozycjonowanie mają istotny wpływ na efektywność działania przewoźnika, ponieważ tworzą warunki do proponowania klientom określonego poziomu cen. Ich wysokość wynika głównie ze sposobów i metod podnoszenia komfortu w najwyższych klasach podróży. Konkurencja na tym polu prowadzi do stosowania coraz bardziej wyrafinowanych form obsługi klienta, w których przodują linie British Airways posiadające największą dywersyfikację klas lotu na świecie. W klasie biznes na dalekich trasach zaproponowano pasażerom ergonomicznie wyprofilowane fotele zamieniające się w obszerne płaskie łóżka. Korzystający z klasy *First* mają specjalne stanowiska odprawy, posiłki przed odlotem w salonach *Executive Lounge* oraz indywidualne kabiny na pokładzie¹³. Mimo zintensyfikowanej konkurencji ze strony tanich linii, British Airways zwiększają częstotliwość lotów, gdyż wzrastający popyt na klasę biznes i *First* przyspieszył decyzję o otwarciu nowych połączeń na trasach do Londynu.

¹³ S. Byrne: *Business Class. Zapnij spinki do mankietów*. Air World. 2008, nr 5, s. 49-53.

Swoim konkurentom nie ustępuje także Lufthansa, wprowadzając zamiast biletów karty mikroprocesorowe, które można kupić w Internecie, albo zamówić do 30 minut przed odlotem. Na pokładach niektórych samolotów istnieje możliwość korzystania z szerokopasmowego Internetu. Firma nakładem 300 mln euro przygotowała specjalną ofertę dla najzamożniejszych podróżnych, uruchomiła ekskluzywne terminale we Frankfurcie i Monachium, a w swoich samolotach posiadających *First Class* zainstalowała wielofunkcyjne fotele, które można zmienić w minibiuro, salonik, a nawet sypialnię.

W samolotach Singapore Airlines pasażerowie klasy *First* otrzymują posiłki na chińskiej porcelanie i jedzą platynowanymi sztućcami, a na pokładach samolotów oglądają filmy na 14-calowych ekranach plazmowych i siedzą w fotelach obitych najlepszą skórą¹⁴.

Z linii europejskich Air France pierwsza zaoferowała pasażerom oglądanie filmów DVD na indywidualnych monitorach wmontowanych w fotele, które w pierwszej klasie rozkładają się w formie łóżka, a pasażer tej linii może zamówić danie z niemal każdego zakątka świata¹⁵.

Podobny poziom komfortu w najwyższej klasie proponuje linia SAS, która w luksusowych fotelach zainstalowała telefony satelitarne i indywidualne oświetlenie. Linie te jednak notują znaczne zmniejszenie zainteresowania klasą business w rejsach średniodystansowych. Prawdopodobną przyczyną regresu jest uelastycznienie warunków sprzedaży biletów w klasie ekonomicznej, a szczególnie możliwość skorzystania z niższej taryfy bez konieczności pobytu do pierwszej niedzieli po przylocie (był to jeden z najbardziej restrykcyjnych warunków taryfy ekonomicznej)¹⁶. Pasażerom firmy SAS korzystającym z klas business i first oferuje się pierwszeństwo na liście oczekujących, zwiększony limit przewożonego bagażu, możliwość rezerwacji ulubionego miejsca w samolocie, oddzielne przejścia kontroli bezpieczeństwa na londyńskim Heathrow oraz w Kopenhadze i Sztokholmie, a na trasach do Azji i USA fotele-łóżka, ekran wideo, miejsce na komputer oraz dostęp do Internetu.

Mimo szerokiego spektrum propozycji umożliwiających zróżnicowanie wariantu podróży, wybór klasy nadal w dużym stopniu zależy od ceny oferty. W ostatnich latach zauważalny jest zarówno wzrost jak i spadek popytu na podróże w klasie biznes. Tendencja spadkowa występuje na lotach wewnątrz europejskich, gdzie pracownicy firm coraz częściej podróżują w klasie ekonomicznej, gdyż nastąpiła zmiana struktury taryf (są one bardziej elastyczne), natomiast coraz większa liczba klientów wybiera klasę biznes na trasach międzykontynentalnych¹⁷.

3. STRATEGIA POLSKICH LINII LOTNICZYCH LOT S.A. W ASPEKCIE STOSOWANIA CEN WYSOKICH

Wśród polskich pasażerów zainteresowanie wyższymi klasami znacznie wzrosło w ciągu ostatnich lat. Lufthansa (strategiczny partner PLL LOT S.A. w sojuszu Star Alliance) otwiera sukcesywnie nowe połączenia z Polską i dopasowuje się do tego rynku tak, aby z naszych lotnisk można było dolecieć do każdego punktu na świecie, z możliwie

¹⁴ <http://www.pasazer.com/art-17-lotnictwo,klasa,biznes,,luksus,w,cmurach.php>. [20.01.2011].

