

Zakończenie magisterskiej pracy – alianse strategiczne

Obserwując burzliwy rozwój polskiej gospodarki w latach dziewięćdziesiątych nasuwa się refleksja, że zbyt wcześnie jest mówić o wielkich aliansach strategicznych podobnych do tych, które mają miejsce pomiędzy wielkimi korporacjami na świecie w ramach powszechnie postępującej globalizacji. Duża fragmentacja polskich przedsiębiorstw jest jedną z przyczyn ich słabości operacyjnej wobec rosnącej konkurencji ze strony wchodzących na rynek firm zachodnich. Stąd w pierwszej kolejności, wobec przybliżającej się perspektywy członkostwa Polski w Unii Europejskiej, priorytetem wydaje się być konsolidacja przedsiębiorstw zmierzająca do koncentracji kapitału i podniesienia pozycji konkurencyjnej. Konsolidacja ta odbywa się zarówno na drodze fuzji, przejęć, jak i szeroko rozumianej współpracy strategicznej z partnerami krajowymi lub zagranicznymi.

Jednocześnie wiele przedsiębiorstw prywatyzowanych staje przed koniecznością restrukturyzacji podmiotowej, często prowadzącej do wydzielenia poszczególnych działów przedsiębiorstw, a następnie aktywowania między nimi powiązań kapitałowych, majątkowych i technologicznych (know – how). Stąd też tak powszechne stało się w Polsce zjawisko budowania potężnych „czap finansowych” w postaci holdingów. Z kolei, w rezultacie rozwoju prywatnych przedsiębiorstw wykupujących udziały w mniejszych spółkach tworzą się grupy kapitałowe.

Z prawnego punktu widzenia nie istnieje forma umowy, która oddawałaby specyfikę aliansu strategicznego. Istniejące prawodawstwo pozwala na zawieranie umów o współpracy głównie na podstawie przepisów kodeksu cywilnego. Ponieważ alianse strategiczne są wspólnymi przedsięwzięciami różnych podmiotów

gospodarczych, linia rozgraniczająca współpracę i kartel może okazać się niejednoznaczna. Dlatego też prawo ustala ramy dla współpracy strategicznej poprzez przepisy ustawy o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym. Ustawa ta między innymi definiuje praktyki monopolistyczne jako porozumienia polegające na:

- ustalaniu cen i zasad ich kształtowania między konkurentami,
- podziale rynku wg kryteriów terytorialnych, asortymentowych lub podmiotowych,
- ustaleniu lub ograniczeniu wielkości produkcji, sprzedaży lub skupu towarów,
- ograniczeniu dostępu do rynku lub eliminowaniu z rynku przedsiębiorców nie objętych porozumieniem,
- ustaleniu przez konkurentów lub ich związki warunków umów zawieranych z osobami trzecimi.

Współpraca strategiczna może przybierać różne formy aliansów nieformalnych (ang. informal alliances), które czasami opierają się jedynie na ustnym porozumieniu. Ponieważ umowy cywilnoprawne między podmiotami gospodarczymi nie są oficjalnie rejestrowane, trudno jest o dokładne dane dotyczące liczby i charakteru umów dotyczących współpracy o charakterze np.: sojuszu dystrybucyjnego lub transferu technologii. Szczegółowych obowiązków informacyjnych – zgodnie z prawem o publicznym obrocie papierami wartościowymi – dopełniać muszą spółki publiczne. Pozwala to sądzić, że w miarę wzrostu liczby spółek giełdowych, informacje o zawieranych porozumieniach strategicznych coraz częściej będą podawane do publicznej wiadomości, a to z kolei umożliwi bardziej kompleksowe badanie zjawiska.

Motywy tworzenia się aliansów na świecie są odmienne od tych, jakimi kierują się firmy działające w Polsce. Badania wykazują, że około 2/3 wszystkich aliansów strategicznych

dotyczy sfery know – how. Na przykład, rozwój produktów multimedialnych powstałych z połączenia technik audiowizualnych i informatycznych wywiera wpływ na zawieranie aliansów między wielkimi firmami telekomunikacyjnymi i informatycznymi. Alianse takie motywowane są koniecznością połączenia kompetencji technologicznych i obniżenia kosztów badań i rozwoju, produkcji i dystrybucji.

W Polsce natomiast podstawowym celem jest sprowadzenie do kraju nowej technologii i kapitału w celu podniesienia pozycji konkurencyjnej wobec rodzimych i zachodnich konkurentów. Ze strony zagranicznych inwestorów motywem aliansów jest wejście z ograniczonym ryzykiem na polski rynek, z ewentualną możliwością zwiększenia udziału w rynku i poznanie lokalnych warunków przed podjęciem decyzji o wykupie strategicznego pakietu. Na niekorzyść dla polskiej strony, często porozumienia z partnerami zagranicznymi przybierają formy aliansu niesymetrycznego (zawierające go przedsiębiorstwa mają nierówne potencjały ekonomiczne, techniczne i organizacyjne) i często kończą się przejęciem większościowych udziałów przez zagranicznego partnera. Niekiedy dochodzi nawet do zerwania współpracy przez zagraniczne przedsiębiorstwo po osiągnięciu przez nie określonych celów.

Rzadko dochodzi w Polsce do powstania klasycznych joint ventures, polegających na utworzeniu nowego podmiotu gospodarczego z określonym udziałem partnerów o podobnych potencjałach ekonomicznych, zachowujących swoją odrębność w ramach ich dotychczasowej działalności.

Należy jednak pamiętać, że aliansy niesymetryczne, jeśli są nieumiejętnie zawierane, mogą być na dłuższą metę niekorzystne dla słabszych partnerów i doprowadzić do ich eliminacji z rynku.

O sukcesie w aliansach decydują następujące czynniki:

– wspólnicy powinni wnieść do aliansu komplementarne

umiejętności, potencjał i pozycję rynkową,

– pokrywanie się rynków, na których działają wspólnicy, powinno być minimalne, aby uniknąć konfliktu interesów,

– spółka powinna opierać się na równowadze sił i udziałów własnościowych pomiędzy wspólnikami,

– alians musi mieć pewną autonomię, z silnym przywództwem oraz stałym zaangażowaniem i poparciem ze strony podmiotów dominujących,

– alians musi być zbudowany na zaufaniu pomiędzy wspólnikami i nie opierać się jedynie na prawach i obowiązkach wynikających z kontraktu,

– różnice stylów zarządzania i kultur obu firm muszą być traktowane z wyczuciem, w wyniku ewolucji musi się wykształcić nowy, wspólny styl zarządzania i nowa kultura przedsiębiorstwa, odrębne od stylu i kultury podmiotów dominujących.

Według badań empirycznych 51% aliansów między największymi światowymi korporacjami zostało zakończonych sukcesem. Ponadto, aż 78% przedsięwzięć, które zakończono, zostało przyjętych przez wspólników, co potwierdza tezę, że alians może być formą przejściową między fragmentacją a konsolidacją przedsiębiorstw.

W Polsce daje się odczuć brak systematycznych badań w zakresie aliansów strategicznych. Jednak już z samej obserwacji bieżącego życia gospodarczego można wywnioskować, że znaczenie strategicznej współpracy między przedsiębiorstwami w Polsce jest relatywnie mniejsze niż w krajach najbardziej rozwiniętych. Biorąc jednak pod uwagę trendy makroekonomiczne w światowej gospodarce, a zwłaszcza wzrost znaczenia globalizacji i gwałtowność postępu naukowo – technicznego, należy się spodziewać w dłuższej perspektywie zwiększenia dynamiki tworzenia aliansów strategicznych w kilku ważnych sektorach polskiej gospodarki.

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.

Alians Qualiflyer

Qualiflyer Group powstała w marcu 1998 roku. Licząca wówczas sześciu członków, wkrótce stała się wiodącym europejskim aliansem lotniczym. W skład Qualiflyer Group wchodzi obecnie: Swissair, Sabena, TAP Air Portugal, Turkish Airlines, Air Liberte, Crossair, Air Littoral, Air Europe, Polskie Linie Lotnicze LOT, PGA Portugalia Airlines i Volare Airlines.

Qualiflyer Group oferuje podróżującym szeroki wachlarz korzyści, traktuje swoich klientów w sposób wyjątkowy i nie szczędzi wysiłków, by czuli się oni komfortowo. Pragną dostrzegać indywidualne życzenia i potrzeby pasażerów oraz zaspokajać je szybko i dokładnie. Podstawą usług jest profesjonalizm i troska o klienta.

Liczne możliwości transferów dostępne dzięki Qualiflyer Group, pozwalają dotrzeć do większej ilości punktów docelowych szybciej niż byłoby to możliwe w innych warunkach. Tak wielki wybór połączeń daje możliwość podróżowania w dogodnych terminach.

Qualiflyer Group ma punkty wylotowe na całą Europę. Dzięki nim przejście między terminalami i czas tranzytu są krótsze. Huby Qualiflyer Group to: Bruksela, Bazylea – Miluza – Fryburg, Istambuł, Lizbona, Mediolan – Malpensa, Nicea, Paryż – Orly, Warszawa i Zurych.

Qualiflyer Group posiada rozległą i skoordynowaną siatkę połączeń. Obsługuje 200 portów docelowych w Europie i ponad

340 na świecie. Realizuje 374 połączenia na całym świecie, posiada 524 samoloty, zatrudnia 49.590 osób. W roku 2000 przewiózł 64,4 milionów pasażerów.

Alians *Qualiflyer* był grupą europejskich linii lotniczych, której przewodził Swissair pod koniec lat 90. i na początku 2000. Członkami tej grupy były m.in. Swissair, Sabena, Crossair, LOT, TAP Air Portugal oraz kilka mniejszych przewoźników regionalnych. Celem aliansu było oferowanie wspólnych korzyści, takich jak zintegrowany program lojalnościowy „Qualiflyer” oraz skoordynowane usługi, w tym wspólna sprzedaż biletów i obsługa klientów.

Pomimo początkowych sukcesów aliansu w przyciąganiu pasażerów, wewnętrzne napięcia i problemy finansowe, głównie związane ze Swissair, zaczęły zagrażać jego przyszłości. Swissair, który odgrywał kluczową rolę w aliansie, zmagał się z rosnącymi stratami finansowymi na początku 2000 roku, co doprowadziło do rozpadu aliansu. Problemy te pogłębiły się do tego stopnia, że Swissair ostatecznie upadł, a alians został rozwiązany.

Mimo obiecujących początków, *Qualiflyer* ostatecznie zakończył działalność, gdyż nie przetrwał kryzysu finansowego swojego głównego członka, Swissair.

Alians *Qualiflyer*, powstały w marcu 1998 roku, był ambitnym projektem, który miał na celu stworzenie silnego europejskiego sojuszu lotniczego, konkurującego z innymi globalnymi grupami lotniczymi, takimi jak Star Alliance czy oneworld. Zbudowany wokół linii Swissair, alians szybko zyskał na znaczeniu, przyciągając przewoźników takich jak Sabena, TAP Air Portugal, Turkish Airlines, Crossair, Polskie Linie Lotnicze LOT oraz mniejszych przewoźników regionalnych, takich jak Air Littoral czy Volare Airlines. Strategia *Qualiflyer* Group opierała się na wspólnym programie lojalnościowym, szerokiej siatce połączeń oraz skoordynowanych usługach, które miały poprawić komfort pasażerów i uczynić podróże lotnicze bardziej atrakcyjnymi.

