

Czynniki wewnętrzne wpływające na działalność PLL LOT S.A.

Czynniki wewnętrznymi, które może kontrolować przewoźnik są : jakość usług, poziom cen i marży zysku, punktualność i częstotliwość połączeń oraz skrócenie połączeń tranzytowych przez odpowiednie opracowanie rozkładu. Powodują one, że oferta staje się bardziej konkurencyjna, a firma zyskuje nowych klientów. Także pasażerowie korzystający w przeszłości z usług przewoźnika stają się bardziej pewni, że wybrali najlepszą firmę. Jednak najważniejszymi są zasoby finansowe oraz doświadczenie pracowników, dzięki którym możliwe jest kontrolowanie i wpływanie na wyżej wymienione czynniki. Sytuacja finansowa PLL LOT S.A. nie jest niestety stabilna, ponieważ firma musi spłacać ogromne kredyty dzięki którym została przeprowadzona całkowita wymiana floty. W wyniku tego nie jest możliwe realizowanie np. założeń strategii polegającej na uzyskaniu wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych.

Właściwie zorganizowana struktura zatrudnienia jest również mocnym atutem firmy i ułatwia osiągnięcie założonych celów. Reorganizacja rozpoczęła się w 1990 roku, a założeniem jej było zwiększenie uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek z równoczesnym zapewnieniem ścisłej koordynacji międzydziałowej. Niestety nie osiągnięto założonych celów, co przejawia się dużą biurokracją w przedsiębiorstwie, przerzucaniem odpowiedzialności między poszczególnymi komórkami, a także obawą przed podejmowaniem samodzielnych decyzji. Przykładem tego jest trwająca od dwóch lat dyskusja na temat zmian w cateringu przeznaczonego dla klasy "business" (problemem jest tu opracowanie odpowiedniego menu oraz szaty graficznej karty). Podany przykład ukazuje, że firma powinna jak najszybciej podjąć kroki zmierzające do zmiany mentalności

pracowników, co pozwoli skrócić długość procesów decyzyjnych.

Jednym z atutów PLL LOT S.A., jest flota, która jest jedną z najmłodszych na świecie.

Na dzień dzisiejszy lot operuje 51 samolotami:

- Boeing 767-300: 3 szt.
- Boeing 767-200: 2 szt.
- Boeing 737-300: 2 szt.
- Boeing 737-400: 7 szt.
- Boeing 737-500: 10 szt.
- Embraer ERJ-145: 14 szt.
- Aerospatale/Alenia ATR-72: 8 szt.
- Aerospatale/Alenia ATR-42: 5 szt.

Czynniki wewnętrzne wpływające na działalność Polskich Linii Lotniczych LOT S.A. obejmują szereg aspektów, które kształtują funkcjonowanie i strategię firmy od wewnątrz. Należą do nich zasoby ludzkie, struktura organizacyjna, zarządzanie finansowe, kultura organizacyjna, technologia, a także reputacja i marka. Analiza tych czynników jest kluczowa dla zrozumienia, jak firma radzi sobie na dynamicznym rynku lotniczym.

Zasoby ludzkie stanowią jeden z najważniejszych wewnętrznych czynników wpływających na działalność LOT-u. Kompetencje, doświadczenie oraz motywacja pracowników, w tym pilotów, personelu pokładowego, obsługi technicznej oraz kadry zarządzającej, mają bezpośredni wpływ na jakość usług świadczonych przez firmę. Efektywna rekrutacja, szkolenie oraz rozwój pracowników są kluczowe dla utrzymania wysokich standardów obsługi pasażerów oraz bezpieczeństwa lotów. LOT musi także dbać o relacje ze związkami zawodowymi, aby unikać

sporów pracowniczych, które mogą negatywnie wpłynąć na operacje i reputację firmy.

Struktura organizacyjna LOT-u to kolejny istotny czynnik wewnętrzny. Odpowiednio zorganizowana struktura, jasne podziały obowiązków i odpowiedzialności, a także skuteczne kanały komunikacji wewnętrznej są niezbędne do sprawnego zarządzania firmą. W firmie takiej jak LOT, która operuje w wielu krajach i na różnych kontynentach, kluczowe jest także efektywne zarządzanie międzynarodowymi operacjami oraz współpraca między różnymi działami i oddziałami. Struktura organizacyjna musi być na tyle elastyczna, aby szybko reagować na zmieniające się warunki rynkowe oraz potrzeby klientów.

Zarządzanie finansowe odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu stabilności i rozwoju LOT-u. Skuteczne zarządzanie kosztami, optymalizacja wydatków oraz zarządzanie ryzykiem finansowym, w tym wahania kursów walut oraz ceny paliwa, mają bezpośredni wpływ na rentowność firmy. LOT musi również skutecznie zarządzać swoimi inwestycjami, zarówno w nowe samoloty, jak i w technologie wspierające operacje, aby utrzymać konkurencyjność na rynku. Wyzwania finansowe, takie jak spłata zobowiązań, w tym leasingów na samoloty, wymagają starannego planowania i monitorowania.

Kultura organizacyjna to inny kluczowy wewnętrzny czynnik wpływający na działalność LOT-u. Kultura firmy, czyli wartości, normy i przekonania wyznawane przez jej pracowników, wpływa na atmosferę w pracy, poziom zaangażowania oraz lojalność pracowników. W LOT ważne jest promowanie kultury zorientowanej na klienta, innowacyjność oraz współpracę między różnymi zespołami. Silna i pozytywna kultura organizacyjna może wspierać realizację strategicznych celów firmy oraz przyciągać i zatrzymywać talenty w organizacji.

Technologia jest kolejnym kluczowym wewnętrznym czynnikiem wpływającym na działalność LOT-u. Inwestycje w nowoczesne samoloty, zaawansowane systemy zarządzania lotami, systemy

rezerwacyjne oraz technologie poprawiające doświadczenia pasażerów są kluczowe dla zapewnienia wysokiej jakości usług oraz operacyjnej efektywności. LOT, jako nowoczesny przewoźnik, musi na bieżąco inwestować w technologie, które pozwolą mu utrzymać konkurencyjność, poprawić efektywność operacyjną oraz sprostać rosnącym oczekiwaniom klientów.

Reputacja i marka LOT-u są również ważnym wewnętrznym zasobem firmy. LOT, jako narodowy przewoźnik, cieszy się dużym zaufaniem wśród polskich pasażerów, a także międzynarodową rozpoznawalnością. Silna marka i reputacja jakości usług pomagają przyciągać nowych klientów oraz utrzymać lojalność tych istniejących. Dbłość o markę wymaga jednak stałego monitorowania i reagowania na wszelkie potencjalne zagrożenia, takie jak problemy operacyjne, negatywne opinie klientów czy kryzysy wizerunkowe.

Czynniki wewnętrzne wpływające na działalność Polskich Linii Lotniczych LOT S.A. obejmują szeroki zakres aspektów, które determinują sukces i efektywność firmy. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, strukturą organizacyjną, finansami, kulturą organizacyjną, technologią oraz reputacją marki jest kluczowe dla utrzymania konkurencyjności LOT-u na wymagającym rynku lotniczym. Poprzez ciągłe doskonalenie tych obszarów, LOT może nie tylko sprostać bieżącym wyzwaniom, ale także skutecznie rozwijać się w długiej perspektywie.

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.

Czynniki zewnętrzne wpływające na działalność PLL LOT S.A.

Na poziom świadczonych usług mają wpływ zarówno czynniki zewnętrzne, niezależne od firmy, jak i wewnętrzne, na które firma może wpływać. Do najważniejszych czynników zewnętrznych należą czynniki ekonomiczne, demograficzne, społeczno-kulturowe, prawne, organizacyjne, przyrodniczo-techniczne [Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski, Wojciech Wrzosek, Marketing.punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 1998, str. 68] oraz konkurencja, która do końca lat 80-tych konkurencja nie miała dużego wpływu na działalność PLL LOT S.A. W okresie tym obowiązywała Umowa Berlińska, ratyfikowana przez wszystkie kraje demokracji ludowej, przez co polski przewoźnik nie musiał przestrzegać zarządzeń i umów, do przestrzegania których zobligowani byli członkowie IATA. Po rozpadzie bloku wschodniego Polska przystąpiła do międzynarodowej organizacji zrzeszającej przewoźników lotniczych, a co za tym idzie do przestrzegania wszystkich rozporządzeń wydanych przez IATA. Najważniejsza jest formuła "open sky", czyli możliwość działania wszystkich chętnych przewoźników na danym rynku, przy równoczesnym odejściu od ochrony przewoźnika narodowego przez państwo. Od tego momentu na rynku polskim pojawiła się silna konkurencja wśród firm realizujących przewozy pasażerskie i towarowe. PLL LOT S.A. w jednej chwili musiał stawić czoło największym i najsilniejszym firmom lotniczym działającym na całym świecie.

Największe zagrożenie dla działalności polskiego przewoźnika pojawiło się ze strony niemieckich linii lotniczych Lufthansa oraz brytyjskiego British Airways (obecnie partner LOT-u). Mimo tego, że potencjał finansowy oraz możliwości realizacji połączeń oferowanych przez PLL LOT S.A. są małe w porównaniu z firmami zachodnimi, to polski przewoźnik plasuje się w

czołowiec firm lotniczych. Obok niemieckiego oraz brytyjskiego przewoźnika najpoważniejszą konkurencją dla PLL LOT S.A. stanowią także takie firmy jak : amerykańskie American Airlines (obecnie partner LOT-u) oraz Delta, holenderski KLM, francuski Air France, skandynawski SAS, jak również szwajcarski Swissair. Wszyscy wyżej wymienieni przewoźnicy osiągają swoją przewagę ilością oraz zasięgiem oferowanych połączeń, dbałością o klienta, perfekcyjną obsługą oraz organizacją, jakością obsługi, a także oferowanymi cenami i taryfami. Przedsiębiorstwa wywodzące się z byłego bloku wschodniego nie mają jeszcze zbyt dużego wpływu na polski rynek, ale mogą stać się konkurencją dla PLL LOT S.A. już w niedalekiej przyszłości opanowując rynek połączeń na wschód od Warszawy. Firmy te także zamierzają wymienić samoloty radzieckie na nowoczesne maszyny zachodnie przez co poprawią swój wizerunek w oczach potencjalnych klientów [Reklama linii lotniczych. Raport z badań przeprowadzonych na zlecenie PLL LOT S.A., IBOiR „Pentor”, Warszawa styczeń 1999, str. 16-19].

Na czynniki ekonomiczne składają się: poziom dochodu narodowego, poziom dochodów ludności oraz skala i dynamika wymiany handlowej z zagranicą, polityka monetarna, finansowa i podatkowa. Firma śledząc obecną i prognozowaną sytuację finansową dotyczącą poszczególnych krajów, prowadzoną zarówno przez zainteresowane państwa jak i międzynarodowych specjalistów, może przewidywać potencjał ruchu lotniczego na badanym połączeniu. Znajomość tego może wykorzystać do zwiększania lub zmniejszania liczby rejsów oferowanych do danego kraju. Efektem wyboru najbardziej racjonalnej i efektywnej siatki połączeń, uzależnionej od wielkości potencjalnego ruchu, będzie stały wzrost zysków firmy. Jest to bardzo ważne w przypadku LOT-u, ponieważ kondycja finansowa polskiego przewoźnika nie pozwala jeszcze na bezpośrednie konkurowanie z najsilniejszymi liniami lotniczymi.

Ogromny wpływ ma także sytuacja polityczna, prawna, uwarunkowania kulturowe, jak również konkurencja działająca na

rynku. Duży wpływ na działalność LOT-u miał także konflikt w byłej Jugosławii, który wymusił zmianę siatki połączeń na tym kierunku. Ruch tranzytowy wykorzystujący miasta jugosłowiańskie na trasach Bliski Wschód, państwa basenu morza Śródziemnego, Polska i dalej, także musiał zostać opracowany na nowo w oparciu o inne porty europejskie.

Duży wpływ na działalność i ofertę LOT-u, skierowaną do mieszkańców republik byłego ZSRR, ma nieuregulowana sytuacja prawna w tej części świata. Do tej pory kraje te nie podpisały wszystkich aktów i uregulowań obowiązujących członków zrzeszonych w IATA, przez co funkcjonowanie na tych rynkach jest bardzo ryzykowne i nie pozwala opracować długookresowej strategii działania. W wyniku tego LOT musi otwierać w tych krajach własne biura sprzedaży, rezygnując z agentów, co z kolei wpływa na wzrost kosztów związanych z obsługą tych rynków.

Znajomość uwarunkowań kulturowych jest niemniej ważna od wyżej wymienionych. Wiadomo, że mieszkańcy Europy zwracają uwagę na inne cechy produktu niż np. ludność krajów arabskich. Różnice te muszą być uwzględniane przede wszystkim w czasie opracowywania akcji promocyjnych.

Powoduje to, że przewoźnicy muszą obserwować rynek wewnętrzny, jak również wszelkie trendy na rynkach, gdzie świadczą swoje usługi. Znajomość zmian np.: wzrostu lub spadku poziomu dochodu ludności, jest tak samo ważne na rynku krajowym, jak i międzynarodowym, ponieważ wpływa to na wielkość oferty firmy, a tym samym na jej dochody [Ryszard Kłeczek, Witold Kowal, Paweł Waniowski, Jarosław Woźniczka, Marketing. Jak to się robi, Ossolineum, Wrocław 1992, str. 83-90].

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.

Restrukturyzacja

a) Poziom zatrudnienia

Na przestrzeni lat 1989 – 1994 w spółce PLL LOT S.A. miała miejsce znaczna redukcja zatrudnienia. Spadek liczby pracowników spowodowany został przede wszystkim zmianą floty (przejście na samoloty zachodnie) oraz utworzeniem przez LOT spółek: LOT GROUND SERVICES i LOT CATERING, gdzie zatrudnienie znalazło około 1250 pracowników LOT-u. Mimo tego, że spółka prowadzi bardzo szeroką działalność, większość pracowników stanowią jednak ludzie związani z prowadzeniem działalności podstawowej tj.: personel latający i pokładowy, pracownicy handlowo-przewozowi oraz personel techniczny (Pion Zarządu stanowi około 5% wszystkich pracowników).

Obecnie nie planowana jest większa redukcja zatrudnienia w spółce, za to Zarząd kładzie główny nacisk na podwyższanie kwalifikacji pracowników. Jedynie wysoko wykwalifikowana kadra ma szansę na znalezienie zatrudnienia w PLL LOT S.A.

Zauważalna redukcja zatrudnienia spowodowała w dużej części wyeliminowanie pracowników mniej wykwalifikowanych i skoncentrowanie się na podnoszeniu umiejętności pozostałych. Zwiększył się jedynie personel techniczny, ponieważ potrzebni byli przede wszystkim informatycy potrafiący obsługiwać nowoczesny sprzęt zachodni. LOT powinien myśleć już teraz o sposobach naboru personelu latającego, w związku z planowanym powiększeniem floty.

PLL LOT S.A. zatrudniały w 2000 roku 4199 osób (średnio w roku, w przeliczeniu na pełne etaty) w tym [http://www.lot.com/app/index.jsp?area=corporation_info&type=facts_n_figures]:

- personel latający: 465 osób,
- personel pokładowy: 763 osób,
- pozostali pracownicy: 2971 osób.

b) dywersyfikacja i specjalizacja produktu

Rynek przewozów z/do Polski rozwija się bardzo dynamicznie i zawiera w sobie ogromny potencjał przewozowy. Szybko zwiększają się poszczególne segmenty tego rynku: podróże business, ruch turystyczny, przewozy regionalne i wewnątrz-krajowe. Wraz ze wzrostem ogólnego wolumenu przewozów, LOT wprowadza na rynek wyspecjalizowane oferty.

Przewozy business – to najcenniejszy segment rynku dla każdego przewoźnika. Ze względu na charakterystyki obsługiwanego przez PLL LOT ruchu udział tej kategorii jest niewielki w przewozach dalekiego zasięgu. Jednakże w przewozach europejskich udział podróży business jest znaczny, a konkurencja w jego obsłudze – bardzo silna. W roku '95 znacznie uatrakcyjniona została oferta Frequent Traveller dla tego segmentu ruchu.

Przewozy regionalne – LOT od lat rozwija siatkę połączeń regionalnych. Połączenia zagraniczne obsługiwane są z Krakowa, Gdańska, Katowic, Poznania i Wrocławia. Zapotrzebowanie na obsługę ośrodków regionalnych jest znaczne, jednak w wielu przypadkach potoki ruch są relatywnie małe.

