

JÁSZBERÉNYI Melinda - TÖRÖK Tibor

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK A LÉGIKÖZLEKEDÉSBEN

A szerzők az 1990-es években alapított globális légitársasági szövetségeket mutatják be. Elemzik azokat a körülményeket, melyek hatással voltak ezeknek a rendszereknek a kialakulására, ismertetik azokat a változásokat, amelyeket 2001. szeptember 11-e okozott a szövetségek stratégiájában.

A stratégiai szövetségi rendszerek az 1990-es évek kezdetén alakultak ki, de már az ezt megelőző időszakban is megfigyelhető néhány ilyen irányú törekvés az iparágban. A közlekedési iparág jellemző ismertetője, hogy többszörösen összekapcsolt hálózatokból áll. A második világháború után a Nemzetközi Légi Fuvarozási Szövetség (International Air Transport Association, IATA) töltötte be a légitársaságok koordináló szerepét, ezért ez a szövetség a jelenlegi stratégiai szövetségek előfutárának is tekinthető.

Független légitársaságok szövetsége először az amerikai piacon alakult ki az 1960-as évek közepén. A távolsági és helyi utazásokat bonyolító irodák már akkor elkezdtek együttműködni az összekapcsolódó repülőutak lehetőségének kínálásában, amikor az időszakra még a szigorú szabályozás volt a jellemző.

A nemzetközi légitársaságokban az első stratégiai szövetség az 1980-as évek közepén alakult meg. A szövetség akkor még csak egy code-sharing megállapodásban merült ki, amit a kicsinek mondható Air Florida és British Island légitársaságok kötöttek 1986-ban. A code-sharing két légitársaság megegyezése abban, hogy egy azonos menetrendi légi járatot mindketten meghatározott arányok szerint váltakozva üzemeltetnek.

Az első igazi globális stratégiai szövetség 1989-ben alakult meg, amikor a holland KLM az amerikai Northwest Airlines légitársaságban részesedést vásárolt. A Delta Air Lines és a Swissair közötti együttmű-

ködés ugyanebben az évben született meg, majd később fel is bomlott, mivel a Delta Air Lines az Air France-hoz pártolt át.

Az 1990-es évek kezdetét követően a stratégiai szövetségek gombamód szaporodtak. A légi közlekedésben érintett menedzserek 1992-ben még nem tekintették a stratégiai szövetséget vállalatuk jövőbeni működésében meghatározó tényezőnek, ugyanakkor az 1990-as évek közepétől kezdve ugyanezen menedzserek már vállalatuk stratégiai szövetségi rendszerekben való jelenlététől tették függővé annak növekedését és fejlődését.

A Star Alliance-t 1993-ban hívta életre a Lufthansa és a United Airlines. 1996-ban a British Airways és az American Airlines bejelentették szövetségüket. A Swissair és a TAP Air Portugal 1997-es együttműködési megállapodásából 1998-ban létrejött a Qualifyer Group.

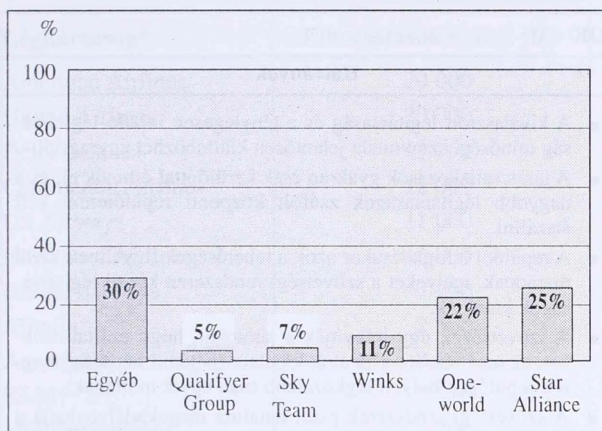
Az amerikai terrorcselekményeket megelőzően öt nagyobb stratégiai szövetségrendszer uralta a légitársasági piacot: a Star Alliance, a Oneworld, a Wings, a SkyTeam és a Qualifyer Group. A légitársasági szövetségek 2001-es piaci részesedését az 1. ábra szemlélteti.