Qualiflyer oferował swoim członkom wiele korzyści, które były szczególnie atrakcyjne dla pasażerów często podróżujących po Europie. Program lojalnościowy „Qualiflyer” pozwalał gromadzić punkty na wszystkich lotach realizowanych przez członków aliansu, które następnie można było wymieniać na różnorodne nagrody, takie jak darmowe bilety, podwyższenie klasy podróży czy dostęp do saloników lotniskowych. Tego typu zintegrowane programy były innowacyjne na rynku europejskim i stanowiły poważną konkurencję dla globalnych aliansów.

Sieć połączeń Qualiflyer obejmowała 200 portów docelowych w Europie i ponad 340 na całym świecie. Dzięki strategicznie ułożonym hubom w takich miastach jak Zurych, Bruksela, Lizbona, Warszawa czy Istambuł, pasażerowie mieli możliwość wygodnego i szybkiego przesiadania się między lotami. Skoordynowana siatka połączeń umożliwiała większą elastyczność w planowaniu podróży i lepsze dopasowanie terminów lotów, co było istotną przewagą konkurencyjną.

Jednym z ważnych elementów strategii Qualiflyer było także skracanie czasów tranzytu oraz ułatwienie transferów na kluczowych lotniskach. Dzięki wspólnym procedurom obsługi, pasażerowie mogli korzystać z uproszczonych procesów odprawy i przesiadek, co zmniejszało stres związany z podróżowaniem i zwiększało komfort podróżnych. Linia Swissair, będąca liderem aliansu, uchodziła wówczas za jedną z najbardziej prestiżowych linii lotniczych na świecie, co dodatkowo wzmacniało pozycję Qualiflyer na rynku.

Niemniej jednak, pomimo początkowych sukcesów, alians Qualiflyer zaczął doświadczać problemów na początku lat 2000. Wewnętrzne napięcia między członkami aliansu, różnice w strategiach oraz problemy finansowe Swissair zaczęły osłabiać stabilność grupy. Swissair, który odgrywał kluczową rolę w zarządzaniu aliansu, popadł w poważne trudności finansowe, co ostatecznie doprowadziło do jego upadku w 2001 roku. Swissair był nadmiernie zadłużony z powodu agresywnej strategii przejęć, co wpłynęło na całą grupę Qualiflyer.

Upadek Swissair miał katastrofalne skutki dla Qualiflyer. Choć niektórzy członkowie aliansu, tacy jak LOT czy TAP Air Portugal, przetrwali, cała struktura aliansu zaczęła się rozpadać. W 2002 roku Sabena, jeden z głównych członków Qualiflyer, również zbankrutowała, co tylko przyspieszyło rozpad aliansu. Linie lotnicze zaczęły szukać nowych partnerstw w innych globalnych sojuszach, co ostatecznie przypieczętowało los Qualiflyer.

Pomimo swojego upadku, alians Qualiflyer był ważnym krokiem w ewolucji współpracy między europejskimi przewoźnikami lotniczymi. Jego dziedzictwo widoczne jest w późniejszych próbach tworzenia bardziej skonsolidowanych i zintegrowanych struktur, takich jak Star Alliance, który stał się dominującym sojuszem w Europie. Dla wielu analityków, upadek Qualiflyer był również ważną lekcją na temat ryzyka związanego z nadmiernym zadłużeniem i agresywną ekspansją na niestabilnym rynku lotniczym.

Alians Qualiflyer miał ambitne cele i przez pewien czas udawało mu się skutecznie konkurować z innymi globalnymi grupami lotniczymi. Jednak wewnętrzne problemy finansowe Swissair oraz zmieniające się warunki rynkowe spowodowały, że alians nie przetrwał próby czasu.

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.

Alians Skyteam

Trzecia co do wielkości grupa aliansowa to SkyTeam, najmłodszy powstały w roku 2000, a więc z najmniejszym jak do tej pory bagażem doświadczeń. Skupia już 6, a w zasadzie siedem linii

lotniczych ponieważ jest praktycznie przesądzone, że Aerofłot (od wielu lat bardzo mocno współpracujący z Air France) zostanie przyłączony do sojuszu, co jednak jest uwarunkowane osiągnięciem odpowiedniego standardu. W aliansie są również Delta Airines, świeżo pozyskana Alitalia, AeroMexico, Korean Air oraz CSA.

Wszystkie linie obecne w aliansie są bardzo mocno związane z francuskim Air Francem i to on jest w głównej mierze sprawcą tego aliansu. Widząc jak zbroją się jego najpoważniejsi konkurencji – Lufthansa i British Airways – poczynił stanowcze kroki w celu stworzenia trzeciej siły na naszym globie. Jak pokazuje sytuacja SkyTeam z uwagi na to, że jest to najmłodszy sojusz, będzie teraz po cichu liczył na przegrupowania w innych aliansach.

Jako pierwsza tą metodą została pozyskana Alitalia, która wycofała się ze współpracy z KLM, prawdopodobnie dlatego, że oferta Francuzów była zdecydowanie lepsza. Jak wynika z informacji pojawiających się w prasie codziennej, podobną możliwość rozważyć również Thai Airways.

Grupa SkyTeam jako jedyna zdecydowała się zawiązać porozumienie dotyczące współpracy w dziedzinie przewozów towarowych tworząc SkyTeam Cargo.

Sojusz ten jest jednym z najmłodszych, ale bardzo obiecujących przedsięwzięć. Sojusz posiada teraz cztery główne huby w Europie: Rzym, Mediolan, Paryż i Pragę oraz w perspektywie Moskwę, co może mieć ogromne znaczenie dla polepszenia oferty dla potencjalnych pasażerów.

Jest pewne, że wszystkie linie bardzo blisko współpracujące z Air France, będą stopniowo wprowadzane do SkyTeamu w celu umocnienia jego pozycji na rynku. Tak jak w poprzednich przypadkach w aliansie tym stawia się na ujednoczenie programów, zwiększenie pakietu usług oraz poprawienie wspólnej oferty. Z uwagi na doskonałe położenie Paryża należy się

spodziewać, że współpraca między Air France a amerykańską Delta osiągnie bardzo duży rozmiar.

SkyTeam to jeden z trzech największych aliansów lotniczych na świecie, obok Star Alliance i Oneworld. Powstał w czerwcu 2000 roku i zrzesza obecnie 19 linii lotniczych, które oferują pasażerom szeroką sieć połączeń na całym świecie. Do członków SkyTeam należą m.in. Air France, KLM, Delta Air Lines, Korean Air oraz Aeroflot. Łącznie linie te obsługują ponad 1 000 lotnisk w ponad 170 krajach, co czyni SkyTeam jednym z najważniejszych graczy na rynku międzynarodowego transportu lotniczego.

Główne korzyści wynikające z członkostwa w SkyTeam dla pasażerów to przede wszystkim dostęp do rozbudowanej siatki połączeń oraz możliwość gromadzenia i wykorzystywania punktów lojalnościowych w ramach programu **SkyMiles**. Pasażerowie mogą zbierać mile, latając liniami należącymi do aliansu, a następnie wymieniać je na nagrody lub podnosić standard podróży. Dodatkowo, pasażerowie korzystający z wyższych klas serwisowych mają dostęp do ponad 750 saloników lotniskowych na całym świecie.

SkyTeam oferuje również uproszczone procedury przesiadkowe dla podróżnych, którzy podróżują na różnych trasach obsługiwanych przez różne linie lotnicze członkowskie. Współpraca pomiędzy liniami w zakresie rozkładów lotów, obsługi bagażowej oraz procedur na lotniskach sprawia, że podróże są bardziej płynne i komfortowe, zwłaszcza dla pasażerów odbywających długie podróże międzykontynentalne.

SkyTeam skupia linie lotnicze z różnych części świata, zapewniając szeroki zasięg geograficzny. W Europie najważniejszymi członkami są Air France i KLM, w Ameryce Północnej głównym przewoźnikiem jest Delta Air Lines, natomiast w Azji liderem jest Korean Air. Taka struktura pozwala SkyTeam na skuteczne konkutowanie z innymi globalnymi aliansami w różnych regionach świata, oferując pasażerom

elastyczność i wygodę podróży.

Warto dodać, że SkyTeam nieustannie pracuje nad poprawą usług dla swoich pasażerów, w tym poprzez wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, ułatwiających proces rezerwacji, odprawy oraz przesiadki.

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.

Alians Star Alliance – przykład zarządzania aliansem

W maju 1997 roku powstał pierwszy na świecie duży sojusz linii lotniczych. W skład aliansu, którego głównym animatorem jest Lufthansa, wchodzi obecnie 16 przewoźników: amerykańskie linie lotnicze United Airlines, kanadyjskie Air Canada, Thai Airways International z Tajlandii, Lufthansa z Niemiec, SAS skupiający kilka linii ze Skandynawii, brazylijski Varig, australijski AnsetAustralia, z tego samego regionu Air New Zealand z Nowej Zelandii, japońska ANA, Mexicana z Meksyku, jeszcze jeden przedstawiciel z Azji Singapore Airlines oraz kilka pomniejszych linii europejskich. Jak widać strategia zdobywania rynków jest podobna tak jak w oneworld, ale też inna być nie może ponieważ głównym czynnikiem decydującym o sile grupy jest dostępność do jak największej liczby lotnisk na całym świecie. Stąd obecność przedstawicieli z prawie wszystkich kontynentów, a przyłączenie przewoźnika z Afryki jest tylko kwestią czasu, podyktowaną osiągnięciem przez niego standardów oferowanych przez pozostałych członków. Należy tutaj zaznaczyć, że jednym z kryteriów przyjęcia potencjalnego przewoźnika do aliansu jest spełnianie przezeń jakości oferty.

Zazwyczaj są to oferty o bardzo wysokiej jakości, które śmiało mogą konkurować z innymi firmami operującymi na danym terenie.

Jasną strategią postawioną przez radę nadzorczą aliansu jest położenie podwalin pod przyszłe nawiązanie współpracy z liniami lotniczymi operującymi w tym rejonie, czyli znowu analogia do oneworld (również kładzie ogromny nacisk na bytność w rejonie gdzie obłożenia samolotów jest kwestią czasu). Zrzeszając wielu przewoźników z całego świata Star Alliance chce wzmocnić znaczenie lotniska, jako głównego portu przesiadkowego. Niemożliwe jest przecież aby jeden przewoźnik operował do wszystkich miejsc na świecie. Dlatego należy wszystko skoordynować tak, aby potencjalny klient mógł bez większych trudności, korzystając ze wszystkich lotnisk znajdujących się na liście gwiazdnej sojuszu, możliwie jak najdogodniej, w najkrótszym czasie i za jak najmniejsze pieniądze, dotrzeć do celu swojej podróży.

Według analityków, Lufthansa oraz gwiazdny sojusz będą stanowić alternatywę, a więc będą skutecznie konkurować z British Airways, który zdaniem obiegowej opinii jest największym przewoźnikiem w tej części świata. Z punktu widzenia dwóch największych członków gwiazdnej sojuszu – amerykańskich linii lotniczych United Airlines oraz niemieckiej Lufthansy współpraca w ramach aliansu może rozwijać się pod warunkiem stwierdzenia zauważalnego i oczywistego zwiększenia korzyści dla pasażerów.