Przewozy krajowe – rynek przewozów krajowych wymaga odrębnego produktu, który będzie oparty na coraz silniejszym ruchu business i wynikającej z tego konieczności zwiększenia częstotliwości rejsów. Ten segment rynku będzie rozwijany przez powołaną przez LOT spółkę – EUROLOT.

Przewozy czarterowe – do 1996 r. Stanowiły margines działalności i obsługiwane były w miarę możliwości pozostałych po zagospodarowaniu samolotów w lotach rozkładowych. W 1996 r. wynajęto specjalnie dla potrzeb obsługi grupowego ruchu

turystycznego samolot B-737-300. Wydzielenie samolotu dla potrzeb przewozów czarterowych zaowocowało zwiększeniem tej kategorii ruchu o 82%. Ponieważ jest to segment rynku bardzo szybko powiększający się – podjęta została decyzja o zakupie dwóch samolotów B-737-300, specjalnie skonfigurowanych do obsługi ruchu turystycznego. [PLL LOT S.A., "Raport Roczny 2000", str.8]

c) struktura organizacyjna

Polskie Linie Lotnicze LOT S.A. są spółką akcyjną powstałą w dniu 29.12.92., w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego pod tą samą nazwą. Do chwili obecnej 100% akcji w kapitale spółki posiada Skarb Państwa. Struktura organizacyjna Spółki związana jest z funkcjonowaniem Spółki jako podmiotu prawa handlowego. Spółką kieruje czteroosobowy Zarząd działający zgodnie z uprawnieniami określonymi w statucie. W skład Zarządu wchodzi: Jan Litwiński – prezes oraz Bazyl Samojlik, Tadeusz Postępski i Andrzej Słodownik – wiceprezesi. W spółce istnieje 5 pionów organizacyjnych: finansowy, handlowy, eksploatacji, lotniczy i techniczny. Na ich czele stoją dyrektorzy [PLL LOT S.A., "Raport Roczny 2001", str.6].

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.

Strategia PLL LOT S.A.

1. strategia produktowa

Produktem firmy lotniczej jest świadczenie usług w zakresie przewozu pasażerów . Firma LOT, tak jak większość światowych linii lotniczych, dzieli klientów, dla których świadczy swoje

usługi na trzy podstawowe segmenty [Reklama linii lotniczych. Raport z badań przeprowadzonych na zlecenie PLL LOT S.A., IB0iR „Pentor”, Warszawa styczeń 1999, str. 4]:

- klienci podróżujący w celach biznesowych,
- turystycznych,
- “visitors”, którzy korzystają z oferty zarówno biznesowej, jak i turystycznej.

Dokonana w ten sposób segmentacja rynku powoduje dostosowanie oferty firmy do potrzeb potencjalnych klientów. Linie lotnicze koncentrują swoją ofertę na pasażerach korzystających z klasy “business”, ponieważ oferowane im bilety są najdroższe i przynoszą największe zyski w firmie. Na cenę tych biletów składa się zarówno najwyższy poziom obsługi oraz możliwość dokonywania dowolnych zmian w rezerwacji. Klienci podróżujący w celach biznesowych przy wyborze linii kładą główny nacisk na dogodność połączeń wygodę i profesjonalizm obsługi, a także na prestiż jakim cieszy się firma. Korzystają przede wszystkim z udogodnień, którymi są oddzielne punkty odprawy lotniskowej, pierwszeństwo w wsiadaniu i wysiadaniu z samolotu, liczniejsza obsługa na pokładzie oraz przygotowany w sposób specjalny catering. Są to klienci, którzy w szczególny sposób zwracają uwagę na wygodę podróży i z tego względu przygotowane dla nich miejsca w samolocie są obszerniejsze i bardziej komfortowe, niż ma to miejsce w klasie ekonomicznej. Wszystkie te czynniki mają rekompensować najwyższą cenę biletu oraz zachęcać potencjalnych klientów do korzystania z tej oferty. [Reklama linii lotniczych. Raport z badań przeprowadzonych na zlecenie PLL LOT S.A., IB0iR „Pentor”, Warszawa styczeń 1999, str. 5]

Produkt kierowany do klientów korzystających z klasy turystycznej nie może się różnić w sposób znaczący. Klienci decydujący się na ten sposób podróżowania zdają sobie jednak sprawę że, niższa cena, która jest podstawowym kryterium decydującym o wyborze tego rodzaju transportu, niesie ze sobą

obniżony standard usługi. Pasażerowie są narażeni w przypadku zwrotu biletu i zmiany rezerwacji na różnego rodzaju restrykcje w postaci dodatkowych kosztów. Jakość i profesjonalizm obsługi jest identyczny dla wszystkich klientów, ale różni się liczbą stewardes obsługujących tą klasę oraz ograniczoną liczbą wyboru posiłków. Inny jest także komfort podróży spowodowany większą liczbą zainstalowanych tam siedzeń [Reklama linii lotniczych..., op. cit., str. 6-7].

PLL LOT S.A. zdaje sobie sprawę ze słabo rozwiniętego rynku turystyki lotniczej w Polsce i dlatego robi wszystko aby ta gałąź nie pozostawała w tyle. Buduje rozkłady połączeń regularnych i czarterowych aby odpowiadał potrzebom rynku, szczególnie przejawia się to w okresie wzmożonego, letniego ruchu turystycznego. Wakacje są okresem, w którym LOT stosuje najbardziej zróżnicowaną ofertę cenową, dzięki której stara się przekonać potencjalnych klientów do tego rodzaju transportu.

“Visitors” nie jest całkowicie wyodrębnionym segmentem rynku, ponieważ korzysta zarówno z oferty klasy “business”, jak i turystycznej. Pasażerowie wchodzący w skład tej grupy, przy wyborze sposobu podróży, kierują się względami ekonomicznymi oraz własnymi przyzwyczajeniami. Grupa ta została wyodrębniona wyłącznie dla wewnętrznej informacji towarzystw lotniczych [Reklama linii lotniczych..., op. cit., str. 8].

Udział poszczególnych pasażerów PLL LOT S.A. na oferowanych przez firmę połączeniach .

Na rynku austriackim i niemieckim LOT koncentruje swoją ofertę na klientach korzystających z klasy biznes, a ruch turystyczny jest tylko uzupełnieniem oferty. Spowodowane jest to bliskim położeniem obu tych krajów, przez co ruch turystyczny i visitors mogą korzystać z oferty innych przewoźników typu koleje, przewozy autokarowe oraz własny transport. Mimo, że transport lotniczy jest bardziej komfortowy i zabiera mniej czasu to jednak cena powoduje, że duża część podróżujących

musi zrezygnować z tego typu transportu. [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku niemieckim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 1-2] Szacuje się, że około 60% klientów korzystających z połączenia Warszawa – Wiedeń to ludzie podróżujący w interesach. Około 28% pasażerów korzystających z tego połączenia wykorzystuje Austrię jako kraj tranzytowy w podróżach np. do Włoch czy Szwajcarii [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku austriackim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 2-5].

Na rynku włoskim LOT kieruje swoją ofertę do ludzi podróżujący w celach turystycznych, ponieważ ruch biznesowy został opanowany przez towarzystwa konkurencyjne, których ceny i częstotliwość połączeń są bardziej korzystne. Ruch turystyczny ukierunkowany jest na ludzi udających się głównie do Rzymu i Watykanu [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku włoskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 1-2].

Kolejny duży rynek stanowią kraje skandynawskie. Mimo potencjalnych podobieństw między tymi krajami istnieją jednak duże różnice w strukturze ruchu pasażerskiego. Kopenhaga to głównie przewozy w klasie "business", które szacuje się na około 50%. Na rynku fińskim i szwedzkim sytuacja jest diametralnie różna, ponieważ klienci korzystający z klasy "business" stanowią około 20% ruchu pasażerskiego. Główne zyski LOT-u na tych połączeniach wynikają z ruchu turystycznego. Natomiast najmniejszy ruch ludzi podróżujących klasą biznes, który stanowi około 10%, odnotowuje LOT na połączeniach realizowanych z Norwegią. Rynek ten charakteryzuje się dużą liczbą klientów korzystających z klasy turystycznej i tranzytowej na połączeniach Norwegia-Warszawa-Grecja i Bliski Wschód [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku skandynawskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 1-4].

Z informacji o rynku pasażerskim w Tajlandii wynika, że 50% stanowią pasażerowie tranzytowi, 10% Tajowie, a pozostałą część stanowią Polacy. Jeszcze kilka lat temu z połączenia

tego korzystali polscy drobni biznesmeni, a od 1991r. ruch ten został zastąpiony podróżami dużych polskich przedsiębiorców. W wyniku wzrostu zamożności naszego społeczeństwa wykreowała się nowa grupa pasażerów podróżujących tam w celach turystycznych, ponieważ kraj ten jest bardzo atrakcyjny pod względem cenowym i klimatycznym. Coraz częstszymi pasażerami PLL LOT S.A. do Tajlandii są przedstawiciele polskiej nauki, zwłaszcza uczelni uniwersyteckich o kierunkach orientalistyka, architektura, rolnictwo. Cały ruch dalekowschodni opiera się przede wszystkim na klientach korzystających z oferty "business" i "tourist", a ruch "visitors" skierowany jest głównie do Australii gdzie istnieje duża polonia [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku thajskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 1-3].

Na połączeniach atlantyckich LOT odnotowuje niewielki ruch w klasie biznesowej, ponieważ oferta konkurencyjnych towarzystw jest o wiele szersza i atrakcyjniejsza. Głównymi grupami podróżującymi na tym kierunku są turyści i odwiedzający swoje rodziny ("visitors"). Oprócz ogromnej polonii korzystającej z usług polskiego przewoźnika, także mieszkańcy byłych republik ZSRR, stanowią dużą grupę klientów. LOT stara się kierować swoją ofertę również do Amerykanów, ponieważ z przeprowadzonych badań wynika, że wielkość polonii nie zwiększa się, co w przyszłości może spowodować zanik zainteresowania polskim przewoźnikiem. Na rynku tym LOT postrzegany jest jako przewoźnik etniczny co stanowi jego kartę przetargową w walce konkurencyjnej o przedstawicieli polonii. To z kolei powoduje mniejsze zainteresowanie polskim przewoźnikiem ze strony biznesmenów [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku amerykańskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 1-3].

Dla wszystkich grup pasażerów, "business, tourist, visitors", PLL LOT S.A. uruchomił w sezonie lato '96 system połączeń o roboczej nazwie "Warszawa 2000". Istotą systemu było uporządkowanie siatki połączeń, zagwarantowanie priorytetu dla

rynku polskiego, stworzenie logicznych ciągów tranzytowych w pięciu podstawowych kategoriach:

1. Kraj – Atlantyki
2. Kraj – Europa Zachodnia
3. WNP – Atlantyki
4. WNP – Europa Zachodnia
5. Bliski Wschód – Europa.

Mało to na celu zwiększenie atrakcyjności zarówno polskiego przewoźnika jak i Warszawy dla potencjalnych i stałych klientów [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku brytyjskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 1-3].

1. strategia finansowa

Sprzedaż

Uzyskany wynik na działalności operacyjnej jest wyższy o 14,6% od osiągniętego w 1995 r. Strata brutto, a w dalszej konsekwencji strata netto (przy wzroście zysku operacyjnego) wynika z pogłębienia ujemnego salda przychodów i kosztów finansowych (głównie kosztów leasingu samolotów) [PLL LOT S.A., "Raport Roczny 2000", str.5.].

W okresie styczeń – grudzień 1997 roku Polskie Linie Lotnicze LOT SA przewiozły ogółem 2.276,739 pasażerów, co stanowi 12,0% wzrost w porównaniu z poprzednim rokiem.

Największa dynamika wzrostu została osiągnięta w wynajętych lotach zagranicznych (czartery). Z tego rodzaju rejsów skorzystało w 1997 roku 228,1 tys. osób. Oznacza to wzrost o 86,0% względem tego samego okresu 2000 roku. W rozkładowych rejsach zagranicznych przewieziono 1 mln 713,048 tys. pasażerów (wzrost o 7,0%), natomiast w lotach krajowych 335,6 tys. osób (wzrost o 8,0%). Od 1 lipca 1997 roku połączenia

krajowe obsługiwane są przez EuroLOT S.A. siostrzana firmę LOT-u. Przez 12 miesięcy 1997 roku Polskie Linie Lotnicze LOT SA przetransportowały 30,9 tys. ton przesyłek co daje 36% wzrost w porównaniu z tym samym okresem poprzedniego roku. W tym na lotach krajowych 2,791 ton (wzrost o 10,0%), a w lotach zagranicznych 28,128 ton (wzrost o 40,0%). Równocześnie wskaźnik wykorzystania miejsc pasażerskich w lotach krajowych wyniósł 58,0% i był wyższy niż w poprzednim roku (54,1%). W lotach zagranicznych wskaźnik ten miał wartość 64,3% (w okresie styczeń – grudzień 2000 r. – 66,7%) [www.panda.bg.univ.gda.pl/~europ/art1_08.html].

Źródło: Raport Roczny PLL LOT S.A.-1997 rok

WYNIKI PPRZEWOZOWE LOT-U ZA 1998 ROK

Od stycznia do grudnia samoloty PLL LOT SA przewiozły 2.590.756 pasażerów, o 10,8% więcej niż w roku 1997. Największa dynamika wzrostu została osiągnięta w wynajętych lotach zagranicznych (czartery). Z tego rodzaju rejsów skorzystało 412, 7 ty s osób. Oznacza to wzrost o 81%. W rozkładowych rejsach zagranicznych przewieziono 1 mln 809 ty s pasażerów (wzrost o 2%), natomiast w lotach krajowych 367, 1 tys. osób (wzrost o 9%). Warto przypomnieć, że od lipca 97 r. większość połączeń krajowych obsługiwanych jest przez EuroLOT. Przez 12 miesięcy 1998 roku Polskie Linie Lotnicze LOT SA przetransportowały 28, 1 tys. ton przesyłek, co daje 9% obniżkę w stosunku do 97 r. W lotach krajowych 2, 195 tys. ton (-21%), w lotach zagranicznych 23,441 tys. ton. a na rejsach czarterowych 2,416tys. ton (-48%). Wskaźnik wykorzystania miejsc pasażerskich w lotach krajowych wyniósł 58, 7% i był wyższy niż w poprzednim roku (58%). W lotach zagranicznych wskaźnik ten miał wartość 69, 1%, przy wskaźniku 64,5% przed rokiem [„Skrzydłata Polska” marzec’98, str.43

].

Źródło: Własne na podstawie danych PLL LOT S.A.

1. strategia marketingowa

Ceny i taryfy stosowane przez narodowego przewoźnika

Cena jest bardzo ważnym instrumentem marketingowym, ponieważ w połączeniu z innymi instrumentami i działaniami kształtuje zjawiska rynkowe. W zależności od celów przedsiębiorstwa, może mieć ona wiele funkcji, np. zapewniać utrzymanie osiągniętego udziału w rynku, zwiększać zyski, osłabiać działania konkurencji, wpływać na poziom popytu itd. W przypadku przedsiębiorstw lotniczych ustalanie ceny na danym poziomie nie jest sprawą dowolną, ponieważ reguluje to Zrzeszenie Przewoźników Lotniczych IATA, do którego należy także LOT.

Do końca lat 80-tych LOT nie był członkiem IATA przez co oferta cenowa firmy w dużej mierze odbiegała od rzeczywistości. Taryfy, dla obywateli krajów demokracji ludowej, czyli także dla Polaków, wyrażane były w rublach transferowych dzięki czemu LOT funkcjonował jako monopolista na rynku polskim. Dopiero upadek bloku wschodniego spowodował, że LOT jako członek IATA zobligowany został do przestrzegania reguł w zakresie ustalania cen i taryf.

Ustalanie poziomu cen w zakresie świadczenia usług lotniczych odbywa się na trzy sposoby [Grażyna Miętek, art. Dynamiczny LOT, mies. Marketing i rynek nr 1 styczeń 1996, str. 53] :

1. IATA ustala oficjalną cenę na danej trasie, której nie można zmienić bez ponownej decyzji Zrzeszenia Przewoźników Lotniczych
2. Poziom cen ustalany jest w oparciu o porozumienia między konkretnymi przewoźnikami
3. Przedsiębiorstwo określa poziom cen w stosunku do cen poufnych konkurencji (zawsze niższych od cen oficjalnych).

