

Alianse strategiczne linii lotniczych

Do 1988 roku linie lotnicze zawarły 500 aliansów, w ciągu ostatnich pięciu lat ich liczba wzrosła ponad dziesięciokrotnie. W większości są to alianse taktyczne, polegające na prowadzeniu wspólnych programów nagradzania za częste przeloty oraz na wspólnym kodowaniu rejsów. Na początku lat 90 tych przetrwała tylko jedna trzecia aliansów lotniczych zawartych w pod koniec poprzedniej dekady. Według wiceprezydenta w londyńskim biurze Boston Consulting Group Johna Lindquista alianse stają się teraz coraz bardziej stabilne [Wprost, Skrzydła dla LOT-u, marzec 1999, strona 40.].

Jak wynika z badań BCG zmniejsza się liczba połączeń kapitałowych. Sam kapitał przestał być czynnikiem decydującym o powodzeniu aliansu. Coraz częściej dochodzi do przedsięwzięć wybiegających poza proste powiązania taktyczne. Zwykle są to programy komputerowej redukcji kosztów poprzez wspólną obsługę naziemną, w tym techniczną integrację działów sprzedaży, konfigurowanie rejsów oraz wspólne zarządzanie liniami lotniczymi. Również Lindquist jest zdania, że przyszłość będzie należeć do kilku globalnych sojuszy. Walka toczy się o niebagatelną stawkę. Dziś na świecie przewozi się rocznie około 2,5 mld pasażerów. Według przewidywań za piętnaście lat liczba ta najprawdopodobniej wzrośnie do prawie 8 mld.

Przewoźnik oczekuje przede wszystkim redukcji kosztów, zwiększenia siatki połączeń oraz wpływów i zysków, a pasażer, szerszego wachlarza usług oraz taniej, dobrej i szybkiej obsługi. Jest wiele form współpracy między przewoźnikami. Zaczniemy od porozumień marketingowych o preferowaniu w przewozach interline kooperanta operującego w danym rejonie przy dokonywaniu rezerwacji pasażerom udającym się w danym kierunku. Przykładowo – Polskie Linie Lotnicze LOT utrzymywały

dawniej połączenie z Singapurem i przekazywały swoich pasażerów, lecących dalej do Australii, liniom Singapore Airlines, spłacając w ten sposób koszty lądowania w Singapurze.

Złożone porozumienia marketingowe mogą obejmować:

- planowanie i koordynowanie sieci połączeń,
- wspólną eksploatację tras na zasadzie joint operation lub pool'u wpływów, w tym codesharing, czyli nadawanie wspólnego oznakowania konkretnym połączeniom,
- wspólne wykorzystanie samolotów na zasadzie eksploatacji zamiennej (interchange) lub zdolności przewozowej samolotów jednego z partnerów na zasadzie wydzielania miejsc dla drugiego partnera (blocked space) z ewentualnym oddzielnym oznaczeniem numeru tego samego lotu przez każdego partnera (codeshare),
- ustalanie taryf,
- sprzedaż usług,
- programy frequent flyer,
- reklamę i promocję, np. Lufthansa i Finnair reklamowały wzajemnie swoje macierzyste kraje [INTERNET, WWW.FIRST.COM.PL.].

Przedmiotem porozumień operacyjnych jest połączenie operacji naziemnych na lotnisku, czyli odprawy pasażerów, bagażu i samolotu, budowy i eksploatacji terminali, prowadzenia cateringu. Przykładem tego typu porozumienia jest obsługa pasażerów Finnair i SAS przez Austrian Airlines na lotnisku Okęcie. Porozumienie technologiczne może obejmować np. połączenie komputerowych systemów rezerwacji. Porozumienie techniczne polega na prowadzeniu wspólnej działalności technicznej, czyli zakupów, kontroli, konserwacji i przeglądów technicznych sprzętu i jego części. Np. na mocy porozumienia

technicznego ATLAS – Lufthansa dokonuje przeglądów technicznych silników samolotów szeroko kadłubowych linii Sabena, Iberia, Alitalia i Air France. Od cząstkowych aliansów marketingowych i porozumień technicznych, operacyjnych itp., należy odróżnić alianse kapitałowe.

Formą pośrednią między takimi umowami cząstkowymi a całkowitym kapitałowym połączeniem przedsiębiorstw jest porozumienie wielofunkcyjne, zakładające współpracę przewoźników na wielu płaszczyznach:

- kapitałowej,
- marketingowej,
- operacyjnej,
- technologicznej i technicznej [Skrzydła, marzec 1998.].

Przewoźnicy zachowując swoją tożsamość nawiązują ścisłą współpracę w celu stworzenia ogólnoświatowej sieci przewozowej. Z reguły na początku koordynują swoje rozkłady lotów, rezygnują ze zbędnego dublowania swoich połączeń, łączą systemy rezerwacyjne i programy frequent flyer. Jeżeli prawo na to pozwala, następuje też koordynacja taryf oraz podaży miejsc (zdolności przewozowej, ang. capacity).

Przedmiotem współpracy stają się wspólne przedsięwzięcia mające na celu redukcję kosztów. Mogą to być na przykład wspólne inwestycje lub scedowanie pewnych rodzajów działalności na rzecz partnera. Takie posunięcia są możliwe tylko w sytuacji, gdy partnerzy są ze sobą mocno związani i gdy są małe szanse, że któraś ze stron zerwie umowę. Logiczną formą zabezpieczenia są w takim przypadku wzajemne inwestycje kapitałowe jednego lub obu partnerów.