A szövetségi rendszerek közös jellemzői

A légitársasági szövetségek az alábbi közös vonásokkal rendelkeznek:

1. ábra

A légiszövetségek piaci részesedése 2001-ben



Forrás: Világgazdaság

- Egy vagy két nagyobb amerikai légitársaság (kivéve a Qualifyer csoport, ami kizárólag európai tagországokból állt) és egy vezető európai légitársaság összefogásával jönnek létre.
- A világ más részein működő légitársaságok is csatlakoznak a szövetséghez.
- A légitársaságok a működésük következő területein fognak össze: járatüzemeltetés (például közös útvonaltervezés, légiszemélyzet és repülőgép megosztás, közös repülőgép karbantartás stb.), járatkód megosztása, közös ár és menetrend megállapítása, kölcsönös törzsutas programok, through check-in, hozzáférés egymás repülőtérei váróihoz, közös földi kiszolgálás, beszerzés, reklám és promóció, együttműködés a teherszállításban.
- Lehetőség van szövetségen kívüli légitársaságokkal korlátozott megállapodás megkötésére (pl. egyes útvonalakon járatkód megosztására vonatkozóan).

A légi stratégiai szövetségek egyaránt járnak előnyökkel és hátrányokkal mind az utasok, mind a részt vevő légitársaságok számára. (1. táblázat)

A szövetségek a részt vevő légitársaságok kiválasztásában ügyelnek arra, hogy a légitársaságok hálózatai földrajzilag minél nagyobb területet fedjenek le, hogy az utasoknak az utazásuk során ne kelljen szövetségen kívüli légitársaság járatát igénybe venni.

Egy stratégiai szövetséghez való tartozás az előbb felsorolt előnyök következtében bevétel növekedéshez vagy költségcsökkenéshez vezet. Nem szabad elfelejtenni viszont arról sem, hogy a légitársaságoknak milyen költségekkel kell számolniuk, ha valamilyen okból elhagyják az addigi szövetségi rendszert, és egy

másikhoz csatlakoznak. A számítógépes rendszerváltástól kezdve az útvonal módosításon keresztül a géppark lecserélésig minden elképzelhető ilyen esetben.

A stratégiai szövetségek hátrányaként hozható fel, hogy a nagy szervezet nem elég gyors és rugalmas a döntéshozatalban. Míg a korábbi időszakban a tömegbázis kialakítása játszott a fontosabb szerepet, addig mára a közös stratégia és a minőség került előtérbe.

Tapasztalatok szerint a nemzetközi légi forgalom általában másfélszer-kétszer gyorsabban bővül a nemzeti összterméknél. A 2001. szeptember 11. előtti előrejelzések viszont azt mutatták, hogy a légiszövetségek ázsiai tagjai tovább erősödnek, de kapacitásuk csak öt százalékkal lesz több, mint 2000-ben, miközben a bruttó nemzeti össztermék sok helyütt a térségben ennél jóval gyorsabban gyarapszik.

A stratégiai szövetségek részletes bemutatását megelőzően röviden ismertetjük a 2001 szeptemberi terrorcselekmények hatását a légiközlekedésre, továbbá a légiközlekedésben végbemenő változásokat.

A 2001 szeptemberi terrorcselekmények hatása

A légiközlekedési piac működése

A szeptember 11-i terrortámadások után Európában átlagosan 12 százalékkal, a transzatlanti útvonalakon pedig legalább harminc százalékkal esett vissza a forgalom. A hirtelen visszaesett kereslet miatt az amerikai és európai légitársaságok kénytelenek voltak számos járatot törölni a menetrendjükből. Az európai légitársaságok közül azon társaságoknak kellett számolniuk jelentős bevételekieséssel, amelyek bevétele többnyire transzatlanti járatokból származott. A válságot követő létszámleépítéseket az egyes légitársaságoknál a 2. táblázat szemlélteti.

Elemzők a 2001. szeptember 11-i eseményt követő helyzet értékeléséhez az 1990–91-es Öböl-háború idején kialakult állapotokat vették alapul. Akkor, hasonló gazdasági helyzet közepette, az ágazat öt év alatt 13 milliárd dollárt is meghaladó veszteséget halmozott fel – többet, mint amennyi nyereséget a polgári repülés kezdete óta összesen besöpört. Pesszimista vélemények szerint az Öböl-háborút követő válság időszakának legalább háromszorosával kell számolni, azaz 28–42 hónap kell a feléledéshez.