Podstawowym czynnikiem różnicującym poziom ceny jest rodzaj lotu. Ruch turystyczny jest wrażliwy na wysokość cen, przez co

LOT stara się stosować w tym segmencie rynku, bardzo szeroki wachlarz taryf w porównaniu z ruchem biznes. Jest to najwyraźniej widoczne w okresie wakacyjnym, ponieważ spada udział ruchu biznesowego i LOT stara się rekompensować to przez bardziej zróżnicowaną ofertę dla turystów. Dla ruchu "visitors" stosowane są specjalne zniżki w okresach świątecznych – głównie Polaków decydujących się podróżować z całą rodziną. Dla biznesmena najważniejsza jest dogodność połączeń, co powoduje, że cena schodzi na drugi plan i ma najwyższy poziom. Wynikiem tego jest zabieganie przede wszystkim o klientów korzystających z klasy "business", gdyż to właśnie oni przynoszą największe dochody firmie. Dla porównania różnica między najwyższą a najniższą taryfą wynosi około 3:1, a szacunkowe dane przewoźników mówią, że jeden pasażer klasy "business" "pokrywa" około 1,5 pasażera klasy ekonomicznej. Analitycy LOT-u wyliczyli, że u nich wskaźnik ten wynosi 2:1 na połączeniach europejskich i atlantyckich.

Polskie Linie Lotnicze LOT S.A. operują trzema podstawowymi rodzajami taryf [Wewnętrzne źródło PLL LOT S.A.]:

1. Taryfy normalne, które są najwyższe, ale przez to nie są obarczone żadnymi ograniczeniami, które musi spełnić klient, poza terminem ważności biletu – wynosi ona 1 rok od daty rozpoczęcia podróży.
2. Taryfy specjalne, które obligują pasażera do spełnienia określonych warunków, i tak:
3. taryfy specjalne wycieczkowe – określają minimum i maksimum pobytu, możliwość zmiany rezerwacji – są one z reguły niższe od normalnych o ok. 25 – 30%,
4. taryfy specjalne typu : APEX, SAPEX, PEX – ograniczają możliwość dokonania oraz zmian rezerwacji, gdyż powoduje to poważne konsekwencje finansowe dla pasażera – są one niższe od taryf normalnych o ok. 50%,
5. taryfy "STAND BY" – przeznaczone dla ludzi wykupujących

bilet w ostatniej chwili, tzn. na 24 godziny przed odlotem, lub na lotnisku – niższe od normalnych o 50%,

6. taryfy młodzieżowe i studenckie – ograniczenia wiekowe (24 i 31 lat) niższe o 60% od normalnych,

7. zniżka dla dzieci i niemowląt – nawet do 90% zniżki, gdy niemowlę nie zajmuje oddzielnego miejsca, dzieci w wieku 2 – 12 lat 50% zniżki,

8. zniżka dla młodzieży w wieku 12 – 26 lat, zaświadczenie ze szkoły lub uczelni – 25% zniżki od taryf normalnych lub specjalnych,

9. zniżka dla osób starszych – ukończone 60 – 65 lat – 40% zniżki od taryf normalnych i 25% od taryf specjalnych,

10. zniżka rodzinna – gdy jeden z członków rodziny wykupi bilet pełnopłatny – pozostali mają prawo do otrzymania 50% zniżki.

11. Taryfy poufne NCR (*Netto Confidential Rate*) – istnieje wiele taryf poufnych, które zmieniają się w zależności od : sezonu, działań konkurencji, porozumień między firmami i agentami. Teoretycznie powinny być one tajne, ale w praktyce dużo ludzi ma do nich dostęp [Ceny i taryfy, źródło wewnętrzne PLL LOT S.A. str. 3].

Firma posiada także specjalną taryfę "service" przeznaczoną dla swoich pracowników. Aby z niej skorzystać należy spełnić podstawowy warunek jakim jest odpowiednio długi staż pracy. Tym, którzy przepracowali minimum trzy lata, przysługuje w czasie roku pięć darmowych biletów na dowolnym połączeniu oferowanym przez LOT lub firmę współpracującą z polskim przewoźnikiem (pracownik musi jedynie uiścić symboliczną opłatę w wysokości 10 – 50 USD w zależności od długości połączenia).

Ustalanie wszystkich taryf odbywa się w dziewięciu,

niezależnych od siebie, ośrodkach cenotwórczych.

Stosowanie tak dużej liczby taryf oraz istnienie tylu ośrodków cenotwórczych wymusiło zakup systemu zarządzania wpływami "Yield Management System". Służy on do maksymalizacji poziomu sprzedaży z obsługiwanej siatki połączeń poprzez odpowiednie gospodarowanie pojemnością samolotu w systemach rezerwacji. Integruje on w sobie jednocześnie najważniejsze decyzje handlowe dotyczące :

1. floty
2. programu handlowego i rozkładu
3. systemów dystrybucji
4. sposobu realizacji polityki sprzedaży (polityki agencyjnej, cenowej i rezerwacyjnej) [Ceny i taryfy..., op. cit., str. 5
5.].

Korzyści płynące z odpowiedniego wykorzystania tego systemu są ogromne, ponieważ pozwala on w sposób optymalny dopasować istniejącą siatkę połączeń do popytu na rynku, a jednocześnie wpływać na kreowanie cen, co zwiększa rentowność połączeń. Analitycy zachodni obliczyli, że teoretycznie może on zwiększyć zyski z działalności przewozowej nawet o 10% . Stosowanie go jest także korzystne dla pasażerów, gdyż :

1. osoby korzystające z różnego rodzaju zniżek i bonifikat mają dostęp do biletów o bardzo niskich cenach na połączeniach o spodziewanym niskim "załadowaniu",
2. pasażerowie tzw. "wysokopłatni" mają zawsze, nawet w ostatniej chwili przed odlotem, dostęp do miejsca w samolocie.

Niestety nieodpowiednia struktura LOT-u nie pozwala czerpać korzyści płynących ze stosowania tego systemu.

Obecnie coraz częściej, firmy, we własnych biurach sprzedaży, stosują najwyższe taryfy przez co potencjalni klienci mają postrzegać je jako "sklepy firmowe". Powoduje to, że bardzo ważna jest polityka taryfowa w stosunku do agentów współpracujących z LOT-em.

Istnieją dwa rodzaje współpracy z agentami :

1. LOT ustala stawkę netto na danym połączeniu, którą musi zapłacić agent. Niestety niesie to ze sobą ogromne zagrożenie, ponieważ agenci, chcąc utrzymać względem siebie lojalność swoich klientów, mogą sprzedawać bilety poniżej stawki netto. Wynikiem tego może być wojna cenowa, która może doprowadzić do utraty danego rynku na rzecz konkurencji.

2. LOT i agent ustalają stawkę brutto na danym połączeniu, od której agent otrzymuje prowizję. Zaletą tego sposobu jest to, że linia lotnicza ma całkowitą kontrolę nad stawkami oferowanymi przez agenta [Ceny i taryfy..., op. cit., str. 7].

Na ofertę cenową ma także wpływ sytuacja finansowa przedsiębiorstwa oraz oferta innych firm przewozowych działających na danym rynku. Polski przewoźnik ma dość małe możliwości kreowania nowych taryf ponieważ duża część wpływów przeznaczana jest na spłatę kredytów, dzięki którym została wymieniona cała flota.

Powoduje to, że na niektórych połączeniach firma przegrywa z konkurencją, co wymusza stosowanie w sposób bardziej aktywny innych instrumentów marketingu na tych trasach ,na których jest to możliwe.

Polityka cen i taryf PLL LOT S.A. jest jednak realizowana właściwie. Przejawia się to w odpowiednim różnicowaniu cen i taryf w zależności od pory roku i nasilenia ruchu.

Ma to na celu zwiększanie popytu na usługi oferowane przez naszego przewoźnika. Jednocześnie osłabia to konkurencję zarówno ze strony innych towarzystw lotniczych jak i

pozostałych środków transportu takich jak : koleje, autobusy itp. Pozwala to na zwiększanie udziału LOT-u w rynku, dzięki czemu systematycznie rosną zyski. Zauważalny jest wzrost wpływów na trasach atlantyckich, na połączeniach z Europą Zachodnią, jak i Środkowo-Wschodnią oraz na połączeniach krajowych. Taka sytuacja powinna zmusić LOT do koncentrowania większej uwagi na rynku Dalekowschodnim oraz na obszarze byłego Związku Radzieckiego, gdzie zaobserwować można wyraźny spadek wpływów. Nie może to jednak wpłynąć na zmianę polityki na dochodowych trasach. (aneks)

Wyżej wymienione elementy ukazują, jak trudne jest oszacowanie i utrzymanie danej taryfy na konkretnym połączeniu. Ważne jest również perfekcyjne zsynchronizowanie wszystkich czynników składających się na ofertę cenową, ponieważ wynikiem tego będzie odpowiednia kondycja finansowa przedsiębiorstwa.

Dystrybucja

PLL LOT S.A. dystrybuje swoje usługi poprzez własne systemy rezerwacyjne oraz przez agentów. Stosunek sprzedaży w obu formach wynosi 60% przez własne punkty sprzedaży, a 40% pośrednio czyli przez biura agencyjne. [Grażyna Miętek, art. Dynamiczny LOT, mies. „Marketing i rynek” nr 1 styczeń 1996, str. 52] Przez ostatnie dwa lata w turystyce można było zaobserwować pewien wzrost dochodów w biurach, które wprowadziły nową formę usług w postaci sprzedaży biletów.

Wewnętrznym systemem rezerwacyjnym PLL LOT S.A. jest system GABRIEL. Polski przewoźnik wprowadził skomputeryzowany system rezerwacji GABRIEL I w 1976r., a w 1984 zaadoptował system GABRIEL II. System ten, obok innych działających u różnych przewoźników na całym świecie, jest narzędziem sprzedaży biletów u przewoźników. Komputerowe systemy można podzielić na systemy rezerwacyjne dla linii lotniczych oraz dystrybucyjne dla biur podróży [Iwona Biało-brzycka, art. Dlaczego Amadeus, gazeta PLL LOT S.A., nr 1, 1.10.1994, str. 1-2].

Przyczyną powstania systemów dystrybucji był dynamiczny wzrost przewozów pasażerskich. Linie lotnicze podpisały z biurami podróży umowy o współpracy w zakresie sprzedaży. Został zainstalowany sprzęt komputerowy oraz systemy rezerwacyjne, powstałe na bazie programów, z których korzystają towarzystwa lotnicze. W wyniku tego powstały niezależne systemy komputerowe mające dostęp do baz danych przewoźników lotniczych. Komputerowe systemy rezerwacyjne – CRS (Computerised Reservations Systems) – są potężnym narzędziem dystrybucyjnym dla linii lotniczych będących właścicielami tych systemów. Użytkowanie CRS wiązało się z pewnymi niekonsekwencjami w sprzedaży i faworyzowaniem linii lotniczych ściśle związanych z danym systemem. Istnieje poważna walka konkurencyjna między liniami aby ich oferta sprzedaży znajdowała się na pierwszej stronie ekranu. Przewoźnicy nie posiadający własnych systemów musieli podpisać umowy uprawniające ich do uczestnictwa w systemach już istniejących. Wiąże się to oczywiście z wysokimi kosztami użytkowania. Przynoszące coraz większe zyski CRS-y, spowodowały łączenie się ich w Global Mega-CRS. Na rynkach lokalnych i krajowych tworzą się organizacje dystrybucji systemów – NMC (National Marketing Companies) – , których celem jest automatyzacja biur podróży w zakresie usług lotniczych i pozalotniczych np. rezerwacja miejsc kolejowych, promowych, hotelowych. Tworzą one pomocnicze narodowe bazy danych, które wykorzystywane są przez CRS-y.

Niezależnie od systemu dystrybuowanego za pośrednictwem NMC lokalnego przewoźnika na danym rynku zaczynają się pojawiać CRS-y, których partnerami strategicznymi są przewoźnicy inni niż lokalna linia lotnicza. Penetracja przez globalny CRS powoduje następujące negatywne skutki dla linii lotniczej [Analiza porównawcza wybranych systemów dystrybucji pod kątem potrzeb rynku agencyjnego,

PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 4-5]:

1. Zanik dominacji lokalnego przewoźnika na rynku własnym;

2. Połączenia między MEGA CRS-ami, a jego dominującymi liniami lotniczymi, będą zawsze funkcjonalnie i operacyjnie przewyższać połączenia z innymi liniami, w tym z przewoźnikiem lokalnym;
3. Pracownicy biur podróży mogą zostać wyszkoleni w taki sposób aby w większym stopniu współdziałać z systemami dystrybucji dominujących linii lotniczych;
4. Mega CRS-y proponują biurom podróży specjalną ofertę promocyjną;
5. Kontrola rynku przez lokalną linię lotniczą zostaje zmniejszona lub utracona poprzez m.in. mniejszy wpływ na ceny, utratę części zysków z rynku agencyjnego;
6. Wzrastają opłaty partycypacyjne na rzecz globalnego CRS-u.
7. Lokalna linia musi współzawodniczyć z liniami/właścicielami CRS-u w ofertach promocyjnych dla biur podróży prezentowanych za pośrednictwem tego systemu.

CRS-y są ważnymi narzędziami w dystrybucji usług, dzięki nim wzmacnia się więź pomiędzy linią lotniczą i klientem. Stąd bez względu na koszty nie można pozwolić konkurencyjnym systemom na dominację na rynku lokalnym. Głównymi założeniami strategii systemów dystrybucji to zyskanie jak największej liczby biur podróży, zaproponowanie oferty podłączenia do znanego systemu o zasięgu światowym, wykorzystanie powiązań międzynarodowych z liniami lotniczymi i biurami podróży. PLL LOT S.A. starał przeciwstawić się tym działaniom. Musiał przede wszystkim ocenić koszty wprowadzenia nowego systemu, wykorzystać wiedzę o agencyjnym rynku lokalnym oraz zastanowić się czy konkurencyjny produkt spełnia wymogi rynku lokalnego. Lot musiał rozpatrzyć tą kwestię dla rynku agencyjnego, ponieważ wg. prognoz międzynarodowych organizacji proporcje sprzedaży pomiędzy liniami i biurami podróży zmienia się radykalnie. Przewiduje się wręcz odwrócenie stanu sprzedaży. Poza tym potrzeby linii lotniczych i agentów pokrywają się tylko w

jednej płaszczyźnie to jest sprzedaż usług lotniczych. Jednak dystrybutorzy systemów i towarzystwa lotnicze nie powinny lekceważyć obszarów, którymi zainteresowane są wyłącznie ich agenci (sprzedaż hoteli, wynajem samochodów, bilety kolejowe). Wprowadzenie nowego systemu musi wiązać się z promowaniem LOT-u na innych rynkach, a ze strony LOT-u należytego wykorzystania potencjału technicznego i uwarunkowań geopolitycznych. Działania te powinny przynieść określone efekty w zakresie dystrybucji i automatyzacji usług rodzimej linii lotniczej. System powinien być w pełni opłacalny pod względem ekonomicznym, pozwoli utrzymać kontrolę na rynku, będzie źródłem potencjalnych zysków, zapewni wzbogacenie oferty produktów i usług.

PLL LOT dystrybuował do biur podróży system dystrybucji GETS, który był dostosowany do obsługi biur podróży. Był to system wyłącznie lotniczy, brakowało mu elementów typowych dla pakietów turystycznego. Poza tym biura podróży uskarżały się na wydłużony czas dostępu do systemu. Nie widziały szans na modernizację owego oprogramowania pod ich potrzeby oraz możliwości współpracy z np. PKP, PŻB. Wysokie koszty sprzętu i instalacji nie stanowiły dla biur podróży atrakcyjnej oferty. Tym bardziej, że LOT oferował agentom tylko terminale rezerwacyjne, a nie komputery osobiste, które mogłyby być wykorzystane do innych celów.