Rozpoczęto od ujednoczenia statusu pasażerów często podróżujących liniami lotniczymi, korzystającymi głównie z oferty firm członkowskich. W momencie wejścia tej innowacji w życie, był to ewenement na skale światową. Literatura fachowa nazywa takie działania strategią rozwoju produktu. Polega ona na prowadzeniu strategii rozwoju opartej na kontynuacji obsługi dotychczasowego produktu, oferując dodatkowo całkiem nowy lub zmodyfikowany produkt. Zwykle takie działanie ma na celu dopasowanie produktu do specyficznych potrzeb konsumentów. Istnieje też możliwość użycia strategii

dywersyfikacji polegającej na wejściu na nowy rynek, którego przedsiębiorstwo nie obsługiwało z nowym produktem.

Dywersyfikacja może pomóc przedsiębiorstwu w uzyskaniu dostępu do nowych rynków [W. Kłaczek, W. Kowal, J. Woźniczka, Strategiczne planowanie marketingowe, s. 32]. Tak więc programy frequent flyer wszystkich członków aliansu są wzajemnie uznawane i dla pasażerów są podstawą do wymiernych korzyści uzyskanych u wszystkich członków należących do sojuszu.

Najważniejszym zadaniem sojuszu jest koncentracja na korzyściach uzyskiwanych przez pasażerów, bo przecież ich zainteresowanie i chęć wyboru sojuszu jest w konsekwencji zamieniana na wymierny efekt końcowy. Podobnie jak w oneworld pasażerowie często podróżujący, uczestniczący ujednoczonym w programie frequent flyer mogą zbierać mile i korzystać ze specjalnych premii uzyskanych jako bonus, w zamian za liczbę mil przebytych na pokładach Star Alliance [Internet, www.StaraAlliance.com, Press Release]. Z myślą o klientach zostały wprowadzone uproszczone procedury zakupu biletów i rezerwacji miejsc.

Każda z linii wchodzących w skład sojuszu dysponuje rozwiniętą siecią wewnątrz krajowych połączeń. Sieć ta stwarza nowe możliwości wejścia ze swoimi ofertami na nowe rynki, krajów innych przewoźników np. Lufthansa ma stały dostęp do wszystkich lotnisk znajdujących się w ofercie Air New Zealand i oczywiście odwrotnie. Związane jest to ze wspólnym kodowaniem lotów. Jest to w zasadzie najlepsza z możliwych form współpracy, dająca partnerom strategicznym szansę dostępu do jak największej liczby lotnisk znajdujących się na całym świecie, przy minimalizacji kosztów związanych z obsługą połączeń.

Star Alliance jest przykładem, że nawet tak duże firmy jak Lufthansa i United nie mogą działać w pojedynkę na rynku. Działania Star Alliance pokazują nowy wymiar i przecierają

nowe szlaki na rynku przewozów lotniczych. Wspólnymi siłami przewoźnicy utworzyli sieć połączeń, która wychodzi naprzeciw nowym trendom w międzynarodowym biznesie transportowym. Podczas intensywnych badań partnerzy nauczyli się wiele o potrzebach swoich klientów. Rezultatem tych badań jest postawienie na oferowanie wysokiej jakości usług i pełnego serwisu. Kumulacja doświadczenia wszystkich partnerów gwarantuje przygotowanie oferty na najwyższym światowym poziomie. Dodatkowo linie planują podział zysków z niektórych połączeń, wspólną obsługę biur podróży, jak również przewidują możliwość wspólnych zakupów i inwestycji, aby w ten sposób zmniejszyć koszty.

Sojusz, poprzez swoją ofertę przewozową, dociera do 800 miast w 130 krajach. Należy podkreślić, że omawiany alians, wśród wszystkich grup lotniczych, charakteryzuje się największą dynamiką rozwoju. W 2000 roku linie sojuszu przewiozły o 50% więcej pasażerów niż jego największy rywal. Star Alliance ze swoimi partnerami przewiózł w 2000 roku 330 milionów pasażerów, podczas gdy w tym samym czasie oneworld 238 milionów a Qualiflyer z zupełnie odmienną polityką mimo wielu uczestników tylko 70 milionów pasażerów.

Głównymi portami aliansu a więc centrami dowodzenia są Bangkok, Chicago, Frankfurt, Kopenhaga, Londyn, Los Angeles, Mexico, Montreal, Osaka, Rio de Janeiro, Singapur i Sydney.

W 2000 roku stworzono wspólną platformę internetową StarNet, będącą platformą komunikacyjną. Pozwoliło to obniżyć koszty funkcjonowania poszczególnych partnerów. Wszyscy europejscy członkowie aliansu wykorzystują technologię IT dostarczaną przez Lufthansa Systems.

Elementem odróżniającym zasadniczo omawiany sojusz od konkurencji jest integracja na poziomie zarządzania. Powołano zespół koordynujący wszelkie zagadnienia dotyczące aliansu. Kluczowym elementem integracji w ramach aliansu Star jest dążenie do jednakowego traktowania klienta w klasie biznes i

ekonomicznej w ramach obsługi naziemnej, w zakresie odprawy i korzystania ze wszystkich przywilejów we wszystkich 35 głównych hubach wszędzie tam gdzie Star jest obecny. Struktura aliansu oraz prowadzona przez niego polityka kooperacji zamiast konkurencji – stabilizuje nietrwałe z zasady połączenia strategiczne linii lotniczych.

Strategia rozwoju grupy ukierunkowana jest przede wszystkim na wewnętrzną integrację stosowanych systemów.

Rozwój grupy koncentruje się na:

- implementacji kosztowej, szczególnie w zakresie zużycia paliwa, kosztów utrzymania samolotów, synergiiach kosztowych,
- racjonalizacji systemów sprzedaży,
- unifikacji wachlarza usług w ramach,
- rozwoju połączeń między głównymi hubami,
- koncentracji partnerów aliansu w multi-hubach w myśl zasady wszyscy pod jednym dachem.

Badania przeprowadzone przez sojuszników w ramach grupy w 25 krajach, określiły 11 kluczowych lotnisk, wśród których powinna koncentrować się działalność marketingowa aliansu. Struktura partnerów w sojuszu odzwierciedla dążenie do 100% pokrycia świata siatką połączeń oferowanych w ramach sojuszu. Stąd też długofalowy rozwój aliansu należy upatrywać w dołączeniu się przewoźników obsługujących tereny Chin, Indii, Ameryki Południowej i Europy Wschodniej.

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.

Alians Oneworld – jako przykład koncentracji

O miano największego aliansu stara się oneworld, stworzony przez American Airlines, British Airways i Canadian Airlines, Cathay Pacific i Qantas. Grupa ta powstała 17 września 1998 roku. Do grupy tej w późniejszym okresie dołączyli irlandzki Aer Lingus, fińskie linie lotnicze Finnair, hiszpańska Iberia i przedstawiciel Ameryki Południowej – LanChile. Członkami stowarzyszonymi są ponadto Deutsche BA oraz American Eagle.

Oneworld z przewoźnikami należącymi do grupy przewiózł w 1999 roku blisko 220 miliony pasażerów. Zgodnie z dewizą stworzenia najbardziej znanej, najbardziej stabilnej i odnoszącej największe sukcesy „globalnej linii lotniczej XXI wieku” British Airways wraz z firmami zrzeszonymi opracowały plan zdobycia dominacji na lotniczych rynkach Wspólnoty, Europy Wschodniej, obydwu Ameryk, Australii oraz Azji. British Airways na własną rękę, ale z korzyścią dla całej grupy wykupiły 49% udziałów lokalnego niemieckiego przewoźnika i wspólnie z nim stworzyły firmę Deutsche Airways. W ten sposób uzyskały dostęp do dwóch głównych lotnisk: Berlina i Frankfurtu oraz przejęły sieć połączeń obsługującą 20 międzynarodowych i krajowych portów lotniczych. Dzięki stworzeniu firmy o bardzo wysokiej jakości usług sojusz uzyskał dostęp do bardzo dużego rynku niemieckiego, a w szczególności do niszy biznesowej, która przynosi największe dochody liniom. Dodatkowo poprzez czynne działanie na rynku niemieckim utworzono mocny przyczółek, w celu konkurencji z Lufthansą i Star Alliance.

W związku z bardzo dużą częstotliwością lotów połączonych firm europejskich we wszystkich porach dnia zostało stworzone ogromne pole do manewru dla wszystkich potencjalnych klientów na trasach europejskich. Podobny manewr jak w Niemczech został wykonany przez sojusz również we Francji, gdzie podłączono do

sojuszu również francuskiego regionalnego przewoźnika TAT. Dało to partnerom oneworld dostęp do lotnisk francuskich a zarazem możliwość rozszerzenia swojej oferty o bardzo duży i niezwykle lukratywny rynek francuski.

Kolejnym krokiem w celu powiększenia swojej siatki połączeń i tym samym zaoferowania nowych produktów i usług było podpisanie umowy z największym przewoźnikiem australijskim, firmą Qantas. Był to jednocześnie krok w celu osiągnięcia dominacji nad Pacyfikiem. Wraz z Cathay Pacific – liniami z Hong Kongu oraz ze świeżo utworzoną linią Air Russia zbudowano naprawdę silną pozycję na Wschodzie, była to niezwykle istotna operacja ponieważ przez wielu specjalistów rynki wschodnie uważane są za najbardziej rozwojowe i tam trzeba koncentrować znaczne siły.

Nie można było oczywiście zapomnieć o rynku północno – amerykańskim, który jest od wielu lat motorem napędowych wszystkich działań ponadnarodowych przedsiębiorstw. Liczące się firmy powinny mieć bardzo gęstą siatkę połączeń między Europą a Stanami Zjednoczonymi. W tym celu nadano nową rangę aliansowi już dawno istniejącemu, umacniając pozycję USair, piątego co do wielkości przewoźnika amerykańskiego. Dzięki silnej pozycji w głównych portach nad środkowym atlantykiem sojusz uzyskał dostęp do geograficznie nowego segmentu rynku.

Z uwagi za ogromne zatłoczenie największych portów w USA postanowiono zaprosić do współpracy kanadyjskie linie Canadian Airlines. Na początku partnerstwo obejmowało umowę o wspólnych kodach na wybranych trasach, wspólne programy lojalnościowe oraz obsługę naziemną. Dzięki temu można było skorzystać z wielu dogodnych połączeń między Europą a Ameryką, a także Wschodem i Afryką ponieważ połączone firmy oferują również taką opcję.

Nie byłoby jednak oneworld bez American Airlines, największego przewoźnika na świecie dysponującego ogromną siatką połączeń wniesionych do aliansu oraz bardzo wysokim standardem usług

oraz produktów. Posiadając ponad 700 samolotów jest w stanie obsługiwać bardzo wiele tras na wszystkich kontynentach. Dzięki temu zaoferowano pasażerom niespotykaną dotąd sieć połączeń, loty o najdogodniejszych porach roku oraz doskonały serwis.

Podpisanie umowy z hiszpańską Iberią oraz przyłączenie chilijskich linii lotniczych było kolejnym krokiem w celu stworzenia ogromnej siatki połączeń. Wiadomo, że Iberia poprzez duże kontakty gospodarcze i polityczne Hiszpanii wypracowała sobie ogromną pozycję w Ameryce Południowej, szczególnie w Argentynie, Urugwaju, Paragwaju a więc w najdalszych zakątkach globu oraz w Ameryce Środkowej i na Karaibach w krajach hiszpańsko języcznych. Jeśli dodamy do tego LanChile zrozumiemy, że tamten region świata jest praktycznie zdominowany przez oneworld.