¹⁵ <http://www.travelforum.pl/tradycyjne-linie-lotnicze/4041-luksusowe-pierwsze-klasy.html>. [20.01.2011].

¹⁶ D. Gąsowska: *Biznes zmienia klasy*. Puls Biznesu 15.12.2005.

¹⁷ R. Doganis: *Flying of course. The Economics of International Airlines*. Routledge, London New York 1995, s.204.

najkrótszym okresem oczekiwania na przesiadkę w portach niemieckich. Te działania wywołują silny sprzeciw ze strony polskich firm, które w sytuacji koniecznego ograniczania wydatków dysponują słabszymi instrumentami konkurencyjności. Mimo ograniczeń, PLL LOT notuje wzrost liczby pasażerów podróżujących w klasie biznes, między innymi dzięki wprowadzeniu pewnych atrakcyjnych zmian. Menu przygotowane jest według receptury kuchni staropolskiej przez kucharzy restauracji Hawełka w Krakowie, co ma przede wszystkim umocnić pozycję i wizerunek przewoźnika na rynku krajowym. Wymieniono zastawę, sztuce i kilkakrotnie zmieniano pokładowe menu. PLL LOT proponuje zwiększony limit bezpłatnego bagażu, możliwość odprawy przez telefon dla odlatujących z Warszawy (tylko z bagażem podręcznym), pierwszeństwo przy opuszczaniu samolotu i w dostępie do stanowisk odbioru bagażu oraz indywidualnie negocjowane kontrakty handlowe. Port Lotniczy Warszawa – Okęcie im Fryderyka Chopina, mając ambicję stania się międzykontynentalnym portem przesiadkowym, uruchomiło salony biznes lounge. Znajdują się one nie tylko w terminalu, ale również przy pomieszczeniach wyjściowych do samolotów, aby dodatkowo poprawić komfort oczekiwania na podróż.

Badanie relacji między wyborem formy segmentacji i pozycjonowania a przyrostem liczby klientów w poszczególnych klasach wskazuje na konieczność oferowania coraz wyższego poziomu jakościowego usług lotniczych, stawiając w tym zakresie wysokie wymagania, których zlekceważenie może spowodować utratę posiadanej pozycji rynkowej. Bez wątpienia ten proces wymaga znacznych nakładów, które z pewnością znajdują odzwierciedlenie w cenach usług lotniczych. Tradycyjni przewoźnicy przyznają, że chociaż odsetek biznesmenów korzystających z ich usług wciąż jest znaczący, to coraz więcej osób z tego segmentu zaczyna korzystać z klasy ekonomicznej. Zazwyczaj jest to związane z polityką korporacji, a w przypadku przedsiębiorców prowadzących mniejsze firmy o wyborze klasy podróży coraz częściej decyduje cena biletu.

Zauważono również, że poszczególne rynki wymagają charakterystycznej dla danego regionu organizacji obsługi co spowodowało, że w oparciu o kryterium geograficzne, Polskie Linie Lotnicze LOT S.A. dokonały podziału rynku na:

1. Segment rynku krajowego,
2. Segment rynku dalekiego zasięgu (zespół rynku amerykańskiego i azjatyckiego),
3. Segment rynku średniego zasięgu z podziałem na:
 - zespół rynku germańsko-skandynawskiego,
 - zespół rynku romańskiego,
 - zespół rynku Europy Środkowo-Wschodniej.

Istniejące wcześniej destynacje w segmencie dalekiego zasięgu w kierunku afrykańskim zostały zawieszono z powodu zmniejszenia się ich rentowności. Przywrócone na pewien czas połączenie z Pekinem zostało ponownie zawieszono, co wskazuje na słabe przygotowanie tego przedsięwzięcia, czego nie da się wytłumaczyć jedynie skutkami zaostrej konkurencji, ponieważ w tym samym czasie, na tych destynacjach umocniły swoją pozycję linie Lufthansa i Finnair (200 połączeń do 11 miast). Głównym powodem niepowodzenia może być brak dopracowania dogodnych połączeń do Shenzhen, Szanghaju lub Seulu, ważnych z punktu widzenia ekspansji biznesowej. Zaistniały nawet trudności w zarezerwowaniu dogodnego miejsca na lotnisku w Pekinie, co stanowi podstawę skonstruowania atrakcyjnego rozkładu lotów. Obłożenie pierwszych przelotów zaledwie na poziomie 30%, przy przystępnej cenie 2 tys. złotych w obie strony wskazało na

niedostateczną współpracę z grupą biznesową, na której firmie PLL LOT powinno najbardziej zależeć. Najbliższe miesiące pokażą jak będzie się kształtował współczynnik load factor na nowo otwartej destynacji pomiędzy Warszawą i Hanoi oraz na planowanych w najbliższej przyszłości liniach do Kairu i Damaszku.

Stosunkowo mało konkurencyjna jest również oferta dotycząca korzystania z polskich lotnisk regionalnych, z których wciąż realizuje się niewiele bezpośrednich połączeń międzykontynentalnych.