System GETS (GABRIEL EXTENDED TRAVEL SYSTEM) jest systemem amerykańskim i powstał w 1991r. Członkami założycielami są głównie kraje Europy Wschodniej, Afryki, Azji. Organizacja ta miała szansę stać się GLOBAL CRS-em, ale postawiła na liczbę założycieli, co stanowi jej główne źródło zysków. GETS nawiązuje kontakt z przewoźnikami na zasadzie spółdzielni, co stanowiło rozwiązanie dla linii o małych możliwościach finansowych. System posiada dostęp do linii lotniczych poprzez Direct Access tzn. bezpośredni dostęp do ostatniego miejsca w systemie danego przewoźnika. Posiada własny pakiet informacyjny, dzięki któremu linie lotnicze mogą zamieszczać

wiadomości marketingowe dla biur podróży. Posiada bardzo dobry system taryfowy, jak i drukowania biletów, weryfikację sfałszowanych, czy zagubionych. GETS posiada także pakiet usług hotelowych – SAHARA – i planowane było jego dalsze rozszerzanie o sieć hoteli w Polsce, poprzez sam LOT jak i ORBIS. Planowane było także podpisanie umowy z AVIS-em. Brak mu jednak dostępu do korzystania z baz danych odnośnie usług kolejowych, autokarowych, rozrywkowych. Posiadany produkt do prowadzenia rachunkowości i sprawozdawczości nie może być wykorzystany w polskich warunkach. Przez co staje się zupełnie bezużyteczny. Dołączenie własnego systemu wiąże się ze zmianą sprzętu na komputery osobiste typu PC.

LOT dzięki systemowi GETS, który jest pochodną systemu GABRIEL, miał największą kontrolę nad agentami, doskonale orientując się w stanie rezerwacji. Poza tym podobieństwo w użyciu do GABRIEL'a jako systemu rezerwacyjnego PLL LOT S.A., sprzyjało łatwemu wdrażaniu przez agentów, którzy w większości rekrutowali się z pracowników LOT-u. Biura podróży odbierały GETS jako próbę narzucenia im przez LOT systemu lotniczego jednego przewoźnika. Tymczasem wszystkie agencje są niezależne i mogą być agentami różnych linii lotniczych. Jeszcze jednym poważnym mankamentem w organizacji dystrybucji jest zbyt duża liczba komórek zajmujących się agentami. Powoduje to zbyt duże rozproszenie i podzielenie odpowiedzialności za ewentualne błędy. Wprowadza to pewien nieład organizacyjny, agenci są odsyłani pomiędzy poszczególnymi działami w celu uzyskania odpowiednich dla nich informacji i decyzji. Długie terminy oczekiwania na wdrożenie systemu oraz trudności z ustaleniem współpracy pomiędzy poszczególnymi działami w zakresie rozwoju systemu [Analiza porównawcza wybranych systemów dystrybucji pod kątem potrzeb rynku agencyjnego..., op. cit. , str. 51-56].

GETS zawarł z PLL LOT S.A. umowę 14 września 1990r. na okres 5 lat bez możliwości wypowiedzenia. W 1995r. PLL LOT S.A. zawarł umowę z firmą Amadeus Start Polska na użytkowanie systemu AMADEUS/START, który jest wiele bardziej funkcjonalny i

wykorzystuje najnowocześniejsze technologie.

Zawarcie umowy przez PLL LOT S.A. z AMADEUS umożliwiło włączenie do systemu START oferty dotyczącej całego zaplecza towarzyszącego podróżom lotniczym. Polski przewoźnik powinien jako udziałowiec spółki AMADEUS START POLSKA starać się zdominować rynek agencyjny w Polsce poprzez wymianę obecnego systemu na bardziej funkcjonalny. Rozszerzanie tej działalności może stanowić poważne źródło dodatkowych zysków krajowego przewoźnika. Celem LOT-u powinno być jak najszybsze wdrażanie systemu AMADEUS, które pozwoli w szerszy sposób wykorzystać polskie biura lotnicze, a zarazem zwiększy atrakcyjność naszego towarzystwa.

Podział rynku agencyjnego w Polsce na strefy.

1. Warszawa, gdzie sprzedaż jest efektem działalności instytucji centralnych, większych przedsiębiorstw i ogólnie dużego ruchu opartego na kontaktach z całym światem. W Warszawie największe wpływy ma LOT z biur podróży zakładane w oparciu o kontakty z polskim przewoźnikiem, zatrudniające często kasjerów z LOT-u. Stąd preferencje dla systemu lotniczego używanego przez PLL LOT S.A.

2. Pas zachodni od Gdańska przez Szczecin, Poznań, Wrocław po Katowice z przyczyn gospodarczych i historycznych silnie ciąży do Niemiec, stąd widoczna jest tu tendencja wyboru systemu START/AMADEUS, by mieć dostęp do niemieckiej oferty turystycznej. Bardzo istotne są tu powiązania sfer gospodarczych tych regionów z Niemcami.

3. Pas południowo-wschodni od Krakowa po Białystok, z dwoma silnymi obszarami tj. Podhale i Białostockie, ze względu na dużą emigrację do Ameryki Płn. dąży naturalnie do systemu amerykańskiego [tamże, str. 20-21].

Działania proagencyjne.

Rozwój współpracy z systemami dystrybucyjnymi jest kluczowym

warunkiem działania linii lotniczej na rynkach w innych krajach. PLL LOT S.A. posiada swoje przedstawicielstwa w krajach, z którymi utrzymują regularne połączenia jak i w tych, w których nie utrzymują np. Tokio, Sydney czy Kuwejt.

Rynek lotniczy Ameryki Północnej jest największym rynkiem świata. PLL LOT S.A. nie dyktuje swoich warunków nawet w segmencie etnicznym w ruchu do Polski. Na rynku tym występuje niezwykle silna, i nieznana na innych rynkach, konkurencja. LOT musi się dostosowywać do obowiązujących tu reguł w miarę swoich możliwości. Stany Zjednoczone są pionierami w zakresie organizowania systemów dystrybucji. Działają tam największe systemy jak SABRE, WORLDSPAN, GALILEO. Największy i najbardziej zaawansowany technologicznie jest system SABRE, który opanował blisko połowę tegoż rynku.

PLL LOT S.A. dokonał bardzo wiele w dziedzinie rozwoju współpracy. Niestety wysokie koszty i żywiołowy rozwój systemów, nie pozwala naszemu przewoźnikowi korzystać z najnowszych udogodnień. Potrzeba jest jednak duża, ponieważ od tego zależy

cały proces komunikacji z agentami, publikacja oferty (taryfy, rozkłady) czy dostępność miejsc [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku amerykańskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 5-7].

Polityka handlowa biur niemieckich LOT oparta została na założeniu, że ich podstawowym zadaniem jest organizowanie systemu dystrybucji. Zasady przyjęte przy organizowaniu tych systemów w 1994, zostają niezmiennie również przez lata '95 i '96. Obecny system sprzedaży oparty jest na następujących grupach biur podróży:

Sieci biur podróży, z którymi LOT posiada porozumienia o dodatkowej prowizji. Wyodrębniono dwie o dużym znaczeniu w obsłudze ruchu biznes: Hapag Lloyd (300 oddziałów) i Wagon Lits (60 oddziałów). W obu przypadków zauważono wyraźny wzrost

produktywności tych sieci.

Konsolidatorzy, którzy prowadzą sprzedaż w oparciu o system stawek na bazie biletów LOT i rozliczenia przez BSP (Bank Settlement Plan). LOT dysponuje obecnie siecią 20 biur tego typu na terenie całych Niemiec. BSP jest systemem sprzedaży i kontroli opartym na procedurach IATA.

Tour operators, którzy organizują ruch turystyczny w oparciu o stawki grupowe i indywidualne. Wystawienie biletów odbywa się przez biura np. Air Tours International, bądź przez LOT.

Biura IATA, w których sprzedaż odbywa się na dokumentach LOT i rozliczane są poprzez BSP. Systematyczna sprzedaż prowadzi około 700 biur.

Biura non IATA bezpośrednio współpracują z LOT. W miarę rozbudowy sieci sprzedaży opartej o duże biura podróży rola i znaczenie tych agentów dla działalności handlowej LOT maleje [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku niemieckim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 8-9].

W Austrii LOT posiada ponad 300 agentów, kilkanaście z nich to agenci non IATA. Do największych agentów pod względem sprzedaży na rzecz LOT-u należą: American Express, Amadeus, Austria Reiseservice, Reiffeisen. LOT w Austrii należy do BSP, zawarł także umowy z kartami kredytowymi na rozliczenia lokalne. LOT ma zawarte obecnie 4 umowy o dodatkowej prowizji dla agentów: American Express, JET Travel, Amadeus oraz Carlson Wagonlit Travel. Planuje się dalsze rozwijanie systemu prowizyjnego. Placówka LOT stosuje na tamtejszym rynku szeroką gamę formę zachęty w postaci bezpłatnych biletów lub zniżkowych. Sprzedaż agencyjna na sieć LOT wykazuje stały wzrost, wynika to z faktu stałego zwiększania się ilości agentów. LOT jest obecny we wszystkich dostępnych w Austrii systemach rezerwacyjnych. PLL LOT S.A. jest tam na tym samym poziomie dostępności jeśli chodzi o rezerwację na sieć LOT-u co inni przewoźnicy [tamże, str. 4-5].

We Włoszech LOT również należy do BSP. Ma w związku z tym około 600 biur z którymi współpracuje w ramach tego typu sprzedaży. Zostały zawarte odpowiednie porozumienia w ramach BSP odnośnie stosowania kart kredytowych przy sprzedaży biletów. Począwszy od czerwca 1995r. wpływy z tytułu sprzedaży BSP oscyluje w granicach 100-130 tys. USD miesięcznie dla całego rynku włoskiego. Wszystkie dane wskazują na ciągły wzrost sprzedaży poprzez BSP, a w 2000r. będzie to znacząca pozycja wśród wpływów z tego rynku. Sprzedaż własna od lat stanowi główną pozycję wpływów z rynku włoskiego. LOT wykazuje znaczny wzrost sprzedaży biletów, spowodowany jest on głównie strukturą ruchu – kościelny i etniczno-polonijny – który prawdopodobnie utrzyma się przez kilka najbliższych lat. LOT w 1995r uporządkował zasady współpracy dotyczące strumieni ruchu kościelnego i polonijnego. Zostały podpisane porozumienia z dyrekcją Domu Pielgrzyma "CORDA CORDI" oraz zarządem Związku Polaków we Włoszech "SAWA" odnośnie tego ruchu w zamian za korzystne stawki NCR oraz bilety akwizycyjno-promocyjne. Porozumienia obejmują wszystkie organizacje i instytucje kościelne oraz zakonne o rodowodzie polskim, urzędy watykańskie, uniwersytety papieskie oraz w przypadku ruchu polonijnego wszystkie organizacje i stowarzyszenia polonijne. Celem tych porozumień było przeciwdziałanie odchodzeniu ruchu autobusowe i własny transport samochodowy.

Współpraca z EVERY TOUR – NAPOLI trwa nieprzerwanie do kilku lat. Placówka LOT próbowała przejść na system sprzedaży BSP-ITALIA, ale agencja nie wyraziła zgody, gdyż obecna forma zupełnie jej wystarcza. Sprzedaż biur w sezonie letnim 1995r. wyniosła dwukrotnie więcej niż w 1994r. OPERA ROMANA PELLEGRINAGGI jest biurem związanym z Watykanem, które zajmuje się głównie organizacją ruchu pielgrzymkowego. Planuje się włączenie Częstochowy do programu wycieczek oraz przywrócenie wycieczek do Rosji. Również ORBIS ITALIA zaobserwował znaczny wzrost ruchu indywidualnego oraz grupowego. Oficjalne otwarcie narodowego Ośrodka Informacji Turystycznej w Rzymie wzmocni biuro pod względem promocyjnym i w sezonie 2000 LOT spodziewa

się znacznego wzrostu dochodów ze strony ORBIS ITALIA [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku włoskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 4-6].

System sprzedaży w Azji Płd. Wschodniej jest realizowany w całości przez GSA i jego agentów. Liczba agentów stale rośnie zarówno w Tajlandii jak i w całym rejonie. W sumie jest ich około 200 w tym 120 agentów pasażerskich, a 80 agentów cargo. Sprzedaży własna nie jest prowadzona przez LOT. Pobierane są tylko opłaty z tytułu rezerwacji lub klasy podróży. Wynika to z umowy lotniczej, braku biura i personelu w tamtym rejonie. Nie jest prezentowana oferta LOT-u w systemach rezerwacyjnych innych linii lotniczych poza narodowym przewoźnikiem tajlandzkim. Planowane jest podpisanie z innymi towarzystwami lotniczymi działającymi na tym rynku. Zwiększenie liczby rejsów z dwóch do 4 w tygodniu wymusi przystąpienie do BSP, które w obecnych warunkach nie jest opłacalne [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku tajskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 5-6].

Działania promocyjne PLL LOT S.A.

Promocja jest jednym z elementów aktywizacji sprzedaży, którego nie można stosować w oderwaniu od innych instrumentów marketingowych. Związane są z nią wszystkie działania i środki, które poprawiają atrakcyjność produktu oraz podwyższają stopień skłonności konsumenta do zakupu [Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski, Wojciech Wrzosek, Marketing.Punkt..., op. cit., str. 464, str. 487].

Firma PLL LOT S.A. w swoich działaniach promocyjnych wykorzystuje takie instrumenty promocyjne jak : reklamę, promocję sprzedaży ,sponsorowanie, które to oddziałują na konsumentów. W promocji sprzedaży LOT wykorzystuje przede wszystkim program FREQUENT FLYER LOT VOYAGER, opierający się na systemie premiowania pasażerów często korzystających z usług polskiego przewoźnika.

Jednak wszystkie zniżki i bonifikaty muszą być stosowane w sposób kontrolowany i bardzo uważnie opracowany, ponieważ może to doprowadzić do upadku firmy. Przykładem takiej nierozważnej promocji są amerykańskie linie lotnicze PAN AM, gdzie w pewnym momencie w samolotach było więcej pasażerów korzystających z różnego rodzaju upustów i bonifikat niż płacących pełną cenę biletu, co w efekcie doprowadziło do upadku firmy, gdyż wydatki i koszty były o wiele wyższe od wpływów.

Polskie Linie Lotnicze LOT zaczęły stosować, od 1 grudnia 1992 roku, jako główny element promocji, program FREQUENT FLYER LOT VOYAGER dla stałych pasażerów linii, bez względu na przynależność do określonego segmentu rynku [Annual Report, PLL LOT S.A, Warszawa 1994

]. Program ten został opracowany na podstawie systemów stosowanych u innych przewoźników i miał na celu "przywiązanie" klientów do PLL LOT S.A. Spełnienie warunków znajdujących się w regulaminie FREQUENT FLYER LOT VOYAGER powoduje włączenie pasażera do systemu promocyjnego. Podstawowym warunkiem niezbędnym do zakwalifikowania się do programu jest uzyskanie 600 punktów w ciągu sześciu miesięcy poprzedzających zgłoszenie uczestnictwa. Liczba punktów przyznanych uzależniona jest od trasy lotu, im dłuższe połączenie tym więcej punktów, oraz klasy w której się podróżuje – najwięcej punktów zdobywa się lecąc klasą business. Na przykład: dwa przeloty w obie strony na trasie z Warszawy do Nowego Jorku wystarczają do uzyskania bezpłatnego przelotu na trasie z Warszawy do Amsterdamu.

Dla członków klubu FREQUENT FLYER LOT VOYAGER przewidziane jest 10% zniżki przy zakupie towarów w sklepach wolnocłowych na pokładach polskich samolotów (oferta nie obejmuje wyrobów perfumeryjnych) oraz różnego rodzaju bonifikat i zniżek u partnerów LOT-u biorących udział w programie. Na przykład firma HERTZ dla posiadaczy kart członkowskich LOT VOYAGER oferuje zniżki przy wynajmie samochodów. Ważna karta członkowska upoważnia do otrzymania bonifikaty w wysokości

nawet do 30% ceny podstawowej (wysokość bonifikaty uzależniona jest od części świata w której będziemy korzystać z usług firmy HERTZ). Drugi partner LOT-u Bank Handlowy w Warszawie S.A. zapewnia członkom klubu preferencje w zakresie obsługi finansowo-prawnej, inwestycji kapitałowych, aplikacji dla przyznania złotej karty American Express, ubiegania się o status stałego klienta Centrum Bankowego IPC Private Banking, specjalne preferencje w taryfach objętych prawem negocjacji oraz specjalne bonifikaty przy zakładaniu skrytek sejfowych. Inny partner – Polskie Biuro Podróży ORBIS S.A. udziela zniżki posiadaczom karty klubu we wszystkich hotelach sieci na terenie całego kraju do 15% ceny podstawowej.

Program VOYAGER mimo wszystkich swoich bonusów jakie przysługiwały członkom posiadał jednak wiele cech negatywnych. Podstawową niedogodnością było to, że program był niezautomatyzowany i każdy uczestnik musiał osobiście lub za pomocą poczty dostarczyć do biura LOT-u bilet oraz kartę wstępu na pokład. Punkty naliczane były od momentu przystąpienia klienta do klubu Voyager bez jasno określonych ograniczeń czasowych co dezorganizowało pracę komórki odpowiedzialnej za program. LOT nie otrzymywał także żadnych ekwiwalent od partnerów uczestniczących w programie.