Razem z Finnaiem, który jako z ostatnich linii dołączył do sojuszu oneworld lata do 648 miast na świecie w 140 krajach posiadając łącznie 1577 samolotów. W 2000 przewiózł 181.2 miliona pasażerów.

Po zbudowaniu ogromnej siatki połączeń postawiono na poprawę jakości oferowanych usług. Wprowadzono wspólne systemy komputerowe w celu usprawnienia działania, zaoferowano nowe produkty i usługi dla bardziej wymagających klientów. Postawiono na wspólny marketing i promocje oraz na ujednoczenie działań. Wprowadzono jeden program dla często podróżujących mogących zbierać korzyści podczas korzystania z usług wszystkich uczestników sojuszu. Wprowadzono lepsze standardy obsługi pasażerów zarówno przed, w trakcie jak i po skończeniu podróży. Dzięki współpracy w ramach oneworld każda z linii zaoferuje klientom usługi i produkty, których samodzielnie żaden z przewoźników nie mógłby zapewnić, tym samym zaspokajając zróżnicowane potrzeby i rosnące wymagania pasażerów. Linie lotnicze przewidują również możliwość wspólnego kupowania samolotów co znacząco wpłynęłoby na obniżkę kosztów i zwiększyłoby status przy negocjacjach

cenowych.

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.

Porozumienie przewoźników

Wprowadzenie

Od wielu lat linie lotnicze zawierają porozumienia o współpracy. Porozumienia, które istniały dawniej były oparte o inne zasady niż dzisiaj. Jeszcze przed kilku laty były to w większości porozumienia poolowe i double designation polegające na podwójnym kodowaniu linii lotniczych na jednym rejsie. Dziś takie porozumienia istnieją już tylko w formie szczątkowej i na ogół takowych już się nie zawiera. Formą porozumienia jaką linie lotnicze podpisują niezależnie od zawierania porozumień aliansowych jest Special Prorate Agreement.

Umowy takie precyzują formy rozliczania się przewoźników za bilety wystawione na tych przewoźników. Wielokrotnie są one podstawą zawierania umów o współpracy ponieważ nie muszą być konsultowane z najwyższymi władzami lotniczymi.

Obecnie powszechnym typem umów o współpracy jest porozumienie o wspólnym wykonywaniu rejsów code share (umowa o wspólnej rezerwacji miejsc) lub Block Space Agreement. Code share i BSA pozwalają na to, aby dwóch lub więcej przewoźników oferowało produkt pod swoim własnym numerem rejsu, wykonując go samolotem swojego partnera. Połączenia code share mogą mieć charakter długo lub krótkookresowy. Następstwem takich umów jest to, iż przewoźnik może oferować połączenia do danego

portu, jednak fizycznie nie obsługuje tej trasy za pomocą swojej własnej floty. Porozumienia zawarte bardzo wiele lat temu były nietrwałe, a to za sprawą cementowania przewoźników. Dopiero liberalizacja rynku spowodowała, że linie lotnicze zaczęły podpisywać umowy o współpracy.

Dawniej linie lotnicze były dla siebie w mniejszym stopniu konkurentami, a w większym stopniu ze sobą współpracowały, głównie dzięki tranzytowi, który odbywał się między różnymi liniami lotniczymi.

Dzisiaj w obliczu liberalizacji, przewoźnicy stają się dla siebie bardzo często zaciekłymi konkurentami, a pracują tylko ze swoimi partnerami z aliansu. Przykładem tego jest angażowanie za pomocą różnych umów mniejszych przewoźników z krajów o bardzo dużym rynku między sobą np. Lufthansa – niemiecka linia lotnicza – podpisała szereg umów z British Midland, firmą która jest drugim co do wielkości przewoźnikiem na Wyspach Brytyjskich, natomiast British Airways – największe linie angielskie – przejęły pakiet kontrolny akcji niemieckich linii lotniczych Deutsche BA. W obliczu powstawania szeregu aliansów nastąpiło wiele przetarasowań między firmami. Dawnej British Airways współpracowało z United Airlines, a Lufthansa z American Airlines, dziś British Airways tworzy z American Airlines alians oneworld a United Airlines stworzyło alians Star Alliance z Lufthansą. Są to obecnie największe alianse stworzone w oparciu o dwie największe, odpowiednio w Europie i Ameryce Północnej linie. Jest to dość kuriozalna sytuacja, która wyniknęła dość przypadkowo, ale druga linia w Europie i druga w Ameryce Północnej stworzyły podwaliny pod Star Alliance.

W analizie można również posłużyć się przykładem aliansu opartego o holenderski KLM i amerykańskie linie Northwest Airlines oraz dość specyficzny, bo w głównej mierze o „europejski” Qualiflyer pilotowany przez Sairgroup i należącego do tej grupy Swissair’a.

Strategie rozwoju, jakie obierają linie lotnicze mają zasadniczy wpływ, zarówno na kształt połączeń, jak i jakość oferowanych usług. Cechą charakterystyczną dla tych aliansów jest to, że w każdej grupie znajdują się linie lotnicze z różnych regionów świata. Podstawą, z wyłączeniem Qualiflayera, jest podobnie jak w całej gospodarce uczestnictwo podmiotów z krajów Triady – Ameryki Północnej, Unii Europejskiej i Japonii. Wedle opinii analityków z branży przewiduje się, iż na rynku utrzymają się trzy najwyżej cztery grupy globalne. Na razie mamy ich pięć więc w najbliższym czasie spodziewana jest dość duża zmiana w układzie sił oraz spore przeobrażenia. Poza tym na świecie istnieje jeszcze dość duża liczba nie zrzeszonych przewoźników którzy są łakomym kąskiem dla gigantów w branży.

Porozumienia między liniami lotniczymi odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu współczesnego rynku lotniczego, umożliwiając przewoźnikom efektywne zarządzanie trasami, optymalizację zasobów oraz poprawę dostępności połączeń. Ewolucja tych porozumień, od dawnych umów poolowych i double designation, aż po współczesne alianse globalne, odzwierciedla zmieniające się realia branży lotniczej, której rozwój w dużej mierze zależy od międzynarodowej współpracy i liberalizacji rynku.

Jednym z kluczowych rodzajów współpracy między liniami lotniczymi jest umowa code share, która umożliwia dwóm lub więcej przewoźnikom współdzielenie tej samej trasy pod różnymi kodami lotów. Takie porozumienia nie tylko zwiększają liczbę dostępnych połączeń, ale także poprawiają rentowność linii lotniczych poprzez bardziej efektywne wykorzystanie floty. Przykładowo, umowa code share pozwala pasażerowi na zakup biletu na lot do konkretnego portu docelowego, nawet jeśli dana linia lotnicza nie obsługuje bezpośrednio tej trasy. Tego rodzaju umowy są również korzystne dla mniejszych przewoźników, którzy mogą zyskać dostęp do nowych rynków i połączeń, dzięki współpracy z większymi partnerami.

Block Space Agreement (BSA) to inna forma współpracy, w której

linia lotnicza rezerwuje określoną liczbę miejsc na lotach partnera, a następnie sprzedaje je swoim pasażerom pod własną marką. Dzięki takiemu podejściu linie lotnicze mogą zwiększać swoją ofertę, nie ponosząc jednocześnie kosztów związanych z bezpośrednim utrzymywaniem floty na danej trasie. Tego typu umowy są szczególnie popularne w przypadku przewoźników regionalnych, którzy mogą w ten sposób oferować loty na długodystansowych trasach, współpracując z globalnymi gigantami lotniczymi.

Zarówno code share, jak i BSA, stanowią fundament nowoczesnych aliansów lotniczych, które łączą przewoźników z różnych części świata w celu stworzenia globalnych sieci połączeń. Przykładem takich globalnych partnerstw jest sojusz oneworld, który obejmuje linie lotnicze takie jak British Airways, American Airlines, Qantas czy Cathay Pacific. Z kolei sojusz Star Alliance, jeden z największych na świecie, zrzesza linie takie jak Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines i Air Canada. Współpraca w ramach aliansów umożliwia przewoźnikom wzajemne uzupełnianie siatki połączeń, co jest korzystne nie tylko dla linii lotniczych, ale również dla pasażerów, którzy zyskują większy wybór tras i połączeń z jednym biletem.

Ważnym aspektem aliansów jest również standaryzacja obsługi pasażerów oraz programów lojalnościowych. Członkowie danego sojuszu często oferują wspólne programy dla podróżnych, co pozwala na zdobywanie i wykorzystywanie punktów lojalnościowych na lotach różnych przewoźników. W ten sposób pasażerowie mogą korzystać z przywilejów, takich jak dostęp do saloników lotniskowych czy priorytetowa odprawa, niezależnie od tego, z usług której linii lotniczej w ramach sojuszu korzystają.

Oprócz dużych, globalnych aliansów, na rynku istnieją także mniejsze, regionalne porozumienia, które są szczególnie istotne dla przewoźników z krajów rozwijających się. Linie lotnicze z regionów takich jak Afryka, Ameryka Łacińska czy Azja Południowo-Wschodnia często wchodzi w mniejsze

partnerstwa, aby zwiększyć swoją obecność na arenie międzynarodowej. Na przykład, afrykańskie linie lotnicze Kenya Airways są członkiem sojuszu SkyTeam, co umożliwia im połączenia z globalną siatką lotów poprzez współpracę z przewoźnikami takimi jak Air France, Delta Air Lines czy KLM.

Współczesna branża lotnicza jest jednak coraz bardziej skoncentrowana, a na rynku dominują globalne giganty, które poprzez alianse zacieśniają swoją współpracę. Proces ten nie jest jednak pozbawiony wyzwań. Często dochodzi do napięć pomiędzy członkami aliansów, zwłaszcza w przypadku, gdy linie lotnicze rywalizują na tym samym rynku. W takim kontekście, strategiczne decyzje dotyczące współpracy są kluczowe, aby zachować równowagę pomiędzy konkurencją a kooperacją.

W nadchodzących latach można spodziewać się dalszej konsolidacji rynku lotniczego, co wzmocni pozycję istniejących aliansów, ale jednocześnie sprawi, że niezależni przewoźnicy będą musieli szukać sposobów na przetrwanie. Analitycy przewidują, że liczba globalnych sojuszy może ulec redukcji, a rynek zostanie zdominowany przez trzy, najwyżej cztery globalne grupy lotnicze. Takie zmiany będą miały bezpośredni wpływ na pasażerów, którzy będą musieli dostosować się do nowych układów sił na rynku lotniczym, zwłaszcza jeśli chodzi o dostępność połączeń, ceny biletów oraz programy lojalnościowe.

Porozumienia przewoźników lotniczych, zarówno te dawniej obowiązujące, jak i współczesne alianse, mają zasadniczy wpływ na funkcjonowanie branży lotniczej. Współpraca ta nie tylko zwiększa dostępność połączeń dla pasażerów, ale również umożliwia przewoźnikom efektywniejsze zarządzanie zasobami i utrzymanie konkurencyjności w dynamicznie zmieniającym się środowisku.

