

Anna Szymczak\*

## SOJUSZE STRATEGICZNE LINII LOTNICZYCH – CHARAKTERYSTYKA STAR ALLIANCE, SKY TEAM, ONE WORLD Z PERSPEKTYWY KLIENTA

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, sojusze lotnicze, linie lotnicze,

### STRESZCZENIE

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie i omówienie sojuszy strategicznych zawiązywanych przez linie lotnicze. Pierwsza część pracy poświęcona jest aspektom teoretycznym w tworzeniu sojuszy. Zaprezentowane zostaną także skutki pozytywne oraz negatywne towarzyszące zawieraniu oraz uczestnictwie w sojuszach strategicznych. W dalszej części artykułu scharakteryzowane zostaną trzy sojusze: *Star Alliance*, *SkyTeam* oraz *OneWorld*.

#### 1. WSTĘP

Podróże lotnicze stały się popularnym i powszechnym środkiem transportu. W chwili obecnej statystycznie, co dwie sekundy startuje samolot pasażerski na świecie. Zgodnie z rachunkiem prawdopodobieństwa wystąpienia katastrofy lotniczej podróże lotnicze stanowią najbezpieczniejszy środek transportu. Samolot można uznać za najszybszy środek lokomocji ze względu na osiągnięte przez niego prędkości przelotowe. M. Madejski uważa, że transport lotniczy należy do najprężniej rozwijających się gałęzi transportu na świecie [1]. Transport lotniczy jest ponadto jednym z najistotniejszych czynników determinujących rozwój gospodarczy na świecie. Zgodnie z prognozą przeprowadzoną dla europejskiego producenta samolotów Airbus szacuje się, że światowy transport lotniczy w skali światowej w perspektywie długoterminowej będzie notował wzrost o około 5 procent w skali roku do 2020 r. [2].

---

\* Wydział Zarządzania Uniwersytet Łódzki

## 2. SOJUSZE LINII LOTNICZYCH

Ze względów ekonomicznych linie lotnicze zawierają sojusze lotnicze lub się do nich przyłączają. Głównym determinantem zawierania sojuszy strategicznym jest globalizacja rynków. Przewoźnicy zwiększają liczbę połączeń oraz oferowanych destynacji zawierając i realizując umowy code-share. Pod tym terminem rozumie się przelot jednym samolotem z różnymi kodami przewoźników. Każdy współpracujący przewoźnik oferuje określoną pulę biletów w swoim systemie rezerwacyjnym. Daje to możliwość konstruowania nietypowych połączeń lotniczych dla pasażerów.

Do innych korzyści płynących ze współpracy przewoźników zalicza się oprócz dostępu do globalnej siatki połączeń lotniczych, także integrację programów lojalnościowych. Podróżni mogą transferować punkty, a także statusy członkowskie do innych programów partnerskich. Istnieją fora lotnicze, na którym użytkownicy wymieniają się opiniami oraz poradami, w którym programie przelot zapewni im więcej mil, a w którym liczbę zgromadzonych mil będzie mógł korzystniej, szybciej wymienić na nagrody. Istotnym celem tworzenia sojuszy lotniczych jest gwałtowny rozwój technologiczno-informatyczny. Zawieranie sojuszu lotniczym posiada szereg skutków pozytywnych, jak i negatywnych. W tabeli poniżej wymieniono kilka.

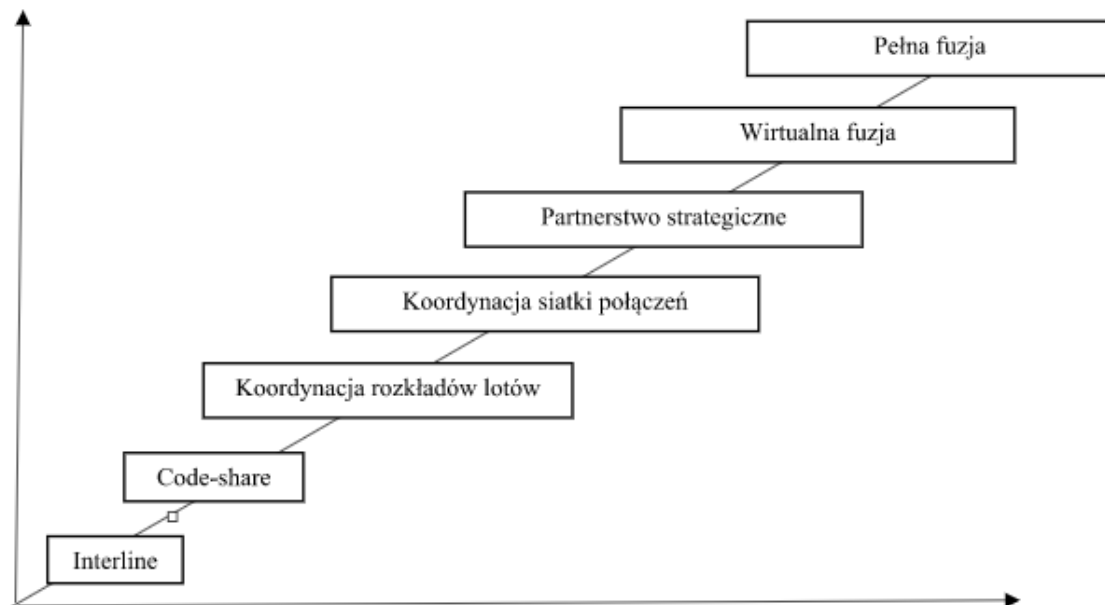
**Tab. 1.** Skutki zawierania aliansów strategicznych