Przewoźnik powinien oceniać porozumienia nie tylko ze swojego punktu widzenia i biorąc pod uwagę swoje korzyści, ale także z punktu widzenia pasażera – jakie bezpośrednio i widoczne

korzyści może uzyskać pasażer.

Zawieranie aliansów nie jest celem samym w sobie, ale środkiem do uzyskania silnej pozycji na rynku, redukcji kosztów, rozszerzenia siatki połączeń. Celem nadrzędnym, najważniejszym, priorytetowym, do którego prowadzą wszystkie działania linii lotniczych jest pozyskanie pasażera. Pasażer daje możliwość istnienia – płaci, robi reklamę bądź antyreklamę i wraca na pokład danego przewoźnika lub nie. Pod tym kątem, przede wszystkim, należy rozpatrywać porozumienia przewoźników i oceniać na ile są one efektywne i odczuwalne dla pasażera, czy czuje się on dobrze obsłużony, bezpieczny, czy ma dobre i tanie połączenia, czy nie traci czasu na oczekiwanie lub załatwianie zbędnych formalności. Można więc zadać pytanie: czy i w jakim stopniu alianse przewoźników wpływają na komfort podróżowania i przyciąganie pasażera? Odpowiedź brzmi: z pewnością tak, a w jakim stopniu – to zależy od postanowień aliansu.

Z badań marketingowych wynika, że o wyborze linii lotniczej decyduje też coraz częściej nie tylko dogodność rozkładu lotów czy cena, ale także atrakcyjność programów frequent flyer. Jeśli często korzystamy z usług jednej linii lotniczej, możemy liczyć na wdzięczność przewoźnika: ułatwienia w odprawie bagaży, możliwość podróżowania wyższą klasą, a nawet bezpłatne bilety lotnicze dla całej rodziny. Wprowadzone po raz pierwszy w USA w latach 80 oferty typu frequent flyer (Loyalty Programme) mają nas w świecie silnej konkurencji przywiązać do jednego przewoźnika. Poprzez system Eurobonus przewoźnicy dziękują stałym pasażerom i nagradzają ich. Do punktów za podróże tymi liniami można doliczać również te zdobyte na trasach obsługiwanych przez partnerów SAS, m.in. Lufthansę, United Airlines, Qantas i Thai. W programie Iberia Plus honorowane są również przeloty m.in. Aerolineas Argentinas, Austral i Viasa. W Qualiflyer Program premie dostają osoby podróżujące Austrian Airlines i Swissair. Punkty w programie Iberia Plus zdobywają nie tylko pasażerowie latając nasz mi

samolotami, ale również korzystający z sieci współpracujących z nami hoteli, m.in. na Karaibach, w Azji i Ameryce Łacińskiej.

Na długiej liście przywilejów wymienia się zwykle ułatwienia w odprawie, pierwszeństwo przy dokonywaniu rezerwacji, prawo do bezpłatnego przewozu dodatkowego bagażu (w programie LOT Voyager o 10 kg) oraz korzystania z poczekalni klasy biznes, a także zniżki przy wypożyczaniu samochodów, rabaty w hotelach określonej sieci, w sklepach wolnocłowych i darmowe przeloty. Bilety lotnicze są najatrakcyjniejszą formą nagradzania lojalności pasażerów. Często osoby, które mogłyby otrzymać bezpłatny bilet, wołają jednak dzięki zebranych punktom podróżować lepszą klasą, niż pozwala na to wykupiony bilet (tzw. upgrade). Zwykle liczba ofert ze strony przewoźników rośnie wraz ze zdobywaniem przez pasażera kolejnych punktów i uzyskaniem np. złotej karty uczestnika programu. Niebieską kartę LOT Voyager przyznaje się po pokonaniu w ciągu roku 5 tys. mil, srebrną – 30 tys. mil, złotą – 60 tys. mil; ta ostatnia umożliwia m.in. przejazd limuzyną z lotniska Okęcie. Posiadacze Gold Duna Club Card mogą przekazywać prawo do skorzystania z biletu premiewego dowolnej osobie, bez obowiązku wspólnego podróżowania. Otrzymane w ramach programu Frequence Plus bezpłatne bilety można ofiarować dowolnie wybranej osobie. Lufthansa swoim stałym klientom funduje m.in. lot balonem, trening w symulatorze lotniczym bądź jazdą wyścigowym BMW w towarzystwie instruktora, a KLM uczestnikom programu Flying Dutchman oferuje np. wczasy na Karaibach, kursy gry na instrumentach prowadzone przez filharmoników i bilety na mecze piłkarskie. Finnair udziela rabatu przy zakupach na lotniskach w Finlandii. Air France proponuje zniżkowe bilety na nowo otwieranych trasach, Malev i British Airways ulgi przy zakupie wycieczek. W programie Voyager z przywilejów korzysta już 80 proc. jego uczestników. Największym zainteresowaniem cieszą się bezpłatne bilety. Sporo zyskują pasażerowie podróżujący z nami częściej niż pięć razy w roku. Lecąc liniami Swissair z Zurichu do Nowego Jorku,

możemy w następną podróż, np. z Zurichu do Warszawy, zabrać z sobą współmałżonka. Decydując się na rejs Austrian Airlines z Wiednia do Johannesburga, możemy liczyć na premię – bezpłatny przelot do Londynu.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.