Nowy program FREQUENT FLYER Lot VOYAGER miał zacząć funkcjonować od 1 kwietnia 2000r., ale jak na razie termin ten nie został dotrzymany. Podstawową zmianą regulaminu jest to że zamiast punktu naliczane będą mile odbytej podróży. Karta członkowska ważna będzie przez rok, a po upływie tego czasu pasażer otrzyma nową kartę pod warunkiem, że w przeciągu 6 miesięcy zdobędzie trzysta punktów/mile (w przeciwnym razie karta zostanie anulowana). Najważniejsze jest jednak to że nowy program zakłada automatyczne naliczanie mil na konto klubowicza w momencie odprawy na lotnisku. Bilet i karta wstępu potrzebna będzie jedynie w przypadku zgłaszanie reklamacji [art. Czy „Voyager” poprawi nasz image i naszą kondycję finansową?, gazeta PLL LOT S.A., nr 20-21 1994,

str. 4-5].

Polskie linie lotnicze LOT stosują także różnego rodzaju kampanie promocyjne oraz konkursy w celu podniesienia atrakcyjności oferty, w których głównymi nagrodami są darmowe przeloty.

W 1994 roku na rynku fińskim została przeprowadzona, wspólnie z POLFERRIES (PŻB) oraz Polską Agencją Promocji Turystyki, akcja promocyjna pod hasłem "NYT POULAND" (Teraz Polska). Jej celem było pokazanie Polski jako kierunku wyjazdów turystycznych i weekendowych. W jej wyniku zarówno LOT jak i PŻB odnotowali duży wzrost sprzedaży swoich usług dla Finów [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku skandynawskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str.7-9].

Na rynku włoskim w 1995 i 2000 roku LOT był jednym ze sponsorów "Dnia Polskiego" na festiwalu kulturalnym w Spoleto. W warszawskim hotelu Victoria polski przewoźnik sponsorował "Tydzień Prowincji Umbrii" w czasie którego ukazywały się migawki filmowe oraz rozdawane były foldery PLL LOT S.A. W 2000 roku ukazała się polsko-włoska wersja kalendarza papieskiego z reklamą usług LOT-u [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku włoskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 8].

Rynek austriacki jest bardzo specyficzny, ponieważ na kierunku tym ruch turystyczny jest marginalny a większość stanowią pasażerowie klasy biznes, dlatego działania promocyjne PLL LOT S.A. skoncentrowane są na agentach i biurach podróży. W kwietniu 1995 roku LOT sponsorował imprezę oraz był fundatorem tablicy pamiątkowej związanej z 70-leciem pierwszego połączenia Wiedeń-Kraków [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku austriackim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 6].

W Niemczech w 1993 roku LOT zorganizował trzy grupy "study tours" do różnych regionów w Polsce oraz seminarium dla biur

podróży. obecnie prace przedstawicielstw LOT-u działających na tym rynku koncentrują się przede wszystkim na różnego rodzaju formach współpracy z Polskim Ośrodkiem Informacji Turystycznej w Niemczech. Polskie Linie Lotnicze LOT brały także udział w berlińskich, hamburgskich i frankfurtskich targach turystycznych, gdzie rozdawane były broszury oraz ulotki promujące polskiego przewoźnika [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku niemieckim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 10].

Na dalekim wschodzie działania promocyjne prowadzone przez LOT koncentrują się na rynku tajlandzkim. W Bangkoku firma zorganizowała imprezę o nazwie "Thank You Agent's Party" dla 400 przedstawicieli miejscowych biur podróży, sponsorowała konkurs Chopinowski oraz konkurs dla konsumentów w restauracji hotelowej TAI-PAN (wspólnie z SINGHA Beer – najpopularniejsze tajlandzkie piwo – oraz Garden Hotel Singapore) a także wybory "Miss Leica Contest 1994". W latach wcześniejszych LOT sponsorował wyjazdy dziennikarzy i przedstawicieli tajlandzkich biur turystycznych do Polski. Poza rynkiem tajlandzkim LOT stara się także zaakcentować swoje istnienie w tym regionie świata przez czynne uczestnictwo w International Travel Expo – targach odbywających się w Hong Kongu [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku tajskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 7-8].

Najbardziej wymagającym jest jednak rynek amerykański. Akcje promocyjne przeprowadzane przez PLL LOT S.A. na tym rynku kierowane są przede wszystkim do agentów, Polonii, społeczności żydowskiej jak również ludzi pochodzących z byłego ZSRR. Podobnie jak na rynku niemieckim firma finansuje "study tours", organizuje też wszelkiego rodzaju konwencje oraz imprezy przeznaczone dla agentów polonijnych działających na rynku amerykańskim. LOT finansuje również różne konkursy przeprowadzane w polonijnym radiu i telewizji, których głównymi nagrodami są bezpłatne przeloty do Polski [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku amerykańskim,

PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 8-10].

Wszystkie akcje promocyjne stosowane przez polskiego przewoźnika przyniosły mu ogromne korzyści, czego najlepszym dowodem jest stały przyrost pasażerów korzystających z jego usług.

Reklama

“Reklama nie informuje, co można kupić, lecz przekonuje o tym, jakie dany wyrób ma zalety i dlaczego ten właśnie należy kupić” [Tadeusz Sztucki, Marketing. Sposób myślenia. System działania, Agencja Wydawnicza „Placet”,

Warszawa 1994, str. 123].

Reklamy ukazujące się w środkach przekazu mają dwa aspekty [Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski, Wojciech Wrzosek, Marketing.Punkt... op. cit., str. 308

]:

1. informacyjny – za pomocą którego przedsiębiorstwo informuje o produktach, które oferuje;
2. zachęcający i nakłaniający – który ma wywołać określone działanie konsumenta, czyli zakup.

Polskie Linie Lotnicze LOT koncentrują się na stosowaniu reklamy konkurencyjnej, która ma za zadanie pokazać markę produktu, czyli korzyści reklamowanego produktu w stosunku do konkurencyjnych. Stosowanie reklamy przypominającej ma utwierdzić klientów o słusznie podjętej decyzji.

LOT w swoich kampaniach reklamowych korzysta ze wszystkich środków masowego przekazu począwszy od telewizji kończąc na drobnych upominkach takich jak długopisy, zapalniczki, naklejki czy koszulki.

Reklama telewizyjna.

W największym stopniu wykorzystywana jest oczywiście reklama telewizyjna ponieważ ma ona największy zasięg oddziaływania. Jest ona najskuteczniejszym nośnikiem treści, ponieważ dociera do ogółu społeczeństwa i jest najbardziej zrozumiała, nie ma na nią wpływu segmentacja rynku. Z badań przeprowadzonych w 1995r. przez Pentor wynika, że 35% społeczności zetknęło się z reklamą LOT-u w telewizji, około 10% widziało logo firmy na plakatach, po około 8% w prasie codziennej i czasopiśmie, w radiu słyszało reklamę około 3% i 1% w innych. Z inną sytuacją mamy do czynienia gdy miejsce kontaktu z reklamą LOT-u określają pasażerowie linii lotniczych. Klienci korzystający z usług przewoźników lotniczych deklarują, że z reklamą telewizyjną zetknęło się 52%, plakaty i plansze uliczne zauważyło 45%, odpowiedni w prasie i czasopiśmie po 20% i 36%, w radiu słyszało 7%, a w innych miejscach 2%. Bardzo ważnym miejscem kontaktu pasażerów linii lotniczych z reklamą LOT-u są biura obsługi pasażerów ponieważ aż 42% klientów zetknęło się z nią właśnie tam.

Klienci, którzy mieli kontakt z reklamą LOT-u i korzystali z usług przewoźnika najczęściej na pierwszym miejscu wymieniają komfort i wygodę prezentowaną w spotach reklamowych. Odmiennie niż w latach wcześniejszych bezpieczeństwo, wysoka jakość serwisu, miła i kulturalna obsługa, szybkość połączeń, profesjonalizm oraz sprawność obsługi zeszły na drugi plan. Prawie nie zauważono natomiast specyficznych treści spotów, które mogłyby świadczyć o oryginalności LOT-u. Stanowiącą podstawową treść akcji promocyjnej, gościnność polskiego przewoźnika została dostrzeżona zaledwie przez 3% ogółu społeczeństwa.

Mimo bardzo wysokich ocen telewizyjnej reklamy LOT-u, ogół społeczeństwa ocenił ją na 3,3 punktu, a pasażerowie linii lotniczych na 3,7 w 5 stopniowej skali, nikt nie mógł sobie dokładnie jej przypomnieć. Po prezentacji spotów okazało się że 15 sekundowa reklamówka nie jest w ogóle znana społeczeństwu. Największym mankamentem zauważonym przez

odbiorców reklamy był niski profesjonalizm i ubóstwa środków wyrazu. Najostrzejszy sprzeciw budził zastosowany w reklamie motyw "chabra", który okazał się nieczytelny, niezrozumiały, skrajnie nie atrakcyjny, a przy tym stanowczo przegadany. Zamiast zachęcać do skorzystania z oferty przewoźnika może go jedynie do niej zniechęcić.

Nieco wyżej oceniono reklamę 30-sekundową. Podobała się ona głównie pracownikom biur podróży. Zdecydowanie natomiast została odrzucona przez pasażerów LOT-u, którzy zarzucili jej nadmiernie rozbudowaną, nieczytelną akcję oraz nie pasującą do przekazu wizualnego warstwę muzyczną. Jedynie pozytywnie oceniono wszystkie sceny z dzieckiem oraz postać stewardesy. Negatywny wpływ na ocenę miało przerywanie fabuły planszami zawierającymi hasła reklamowe, ponieważ kojarzyło się to z planszą telewizyjną "przepraszamy za usterki". Do koncepcji reklamy nie pasował całkowicie mężczyzna w zielonej podkoszulce, który dla większości był symbolem małej wiarygodności firmy. Większość firm lotniczych w swoich spotach reklamowych ukazuje mężczyznę ubranego w garnitur, co ma podkreślać solidność i szacunek dla firmy. Ludzie, którzy mieli kontakt z reklamą innych przewoźników, zarzucili spotowi LOT-u, że nie buduje on zaufania do przewoźnika, nie budzi poczucia bezpieczeństwa, nie przywodzi też na myśl ciepła i gościnności, które to elementy w sposób perfekcyjny są wykorzystywane przez konkurencję [Reklama linii lotniczych. Raport z badań przeprowadzonych na zlecenie PLL LOT S.A., IB0iR „Pentor”, Warszawa styczeń 1999 str. 3-19].

Reklama prasowa i plansze uliczne.

Reklama w prasie, czasopiśmie i na plakatach zostaje zauważana przede wszystkim przez ludzi korzystających z usług przewoźników lotniczych. Natomiast jej wpływ na ogół społeczeństwa jest znacznie słabszy. Zdjęcia reklamowe ukazują połączone dłonie dziecka i stewardesy z sylwetką samolotu w tle. W dolnej części plakatu znajduje się symbol "chabra" oraz hasło reklamowe "DOM POZA DOMEM" i nazwa kampanii "TWOJA NOWA

LINIA”.

Największą zaletą reklamy jest duży i atrakcyjny format fotografii oraz pozytywnie odbierane hasło *“DOM POZA DOMEM”*. Niestety są to jedyne cechy, które spodobały się pasażerom linii.

Głównym zarzutem kampanii reklamowej jest źle dobrane hasło przewodnie *“twoja nowa linia”*, ponieważ nie ma ono odniesienia do doskonale znanego i darzonego sympatią przez większość społeczeństwa LOT-u. Slogan ten niepotrzebnie tworzy sztuczną sytuację wprowadzania na polski rynek nowej, a co za tym idzie, nieznannej linii lotniczej oraz odcina się od powszechnie szanowanej i bogatej tradycji LOT-u.

Budzącym największe emocje elementem akcji reklamowej Polskich Linii Lotniczych jest symbol *“Chabra”*. Zaledwie 2% ludzi skojarzyło znak graficzny z chabrem, natomiast prawie 3/4 respondentów skojarzyło ten znak z palmą, makiem, kleksem, płamą lub abstrakcją. Wszyscy zgodnie stwierdzili, że był to najmniej zrozumiały i najmniej kojarzący się symbol z polskim przewoźnikiem. Poza tym sam kwiat w przeciwieństwie do żurawia, – ptaka odbywającego długie loty – który był symbolem firmy przez wiele lat, nie ma żadnego związku z linią lotniczą.

Niezbyt trafnie dobrana i przedstawiona na plakacie dłoń stewardesy także wzbudziła negatywne odczucia estetyczne u odbiorców. Powodem tego były zbytnia jaskrawość i widoczna gołym okiem słaba marka lakieru do paznokci, a krótko przycięte paznokcie, które w zestawieniu z krótkimi palcami kojarzyły się raczej z wyraźnie silną i umięśnioną dłonią mężczyzny niż kobiety.

Nietrafne także okazało się hasło *“DLA KAŻDEGO KIEDYŚ PRZYCHODZI WIOSNA”* ponieważ jest ono całkowicie nie przystające do przedmiotu reklamy. Zamiast kojarzyć się z budzeniem się do życia i rozkwitem, nasuwało skojarzenia że

kontynuacją wiosny jest nie tylko lato, ale także jesień. Proces przekwitania a następnie wędnięcia nie musi stać się udziałem linii lotniczej.

Wszyscy klienci LOT-u oraz odbiorcy reklam zgodnie uznali że wszystkie pozostałe hasła powinny zostać zastąpione sloganem "DOM POZA DOMEM", który najlepiej oddaje specyficzny, "swojski" charakter LOT-u [Reklama linii lotniczych. Raport z badań przeprowadzonych na zlecenie PLL LOT S.A., IB0iR „Pentor”, Warszawa styczeń 1999 str. 19-26].

Akcje reklamowe na wybranych rynkach.

Na rynku niemieckim ze względów finansowych główny nacisk został położony na akcje reklamowe w prasie oraz różnorodnej działalności informacyjnej. Prowadzona była zarówno na szczeblu centralnym obejmującym obszar całych Niemiec jak i na szczeblu lokalnym prowadzonym przez poszczególne biura LOT. Kampania reklamowa posiadała charakter ukierunkowany na tworzenie pozytywnego wyobrażenia o LOT jako firmie nowoczesnej, dysponującej nową flotą samolotów oraz oferującej szeroki wachlarz usług na wysokim poziomie. Myślą przewodnią broszury reklamowej było "PRZYSZŁOŚĆ ZACZYNA SIĘ KAŻDEGO DNIA", co miało na celu ukazanie LOT-u jako firmy aktywnej. Podstawową grupę, do której adresowana była kampania, stanowili pasażerowie klasy "business", którzy są głównym celem działalności handlowej. LOT przywiązuje także dużą wagę aby elementy graficzne łączyły reklamę prasową z materiałami informacyjnymi firmy tj. rozkład lotów, broszury, ekspozycje wystawowe na targach.