Źródło: Rymarczyk J. (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze, PWE, Warszawa 2006, s.399*

Skutki pozytywne	Skutki negatywne
Znalezienie partnera wspierającego dany projekt	Udostępnienie własnej wiedzy i kompetencji, co może prowadzić do kradzieży pomysłów, przejmowania klientów, a nawet do szpiegowania
Podział kosztów i ryzyka pomiędzy aliantami	Wzrost konfliktów w przedsiębiorstwie i bałagan kompetencyjny
Dostęp do niezbędnej wiedzy i specyficznych umiejętności	Dylemat lojalności wobec firmy czy wobec aliansu
Wejście na nowe rynki	Problemy z ustaleniem długoterminowej strategii i podziałem zysku
Zachowanie pewnego stopnia odwracalności decyzji strategicznych	Możliwe zagrożenia dla zmieniający się interesów partnerów

Iatrou wyróżnił siedem poziomów integracji w aliansach lotniczych [3]. Proces ten rozpoczyna się od *Interlinie*, aby następnie nawiązać współpracę w ramach *Code-share*. Kolejnym etapem jest koordynacja rozkładów lotów i połączeń. Następnie nawią-

zane zostaje partnerstwo strategiczne, po którym następuje wirtualna fuzja prowadząca do pełnej fuzji.



**Rys. 1.** Poziomy integracji w aliansach lotniczych

Źródło: K.Iatrou, M.Oretti – *Airline Choice for the Future – From Alliances to Mergers* Ashgate, Aldershot, 2007

### 3. SEKTOR LOTNICZY NA ŚWIECIE

Największym i najbardziej dojrzałym rynkiem lotniczym świata jest Ameryka Północna [4]. Ze względu na liczne odległości pomiędzy miastami Stany Zjednoczone posiadają rozwiniętą na szeroką skalę rynek przewoźników niskokosztowych. W tym segmencie panuje duża konkurencja, a liderem jest *Southwest*. Inni amerykańscy przewoźnicy decydują się na pełną fuzję, umożliwia ona ograniczenie kosztów operacyjnych, rozbudowę siatki połączeń, zwiększenie liczby samolotów.

W tabeli poniżej przedstawiono wybrane integracje i fuzje w branży lotniczej. Przykładem partnerstwa strategicznego jest współpraca *Air France* i *KLM*. Przewoźnicy oferują jeden wspólny program partnerski – *FlyingBlue*, a także rozbudowaną globalną siatkę połączeń. Wskazane wyżej linie lotnicze są także filarem sojuszu lotniczego – *SkyTeam*.