A helyzetet súlyosbítja, hogy az iraki háború hatására a jegyeladások ismét visszaestek. Az amerikai légitársaságok szövetsége szerint az iraki háború és az ázsiai vírus az iparág éves veszteségét 10,7 milliárdra

A stratégiai szövetségek előnyei és hátránya

UTASOK	
Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> ■ A szövetségen belül egyszerűbb egybefüggő járatcsatlakozásokra helyet foglalni. ■ Még kisebb légitársaságoknál is lehetőség van a nagyobb partner légitársasággal együttműködő autókölcsönző cégek és szállodák szolgáltatásait lefoglalni. ■ A csomagot megszakítás nélkül szállítják. ■ A partner légitársaságok repülőtéri váróinak közös használata. ■ A törzsutas programok bonusz pontjainak kölcsönös elismerése. ■ Rövid vagy távoli útvonalak a szövetségi rendszerhez történő csatlakozással bekerülnek a nemzetközi véráramlásba. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A kiválasztott légitársaság és a ténylegesen repülő légitársaság minőségi színvonala jelentősen különbözhet egymástól. ■ A járatcsatlakozások gyakran csak kerülőúttal érhetőek el, és a nagyobb légitársaságok zsúfolt központi repülőterein kell átszállni. ■ A repülőút lefoglalásakor azok a lehetőségek figyelmen kívül maradnak, melyeket a szövetségi rendszeren kívüli légitársaságok kínálnak. ■ A szövetségek úgy irányítják a járatokat, hogy ezáltal csökken az utas részére a járatok kínálata (például két félig megtelt repülőgép helyett legközelebb csak egyet indítanak). ■ A szövetségi rendszerek piaci hatalma megakadályozhatja a további versengést, aminek következtében a kínálatcsökkenés nem jelent ösztönzést az árak csökkentésére.
LÉGITÁRSASÁGOK	
Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> ■ Magas tőkeigény és túlságosan nagy vállalati kockázat nélkül be lehet lépni új piacokra. ■ Az egységes géppark és útvonalhálózat eredményeként jelentős költségmegtakarításokat lehet elérni. ■ Az erős partnerekkel együtt könnyebben lehet féken tartani a versenytársakat. ■ Különösen kisebb légitársaságok tudnak nagyobb költségterhetek elkerülni, ha már kész üzleti megoldásokat vesznek át. ■ A kisebb jellegtelen légitársaságok a nagyobb szövetségi partnerek törzsutas programjain keresztül utasokat tudnak toborozni. ■ A szövetségi rendszer meghatározó légitársaságai erős stratégiai befolyással rendelkeznek a partnereknél, és pontosabb rálátásuk van a partner üzletmenetére, ami egy későbbi részesezés szerzésnél hasznos lehet. ■ A szövetség vezető légitársaságai a számítógépes alapú foglалási rendszer segítségével nyomon követhetik a piacot és a kereslet alakulását pontosan, és széleskörűen figyelemmel kísérhetik, ennek következtében idejében tudnak reagálni a változásokra. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A járatkód megosztásos járatoknál az utasok elégedetlenek lehetnek, a légitársaságok image sérülhet, ha a partner légitársaság alacsonyabb minőségen nyújtja a szolgáltatásokat. ■ A szövetségi rendszer tagjainak magas költségekkel kell szembesülniük, ha a későbbiekben szövetségváltás mellett döntenek (fennáll a vállalati rugalmasság hiánya). ■ A szövetség elvárásainak való megfelelés az egyes tagok döntési szabadságát erősen korlátozza, különösen a kisebb légitársaságok veszthetik el a függetlenségüket. ■ A szövetségi rendszereket a versenyhatósági felügyelet korlátozó intézkedései veszélyeztetik. ■ A piac dinamikája tartósan eltolódik olyan irányba, amely már nem tartozik a szövetségi rendszerek irányítása alá (például alacsony költségvetésű légitársaságok, üzleti repülés stb.)