Mimo niezbyt dużych nakładów finansowych na działalność reklamową, przeprowadza się kampanię na przyzwoitym poziomie z dostrzegalnym skutkiem. [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku niemieckim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 11-12]

Na rynku austriackim prawie w ogóle nie istnieje ruch turystyczny przez co LOT w swoich broszurach i kampaniach

reklamowych koncentruje się na informowaniu biznesmenów, że jest przewoźnikiem o dużym standardzie: korzystny rozkład lotów i połączeń tranzytowych, wysoki standard usług, wysoka punktualność. Wygoda oraz dostępność wszystkiego, co poprzedza samą podróż: rezerwacja hotelu, wynajem samochodów, rezerwacja, sprzedaż i wystawienie biletu, jest zorganizowane w taki sposób aby podnieść atrakcyjność oferty PLL LOT S.A. Jednak budżet reklamowy na tym rynku nie wystarcza nawet na 3/4 koniecznych działań. [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku austriackim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 7]

We Włoszech LOT stosuje tradycyjne formy reklamy tj. ogłoszenia w prasie turystycznej, w katalogach biura ORBIS ITALIA, w biuletynach Ambasady RP oraz w katalogach Gallerii SPICCHI DELL'EST. Placówka zamieszcza także ogłoszenie informacyjno-reklamowe w wersji polskiej czasopisma "Na Watykanie". Ukazują się także serie ogłoszeń prasowych zamieszczanych w prasie fachowej – TTG ITALIA, DENTRO MILANO, GUIDA VIAGGI. Wspólnie z agencją TMC wydrukowany został folder z programami wyjazdów do Polski w oparciu tylko o połączenia LOT-u, które zostały rozesłane do większości agencji turystycznych na terenie Włoch. [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku włoskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 9]

W Tajlandii kampania reklamowa realizowana jest na miarę posiadanego funduszu akwizycyjnego i ze względu na to jest to raczej "przypominanie", że firma istnieje na rynku niż celowa reklama. Budżet reklamowy nie pozwala na zamieszczanie reklam w prasie, radiu i telewizji i dlatego działania koncentrują się głównie na wysyłce rozkładów lotów i broszurach na temat nowości z życia linii LOT. Na rynku tajlandzkim LOT nie jest w stanie sfinansować najbardziej efektywnych w tym obszarze świata reklam typu "plansza przy drodze na lotnisko". [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku thajskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 9]

Rynek amerykański jest tak samo ważny dla LOT-u jak rynek krajowy, przez co kampania reklamowa prowadzona jest tam przez profesjonalną firmę Anderson&Lembke. W akcji wykorzystywane są elementy patriotyczne, historyczne zmiany, które dokonały się zarówno w Polsce, jak i w Locie. Ma ona na celu utrwalenie dobrego wizerunku polskiego przewoźnika. Hasło kampanii realizowanej na rynku amerykańskiej "POLAND IS FREE", zostało nagrodzone srebrnym medalem na odbywających się w czerwcu '95 36-tych CLIO Advertising Festival and Expo w San Francisco. Oprócz reklamówek anglojęzycznych LOT prowadzi także szeroką kampanię w prasie, radiu i telewizji polonijnej. Głównym hasłem spotów jest bezpośredni przelot na trasie Ameryka-Polska. LOT w swoich reklamach na tamtejszym rynku oferuje najwygodniejszy system połączeń tranzytowych do krajów byłego Związku Radzieckiego. [Sprawozdanie z działalności handlowej na rynku amerykańskim, PLL LOT S.A., Warszawa 1999, str. 11-12]

Kampanie reklamowe przeprowadzone w 1995 i 2000 roku charakteryzują się większym profesjonalizmem, mimo wielu błędów, ponieważ skorzystano z doświadczeń 1994 roku. Obecnie przeprowadzone akcje oscylują w kierunku pokazania nowego samolotu, nowoczesności, najwyższej techniki podczas, gdy w 1994r. koncentrowano się na uczuciach i nastrojach, czyli na czymś nieuchwytnym.

Podstawową zmianą jest całkowita rezygnacja z reklam radiowych, ponieważ ten środek przekazu nie dawał oczekiwanych rezultatów. Rezygnacja z przekazu radiowego pozwoliła firmie skoncentrować się na reklamie telewizyjnej, prasowej oraz planszach ulicznych.

Hasłem przewodnim wszystkich reklam ukazujących się w 1995 i 2000 roku jest "TRADYCJA ZOBOWIĄZUJE". Niestety tak jak w 1994 roku także obecnie promowanego sloganu nie pamięta społeczeństwo. Jednak nie to jest największą bołączką najnowszej kampanii reklamowej. Najczęściej padającym zarzutem, zarówno ze strony specjalistów od reklamy jak i

ludzi korzystających z usług innych przewoźników lotniczych, jest zastosowanie słowa TRADYCJA. Słowo to w połączeniu z linią lotniczą kojarzy się ludziom z przestarzałą technologią oraz stosowaniem, nienowoczesnych samolotów, a jak wiadomo w technice mamy do czynienia z najszybszymi i największymi zmianami. Dodatkowo w społeczeństwie polskim słowo to wywołuje wspomnienia związane z minioną epoką socjalizmu, a także z okresem, gdy flota LOT-u składała się wyłącznie z samolotów produkcji radzieckiej. U niektórych ludzi tradycja ta wiąże się również z tragicznymi wypadkami samolotów eksploatowanych przez polskiego przewoźnika w latach 80-tych. [G. Miętek, Dynamiczny LOT, mies. Marketing i rynek nr 1 styczeń 1996, str. 51-52]

Specjaliści od reklamy oraz osoby nie związane z lotnictwem uważają, że słowo to powinno być powiązane z wizerunkiem polskich pilotów, a nie linii lotniczej, ponieważ stanowią oni światową czołówkę w tej dziedzinie. Wielu ludzi uważa także, że barwy zastosowane na plakatach reklamowych nie zostały dobrane w sposób właściwy.

Najlepiej przyjętą i ocenianą, przez ludzi korzystających z "business class", jest reklama prasowa LOT-u. Przedstawiony jest na niej dyrektor City Bank, który przekonuje, że korzysta z usług polskiego przewoźnika. Taki sposób reklamowania firmy tzn. przez pokazywanie kogoś znanego, zajmującego znaczącą pozycję w społeczeństwie lub specjalistę, przynosi największe korzyści i pozostaje w pamięci odbiorcy reklamy przez długi czas.

LOT powinien wyciągnąć z tego wnioski i skoncentrować się na pokazywaniu, w swoich reklamach, ludzi budzących powszechne zaufanie w sposób ciągły i uporządkowany, a nie przypadkowy i dość rzadki.

Polskie Linie Lotnicze LOT koncentrują się, w miarę możliwości, na reklamie telewizyjnej nie zapominając o innych formach odpowiednich dla danego rynku. Poprzez różnego rodzaju

formy przekazu reklama ma być “apelem pozytywnym (wskazującym na zalety usług), zawierać argumentację racjonalną (bezpieczeństwo lotu, nowoczesność, krótki czas podróży) oraz emocjonalną (bazuje na sentymentach narodowych)” [Reklama linii lotniczych. Raport..., op. cit., str. 3-31].

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.

Otoczenie firmy Polskie Linie Lotnicze LOT S.A.

Otoczenie firmy, znane również jako środowisko biznesowe, odnosi się do zbioru wszystkich czynników zewnętrznych, które mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa. Analiza otoczenia jest kluczowa dla efektywnego zarządzania firmą, ponieważ pozwala na identyfikację szans i zagrożeń, które mogą wpłynąć na jej funkcjonowanie oraz rozwój.

Pierwszym istotnym elementem otoczenia firmy jest otoczenie makroekonomiczne, które obejmuje czynniki takie jak polityka gospodarcza, poziom inflacji, stopy procentowe oraz ogólna kondycja gospodarki. Polityka gospodarcza, na przykład, może wpływać na koszty operacyjne przedsiębiorstw, a także na popyt na ich produkty lub usługi. Z kolei poziom inflacji może wpływać na siłę nabywczą konsumentów, co z kolei wpływa na przychody firmy.

Kolejnym ważnym elementem jest otoczenie prawne i regulacyjne, które obejmuje przepisy prawa, regulacje branżowe, a także normy etyczne. Przedsiębiorstwa muszą przestrzegać przepisów prawa, aby uniknąć sankcji prawnych, które mogą negatywnie

wpłynąć na ich reputację oraz wyniki finansowe. Otoczenie prawne może obejmować przepisy dotyczące ochrony środowiska, prawa pracy, a także regulacje dotyczące ochrony konsumentów.

Otoczenie społeczno-kulturowe to kolejny istotny aspekt otoczenia firmy. Składa się ono z wartości, przekonań, norm społecznych oraz demograficznych cech populacji, które mogą wpływać na zachowania konsumentów oraz preferencje zakupowe. Na przykład zmiany w strukturze demograficznej, takie jak starzenie się społeczeństwa, mogą prowadzić do zmian w popycie na określone produkty lub usługi. Ponadto, firmy muszą brać pod uwagę zmieniające się trendy społeczne oraz rosnącą świadomość ekologiczną konsumentów, co może wymagać wprowadzenia nowych strategii marketingowych.

Otoczenie technologiczne również odgrywa kluczową rolę w działalności przedsiębiorstwa. Postęp technologiczny może wpływać na sposób, w jaki firmy produkują swoje produkty, dostarczają usługi, a także komunikują się z klientami. Nowe technologie mogą również stwarzać nowe możliwości biznesowe, ale także zagrożenia w postaci szybszej obsolescencji produktów i usług. Przedsiębiorstwa muszą monitorować rozwój technologii i dostosowywać się do zmian, aby pozostać konkurencyjnymi na rynku.

Otoczenie konkurencyjne, czyli środowisko, w którym przedsiębiorstwo konkuruje z innymi podmiotami, jest również kluczowe. Firmy muszą stale analizować działania swoich konkurentów, aby zrozumieć ich strategię oraz identyfikować potencjalne zagrożenia. Wysoki poziom konkurencji może prowadzić do presji na ceny, co z kolei może wpływać na marżę zysku firmy. Przedsiębiorstwa muszą opracowywać strategię, które pozwolą im wyróżnić się na tle konkurencji, na przykład poprzez innowacje, wysoką jakość obsługi klienta czy unikalną ofertę produktową.

Wreszcie, otoczenie naturalne, które obejmuje zasoby naturalne, klimat oraz zmiany ekologiczne, również ma istotne

znaczenie. Firmy, zwłaszcza te działające w branżach związanych z eksploatacją zasobów naturalnych, muszą uwzględniać wpływ swojej działalności na środowisko oraz przestrzegać regulacji dotyczących ochrony środowiska. Zrównoważony rozwój oraz odpowiedzialność ekologiczna stają się coraz ważniejszymi elementami strategii biznesowych, co z kolei może wpływać na reputację firmy oraz jej relacje z klientami i inwestorami.

Otoczenie firmy jest złożonym i wieloaspektowym systemem, który obejmuje szereg czynników zewnętrznych, mających bezpośredni lub pośredni wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Zrozumienie tych czynników oraz ich wpływu na firmę jest kluczowe dla opracowania skutecznych strategii zarządzania, które pozwolą na wykorzystanie szans oraz minimalizowanie zagrożeń związanych z działalnością w dynamicznym i nieprzewidywalnym środowisku biznesowym.

Podstawową działalnością firmy Polskie Linie Lotnicze LOT S.A. jest świadczenie usług w zakresie przewozów pasażerów i ładunków (cargo). Przewozy te dzielą się na dwa zasadnicze rodzaje tj. przewozy rozkładowe oraz czartery (przewozy czasowe, specjalne lub jednorazowe). Usługa firmy lotniczej nie sprowadza się jednak do wąsko rozumianego przetransportowania pasażera lub ładunku z punktu A do punktu B. Składa się na nią wiele czynników, które muszą być w sposób maksymalny dopasowane do potrzeb potencjalnego klienta, żeby wybrał on właśnie tą, a nie inną firmę. Tym wszystkim co składa się na konkurencyjność produktu (oferty) przewoźnika są: typy samolotów, którymi operuje, komfort i bezpieczeństwo, punktualność i regularność rejsów, odpowiadający potrzebom klienteli rozkład, poziom cen biletów, jakość usługi oraz zakres i atrakcyjność oferty usług dodatkowych – pozalotniczych (rezerwacja hotelu, tłumacz, przewodnik, wynajem samochodu).

Także forma powitania na pokładzie, serwowane posiłki, drinki, kino, jakość dźwięku, program audio, wygoda foteli oraz wiele

innych detali, które mają wpływ na końcowy wizerunek firmy w oczach potencjalnego klienta. Wynika z tego, że tak samo ważne jest przygotowanie pracowników do pracy, jak również współpraca z innymi firmami, które mają mniejszy wpływ na produkt, ale dopełniają jego końcowy wygląd. Wszystkie te czynniki muszą być stale kontrolowane, a poziom ich realizacji podwyższany, aby usługa świadczona przez linię lotniczą w pełni satysfakcjonowała klienta [E.Wiszniewska, Poznaj swój produkt, gazeta PLL LOT S.A., nr 3, 1-15.02.1992, str. 1-2].

Polские Linie Lotnicze LOT S.A. (LOT) to narodowy przewoźnik lotniczy Polski, działający w złożonym i dynamicznym otoczeniu, które wpływa na jego działalność operacyjną, finansową oraz strategiczną. Otoczenie firmy LOT można podzielić na kilka kluczowych obszarów, takich jak otoczenie makroekonomiczne, prawne, technologiczne, konkurencyjne, społeczno-kulturowe oraz naturalne.

Otoczenie makroekonomiczne ma fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania LOT-u. Wpływa na niego globalna i krajowa koniunktura gospodarcza, poziom inflacji, kursy walut oraz ceny paliwa lotniczego, które stanowią jeden z głównych kosztów operacyjnych linii lotniczych. Wahanie kursów walut, zwłaszcza dolara amerykańskiego, mogą znacząco wpływać na koszty paliwa, a także na przychody firmy, zwłaszcza w przypadku rejsów międzynarodowych. Ponadto, recesje gospodarcze mogą prowadzić do zmniejszenia popytu na podróże lotnicze, zarówno w segmencie biznesowym, jak i turystycznym.

Otoczenie prawne i regulacyjne jest kluczowe dla działalności LOT-u, który musi przestrzegać zarówno krajowych, jak i międzynarodowych przepisów dotyczących lotnictwa cywilnego. Przepisy Unii Europejskiej, w tym te dotyczące ochrony konsumentów, konkurencji, a także norm bezpieczeństwa, mają bezpośredni wpływ na działalność firmy. Regulacje dotyczące emisji CO₂ oraz zrównoważonego rozwoju stawiają przed LOT-em wyzwania związane z koniecznością redukcji emisji i dostosowania floty do nowych norm środowiskowych.

Otoczenie technologiczne odgrywa znaczącą rolę w branży lotniczej. Postęp technologiczny wpływa na efektywność operacyjną, bezpieczeństwo lotów oraz jakość obsługi pasażerów. LOT inwestuje w nowoczesne technologie, takie jak zaawansowane systemy rezerwacyjne, technologie wspomagające zarządzanie flotą, a także nowoczesne samoloty, które są bardziej energooszczędne i przyjazne dla środowiska. Wprowadzenie nowych technologii pozwala także na rozwój usług dodatkowych, takich jak rozrywka pokładowa czy udogodnienia dla pasażerów.

Otoczenie konkurencyjne jest jednym z najważniejszych elementów wpływających na strategię LOT-u. Przewoźnik ten konkuruje z innymi liniami lotniczymi, zarówno tradycyjnymi, jak i niskokosztowymi, na wielu trasach krajowych i międzynarodowych. Wysoki poziom konkurencji wymaga od LOT-u ciągłego doskonalenia oferty, optymalizacji kosztów oraz wprowadzania innowacji, które pozwolą na wyróżnienie się na tle konkurentów. Współpraca z innymi liniami w ramach sojuszu Star Alliance, do którego należy LOT, umożliwia dostęp do szerszej siatki połączeń oraz korzyści dla pasażerów, takich jak programy lojalnościowe.

Otoczenie społeczno-kulturowe jest również istotne, szczególnie w kontekście zmieniających się preferencji pasażerów. Rosnąca świadomość ekologiczna, zmiany demograficzne oraz rosnące oczekiwania dotyczące komfortu i jakości obsługi wpływają na strategię LOT-u. Firma musi dostosowywać swoją ofertę do potrzeb różnych grup pasażerów, od biznesmenów, przez turystów, po osoby podróżujące w celach rodzinnych. Trendy takie jak rosnące zainteresowanie turystyką ekologiczną oraz preferencje dotyczące zrównoważonych form transportu wpływają na działania marketingowe i operacyjne LOT-u.

Wreszcie, otoczenie naturalne, w tym zmiany klimatyczne, ma coraz większy wpływ na branżę lotniczą. Wzrost temperatur, zmiany pogodowe oraz regulacje dotyczące emisji gazów

cieplarnianych stawiają przed LOT-em wyzwania związane z koniecznością redukcji wpływu na środowisko. W odpowiedzi na te wyzwania, LOT stara się modernizować swoją flotę, inwestować w samoloty o niższej emisji, a także promować zrównoważone praktyki wśród swoich pracowników i pasażerów.

Otoczenie firmy Polskie Linie Lotnicze LOT S.A. jest złożone i wielowymiarowe, a jego analiza jest kluczowa dla skutecznego zarządzania firmą. LOT musi nieustannie monitorować zmiany w swoim otoczeniu, aby dostosowywać swoją strategię do dynamicznych warunków rynkowych, regulacyjnych i technologicznych. Tylko poprzez efektywne zarządzanie tymi aspektami, firma może utrzymać swoją pozycję na rynku i sprostać rosnącym oczekiwaniom klientów oraz wyzwaniom współczesnego świata.