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

Charakterystyka sektora pasażerskiego transportu lotniczego

Biznes lotniczy jest pod wieloma względami specyficzny. Ze względu na swoją charakterystykę jest biznesem międzynarodowym, a zatem bardzo podatnym na globalizację i liberalizację. Można powiedzieć, że bariery w handlu i usługach jakie były tworzone latami, nie ułatwiają, w wręcz utrudniają działanie na rynku i rozwój usług. Dlatego też biznes lotniczy jest jednym z tych dla których globalizacja i liberalizacja gospodarki jest kołem napędowym. Oznaczać to będzie wzrost ruchu a co się z tym wiąże wzrastającą liczbę pasażerów oraz coraz większe zapotrzebowanie na samoloty jak pokazuje raport przedstawiony w punkcie 5.1. Jest to jednoznaczne ze zwiększeniem skali produkcji, a w dalszym okresie z obniżką jednostkowych kosztów produkcji. Poza tym jeśli gospodarka światowa się globalizuje i coraz większe znaczenie mają przedsiębiorstwa globalne i korporacje transnarodowe, to linie lotnicze są najbardziej podatne by takimi się stawać. A firmy globalne są silniejsze i mniej wrażliwe na cykle konunkturalne i łatwiej przeżywają załamania gospodarcze i kryzysy.

Sektor pasażerskiego transportu lotniczego charakteryzuje się skomplikowaną dynamiką, wynikającą z połączenia specyficznych cech rynkowych, regulacji międzynarodowych oraz innowacji technologicznych. To sektor, który odgrywa kluczową rolę w globalnej gospodarce, umożliwiając szybki transport ludzi i towarów, a także wspierając turystykę i handel międzynarodowy.

Wpływ ma również na wiele innych branż, takich jak hotelarstwo, usługi gastronomiczne, czy przemysł naftowy. Jego specyfika wynika z kilku kluczowych elementów, które tworzą unikalne wyzwania i szanse dla operatorów działających w tej branży.

Przede wszystkim należy zauważyć, że sektor pasażerskiego transportu lotniczego jest silnie regulowany na poziomie międzynarodowym. Organizacje takie jak Międzynarodowa Organizacja Lotnictwa Cywilnego (ICAO) oraz Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Powietrznych (IATA) odgrywają istotną rolę w określaniu standardów bezpieczeństwa, operacyjnych i handlowych dla przewoźników lotniczych. ICAO ustanawia przepisy dotyczące bezpieczeństwa lotniczego oraz kontroli nad przestrzenią powietrzną, podczas gdy IATA koncentruje się na aspektach handlowych i organizacyjnych, takich jak standaryzacja biletów lotniczych, taryfy oraz rozliczenia między liniami. Normy te są konieczne, ponieważ lotnictwo operuje na poziomie międzynarodowym, a kraje muszą współpracować w celu zapewnienia płynnych i bezpiecznych operacji.

Transport lotniczy jest jednym z najszybciej rozwijających się sektorów transportu, a jego rozwój napędzają czynniki takie jak globalizacja oraz wzrost dochodów w krajach rozwijających się. Wzrost liczby pasażerów podróżujących na trasach międzynarodowych przyczynił się do zwiększonego zapotrzebowania na nowoczesne samoloty, efektywniejsze paliwa oraz lepsze technologie związane z zarządzaniem ruchem powietrznym. Linie lotnicze stają przed wyzwaniem balansowania pomiędzy koniecznością inwestowania w nowe technologie a presją na obniżenie kosztów, co jest trudne w kontekście rosnących kosztów paliwa i regulacji środowiskowych.

Kolejnym istotnym aspektem jest struktura rynku. Rynek lotniczy jest wysoce konkurencyjny, ale jednocześnie skoncentrowany. Większość pasażerów korzysta z usług kilku dużych linii lotniczych, z których wiele należy do globalnych

alianców takich jak Star Alliance, SkyTeam czy Oneworld. Alianse te pozwalają liniom lotniczym na współpracę w zakresie sprzedaży biletów, marketingu i operacji lotniczych, co zwiększa ich zasięg i efektywność. Jednakże jednocześnie linie te konkurują między sobą na poziomie regionalnym, szczególnie w obszarze przewozów niskokosztowych, gdzie gracze tacy jak Ryanair, EasyJet czy Wizz Air zdominowali rynek europejski, oferując tanie loty na krótkich dystansach.

Zmiany w technologii wpływają na sektor na wiele sposobów. Inwestycje w nowe modele samolotów, takie jak Boeing 787 Dreamliner czy Airbus A350, umożliwiają przewoźnikom oferowanie dłuższych tras przy jednoczesnym zmniejszeniu zużycia paliwa. Rozwój lotnisk i infrastruktury obsługi pasażerów, w tym cyfryzacja procesów takich jak odprawa, zarządzanie bagażem i weryfikacja tożsamości, ma na celu poprawę komfortu podróżnych i zwiększenie efektywności operacyjnej. Nowoczesne systemy zarządzania ruchem powietrznym, takie jak SESAR w Europie czy NextGen w Stanach Zjednoczonych, pozwalają na bardziej precyzyjne zarządzanie lotami, co prowadzi do mniejszej liczby opóźnień oraz zmniejszenia wpływu na środowisko.

Jednym z największych wyzwań dla branży lotniczej jest kwestia ochrony środowiska. Transport lotniczy przyczynia się do emisji dwutlenku węgla, co jest poważnym problemem w kontekście walki ze zmianami klimatu. W odpowiedzi na rosnącą presję ze strony rządów oraz organizacji ekologicznych, linie lotnicze oraz producenci samolotów podejmują działania na rzecz zmniejszenia swojego śladu węglowego. Przykładem może być rozwój biopaliw lotniczych, które mają zmniejszyć emisje, oraz inicjatywy takie jak program CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) wprowadzone przez ICAO, mające na celu kompensację emisji CO₂ w sektorze lotniczym. Coraz większą popularność zyskują również projekty związane z samolotami elektrycznymi i hybrydowymi, choć technologia ta wciąż znajduje się na wczesnym etapie rozwoju.

Kolejnym trendem wpływającym na sektor jest rosnąca rola przewoźników niskokosztowych. Linie te zrewolucjonizowały rynek krótkodystansowy, oferując loty w bardzo konkurencyjnych cenach, co znacząco zwiększyło dostępność podróży lotniczych dla szerszej grupy osób. Model biznesowy niskokosztowych przewoźników opiera się na minimalizacji kosztów, m.in. poprzez brak usług dodatkowych, uproszczone struktury taryfowe, a także eksploatację jednego typu samolotu, co obniża koszty utrzymania floty. Efektem tego jest rosnąca liczba pasażerów, którzy decydują się na krótsze, ale częstsze podróże lotnicze, co z kolei przyczynia się do wzrostu liczby lotów oraz zapotrzebowania na infrastrukturę lotniskową.

Pomimo rozwoju i innowacji, sektor pasażerskiego transportu lotniczego pozostaje wrażliwy na czynniki zewnętrzne. Pandemia COVID-19 w 2020 roku ukazała, jak kryzys zdrowotny może sparaliżować całą branżę, prowadząc do gwałtownego spadku liczby pasażerów, masowych odwołań lotów oraz znaczących strat finansowych. Linie lotnicze, które przetrwały ten okres, zostały zmuszone do wprowadzenia radykalnych zmian w swoich strategiach, w tym ograniczeń w siatkach połączeń, zmniejszenia liczby operowanych samolotów oraz redukcji zatrudnienia. Choć branża stopniowo odbudowuje się po pandemii, niektóre zmiany, takie jak większe zainteresowanie podróżami regionalnymi i domowym turystyką, mogą mieć długoterminowy wpływ na przyszły kształt sektora.

W rezultacie sektor pasażerskiego transportu lotniczego, mimo dynamicznego rozwoju i innowacji, nadal musi stawiać czoła wielu wyzwaniom, w tym rosnącym wymaganiom środowiskowym, zmieniającym się preferencjom konsumentów oraz wpływowi globalnych kryzysów.

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.

Rankingi linii lotniczych

W wydaniach miesięcznika Air Transport World ukazują się roczne raporty o liniach lotniczych. ATW szacuje, iż w ubiegłym roku 25 najbardziej dochodowych przewoźników zarobiło łącznie 11,5 miliarda dolarów, o 53% więcej niż 25 wiodących towarzystw lotniczych w 1996 roku. W 1997 roku największe przychody osiągnęły linie United Airlines zajmując pierwsze miejsce w rankingu. Drugie miejsce przypadło American Airlines a trzecie British Airways. Największą pracę przewozową wykonały towarzystwa amerykańskie: United Airlines, American Airlines i Delta. British Airways – pierwsza linia z bazą poza USA – ułokowały się na piątym miejscu. W ubiegłym roku najwięcej pasażerów przewiozły amerykańskie linie Delta (ponad 103 miliony). Drugie były United Airlines (ponad 84 miliony osób), trzecie American Airlines (81 milionów pasażerów). Azjatycki przewoźnik All Nippon, który przewiózł ponad 40 milionów osób znalazł się na ósmym miejscu. British Airways przewiozły ponad 34 miliony osób i – jako pierwsza linia z Europy – ułokowały się na 9 miejscu. Pod względem wielkości floty prym wiodą przewoźnicy amerykańscy. Pierwsze miejsce zajmują American Airlines (641 samolotów), drugie FedEx (616 maszyn), trzecie United Airlines (575 samolotów). Pierwszy przewoźnik z rejonu Europy British Airways uplasował się na 8 miejscu z flotą liczącą 268 maszyn [Internet, www.first.com.pl].

W 2024 roku **Qatar Airways** powróciły na szczyt rankingu najlepszych linii lotniczych według serwisu AirlineRatings.com, wyprzedzając takie linie jak **Korean Air** (2. miejsce) oraz **Cathay Pacific Airways** (3. miejsce). Linie te wyróżniają się doskonałym poziomem obsługi pasażerów, jakością floty oraz innowacyjnością.

Na kolejnych miejscach znalazły się **Air New Zealand**, która w poprzednich latach często zajmowała pierwszą pozycję, oraz **Emirates** na piątym miejscu. W Europie najlepiej oceniono **Air France/KLM** oraz **Turkish Airlines**, natomiast **LOT** spadł w rankingu aż o dziewięć pozycji, plasując się na 95. miejscu. [Wybrano najlepszą linię lotniczą świata. LOT nie ma powodów do zadowolenia, <https://podroze.wprost.pl/turystyka/11734882/najlepsze-linie-lotnicze-w-2024-roku-lot-wyraznie-spadl.html>]

Ranking uwzględnia różne kategorie, w tym najlepsze linie pod względem klasy biznes, ekonomicznej premium, ekonomicznej oraz cateringu, co dodatkowo wyróżnia poszczególnych przewoźników w zależności od oferowanych usług. [Pełna lista 25 najlepszych linii lotniczych. Qatar Airways znowu na szczycie, <https://podroze.onet.pl/aktualnosci/pelna-lista-25-najlepszych-linii-lotniczych-wedlug-airlineratingscom/lxv69l4>]

Rankingi linii lotniczych dostarczają istotnych informacji na temat jakości usług, floty, innowacyjności i wyników finansowych poszczególnych przewoźników na świecie. Analiza takich zestawień pomaga nie tylko pasażerom w wyborze najlepszej linii, ale także inwestorom i decydentom branżowym w ocenie strategii rynkowej firm lotniczych. Rynki lotnicze są dynamiczne, a pozycje w rankingach zmieniają się z roku na rok w zależności od wielu czynników, takich jak sytuacja gospodarcza, rozwój floty, podejście do innowacji czy reakcja na zmieniające się potrzeby pasażerów.