4. WNIOSKI

Badania dotyczące efektywności firm przewozowych wskazują, że zdecydowany sukces odnoszą te przedsiębiorstwa, które postępują ściśle według ustalonej strategii segmentacji i pozycjonowania, decydujących w znacznym stopniu o poziomie cen usług lotniczych. Zajmowanie tzw. pozycji „w środku – dobry we wszystkich wymiarach strategicznych” (Middle-of-the-roads) przynosi najgorsze wyniki. Korzystną motywację rozwojową w lotnictwie pasażerskim stwarza strategia koncentracji, zakładająca skupienie się na wąskich segmentach rynku, na których oferta w sposób istotny wyróżnia się wśród innych. Ta strategia przynosi dobre rezultaty przy ekspansji na nowe rynki i jest tym bardziej skuteczna im szerzej uwzględnia uwarunkowania lokalne. Praktyka wykazała, że nawet najlepiej opracowana strategia cenowa może nie zagwarantować sukcesu, ponieważ skuteczność jej oddziaływania zależy od umiejętności realizacji procesu wdrażania, w którym główne znaczenie ma zaproponowanie atrakcyjnej usługi, wykorzystanie szerokiej wiedzy interdyscyplinarnej i najwyższych umiejętności fachowych. Zebranie optymalnego wolumenu tych instrumentów w działalności przedsiębiorstwa jest możliwe pod warunkiem wdrożenia szerokiego zakresu niezbędnych badań i ocen rynku.

Zrealizowanie tak nakreślonej strategii jest przedsięwzięciem, z którym łatwiej radzą sobie większe przedsiębiorstwa i porozumienia partnerskie dysponujące niezbędnymi środkami na ten cel. Skonstruowanie optymalnej struktury systemu cenowego, opartego na naukowych podstawach, wymaga skompletowania zespołu specjalistów o najwyższych kwalifikacjach, wyposażenie go w niezbędne środki techniczne i finansowe, w oparciu o które będzie zdolny do przeprowadzenia rzetelnej analizy bieżącej sytuacji rynkowej stanowiącej podstawę wdrożenia optymalnego modelu dyferencjacji, gwarantującego uzyskanie zakładanych korzyści. Realizowana na takich podstawach strategia segmentacji i pozycjonowania jest przedsięwzięciem skomplikowanym i wymagającym znacznych nakładów, jednak stanowi skuteczny instrument poprawy efektywności, ponieważ umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej i wzrost korzyści rynkowych, a posiadając cechy dużej elastyczności ułatwia bieżące dostosowanie form i zakresu oddziaływania do zmieniających się trendów rozwoju segmentu przewozów. Optymalna dyferencjacja rynku pozwala na zaproponowanie konkurencyjnej ceny usługi lotniczej stanowiącej najbardziej pożądaną przez oferentów instrument polityki podaźowej, umożliwiającą poprawę efektywności.

5. BIBLIOGRAFIA

- [1]. Byrne S.: *Business Class. Zapnij spinki do mankietów*. Air World 2008 nr 5.
- [2]. Doganisa R.: *Flying of course. The Economics of International Airlines*. Routledge, London 1995.
- [3]. Domański D., Kowalski P.: *Marketing dla menadżerów*. PWN. Warszawa - Łódź 1998.
- [4]. Dyr. T.: *Czynniki rozwoju rynku regionalnych przewozów pasażerskich*. Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2009.
- [5]. Gąsowska D.: *Biznes zmienia klasy*. Puls Biznesu 15.12.2005.
- [6]. Graham B. , Vowles T.: *Carriers within Carriers, A Strategic Response to Low cost Airline Competition*. Transport Reviews, 2006 vol. 26.
- [7]. Hawlen J.: *Determinanty kształtowania cen usług transportowych*. AE, Katowice 2004.
- [8]. Hawlena J.: *Airbus versus Boeing*. Logistics and Transport. International School of Logistics. Wrocław 2009 no 2(9).
- [9]. Hawlena J., Mindur M.: *Economic conditions of technical changes in world civil air transport*. Transport Problems. International Scientific Journal. Vol 4 Issue 1. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
- [10]. Karasiewicz G.: *Marketingowe strategie cen*. PWE, Warszawa 1997.
- [11]. Kramer T.: *Podstawy Marketingu*. PWE, Warszawa 1997.
- [12]. Wensveen J. G.: *Air Transportation. A Management Perspective*, ASHGATE Publishing Company, Burlington 2007.
- [13]. <http://www.pasazer.com/art-1lotnictwo,klasa,biznes,,luksus,w,chemurach.php> [20.01.2011].
- [14]. <http://www.travelforum.pl/tradycyjne-linie-lotnicze/4041-luksusowe-pierwsze-klasy.html> [20.01.2011].
- [15]. <http://www.instytut.info/Vkonf/site/referaty.pdf>