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.

Historia PLL LOT S.A.

Dzieje polskiego transportu lotniczego sięgają lat dwudziestych tego stulecia, choć pierwsze lotniska w Warszawie, Krakowie, Poznaniu oraz we Lwowie zbudowano już 10 lat wcześniej.

Komunikacja lotnicza w Europie rozwijała się w latach 1918-1919 kolejno w Niemczech, a następnie we Francji i Wielkiej Brytanii. Lotnictwo wojskowe Austrii organizowało przewozy poczty. Loty odbywały się na trasie Wiedeń-Ołomuniec-Kraków-Lwów-Kijów w okresie 31 marca – 7 października 1918 roku, przy czynnym udziale Polaków i był to pierwszy lotniczy przewóz poczty w Europie.

Po odzyskaniu przez Państwo Polskie niepodległości 11 listopada 1918 roku – rozpoczęto starania o utworzenie rodzimej komunikacji powietrznej. W grudniu 1919 roku zademonstrowano w Polsce pierwszy samolot komunikacyjny, a od 2 kwietnia 1921 roku rozpoczęto regularną komunikację na trasie Warszawa-Praga-Strasburg-Paryż realizowaną przez CFRNA (towarzystwo francusko-rumuńskie). Kolejno powstawały przedsiębiorstwa transportu lotniczego "Aerotarg" w Poznaniu (28 maja 1921 roku), a następnie "Aerolloyd" w Warszawie (rok 1922), który w roku 1925 przekształcił się w spółkę akcyjną "Polska Linia Lotnicza Aerolot". Otwarto takie połączenia jak Gdańsk-Warszawa-Lwów czy Warszawa-Kraków, które następnie przedłużono do Wiednia. Wprowadzono do eksploatacji samoloty Junkers F-13. Przewozy lat 20-tych kształtowały się na poziomie do 16.000 pasażerów rocznie, przy użyciu około 20 samolotów, które obsługiwały 9 miast.

Powstają Linie Lotnicze LOT Sp. z o.o.

Pod taką nazwą 2 stycznia 1929 roku rozpoczęła działalność firma przewozowa Linie Lotnicze LOT utworzona z dotychczas działających towarzystw lotniczych na podstawie programu i zasad opracowanych w roku 1928 przez Wydział Lotnictwa Cywilnego Ministerstwa Komunikacji. Była to spółka państwowo-samorządowa, która przejęła pracowników, samoloty oraz wyposażenie od dotychczas działających przewoźników. Wydarzeniem roku 1929 było podpisanie w Warszawie międzynarodowej konwencji dotyczącej przewozów lotniczych, znanej pod nazwą Konwencji Warszawskiej. Pod koniec roku zmieniono nazwę przedsiębiorstwa wprowadzając "Polskie" oraz znak firmowy "Żuraw" projektu Tadeusza Gronowskiego. Nowe przedsiębiorstwo poszerzyło swoją działalność tworząc połączenia do Katowic i Bydgoszczy oraz kupując samoloty Fokker F-VIIA/1M (8 miejsc pasażerskich). [A.Glass, „Polskie Linie Lotnicze LOT 1929-1989”, Warszawa 1989, s.5]

Rok 1934 to przeniesienie działalności LOT-u na nowe lotnisko w Warszawie-Okęcie oraz wprowadzenie nowych połączeń na trasie

Warszawa – Wilno – Ryga – Tallin, a także Poznań – Berlin.

Rok 1937 to otwarcie najdłuższej w Europie linii lotniczej północ-południe z Finlandii przez Polskę aż do Palestyny – ponad 4300 km. Rozpoczęto wymianę floty samolotów wprowadzając DC-2, L-10A "Electra", Ju-52 oraz L-14H "Super Electra" samoloty o liczbie miejsc 10-15 . Załoga LOT-u dowodzona przez dyrektora W. Makowskiego dokonała w roku 1938 przelotu z Burbank k/Los Angeles przez Amerykę Środkowa i Południowa, Atlantyk, Afrykę i Europę do Warszawy – czym udowodniła możliwość zorganizowania lotów atlantyckich.

Koniec lat 30-tych to uruchomienie połączeń z Budapesztem, Belgradem, Wenecja i Rzymem, a także Kopenhaga i Bejrutem.

W roku 1939 przewieziono 65 tys. pasażerów oraz 1400 ton ładunków eksploatując 26 samolotów i obsługując 25 miast; LOT zatrudniał wówczas 694 pracowników.

Wybuch drugiej wojny światowej nie zaskoczył LOT-u -ewakuacja pracowników, samolotów i majątku firmy odbyła się sprawnie, dzięki czemu uniknięto zaskoczenia i poważnych strat w czasie działań wojennych. Cześć pracowników LOT-u pozostała w kraju podejmując działalność konspiracyjna. Wielu zapłaciło najwyższą cenę ginąc jak inż. Włodzimierz Szaniawski czy ppłk. Juliusz Gilewicz. Ci, którzy przedostali się na Zachód służyli swoimi umiejętnościami i doświadczeniem głównie w RAF-ie [www.lot.com.pl].

Czas odbudowy i ograniczeń

6 marca 1945 roku reaktywowano w Warszawie Polskie Linie Lotnicze LOT uruchamiając połączenia do 8 głównych miast Polski w oparciu o samoloty Li-2 i Po-2, a następnie DC-3, Il-12 oraz Il-14. Trwała intensywna odbudowa lotnisk, bazy technicznej na Okęciu oraz biur LOT-u. Rozpoczęto rejsy zagraniczne do Berlina, Belgradu, Paryża, Sztokholmu, Pragi i Budapesztu, a następnie do Wilna i Moskwy. Niestety lata 50-te to także okres stagnacji oraz ograniczeń wynikających z

ówczesnej doktryny politycznej – jeszcze w roku 1960 przewożono tylko 175 tys. pasażerów obsługując 24 miasta przy posiadaniu 40 samolotów. "Odwilż" roku 1956 roku poprawiła sytuację – zakupiono samoloty CV-240 z ciśnieniowa kabina podnosząc komfort podróży, a w roku 1961 wprowadzono pierwsze samoloty z napędem turbośmigłowym Il-18 (zabierające 100 pasażerów) oraz V-804 (rok 1962) i An-24 (rok 1966). Uruchomiono pierwsze pozaeuropejskie połączenie do Kairu (rok 1963) a także do Helsinek, Frankfurtu i Bejrutu [A.Glass, „Polskie Linie Lotnicze LOT 1929-1989,” op.cit.s.9].

Samoloty odrzutowe – LOT-em przez Atlantyk.

Era samolotów odrzutowych rozpoczęła się 6 listopada 1968 roku wprowadzeniem do eksploatacji samolotów Tu-134 zabierające 72 pasażerów , oraz uruchomieniem szeregu nowych połączeń np. do Kijowa czy Istambułu .

Na początku lat 70-tych kolejna zmiana polityczna w Polsce umożliwiła utworzenie, planowanego jeszcze przed wojna, regularnego połączenia do Stanów Zjednoczonych -16 kwietnia 1973 r otwarto linie do Nowego Jorku. LOT kupuje dalekodystansowe samoloty Il-62 (1972) oraz Il-62M (1979), a powiększając flotę rozwija siatkę połączeń o rejsy do Bangkoku oraz do Montrealu. W roku 1979 LOT przewiózł 1.997 tys. pasażerów oraz ponad 17 tys. ton ładunków obsługując 56 miast przez 46 samolotów. Z oferty przewozowej LOT-u korzystało wielu polityków, aktorów, naukowców, realizowane SA przewozy zespołów Filharmonii Narodowej czy Mazowsza. Szybko rosnąca liczba pasażerów oraz większe wymagania rynku przewozów zadecydowały, że podjęto decyzje o budowie w centrum Warszawy nowoczesnego kompleksu obsługi pasażerów – Hotelu MARRIOTT, którego LOT jest współwłaścicielem.

13 grudnia 1981 roku z chwilą ogłoszenia stanu wojennego zawieszeniu uległy wszystkie połączenia zarówno LOT-u jak i innych przewoźników;

LOT w pierwszych miesiącach 1982 roku rozpoczął odbudowę siatki połączeń

likwidując połączenia nierentowne i rozwijając przewozy wynajęte (czartery). W maju 1984 roku po długich staraniach uruchomiono czartery do Nowego Jorku i Chicago, a wkrótce potem przywrócono tam loty rejsowe.

Fundamentalna i odważna jak na owe czasy decyzja zapadła w roku 1988, kiedy po trudnych negocjacjach, zdecydowano o zakupie 3- samolotów dalekiego zasięgu produkcji amerykańskiej – BOEING 767 , których dostawy miały miejsce w latach 1989-1990.

Następnie wybrano i zakupiono na trasy krótkiego zasięgu samoloty produkcji francusko- włoskiej ATR-72, a na trasy średniego zasięgu BOEING 737. Dziś LOT dysponuje 28 samolotami, w tym 5 – B767, 15 – B737 oraz 8 – ATR-72. Średni wiek jednego samolotu nie przekracza 4,5 lat – nasza flota zaliczana jest do jednych z najmłodszych na świecie. [www.lot.com.pl]

Współczesność LOT-u – proces przemian.

PLL LOT są zaliczane do najstarszych przedsiębiorstw na świecie. Firma ta jest powszechnie traktowana jako wizytówka polskości poza granicami kraju. Od 1992 r. jest jednoosobową spółką skarbu państwa.

PLL LOT SA dysponują najmłodszą i najnowocześniejszą na Świecie flotą. Stan taki jest wynikiem rozpoczętej w 1989 r. wymiany przestarzałych samolotów b. ZSRR (17 tupolewów 134 i 154) na nowoczesne maszyny amerykańskie i francusko-włoskie, których producentami są Boeing i Aerospatiale. Samoloty te dały firmie przepustkę do grona najlepszych na świecie. LOT sprostał wyzwaniom otwartego rynku i globalnego marketingu. Stał się też jedynym przewoźnikiem w Europie Środkowowschodniej, który całkowicie wymienił samoloty radzieckie na amerykańskie Boeingi i zachodnioeuropejskie ATR-

y . Średni wiek samolotów nie przekracza 4 lat, przy żywotności około 25 lat.

Drugie miejsce w tej prestiżowej kwalifikacji zajmują samoloty towarzystwa lotniczego Tajwanu, które są średnio starsze o 2 lata; natomiast średni wiek samolotów przewoźników europejskich przekracza 8 lat, a amerykańskich 11 lat.

W końcu 1997 r. LOT eksploatował 28 samolotów pasażerskich. Było to 15 maszyn Boeing 737,5 – Boeing 767 i 8 -ATR 72. Wartość rynkowa floty Lotu wynosiła 800 mln USD. Daleko nam jednak do takich potentatów jak: American Airlines, które miały 642 samoloty w końcu 1996 r., United Airlines – 564 samoloty , British Airways – 249, Lufthansa – 194, Air Canada – 136 czy SAS – 119 samolotów. W 1996 r. LOT utrzymywał połączenia lotnicze z 46 miastami w 33 krajach (w 1995 r. z 47 miastami w 34 krajach, w 1994 r. z 48 miastami w 35 krajach, a w 1993 r. z 43 miastami w 32 krajach). Średnia odległość przewozu 1 pasażera wynosiła 2157 km (w 1995 r. – 2509 km). Do najdłuższych linii lotniczych należą linie:

- Warszawa-Bangkok (8088 km),
- Warszawa-Chicago (7518 km),
- Warszawa-Pekin (6945 km).

W latach 1996-1998 Polskie Linie Lotnicze LOT zaoferowały swoim pasażerom szereg nowych połączeń z miastami amerykańskimi: Miami, Los Angeles, Waszyngtonem, Bostonem, Chicago, San Francisco, Cleveland, Dallas, Seattle, Phoenix i Syracuse. Stało się to możliwe dzięki porozumieniu code-share, czyli wspólnej obsłudze połączeń, zawartym między LOT-em i American Airlines. Wynika z niego, że pasażerowie na trasie z Warszawy do Nowego Jorku lub Chicago są przewożeni na pokładach samolotów PLL LOT, a następnie kontynuują podróż liniami American Airlines. Przez cały czas pasażer ma jeden bilet zakupiony w LOT . W 1997r. LOT przewiózł niespełna 2,3 mln pasażerów, co stanowiło 12% wzrost w porównaniu z rokiem

1996. Na liniach krajowych LOT przewiózł w 1997 r. 336 tys. osób (w 1996 r. – 311 tys.), co stanowiło 8% wzrost. Zapełnienie samolotów wynosiło 58% dla połączeń krajowych (w 1996 r. – 54%) i 64,3% na trasach zagranicznych (w 1996 r. – 66,7%). w 1998 r. PLL LOT zostały uhonorowane, po raz trzeci z rzędu, prestiżową nagrodą Business Travel WorldAward dla najlepszej linii lotniczej w Europie Środkowowschodniej .

Pod względem wartości wpływów PLL LOT zajmuje 82 pozycję wśród 259 członków Zrzeszenia Międzynarodowego Transportu Lotniczego (IATA – International Air Transport Association). W 1997 r. do kasy firmy wpłynęło ponad 0,5 mld USD. Mimo jednak wzrostu przewozów i wpływów, LOT znajduje się w trudnej sytuacji finansowej i potrzebuje zasilenia kapitałowego, szacowanego na ponad 1,2 mld USD. Po doinwestowaniu LOT może być firmą bardzo zyskowną. Oblicza się, że potrzebom inwestycyjnym polskiego lotnictwa jest w stanie sprostać tylko obcy kapitał- Rok 1997 firma zamknęła stratą brutto w wysokości 110 mln zł (w 1996 r. wynik ujemny wyniósł 45,9 mln zł). Problemy finansowe LOT -u wynikają z konieczności spłat rat leasingowych za Boeingi. W 1997 r. raty za 28 nowych Boeingów wyniosły 98 mln USD .

Rok 1998 uznać należy za przełomowy dla LOT. W tym czasie firma podpisała umowę z British Airways. W efekcie w **1998 r. LOT znalazł się w największym na świecie sojuszu lotniczym**, w którym obok British Airways znalazły się również: American Airlines, Qantas, JAL, Canadian, Deutsche BA, Fin Air, Iberia, Malev i Aerolinas Argentinas. Sojusz ten jest wymierzony przede wszystkim przeciw innej potężnej grupie Star Alliance, w której znalazły się: Lufthansa, United Airlines, SAS, Thai Airways, Air Canada i Vriag.

Powodem porozumienia LOT -u z British Airways jest postępująca liberalizacja światowego rynku lotniczego. Zaostrza ona walkę konkurencyjną i powoduje, że słabe linie lotnicze nie są w stanie utrzymać się na rynku. Jest to zatem próba znalezienia miejsca LOT -u w postępującej globalizacji lotnictwa.

Niewykluczone, że w najbliższej przyszłości British Airways wykupią część udziałów LOT -u.

Rozpoczęty w latach 90-tych proces zmian polityczno-ustrojowych w Polsce spowodował także szybkie przekształcenia naszej gospodarki. Dla LOT-u oznaczało to spadek przewozów lotniczych z 2,3 mln pasażerów w roku 1989 do 1,1 mln w roku 1991. Na ten regres nałożył się kryzys światowego lotnictwa, który zastał LOT z siedmiotysięczną załogą, modernizacją floty samolotów oraz rozpoczętą rozbudową infrastruktury – terminalem cargo, cateringiem oraz bazą paliwową.

W 1991 roku przedsiębiorstwo państwowe – LOT, zostało na mocy ustawy przekształcone w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. LOT zdawał sobie sprawę z tego, że musi dogłębnie się zrestrukturyzować.

Głównymi założeniami restrukturyzacji były:

- wymiana i modernizacja floty samolotów;
- zapewnienie bardzo dobrej obsługi technicznej; uzyskanie certyfikacji Bazy Technicznej zgodnie z przepisami państw Unii Europejskiej;
- stworzenie odrębnych spółek jak LOT Catering, LOT Ground Services czy Petrolot;
- utworzenie nowej polskiej linii lotniczej EUROLOT zajmującej się obsługą połączeń w obszarze tzw. komunikacji regionalnej;
- przeprowadzenie prywatyzacji; zaczynając od roku 1999, realizowanej przez grupę doradcza wyłonioną w drodze przetargu;
- oparcie zakupów samolotów na transakcjach leasingowych finansowanych przez zagraniczne banki i gwarantowanych przez agendy narodowe kraju producentów;
- porozumienia handlowe z czołowymi przewoźnikami lotniczymi,

w tym nowoczesne formy współpracy – code share oraz block space.