Forrás: Flug Revue

növelheti. Az amúgy is pénzügyi gondokkal küzdő cégek helyzete a háború hatására súlyosbodott. Az amerikai kormány ígéretet tett a háború miatt megrendült légitársaságok megsegítésére. Az Európai Unió szabályozása azonban nem teszi lehetővé magáncégek állami pénzügyi segítségét, így az európai légitársaságok hátrányba kerülnek az amerikai versenytársakhoz képest az észak-atlanti piacokon.

Szakértők véleménye szerint a légiközlekedésnek szüksége van a konszolidációra. A három stratégiai szövetség mentén végbemenő konszolidáció elkerülhetetlen. Európa nem engedhet meg magának húsz nagy légitársaságot, amikor Amerikában a nagy légi-

társaságok száma ötre zsugorodott. Az iparágban óriásfúziók vannak kilátásban Amerikában, és hosszabb távon ugyanez a sors vár Európa légitársaságaira is, amelynek eredményeként három nagy európai légitársaság, a British Airways, a Lufthansa és az Air France fogja uralni a piacot.

A légiszövetségek feltételezhetően a jövőben is fennmaradnak, csak lehet, hogy más formában. Amint az a szövetségek eddigi összetételéből kiderült, az egyes rendszerek elsősorban egy adott régió meghatározó légitársaságait próbálják saját körükbe csábítani, a kisebb légitársaságok pedig kevésbé vonzóak a számukra. (3. táblázat)

2. táblázat

Létszámleépítések az egyes légitársaságoknál

Légitársaság*	Elbocsátások száma (fő)
American Airlines	20 000
United Airlines	20 000
Delta Airlines	13 000
Continental Airlines	12 000
US Airways	11 000
Northwest Airlines	10 000
British Airways	7 200
Alitalia	2 500
Aer Lingus	2 500
KLM	2 500
Midway Airlines	1 700
Virgin Airlines	1 200

Forrás: Világgazdaság és Figyelő.

* A fenti lista nem teljes körű, elsősorban az ismertebb légitársaságokra koncentrál.

3. táblázat

A stratégiai szövetségek piaci helyzete 2002-ben

Szövetségi rendszer	Star Alliance	One-world	Sky-Team	Wings
Szállított utasok száma (millió fő)	279	187	207	70
Bevétel (millió dollár)	69.855	42.171	36.629	15.920
Piaci részesedés (bevétel arányában)	20,0 %	12,0 %	10,5 %	4,5 %

A jelenleg működő légitársaságokat három szintre lehet bontani. Az első szinten lévő nagyobb légitársaságok hosszú távon szállítják az utasokat, illetve ezekről vagy ezekre a főútvonalakra hordják rá az utasokat. Az Air France, a Qantas, a British Midland tipikusan ebbe a csoportba tartoznak.

A második szinthez tartoznak az olyan kisebb légitársaságok, mint például a Vietnam Airlines, a Tunisair, a román TAROM, melyek jellemzően egy adott régió légiközlekedési igényeit elégítik ki.

A harmadik szint az alacsony költségvetésű légitársaságokból áll. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az Atlanti-óceán mindkét partján a keresletet az árak alakítják, azaz az árcsökkenés az üzlet felfutását idézi elő. Kimutatható az összefüggés egy ország GDP növekedése és a légi közlekedés aktivitása között. Így a GDP-növekedés kilátásait tekintve az elkövetkezendő két évtizedben az alacsony költségvetésű légitársasá-

gok komoly növekedési lehetőséget érhetnek el, pl. a kínai piacon is.

A regionális légitársaságok szerepköre a jövőben valószínűleg módosulni fog. Az eddigi hagyományos tevékenység helyett inkább a túlterhelt hub-okat kikerülve ponttól-pontig rendszerű non-stop szolgáltatásokat fognak nyújtani kis gépekkel. Ezzel a szolgáltatásszerkezet változtatással képesek lesznek az üzleti ügyben utazók magas igényeinek is megfelelni, tehát így meg tudják tartani ügyfeleik nagy részét.