W rankingu AirlineRatings.com z 2024 roku, który uwzględniał zarówno komfort pasażerów, jak i wydajność operacyjną, Qatar Airways odzyskały pozycję lidera, co było postrzegane jako duży sukces linii z Bliskiego Wschodu. Qatar Airways wyróżniają się na tle konkurencji, oferując pasażerom wysoką jakość obsługi zarówno w klasie biznes, jak i ekonomicznej. Ich flota jest nowoczesna, a standardy bezpieczeństwa i innowacyjności utrzymywane na bardzo wysokim poziomie. Przewoźnik ten jest także liderem w dziedzinie innowacyjnych

rozwiązań technologicznych, co sprawia, że stał się wzorem dla innych firm na rynku globalnym. Jego konkurenci, Korean Air i Cathay Pacific Airways, również utrzymują silną pozycję, dzięki strategicznemu podejściu do obsługi pasażerów, rozwoju tras i inwestycji w nowoczesną flotę. W regionie azjatyckim Korean Air wyróżnia się zrównoważonym podejściem do rozwoju, łącząc modernizację floty z doskonałą obsługą klienta.

Air New Zealand, która w poprzednich latach często plasowała się na pierwszym miejscu, w 2024 roku znalazła się na czwartej pozycji. Przewoźnik ten znany jest z wyjątkowej klasy biznes oraz rozwiązań proekologicznych, co pozwala mu konkurować na globalnym rynku mimo stosunkowo mniejszej skali operacyjnej w porównaniu do gigantów takich jak Qatar Airways czy Emirates. Emirates, zajmujące piąte miejsce, to z kolei przykład linii lotniczych, które zbudowały swoją reputację na luksusie i innowacyjności, zwłaszcza w zakresie usług premium. Ich klasa pierwsza oraz klasa biznes są uznawane za jedne z najlepszych na świecie, a rozbudowana siatka połączeń, zwłaszcza w regionie Bliskiego Wschodu, sprawia, że Emirates przyciągają zarówno pasażerów biznesowych, jak i turystycznych.

W Europie liderem w 2024 roku były linie Air France/KLM, które dzięki fuzji i współpracy osiągnęły stabilną pozycję w globalnym rankingu. Air France/KLM inwestują w modernizację floty oraz poprawę efektywności operacyjnej, co w połączeniu z rozbudowaną siatką połączeń sprawia, że są postrzegane jako jedne z najlepiej zarządzanych europejskich przewoźników. Turkish Airlines, które także odnotowują regularne wzrosty w rankingach, wyróżniają się imponującą siatką połączeń, zwłaszcza między Europą a Azją, oraz znakomitą obsługą w klasie biznes.

W 2024 roku linie LOT spadły aż o dziewięć miejsc w rankingu [AirlineRatings.com](https://www.airlineratings.com), co jest alarmującym sygnałem dla polskiego przewoźnika. Pomimo rozbudowy floty i inwestycji w nowe trasy, linia narodowa Polski ma trudności z utrzymaniem konkurencyjności na tle globalnych liderów. Spadek w rankingu

wynikał między innymi z niższej oceny jakości obsługi, opóźnień i problemów operacyjnych. Konkurencja w Europie jest szczególnie zacięta, a LOT musi zmierzyć się nie tylko z dużymi graczy, jak Lufthansa czy British Airways, ale także z mniejszymi, dynamicznie rozwijającymi się przewoźnikami regionalnymi, takimi jak Wizz Air czy Ryanair. Sytuacja ta pokazuje, jak duże wyzwania stoją przed linią lotniczą, która chce utrzymać wysoką pozycję w globalnym rankingu, zwłaszcza w obliczu rosnących wymagań pasażerów i szybkiego tempa rozwoju technologii.

Rankingi linii lotniczych, takie jak te publikowane przez [AirlineRatings.com](https://www.airlineratings.com), są niezwykle zróżnicowane i uwzględniają szereg kryteriów, w tym obsługę pasażerów, standardy bezpieczeństwa, innowacje technologiczne, jakość floty oraz podejście do zrównoważonego rozwoju. Niektóre z tych kategorii, jak klasa biznes czy ekonomiczna premium, mają ogromne znaczenie dla przewoźników, którzy starają się przyciągnąć pasażerów z segmentu premium. Linie lotnicze, które inwestują w udogodnienia dla pasażerów, jak wygodniejsze siedzenia, lepszy catering czy rozrywka na pokładzie, często zajmują wyższe pozycje w rankingach. Warto także zauważyć, że kryteria związane z ekologią i zrównoważonym rozwojem stają się coraz bardziej istotne, zwłaszcza w obliczu rosnących wyzwań związanych z emisją CO₂ i globalnym ociepleniem. Linie takie jak Air New Zealand, które inwestują w technologie redukujące ślad węglowy, zyskują coraz większe uznanie na arenie międzynarodowej.

Współczesny rynek lotniczy jest niezwykle konkurencyjny i wymaga od linii lotniczych ciągłego doskonalenia, aby sprostać wymaganiom pasażerów i utrzymać się na czołowych miejscach w światowych rankingach. Inwestycje w nowoczesną flotę, innowacje technologiczne oraz jakość obsługi pasażera są kluczowe dla sukcesu w tej branży. Przewoźnicy, którzy nie nadążają za tymi zmianami, jak pokazuje przykład LOT, ryzykują spadek w globalnych rankingach i utratę konkurencyjności.

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.

Prognoza rozwoju światowego lotnictwa

W ubiegłym wieku Boeing opublikował Current Market Outlook (CMO) – prognozę rozwoju światowego sektora przewozów pasażerskich na lata 1999 – 2016. Raport ten przygotowywany jest corocznie przez grupę ekspertów amerykańskiego producenta. CMO podaje, iż tempo wzrostu pasażerskiego ruchu lotniczego w 1996 roku wyniosło 6,7% i zwiększyło się o 0,1% w porównaniu z rokiem 1995. Tak dynamiczny rozwój przewozów wpłynął na wzrost zapełnienia samolotów – szczególnie w USA i Europie. Pozwoliło to przewoźnikom z tych kontynentów osiągnąć rekordowe zyski w 1998 roku. Jednocześnie linie lotnicze operują na granicy zapełnienia – wykorzystują obecnie niemalże wszystkie miejsca w samolotach. Przewoźnicy odczuwają konieczność inwestowania w nowe maszyny, aby sprostać ożywieniu w ruchu lotniczym. Odczucie to wzmacnia fakt, iż znaczna część światowej floty wymaga wymiany lub modernizacji. Wielu przewoźników rezygnuje z wykorzystywania starych samolotów również ze względów ekonomicznych. Tegoroczne CMO przewiduje więc znaczny wzrost zamówień na nowe maszyny w najbliższych dwóch, trzech latach.

Prognozy CMO różnią się nieznacznie od zeszłorocznych – wzrost ekonomiczny w latach 1999 – 2016 wyniesie średnio 3,2% rocznie, a najbardziej dynamiczny wzrost przewozów pasażerskich będzie miał miejsce w Azji. Światowy ruch lotniczy będzie wzrastał o 5,5% rocznie w ciągu najbliższej

dekady, poczym tempo wzrostu zmniejszy się do 4,9%. Rynek przewozów długodystansowych na trasach między kontynentalnych rozwijał się będzie bardziej dynamicznie niż rynek przewozów krótkodystansowych. Do roku 2006 przewozy pasażerskie wzrosną prawie o 75%. W najbliższych 20 latach doprowadzi to do podwojenia liczby lotów non – stop między portami. Podwoi się także częstotliwość połączeń. Realny poziom taryf lotniczych spadnie, mimo iż przewoźnicy zwiększają częstotliwość lotów, wprowadzając nowe usługi oraz inwestując w ulepszanie istniejących. Liberalizacja oraz większy zasięg nowoczesnych samolotów pozwolą przewoźnikom na wybór optymalnej, dostosowanej do indywidualnych potrzeb floty oraz sieci połączeń. Specjaliści przewidują, iż do roku 2006 światowa flota zwiększy się z 11,500 samolotów (stan na 1996 rok) do 17,000 maszyn. Do roku 2016 liczyć będzie ona aż 23,000 samolotów. Jednocześnie mniejszy będzie udział samolotów wąsko kadłubowych w ogólnej liczbie maszyn – do roku 2016 zmniejszy się on z 73% do 69%. Wzrośnie natomiast udział samolotów średniej wielkości – z 18% do 23%. Udział dużych samolotów spadnie z 8,4% do 7,4%. W ciągu najbliższej dekady linie zamówią nowe maszyny o wartości około 490 miliardów dolarów. Na samoloty wielkości 747 przypadłoby 16% tej kwoty, 41% na maszyny średniej wielkości, a 43% na samoloty wąsko kadłubowe. CMO 1997 podaje, iż na 10 dostarczanych nowych maszyn 7 stanowić będą wąsko kadłubowce. W związku z wzrostem przewozów oraz koniecznością wymiany starzejącej się floty linie lotnicze potrzebowały będą do roku 2016 16,160 nowych samolotów. W latach 1997 – 2006 flota przewoźników wzbogaci się o 5,170 samolotów wąsko kadłubowych, 1,690 maszyn średniej wielkości oraz 460 samolotów o wielkości zbliżonej do 747. [Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Boeinga i Airbusa]

W 1998 roku linie lotnicze odnotowały rekordowe zyski po raz czwarty z rzędu. Największe zyski osiągnęli przewoźnicy z USA i Europy. Jest to wynik ciągłego wzrostu gospodarczego w tych regionach, dynamicznego rozwoju ruchu pasażerskiego, niemal

100% zapełnienia samolotów oraz zmniejszenia kosztów operacyjnych. Zyski przewoźników byłyby jeszcze większe gdyby nie znaczny wzrost cen paliwa.

Linie azjatyckie również osiągają zyski, choć mniejsze w porównaniu z przewoźnikami z Europy czy USA. Przyczynia się do tego ożywienie konkurencji oraz osłabienie japońskiej gospodarki. W 1998 roku przewozy lotnicze wzrosły o 6,7%. W ubiegłym roku ruch lotniczy między Azją a Europą zwiększył się o 10,2%, w Ameryce Północnej o 6%, a przewozy transatlantyckie wzrosły o 5,6%. Ruch lotniczy w Azji zwiększył się o 7,7%, regionalne przewozy w Europie wzrosły o 5,6%, a w Ameryce Północnej o 6,9%. Przewoźnicy azjatyccy obserwują znaczne ożywienie ruchu lotniczego w ostatnich pięciu latach przewozy w tym regionie zwiększały się o 10,8% rocznie. W tym samym okresie europejskie linie lotnicze zanotowały wzrost przewozów rzędu 9% rocznie, a przewoźnicy z USA – 5,1%. Rekordowe zyski przewoźników są w dużej mierze wynikiem znacznego wzrostu zapełnienia samolotów. Największy przyrost zapełnienia maszyn zanotowały europejskie oraz amerykańskie linie lotnicze. Zapełnienie samolotów sięgnęło poziomu, który do tej pory uważany był przez specjalistów lotniczych za niemożliwy – wykorzystanie miejsc bliskie jest 100%. Europejskie i amerykańskie towarzystwa lotnicze nie muszą jeszcze rozbudowywać floty aby sprostać wzrostowi przewozów, bowiem historycznie zawsze dysponowały wolnymi miejscami na pokładzie. Natomiast przewoźnicy azjatyccy dokonują znacznych inwestycji w nowe maszyny już od początku lat dziewięćdziesiątych, ponieważ zapełnienie należących do nich samolotów było zawsze wyższe niż w Europie czy USA. Linie kontynentu azjatyckiego obsługują bowiem głównie bardziej zatłoczone, długodystansowe trasy.