Tab. 2. Poziomy integracji wybranych linii lotniczych w latach 2001-2011

*Źródło: opracowanie własne*

<b>Rok</b>	<b>Linie lotnicze</b>	<b>Typ integracji</b>
2001	<b>JAL i Japan Air System</b>	Pełna fuzja
	<b>American Airlines i TWA</b>	Pełna fuzja
	<b>Austrian Airlines i Lauda Air</b>	Pełna fuzja
2002	<b>easyJet i GO</b>	Pełna fuzja
2003	<b>Ryanair i Buzz</b>	Pełna fuzja
2004	<b>Alitalia i Gandalf Airlines</b>	Pełna fuzja
	<b>Air France i KLM</b>	Partnerstwo strategiczne,
2005	<b>US Airways i America West</b>	Pełna fuzja
	<b>Lufthansa i SWISS</b>	Pełna fuzja (pozostawienie marki SWISS)
2006	<b>Cathay Pacific i Dragonair,</b>	Pełna fuzja
	<b>Air Berlin i dba</b>	Pełna fuzja
	<b>Flybe i BA Connect</b>	Pełna fuzja
2007	<b>Air India i Indian Airlines</b>	Pełna fuzja
	<b>Air Berlin i LTU</b>	Pełna fuzja
	<b>AirFrance-KLM i VLM (Belgia)</b>	Pełna fuzja
2008	<b>Delta Air Lines i Northwest Airlines</b>	Pełna fuzja
	<b>EasyJet i GB Airways</b>	Pełna fuzja
2009	<b>Lufthansa i Brussels Airlines</b>	Pełna fuzja (pozostawienie marki Brussels Airlines)
	<b>Lufthansa i bmi</b>	Pełna fuzja (pozostawienie marki bmi)
	<b>Lufthansa i Austrian Airlines</b>	Pełna fuzja (pozostawienie marki Austrian Airlines)
	<b>United Airlines i Continental Airlines</b>	Pełna fuzja
	<b>Caribbean Airlines i Air Jamaica</b>	Pełna fuzja
	<b>Southwest Airlines i AirTran Airways</b>	Pełna fuzja,
2011	<b>AirBerlin i NIKI</b>	Pełna fuzja

W lotnictwie cywilnym stosuje się dwa najważniejsze wskaźniki. RPK (ang. *Revenue Passenger Kilometers* – wskaźnik określający iloczyn ilości pasażerów i długości przelotu w kilometrach) oraz ASK (ang. *Available Seat Kilometer* - wskaźnik określający iloczyn ilości dostępnych miejsc w samolotach i długości przelotu w kilometrach). W tabeli poniżej zaprezentowano pięciu największych przewoźników na świecie w 2015 roku z uwzględnieniem trzech poprzedzających lat.

**Tab. 2 .** Najwięksi przewoźnicy na świecie w 2015 roku

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych ze stron internetowych przewoźników*

l.p	Przewoźnik	Kraj	RPK ( mln)	ASK (mln)	Flota	Pasażerowie w mln			
						2015	2014	2013	2012
1.	 American Airlines	USA	203,299	525,533	1 556	146,5	87,83	86,82	86,34
2.	 Delta Air Lines	USA	310,466	709,753	1 330	129,4	120,6	116,7	113,7
3.	 United Airlines	USA	288,680	759,310	1 229	95,4	90,4	90,2	50,5
4.	 Lufthansa	Niemcy	149,780	339,392	268	59,9	63,3	64,4	63,0

#### 4. TENDENCJE PANUJĄCE NA RYNKU LOTNICZYM

Na podstawie raportu opublikowanego w 2010 roku przez Ministerstwo Infrastruktury [5] wskazać można na pięć trendów zachodzących na rynku globalnym i mających wpływ na rozwój transportu lotniczego, a także na przepustowość w portach lotniczych. Pierwszym kierunkiem zmian zaprezentowanym w dokumencie jest rozwój nowych modeli biznesowych linii lotniczych. W tym rozwijanie koncepcji linii lotniczej hybrydowej stanowiącej połączenie modelu linii sieciowej oraz linii niskokosztowej. Przykładem takiej linii jest niemiecki przewoźnik *Air Berlin*.

Kolejną tendencją jest liberalizacja i konsolidacja rynku lotniczego, dążąca do zmiany umów bilateralnych. Dokumenty te mają być mniej restrykcyjne oraz zgodne z koncepcją *otwartego nieba*, zakładającą liberalizację przepisów.

Kolejny kierunek zmian to zachowanie lub zwiększenie konkurencji na połączenia z/do Europy.

Czwarta tendencja stanowi zamianę technologiczną, ekologiczną oraz ograniczającą konsumpcję paliwa, która zakłada modernizację floty i wykorzystywanie samolotów szerokokadłubowych. Ze względów ekonomicznych przeprowadza się na świecie proces stopniowej modernizacji floty, zastępując starsze typy samolotów spalające znaczną ilość paliwa lotniczego na te o nowszych rozwiązaniach konstrukcyjnych i lepszych charakterystykach eksploatacyjno-handlowych. Obecnie popularne są olbrzymie samoloty oferujące duże prędkości przelotowe. Należy nadmienić, iż niemieckie linie *Lufthansa* osiągnęły w 2015 roku rekordowo niskie zużycie paliwa kształtujące się na poziomie 3,84 litra w przeliczeniu na 100 pasażerokilometrów. Efektywność paliwowa została zaprezentowana podczas kampanii reklamowej *Die vier Liter Flieger* [6].