Proces wyboru potencjalnych inwestorów w ramach przetargu publicznego można podzielić na 7 etapów:

pierwszy – złożenie deklaracji zainteresowania. Deklaracje zgłosiło 6 linii lotniczych: American Airlines (AA), British Airways (BA), Holenderskie Linie Lotnicze (KLM), Lufthansa (LH), Skandynawskie Linie Lotnicze (SAS), SWISSAIR (SAirGroup – SR), w terminie do dnia 7 czerwca br.;

drugi – dopuszczenie przez MSP 6 potencjalnych inwestorów, którym zostało udostępnione Memorandum Informacyjne dotyczące LOT-u, w terminie do dnia 21 czerwca br.;

trzeci – przedstawienie propozycji przez 3 inwestorów BA, LH i SR odnośnie ceny za akcje i programu rozwoju LOT-u w terminie do dnia 23 lipca br.;

czwarty – poinformowanie przez MSP o dopuszczeniu BA, LH i SR do kolejnego etapu przetargu, w terminie do dnia 23 sierpnia br.;

piąty – przeprowadzenie procedury due diligence przez BA, LH i SR, to jest przez wszystkich trzech zgłoszonych inwestorów, w terminie od 23 sierpnia br. do 17 września br. ;

szósty – zgłoszenie przez BA, LH i SR ostatecznych ofert, w terminie do dnia 27 września br.;

siódmy – udzielenie SR wyłączności na negocjacje umów prywatyzacyjnych i aliansowych z MSP i LOT-em, co nastąpiło 20 października br.

Warto zaznaczyć, że wybór inwestora strategicznego przez MSP i MTiGM nastąpił w uzgodnieniu z LOT-em. LOT dokonał oceny ofert w sposób maksymalnie zobiektywizowany przy zastosowaniu specjalnych systemów stosowanych w takich ocenach przez światowe linie lotnicze.

LOT dociera obecnie do 49 miast w 31 krajach świata i przewozi rocznie ponad 3.200 tys. pasażerów oraz prawie 31.000 ton ładunków

[http://www.lot.com/app/index.jsp?area=corporation_info&type=facts_n_figures].

Na pokładach LOT-u podróżują najwybitniejsze postacie współczesnego świata. Do osób, które LOT szczególnie ceni i które zwyczajowo korzystają z naszych usług należy papież Jan Paweł II. Na pokładzie w grudniu 97 wracała do Polski – po odebraniu Nagrody Nobla – Wisława Szymborska. Polskimi liniami podróżowali także dwaj inni polscy nobliści Czesław Miłosz i Lech Wałęsa. Lotem podróżowali także państwo Elżbieta i Krzysztof Pendereccy, Yehudi Menuhin, Mscisław Rostropowicz, Luciano Pavarotti, Barbara Hendrics a także gwiazdy światowego kina m.in. Catherine Deneuve i Richard Chamberlaine [www.lot.com.pl].

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.

Charakterystyka sektora transportu lotniczego na świecie

Transport lotniczy jest najnowocześniejszym, najbardziej dynamicznie rozwijającym się oraz najbezpieczniejszym rodzajem transportu. Jest bezkonkurencyjny pod względem szybkości przewozu. Wykazuje swe zalety na długich trasach oraz na obszarach bezludnych i słabo zaludnionych. Wymaga jednak zaangażowania poważnych środków kapitałowych i zatrudnienia

wysoko kwalifikowanych kadr. Stąd też na jego dynamiczny rozwój pozwolić mogą sobie kraje o odpowiednim poziomie rozwoju gospodarczo-społecznego. Mimo to, międzynarodowe porty lotnicze znajdują się we wszystkich krajach świata i tylko nieliczne małe państwa nie posiadają własnych przedsiębiorstw lotniczych.

Główną rolę w transporcie lotniczym odgrywa przewóz pasażerów (ponad 70%), mniejszą towarów (25%) i poczty (ok. 3%). Jednak wzrastająca wymiana handlowa sprawia, iż spada procentowy udział przewozów pasażerskich na rzecz towarów. Łączna długość sieci lotniczej na świecie wynosi około 8 mln km. Obejmuje ona swym zasięgiem kilkadziesiąt tysięcy portów lotniczych, w tym kilkaset o znaczeniu międzynarodowym. Obsługują je samoloty, które wykorzystuje się zarówno do przewozów wewnętrznych, jak i międzynarodowych. Ruch wewnętrzny jest najsilniej rozwinięty w państwach o dużej powierzchni, głównie w USA, Australii i na terenie byłego ZSRR, natomiast przewozy międzynarodowe największą koncentrację wykazują na trasach:

- Europa Zachodnia-Ameryka Północna,
- USA-Ameryka Łacińska,
- USA-Japonia,
- Europa Zachodnia-Bliski Wschód,
- Europa Zachodnia-Rosja,
- Europa Zachodnia-Azja Południowa,
- Europa Zachodnia-Ameryka Południowa.

Lata 1997-2001 są okresem dawno nie spotykanego boomu w przewozach lotniczych. Według danych Międzynarodowej Organizacji Lotnictwa Cywilnego (ICAO-International Civil Aviation Organization) w 1997 r. przewieziono na świecie rekordową liczbę 1,5 mld pasażerów, czyli o ponad 7% więcej niż w roku poprzednim. Perspektywy dla międzynarodowego rynku

przewozów lotniczych są dobre. Ożywienie w światowym ruchu lotniczym jest szacowane na około 5% rocznie w ciągu najbliższych 20 lat. Najszybciej mają wzrastać przewozy długodystansowe, głównie międzykontynentalne. Dynamiczny wzrost przewozów wynika między innymi ze spadku cen biletów lotniczych. Średnio spadają one o około 1% rocznie. Towarzyszy temu wzrost średniego wykorzystania miejsc w samolotach oraz zysków linii lotniczych. Na początku lat 90-tych gospodarka polska otwarta została dla wolnej konkurencji, co oznaczało dla wielu przedsiębiorstw konieczność dostosowania się do różnych warunków działania. PLL LOT S.A. znalazły się również w nowej, nieznanej dotąd rzeczywistości. Brak doświadczeń, sytuacja na rynku międzynarodowym, dążenie do globalizacji spowodowały, że polski przewoźnik aby sprostać wymogom rynku rozpoczął procesy dostosowawcze, przygotowano program restrukturyzacji, podjęto formułowanie i wdrażanie nowej strategii organizacji. Jednym z kierunków działania było podjęcie poszukiwań partnerów strategicznych do współpracy na międzynarodowym rynku przewozów lotniczych. W połowie lat 90-tych podjęte zostały decyzje z kim działać i obecnie pozostaje jedynie opracowanie takiej formuły porozumienia aby umożliwiła ona przeciwdziałanie ogromnej konkurencji, ekspansję oraz wzmocnić pozycji polskiego przewoźnika zarówno na rynku amerykańskim jak i europejskim.

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.

Alianse w transporcie

Lotniczym

W światowym transporcie lotniczym poza koncentracją. powodującą wzrastający udział wielkich przedsiębiorstw w liberalizującym się rynku. zaznacza się coraz większa tendencja do tworzenia strategicznych aliansów marketingowych zawieranych przez mniejsze lub większe grupy przewoźników. Alianse takie stwarzają możliwość uczestniczenia również mniejszych partnerów w korzyściach związanych ze zwiększeniem skali operacji. oszczędnością kosztów, zwiększeniem wpływów dzięki koordynacji programów lotów i innym skoordynowanym działaniom marketingowym.

Przewoźnik oczekuje przede wszystkim redukcji kosztów, zwiększenia siatki połączeń oraz wpływów i zysków, pasażerszego 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. 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 [K.Kapis, Tendencje i trendy w światowym lotnictwie cywilnym, „Żurawie” 1999, nr 2/3].

Bardziej złożone porozumienia marketingowe mogą obejmować:

- planowanie i koordynowanie sieci połączeń; - wspólną eksploatację tras na zasadzie *joint operation* lub *pool'u* wpływów, w tym *code-sharing*, 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 (*codesharing*);

- ustalanie taryf;
- sprzedaż usług;
- programy *frequent flyer*;
- reklamę i promocję, np. Lufthansa i Finnair reklamowały wzajemnie swoje macierzyste kraje.

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 szerokokadłubowych linii Sabena, Iberia, Alitalia i Air France. Od cząstkowych aliansów marketingowych i porozumień technicznych, operacyjnych itp., należy odróżnić alianse kapitałowe.

Formą pośrednią między umowami cząstkowymi a całkowitym kapitałowym połączeniem przedsiębiorstw jest tak zwany **strong alliance option**. Jest to **porozumienie wielofunkcyjne**, zakładające współpracę przewoźników na wielu płaszczyznach: kapitałowej, marketingowej, a także operacyjnej, technologicznej i technicznej. Przewoźnicy zachowując swoją

tożsamość nawiązują ścisłą współpracę w celu stworzenia ogólnosiwiatowej 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 pozwała, następuje też koordynacja taryf oraz podaży miejsc (zdolności przewozowej, *ang. capacity*). Wreszcie 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. [K.Kapis „Tendencje i trendy w światowym lotnictwie cywilnym”, „Żurawie” 1999, nr 2/3]

Przewoźnik powinien oceniać porozumienia nie tylko ze swojego punktu widzenia i biorąc pod uwagę swoje korzyści, ale także z punktu widzenia pasażera – jakie bezpośrednie 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 alian^{su}.

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.

Roła aliansów strategicznych w zarządzaniu organizacją

Dotychczasowe ograniczenia terytorialne dla prowadzenia biznesu uległy zasadniczemu ograniczeniu. Przedsiębiorstwa, które dotychczas funkcjonowały w pewnych ograniczonych segmentach rynku zmuszone zo^{stały} do szukania skutecznych rozwiązań pozwalających im utrzymać się na nim. Większa swoboda działania oraz decentralizacja zarządzania uzmysłowiły kadrze kierow^{niczej}, że globalizacja może pomóc przedsiębiorstwom osiągnąć następujące korzyści [STRATEGOR. Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1995, str. 197]:

- ograniczenie kosztów poprzez wykorzystanie efektu skali,
- poprawa jakości produktów,
- wzmocnienie przywiązania klientów do oferowanych im produktów,
- poprawa wiarygodności konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez wchodzenie w liczne kontakty z główny^{mi} konkurentami.

Ostatnia zaleta globalizacji może wydawać się dyskusyjna, bowiem walka konkurencyjna pomiędzy przedsiębiorstwami utożsamiana jest najczęściej z rywalizacją między podmiotami, a w konsekwencji z porażką jednej ze stron. Jednak jak pokazuje doświadczenie wielu przed^{siębiorstw}, współpraca

między konkurującymi ze sobą firmami jest możliwa, a co więcej może przynieść ogromne korzyści obu podmiotom.

Wybór tej strategii działania przynosi pozytywne rezultaty w przypadku odpowiedniego doboru partnera strategicznego. W procesie tym wyróżnić można trzy podstawowe kroki:

1. określenie celów przedsiębiorstwa oraz obszaru działania poprzez:

- dokonanie analizy oferowanych produktów i rynków docelowych,
- stworzenie zespołu pracowników rozumiejących potrzeby zmian,
- stworzenie klimatu dla rozmów i negocjacji.

2. dokonanie selekcji produktów oferowanych na rynkach krajowych i zagranicznych.

3. określenie zasad wzajemnego dostosowania własnego potencjału i zasobów między przyszłymi partnerami .

Największe szansę powodzenia ma alians, w którego skład wchodzi partnerzy o zbliżonym potencjale ekonomicznym, gdyż w takim przypadku groźba przejęcia jednej firmy przez drugą jest najmniejsza. Dodatkowo każdy z aliantów powinien posiadać określone umiejętności, które charakteryzują go na tle pozostałych partnerów i powodują jego niezbytność. Przykładem może być współpraca pomiędzy AT&T Microelectronics, Matsushita Electric Co. i Marubeni Corp. w dziedzinie łączności. Matsushita zajmuje się produkcją oprzyrządowania bazującego na technologii AT&T, a Marubeni odpowiedzialna jest za ich dystrybucję. Inny przykład to alians dwóch firm produkujących oprogramowanie: WordPerfect i Novell. WordPerfect tworzy programy biurowe, Novell – oprogramowanie sieciowe i systemowe. Łącząc potencjał obie firmy stają się groźnym konkurentem Microsoft Corporation.

Wśród różnych form aliansów strategicznych wyróżnić można trzy

podstawowe grupy [STRATEGOR. Zarządzanie firmą, op. cit. ,str. 244]:

1. Alianse komplementarne są charakterystyczne dla przedsiębiorstw, których kompetencje i udziały są zróżnicowane np. jedno przedsiębiorstwo tworzy produkt, którego sprzedaż może być rozwijana dzięki umiejętnościom drugiego.

2. Ścisła integracja jest charakterystyczna dla firm, które zamierzają uzyskać korzyści skali w zakresie wytwarzania jakiegoś podzespołu. Następnie wyroby są włączane do własnej produkcji każdego z partnerów i sprzedawane.

3. Alianse addytywne są charakterystyczne dla przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających jakiś produkt. W tym przypadku wkład partnerów ma podobny wymiar, a ich wspólnym celem jest uzyskanie odpowiednio dużej skali produkcji. W Polsce strategia ta znajduje coraz więcej zwolenników.

Większość polskich przedsiębiorstw błędnie pojmuje istotę aliansów. Według niektórych decydentów alians ma być tylko i wyłącznie środkiem, który ma zapobiec poważnym kłopotom finansowym. To powoduje, że firma zagraniczna praktycznie bez żadnych barier wchodzi na dany rynek, aby po pewnym czasie całkowicie podporządkować sobie polskie przedsiębiorstwo. Takie praktyki są najczęściej stosowane na rynkach, gdzie następują przeobrażenia gospodarcze (kraje Europy Środkowo-Wschodniej) lub występuje stagnacja, czy kryzys ekonomiczny.

Polskie przedsiębiorstwa muszą zostać dokapitalizowane, aby stać się równorzędnym partnerem dla firm zagranicznych. Tylko w przypadku zasilania kapitałowego polskie przedsiębiorstwa mogą czerpać korzyści z zawartych aliansów. W przeciwnym przypadku, ta strategia działania przyniesie więcej szkód, niż pozytywnych aspektów. Podstawowymi zagrożeniami z jakimi mogą spotkać się, decydenci stosujący tę strategię, działania są:

– zbyt duże uzależnienie się jednego partnera od drugiego, co w konsekwencji może doprowadzić do przejęcia jednego z

aliantów,

- konflikt między partnerem o wizję prowadzenia biznesu,
- bariery językowe i kulturowe mogą utrudnić prawidłowe funkcjonowanie aliansu,
- współpraca może nie przynieść spodziewanych rezultatów.

Strategia aliansów jest bardzo korzystnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw. Szczególnie jeśli chodzi o redukcję kosztów działalności wynikającą ze specjalizacji każdego z partnerów, przez co zanika groźba dublowania zadań. Działalność każdego z aliantów ogranicza się do sfery, w której dana firma osiąga sukcesy. Potencjał ekonomiczny dwóch aliantów powoduje, że taki organizm gospodarczy ma większe szanse nie tylko na utrzymanie swojej pozycji rynkowej, ale wręcz na ekspansję. Powstały podmiot gospodarczy staje się bardziej atrakcyjnym partnerem do dalszej współpracy, przez co zwiększa się szansa rozszerzenia działalności pod względem geograficznym.

Strategia opracowana dla firmy przewiduje stopniowe zlecenie działalności o charakterze usługowym wyspecjalizowanym zewnętrznym firmom, przede wszystkim spółkom tworzonym przez dotychczasowych pracowników. Takie spółki pracownicze pracowałyby w oparciu o umowy na rzecz przedsiębiorstwa, ale działałyby samodzielnie również na rzecz innych klientów.

Powodzenie wdrożenia procesu restrukturyzacji zależy w dużym stopniu od pracowników pozostających w przedsiębiorstwie, którzy muszą aktywnie uczestniczyć w realizacji kompleksowego programu restrukturyzacji firmy, doskonaleniu procesów i struktury organizacyjnej, kształtowaniu profilu kwalifikacji oraz wprowadzeniu zmian technologicznych .

Efektem powyższych działań będzie zwiększenie wydajności, produktywności i rentowności przedsiębiorstwa, a w miarę poprawy wyników ekonomiczno-finansowych, przede wszystkim osiągnięcia wyższego zysku, wzrost przychodów z pracy

pracowników.

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.