Tak wysoki wskaźnik zapełnienia samolotów może oznaczać zbliżającą się nadwyżkę popytu na miejsca w samolotach nad ich podażą. Wkrótce linie lotnicze z regionu USA i Europy nie będą już w stanie rekompensować intensywnego wzrostu w ruchu

lotniczym zwiększaniem zapełnienia samolotów. Znacznie zmniejszyła się ilość samolotów zaparkowanych w hangarach na czas recesji w lotnictwie, które obecnie mogłyby być wykorzystywane przez przewoźników. Także rynek używanych samolotów znacznie się skurczył, coraz trudniej jest również leasingować maszyny. Towarzystwa lotnicze będą więc stopniowo zwiększać flotę, aby sprostać dynamicznemu ożywieniu na rynku przewozów lotniczych. Towarzystwa lotnicze wolą zakupić nowe maszyny niż modernizować stare. Kilku dużych amerykańskich przewoźników złożyło w 1996 roku zamówienia na wąsko kadłubowe samoloty. Oznacza to, iż linie są gotowe ponieść ciężar finansowy zakupu nowej floty, która zastąpi hałaśliwe maszyny zakupione jeszcze w latach sześćdziesiątych. Do końca roku 1999 przewoźnicy amerykańscy zmodernizują (głównie przez wyciszenie) lub wymienią silniki w 1,080 samolotach. Linie ze Starego Kontynentu nie będą modernizować floty poprzez wymianę napędu na tak intensywnie jak przewoźnicy z USA. Europejskie towarzystwa lotnicze wolą zakupić nowe, cichsze samoloty. [Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Boeinga i Airbusa]

Liczba zamówień na nowe samoloty zwiększyła się znacznie od 1996 roku. Wpływ na to miało kilka czynników: ożywienie w przewozach lotniczych, rosnące z roku na roku zyski towarzystw lotniczych oraz konieczność wymiany starzejącej się floty. Jednakże liczba zamówień utrzymuje się na niższym poziomie niż w rekordowych latach 1987 – 1990.

W kolejnych dwóch, trzech latach specjaliści przewidują znaczny wzrost dostaw nowych maszyn. Producenci samolotów zwiększyli już produkcję, aby pokryć zapotrzebowanie przewoźników. W 1996 roku producenci dostarczyli 400 samolotów. Liczba dostarczanych odrzutowców zabierających na pokład ponad 100 pasażerów zwiększy się do około 600 w roku 1997, a w roku 1998 wyniesie 700 – 800 sztuk. Nie wiadomo, czy dostawy osiągną rekordową liczbę 844 maszyn dostarczonych w szczytowym okresie poprzedniego boomu gospodarczego. Wzrost

ekonomiczny, ceny biletów oraz nowe usługi przewoźników kształtują poziom wzrostu przewozów w poszczególnych krajach. W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej tempo wzrostu gospodarczego najbliższej dekadzie wyniesie 2 – 3%. Po roku 2006 zacznie powoli spadać w wyniku starzenia się społeczeństw tych państw. Tempo wzrostu gospodarczego w krajach rozwijających się przekroczy 7% w długim okresie. PKB w krajach dynamicznie rozwijających się będzie bardzo wysoki przez najbliższe lata, po czym utrzymywać się będzie na stałym, choć niższym niż do tej pory poziomie, gdyż ceny i struktury społeczne dostosują się do nowego poziomu przychodów ludności. [Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Boeinga i Airbusa]

Dynamiczny wzrost przewozów jest wynikiem spadku cen biletów lotniczych o około 1% rocznie w ciągu ostatnich dwudziestu. Obniżając taryfy, linie lotnicze zwiększały jednocześnie komfort podróży, wprowadzały nowe usługi przyciągając w ostatniej dekadzie coraz większe rzesze pasażerów.

Przewoźnicy rozszerzają sieci połączeń – otwierają nowe trasy oraz zwiększają częstotliwość istniejących połączeń. Loty międzykontynentalne odbywają się obecnie nie raz w tygodniu, ale codziennie (lub kilka razy dziennie). Samoloty na trasach kontynentalnych i krajowych startują już nie raz dziennie, ale kilka razy dziennie, a czasem nawet co kilka godzin. Zmiany te mają kluczowe znaczenie dla pasażerów.

Towarzystwa lotnicze mogą sprostać tak dynamicznemu ożywieniu przewozów lotniczych w trojaki sposób: wprowadzając do obsługi większe maszyny, zwiększając częstotliwość połączeń lub otwierając nowe połączenia przy ścisłej współpracy z innymi liniami lotniczymi. Wynikiem tego jest zwiększenie liczby połączeń kosztem zakupu coraz większych pojemnościowo maszyn.

Tempo wzrostu przewozów jest zróżnicowane w poszczególnych regionach świata. Najmniejszy wzrost przewozów lotniczych będzie miał miejsce w Ameryce Północnej, gdzie tempo wzrostu

gospodarczego jest najmniejsze. Największe ożywienie w przewozach obserwowane jest na Dalekim Wschodzie. Tempo wzrostu przewozów krótkodystansowych na rynku azjatyckim wynosić będzie 8,4% w latach 1997 – 2006, a w okresie 1997 – 2016 7,5%, podczas gdy ożywienie na trasach wewnętrznych w USA szacuje się obecnie na 3,5% w latach 1997 – 2006 oraz 3,1% w okresie 1997 – 2016. Mieszkańcy USA wybierają bowiem podróże międzynarodowe kosztem lotów lokalnych. Największe ożywienie w przewozach długodystansowych nastąpi w ruchu lotniczym pomiędzy Azją a Europą (6,3% w latach 1999 – 2016) oraz podróżach przez Pacyfik (5,7%).

Linie lotnicze coraz częściej dysponują nowoczesną flotą. Nowe modele samolotów mają większy zasięg, zabierają więcej paliwa, mieszczą na pokładzie więcej pasażerów, są bardziej ekonomiczne w eksploatacji. Przewoźnicy mogą więc otwierać nowe połączenia non-stop do miejsc, które do tej pory pozostawały poza zasięgiem starszych typów maszyn ze względów technicznych czy ekonomicznych. Lot z Los Angeles do Hong Kongu nie wymaga już postoju w Tokio, a w ciągu najbliższej dekady również trasy Dallas – Hong Kong, czy Los Angeles – Singapur będą pokonywane bez międzylądowań.

Ameryka Północna jest głównym rynkiem dla samolotów średniej wielkości. W Europie nadal królować będą wąsko kadłubowce.

Rynek amerykański przeszedł już okres transformacji i na rynku tym rządzą prawa wolnej konkurencji. Wzrost przewozów pasażerskich i silna konkurencja wymagać będą od przewoźników tego regionu doboru floty pozwalającej na jak najlepszą i ekonomiczną obsługę połączeń. Idealnym rozwiązaniem są samoloty średniej wielkości, które wspomogą liczną flotę mniejszych maszyn wąsko kadłubowych.

Tempo wzrostu przewozów w Europie jest wyższe niż w USA. Stary Kontynent jest rynkiem wyjątkowym – połowa pracy przewozowej na trasach wewnątrz kontynentalnych wykonywana jest przez przewoźników czarterowych. Przewoźnicy obsługujący połączenia

regularne nastawieni są głównie na pasażerów latających klasą biznes. Wielkość samolotów obsługujących europejskie połączenia nie zmienia się od dziesięciu lat i mimo, iż porty lotnicze Starego Kontynentu są przepełnione, trasy europejskie obsługiwać będą głównie samoloty wąsko kadłubowe.

Liberalizacja rynku azjatyckiego jest utrudniona ze względu na brak wspólnego ciała ustawodawczego i spójnych przepisów. Linie lotnicze operujące na rynku azjatyckim są bardzo zróżnicowane – od niewielkich przewoźników oferujących połączenia raz na tydzień po wielkie towarzystwa lotnicze, których flota składa się głównie z ogromnych B747. Duże maszyny (wielkość zbliżona do B747) stanowią 12% floty azjatyckich przewoźników, samoloty średniej wielkości 28%, a wąsko kadłubowce 60%. Samoloty średniej wielkości stanowiąć będą najszybciej rozwijający się segment rynku w tym regionie przez najbliższe dwadzieścia lat. Średnia wielkość samolotów wykorzystywanych przez linie lotnicze będzie się zwiększać w nadchodzącym dwudziestoleciu. W roku 2006 światowa flota samolotów odrzutowych liczyć będzie 16,900 maszyn. W najbliższej dekadzie liczba odrzutowców zwiększy się z 11,500 do 17,000. Samoloty wąsko kadłubowe stanowią obecnie 73% światowej floty. Do końca 2006 roku ich udział w ogólnej liczbie maszyn spadnie do 71%, gdyż linie lotnicze będą inwestować w samoloty średniej wielkości. Maszyny te stanowiąć będą w roku 2006 21% światowej floty (obecnie 19%). Udział dużych samolotów zmniejszy się natomiast z 8,4% do 7,6%. Średnia ilość miejsc w samolotach wzrośnie z 197 do 207 w ciągu najbliższych dziesięciu lat. W roku 2016 linie lotnicze dysponować będą 23,600 maszynami. Samoloty wąsko kadłubowe stanowiąć będą 69,1%, średniej wielkości 23,5%, a duże 7,4% światowej floty. Średnia ilość miejsc w samolotach wzrośnie z 207 do 219 w latach 2006 – 2016.

Zdaniem ekspertów ponad 7,300 nowych samolotów – 7,100 pasażerskich odrzutowców, 200 towarowych – zostanie dostarczonych odbiorcom w latach 1997 – 2006.

W latach 1997 – 2016 do eksploatacji wejdzie 16,160 nowych maszyn – 15,540 odrzutowców pasażerskich oraz 620 samolotów cargo. W tym czasie obecna flota powietrzna podwoi się i w 2016 roku linie lotnicze dysponować będą 23,600 odrzutowcami. 2/3 obecnie eksploatowanych samolotów będą nadal używane w 2016 roku. Wartość kontraktów na nowe samoloty, które zostaną dostarczone w najbliższej dekadzie szacowana jest na 490 miliardów dolarów. Aż 7 z 10 nowych maszyn stanowić będą odrzutowce wąsko kadłubowe, 2 samoloty średniej wielkości, 1 odrzutowce zbliżone wielkością lub większe od B747. W latach 1997 – 2006 linie lotnicze złożą zamówienia na 350 samolotów zabierających od 400 do 500 pasażerów. Dynamiczny wzrost przewozów lotniczych w regionach o silnym natężeniu ruchu pasażerskiego będzie prowadził do wzrostu zapotrzebowania na samoloty większe niż obecnie produkowany B747-400.

Jednak tempo wzrostu zainteresowania odrzutowcami większymi od 747 i składanie przez linie lotnicze zamówień na takie samoloty zależy także od postępów w liberalizacji przepisów ograniczających wolną konkurencję między towarzystwami lotniczymi oraz dostęp do nowych rynków. W najbliższej dekadzie przewoźnicy złożą zamówienia na 115 samolotów tej wielkości. Wzrost zapotrzebowania na odrzutowiec większy od B747 będzie bardziej odczuwalny dopiero w latach 2006 – 2016. W tym okresie zapotrzebowanie na samolot większy od 747 wynosić będzie 480 maszyn. Najwięcej zamówień na nowe samoloty w latach 1997 – 2016 złożą przewoźnicy północnoamerykańscy. Liczna grupa niezwykle wymagających pasażerów będzie wymuszać na towarzystwach lotniczych tego regionu zwiększenie nakładów na zakup nowej floty. Na drugim miejscu pod względem ilości dostaw plasuje się region Azji i Pacyfiku, na trzecim Europa. W latach 1997 – 2006 producenci odrzutowców dostarczą liniom Ameryki Północnej 2,460 samolotów. Przewoźnicy z regionu Azji i Pacyfiku otrzymają 1,750 nowych maszyn, a linie operujące na Starym Kontynencie odbiorą do roku 2006 2,070 maszyn.