Piątą tendencją panującą na rynku jest rozwój transportu intermodalnego na skutek rozwoju sieci szybkich kolei, autostrad i dróg szybkiego ruchu oraz rezygnację z modelu *Hub-and-Spoke* (jest to model oferujący połączenia przy wykorzystaniu lotniska przesiadkowego hubu. Pasażerowie dowożeni są z portów regionalnych). W Raporcie Infrastruktury z 2010 roku założono, że w przeciągu najbliższych dekad pojawią się na rynku globalni przewoźnicy (*mega-carriers*) w wyniku zacieśniania się sojuszy lotniczych. W praktyce wyróżnia się sześć typów przewoźników lotniczych: przewoźnicy sieciowi, przewoźnicy regionalni, przewoźnicy niskokosztowi, przewoźnicy wakacyjni, przewoźnicy cargo oraz przewoźnicy hybrydowi. Działalność przewoźników lotniczych opiera się na dwóch systemach: *Point-to-Point* oraz *Hub-and-Spoke* [7].

System *Point-to-Point* polega na oferowaniu bezpośrednich rejsów. Z tej metody korzystają głównie przewoźnicy niskokosztowi. Pasażerowie otrzymują maksymalny komfort przy przelocie bez przesiadek a także ograniczenie czasu podróży. Linie lotnicze operujące głównie w tym systemie posiadają flotę homogeniczną składającą się z jednego typu maszyny. Liczbą połączeń i lotów obrazuje równanie:

$$L = n(n - 1)$$

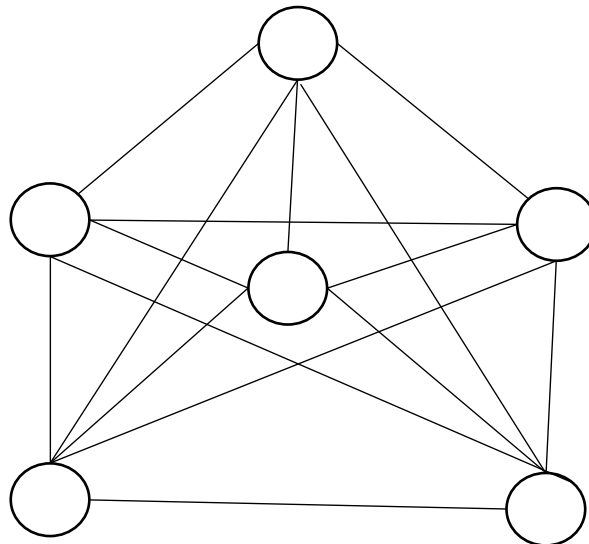
$$P = n(n - 1)$$

gdzie:

P – połączenia

L – loty

n – rejsy



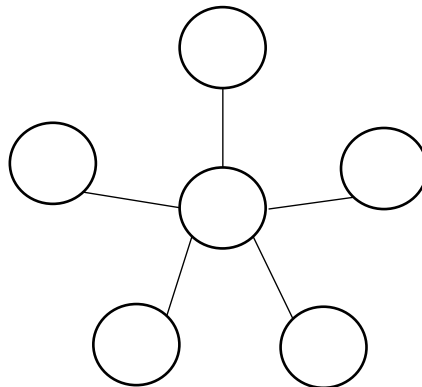
**Rys. 1.** System Point-to-Point  
*Źródło: opracowanie własne*

Przewoźnicy sieciowi inaczej znani jako tradycyjni korzystają z systemu *Hub-and-Spoke*. Pasażerowie z portów regionalnych dowożeni są do lotniska przesiadkowego (hubu), z którego odbywają dalszą podróż. Zaletą takiego systemu jest liczba potencjalnych połączeń z portu lotniczego przesiadkowego. Linie lotnicze działają globalnie oferując pasażerom loty krajowe, międzynarodowe: kontynentalne i transkontynentalne. Flota jest zdywersyfikowana o zróżnicowanym zasięgu, zazwyczaj składająca się z samolotów: *Airbus* i *Boeing*. Pojemność maszyn wynosi pomiędzy 130 do 800 miejsc. Liczbę połączeń i lotów obrazuje równanie:

$$P = n(n - 1)$$

$$L = 2(n - 1)$$

P – połączenia  
 L – loty  
 n – rejsy






**Rys. 2.** System Hub-and-Spoke  
*Źródło: opracowanie własne*

## 5. CHARAKTERYSTYKA SOJUSZY LOTNICZYCH

Obecnie w branży lotniczej funkcjonują trzy sojusze lotnicze. Największym z nich jest powstały w 1997 roku *Star Alliance*. Linie lotnicze wchodzącego w jego skład oferują połączenia do 1330 destynacji w 192 krajach świata.