Tegoroczne CMO przewiduje, iż zainteresowanie przewoźników

nowymi samolotami towarowymi będzie niewielkie. Zapotrzebowanie na przewozy towarowe w dużym stopniu zaspokoja używane maszyny. Do roku 2006 flota odrzutowców towarowych powiększy się o 225 maszyn o dużej pojemności ładowni cargo. W tym czasie przewoźnicy zamówią 115 mniejszych samolotów towarowych. Do roku 2006 światowa flota cargo wzbogaci się o 80 małych odrzutowców towarowych. W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych przewoźnicy odczuli niszczący wpływ wojny w Zatoce Perskiej na wzrost ekonomiczny i przewozy lotnicze. W tym okresie towarzystwa lotnicze dysponowały coraz większą ilością miejsc na pokładach swoich samolotów (w związku z dostawami zamówionych wcześniej maszyn). Niski przyrost w ruchu lotniczym oraz niewykorzystywanie rosnącej ilości miejsc przyczyniły się do znaczących strat przewoźników. Jednakże od roku 1993 niektóre linie lotnicze zaczęły osiągać zyski operacyjne. Po raz pierwszy w tej dekadzie w 1995 roku towarzystwa lotnicze zwiększyły z roku na rok liczbę zamówień na nowe maszyny. W wyniku spadku koniunktury linie lotnicze zostały zrestrukturyzowane. Przystosowanie się do nowej sytuacji wymagało podjęcia działań na wielu frontach. Proces restrukturyzacji oznaczał znaczącą redukcję kosztów, poprawę funkcjonowania głównych lotnisk, wzrost wydajności, wprowadzenie elektronicznych systemów wystawiania biletów. Wzmocnienie pozycji na rynku wymagało poprawy atrakcyjności programów frequent flyer. Wiele towarzystw lotniczych zdecydowało się na zawarcie aliansów strategicznych zapewniających dostęp do światowej sieci połączeń partnerów. W wielu przypadkach przewoźnicy zawierali umowy o wspólnych kodach aby rozszerzyć istniejącą sieć własnych połączeń.

Europejskie linie lotnicze znalazły się obecnie w sytuacji, w jakiej amerykańscy przewoźnicy byli na początku lat osiemdziesiątych. Towarzystwa lotnicze Starego Kontynentu muszą przystosować się do zmian zachodzących w otoczeniu – nauczyć się funkcjonować w warunkach silnej konkurencji. Zauważalna jest liberalizacja rynku wewnątrz europejskiego, która ma ułatwić towarzystwom Starego Kontynentu konkurowanie

z przewoźnikami z USA i Azji. Proces ten będzie kontynuowany. Jednak w największym tempie rozwijają się linie lotnicze operujące w rejonie Azji i Pacyfiku. Najszybciej też rosną osiągnięte przez nie zyski.

Satelitarny system nawigacji jest jednym z najważniejszych rozwiązań technologicznych umożliwiających obniżenie kosztów ponoszonych przez linie lotnicze. Zastąpienie naziemnych systemów nawigacji oraz kontroli lotów systemami satelitarnymi pozwoli na podniesienie wydajności, ekonomiczności i bezpieczeństwa lotów [www.boeing.com].

Ostatni raport Airbus Industrie – największego europejskiego dostawcy samolotów pokazuje również, że przez następne 20 lat produkcja samolotów dla lotnictwa cywilnego pozostanie jedną z najważniejszych gałęzi przemysłowych na świecie.

Global Market Forecast jest najbardziej szczegółowym i wszechstronnym z raportów prognozujących długoterminowy rozwój światowego systemu transportu lotniczego.

Mimo, że niektóre kraje nękane są problemami gospodarczymi, spowodowanymi finansowym kryzysem na świecie, a inne wciąż pozostają w fazie rozwoju, nadal istnieje ogromny potencjał dla wzrostu popytu na samoloty pasażerskie. Średni roczny wzrost ruchu o 5% liczony w pasażero – kilometrach oznacza, że w okresie do roku 2017 liczba podróżujących samolotami będzie prawie trzy razy większa niż obecnie. Światowe systemy zarządzania lotniskami i ruchem lotniczym nie będą jednak w stanie zwiększyć częstotliwości lotów wraz ze wzrostem liczby pasażerów. Jedynym wyjściem z tej sytuacji jest wprowadzenie nowych typów samolotów większych i bardziej ekonomicznych niż te, latające dziś. Jest to niezbędny element sprostania rosnącemu popytowi na niedrogie podróże powietrzne między głównymi centrami na świecie. Aby wprowadzić usługi obejmujące loty na bardzo długich dystansach, linie lotnicze będą także potrzebowały czterosilnikowych samolotów nowej generacji o ultra dużym zasięgu.

Obniżenie kosztów przelotu na większą skalę może być uzyskiwane tylko po wprowadzeniu do służby samolotów o dużej pojemności. Airbus Industrie szacuje, że w ciągu najbliższych 20 lat pojawi się zapotrzebowanie na 1332 samoloty o przeciętnej pojemności 640 miejsc. Według analiz, na 189 kierunkach połączeń wymagane będzie operowanie przynajmniej jednego o bardzo dużej pojemności. Wielkie samoloty będą latały między 200 portami lotniczymi, a połowa z nich skoncentrowana zostanie w operacjach łączących dziesięć lotnisk, z których sześć znajdzie się w Azji Południowo – Wschodniej. Przeciążenie portów i dróg lotniczych jest jednym z głównych argumentów przemawiających za kontynuowaniem prac nad samolotem A3XX, którego zasięg pozwoli na wykonywanie lotów międzykontynentalnych. Obecny kryzys w Azji nie stanowi zagrożenia dla realizacji programu A3XX, gdyż wejdzie on do służby nie wcześniej niż za około sześć lat, a do tego czasu sytuacja w Azji powinna się poprawić.

W odpowiedzi na rosnący popyt, flota jetlinerów obsługiwanych przez główne linie lotnicze wzrośnie z 9700 do 17900. W tym samym czasie linie te zastąpią 8500 starych samolotów. W okresie 1999 – 2017 zostanie sprzedanych lub zastąpionych w sumie 16700 samolotów. Oznacza to, że przez następne 20 lat dwaj najwięksi światowi producenci dużych samolotów pasażerskich mogą oczekiwać, że dostarczą w sumie około 13600 nowych jetlinerów wartych w przybliżeniu 1,2 trylionu USD [www.airbus.com].

Światowy system transportu lotniczego jest wysoko skoncentrowany. W ubiegłorocznym wydaniu Official Airline Guide podano, że połowa światowej floty jetlinerów jest obsługiwana przez 17 największych linii lotniczych oraz, że połowa przelotów samolotów linii objętych badaniem GMF odbyła się na 6% tras łączących nie więcej niż 33 lotniska. Według przewidywań, koncentracja ta prawdopodobnie się pogłębi.

Fuzje linii lotniczych odzwierciedlają koncentrację od strony podaży. Trzy grupy przewozowe przejmą ponad 40% z wszystkich

pasażerów. 16% pasażerów będzie należało do Star Alliance, 13% do **Oneworld**, 12% do Northwest, KLM. Na podstawie badań GMF Airbus Industrie przewiduje, że w ciągu dziesięciu lat od 2007 do 2017r., ruch pasażerski obsługiwany przez 271 linii lotniczych będzie wzrastał rocznie średnio o 5,3% oraz że w ciągu następnych dziesięciu lat, średni roczny wzrost spadnie do 4,8%. Rezultatem będzie całkowity wzrost ruchu w okresie dwudziestoletnim o 168%. W kolejce do przyjęcia czekają francuskie linie lotnicze Air France.

Publikacje o zarządzaniu często zaczynają się od uwagi, że globalizacja konkurencji zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych strategii i do nowych metod w kierowaniu ludźmi. Jednym z przykładów zaostrzającej się konkurencji w skali światowej jest lotnictwo. Nawet najbardziej rentowne linie lotnicze nie czują się spokojnie, a wszystkie rozglądają się za coraz to nowymi partnerami. Reguły gry zmieniły się. Śladem USA władze zachodnioeuropejskie zniosły dawne monopole terytorialne i zapewniły warunki do ostrej konkurencji. Liczne przedsiębiorstwa branży lotniczej walczą o przetrwanie, a fachowcy przepowiadają, że Europie pozostanie najwyżej 5 grup. Liczne linie lotnicze rozglądają się za nowymi partnerami, bez których trudno zapewnić sobie wystarczającą rentowność, zwłaszcza, że występuje tendencja do obniżania ceny biletów.

Stare struktury nie utrzymają się długo. Dotąd prawie każde państwo europejskie utrzymuje własne linie lotnicze. Tylko w Skandynawii już doszło do połączenia linii kilku krajów.

Najlepiej radzą sobie towarzystwa najwcześniej sprywatyzowane, zwłaszcza British Airways. Natomiast Air France będąca na garnuszku państwa ciągle ponosi znaczące straty. W większości krajów świata rodzime linie lotnicze ciągle jeszcze uchodzą za coś szczególnego, co wymaga specjalnej ochrony, podobnie jak górnictwo lub hutnictwo. Zaostrzanie się konkurencji to zjawisko normalne i wręcz pożądane, bo zmusza linie do coraz lepszego funkcjonowania i oferowania lepszych warunków pasażerom. Według przekonania Trybunału Europejskiego coraz

ostrzejsza konkurencja doprowadzi do upadku lub wchłonięcia przez silniejszych wielu mniejszych towarzystw lotniczych.

Do potentatów będą należeć Niemiecka Lufthansa, British Airways oraz Air France. Do wielkiej trójki europejskich przewoźników dołączają się linie lotnicze z innych kontynentów tworząc siatkę połączeń ułatwiającą konkurowanie w coraz trudniejszej branży jaką jest lotnictwo. Dzisiaj liczy się nowoczesna flota, maksymalnie najlepsza siatka połączeń, skrócenie do minimum czasu postoju w portach transferowych, dostępność do saloników wypoczynkowych oraz możliwe jak największa liczba głównych portów transferowych mających połączenia międzykontynentalne.

Aby ukazać w pełni ważność portu transferowego, przytoczę przykład batalii jaką rozegrały między sobą Lot – Polskie Linie Lotnicze i British Airways. Brytyjskie linie koniecznie chciały uruchomić dodatkowy lot z Warszawy do Londynu, na co nie chciał zgodzić się zarząd Lotu. Przy czym nie chodziło tutaj o sprawę czystej konkurencji związanej z dodatkowym samolotem, ale o dowieszenie pasażerów w godzinach rannych na Heathrow, który jest głównym portem w Wielkiej Brytanii, i który posiada połączenia z wieloma państwami świata, zabierając pasażerów w loty międzykontynentalne dające największy zysk przewoźnikom na całym świecie. Dlatego też, linie które zdobędą te atuty będą mogły stawić czoło konkurencji i w bezpieczny sposób myśleć o swojej przyszłości.

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.