**Tab. 4.** Członkowie globalnych sojuszy lotniczych – stan na 09.11.2016r.

*Źródło: opracowanie własne*

			
Rok powstania	1999	2000	1997
Destynacje	1010	1062	1330
Państwa	159	177	192
Liczba rejsów dziennie	13 796	17 343	<18 500
Pasażerowie	558 mln	665 mln	680 mln
Load Factor	81,8%	b/d	b/d
RPKs	1,170,119 mln	b/d	1,364,830 mln
ASKs	1,429,152 mln	b/d	b/d
Liczebość floty	3 571	2 963 + 1 504	4 456
Członkowie	AirBerlin, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LATAM, Malaysia Airlines, Qantas, Qatar Airways, Royal Jordanian, S7 Airlines, SriLankan.	Aeroflot, Aerolineas Argentinas, AeroMexico, AirEuropa, AirFrance, Alitalia, China Airlines, China Eastern, China Southern, CSA Czech Airlines, DELTA, Garuda Indonesia Kenya Airways KLM Korean Air MEA Saudia TAROM Vietnam Airlines XIAMENAIR	Adria, Aegean, Air Canada, Air China, Air India Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, Avianca, Brussels Airlines, Copa Airlines, Croatia Airlines, Egyptair, Ethiopian Airlines, EVA Air, LOT Polish Airlines, Lufthansa, SAS Scandinavian Airlines, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, SWISS, TAP Portugal, Thai, Turkish Airlines, United,

## 6. PODSUMOWANIE

W sektorze transportu lotniczego funkcjonują trzy sojusze lotnicze: *Star Alliance*, *SkyTeam* oraz *OneWorld*. Pasażerowie linii lotniczych, będących członkiem danego aliansu, mają zwiększoną możliwość skompletowanie pożądaną podróży. Rozwój siatki



połączeń to najbardziej widoczna korzyść z członkostwa w danej organizacji. Podpisywanie umów code-share sprawia, że wskaźnik zajętości miejsc ulega podwyższeniu, minimalizując przy tym koszty operacyjne przypadające na jeden lot. Przewoźnicy mogą proponować przeloty linii współpracujących pod własną marką. Pewna pula biletów (składa się na nią wiele czynników, jest ściśle określona) oferowana jest w systemie rezerwacji biletów. Podróży otrzymują również dostęp do większej liczby programów lojalnościowych. A statusy członkowskie mogą ulegać transferowi.

#### LITERATURA

- [1] Airbus: „Kształt przyszłości: Prognoza dla rynku globalnego na lata 2011-2030”
- [2] Chakuu S., Kozłowski P., Nędza M., Podstawy transportu lotniczego, wyd. Konsorcjum Akademickie, Kraków-Rzeszów-Zamość 2012 s. 21
- [3] Conrady R., Fichert F., Sterzenbach R., Luftverkehr. Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, wyd. Oldenbourg Verlag, Monachium 2013
- [4] Iatrou K., Oretti M., Airline Choice for the Future – From Alliances to Mergersm Ashgate, Aldershot, 2007
- [5] Koncepcja Lotniska Centralnego dla Polski - raport Ministerstwa Infrastruktury 2010
- [6] Panasiuk A., Pluciński M., Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego, Wyd. Nauk Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s.21
- [7] <https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/klima-und-umweltverantwortung/treibstoffverbrauch-und-emissionen.html>  
dostęp: 09.11.2016

#### **STRATEGIC AIRLANES ALLIANCES – CHARACTERISTIC OF STAR ALLIANCE, SKY TEAM, ONE WORLD FROM CUSTOMER’S PERSPECTIVE**

**Keywords:** Strategic Management , Airline Alliance, Airlines

#### ABSTRACT

The aim of this article is to present strategic management and airline alliances. *Alliances may provide marketing branding to facilitate travelers making inter-airline codeshare connections within countries.* In addition to theoretical background, examples of three alliances: *Star Alliance, SkyTeam* and *OneWorld* are presented. In this essay the biggest airlines in 2015 are also analyzed.