A verseny, az alacsonyabb díjszabások, az új technológia a nagyobb hatékonyság irányába kényszeríti a túlélő légitársaságokat. A konszolidáció tovább terjed az iparágban. A jövő légitársaságai hub-and-spoke és point-to-point rendszer alapján is fognak üzemelni. Lesz néhány „résztartós”, és valószínűleg a mostaninál sokkal kevesebb zászlós légitársaság marad életben

A stratégiai szövetségrendszerek bemutatása

Star Alliance

A legnagyobb légitársasági szövetség, az 1997 májusában életre hívott Star Alliance. A Star Alliance 15 légitársaságot tömörítő klub, amely a tagjaihoz kapcsolódó leányvállalatok és szerződéses viszonyban álló légitársaság révén a legnagyobb flottával rendelkezik, a legtöbb célállomást szolgálja ki és 2001-ben a legtöbb utast szállította.

A Star Alliance még az ezredforduló előtt keresett a Lufthansa mellett egy második európai partnert. A kelet-európai repülési hálózatának védelmére szállt be a Star Alliance-ba 1999-ben, s szakított az évtizedes svájci partnerséggel az osztrák légitársaság, az Austrian Airlines.

A szövetségen ugyancsak tetten érhető a németek alapossága. Ők szorgalmazták például a leginkább, hogy a tagok, ahol csak lehet, egyesítsék a repülőtéri terminálokon elfoglalt helyeket, a kiszolgálópultokat, a háttérszemélyzetet. Üzleti szempontból rendkívül fontos, hogy a járatok és a törzsutas programok összehangolását kiegészítette a közös marketingakciók egész sora, 2001 nyara óta pedig bizonyos területeken a beszerzés is közös. A tömörülés ötszáz üzleti várót mondhat magáénak világszerte, ezek számát két éven belül további 40–60-nal szeretné növelni, s akkor ebben is az élre ugorhat.

A Star Alliance vezető légitársaságai (Lufthansa, United Airlines, Varig) 2000 februárja óta a Rio de Janeiroban lévő nemzetközi terminálon immár közösen

üzleti váróikat, repülőgépeik is egymáshoz közel állnak, így szinte percek alatt átszállhatnak az utasok, ha késésben vannak. Frankfurtban, Koppenhágában, illetve Sanghajban és Pekingben már így működnek az európai és az ázsiai partnerek.

A Star Alliance a szeptemberi válságot követő időben is fenntartotta előkelő pozícióját, de ennek érdekében lépést kellett tartania a szövetségi rendszerek fejlődési irányzatával. A légiszövetség partnerei az alábbi költségcsökkentő lépésekben egyeztek meg:

- A Star Alliance tagok koordinálják a beszerzéseiket, ezáltal jelentős alku pozíciójuk lesz a szállítókalkulációkban szemben.
- A Star Alliance tárgyalásokat kezdeményez repülőtér üzemeltető és légi közlekedés felügyeletet ellátó társaságokkal, hogy csökkentsék az infrastrukturális költségeket.
- 2002. év végétől megszűnt a Los-Angeles-i üzleti központ.

A Qualifyer felbomlása után a szövetséges nélkül maradt lengyel légitársaság együttműködési megállapodást kötött a Lufthansával a Németország és Lengyelország közötti járatokon a járatkód megosztására. Az együttműködés nem titkolt célja a lengyel légitársaság felkészítése a Star Alliance tagságra. A belépésre várhatóan 2003 folyamán kerül sor.

A Star Alliance 2002-ben két további új tag feltételéről döntött: a dél-koreai Asiana Airlines (2003. március 01.) és a spanyol Spanair (2003. április 01.). A szövetségi rendszer még az Air China-t akarja tagjai között tudni, mert így erősítené a kínai piacon való jelenlétét. Az Air China közeljövőbeni csatlakozása a szövetséghez azonban nem várható, mivel a kínai légitársaságok még nem mentek keresztül a szükséges konszolidáción.

Oneworld

A Oneworld stratégiai szövetség a második helyen áll. 2001-ben nyolc légitársaság volt a tagja, valójában azonban itt is lényegesen magasabb a részt vevő vagy érintett légitársaságok száma. A Oneworld-re is jellemző, hogy igyekszik valamennyi földrészen partnerségi viszonyt kialakítani. A Oneworld jelenleg egyetlen kategóriában képes a Star Alliance-t legyőzni, ez pedig a járáshálózatával lefedett országok száma. A Oneworld további versenypotenciálja a Star Alliance-szal szemben, hogy a legnagyobb és legtekintélyesebb légitársaságokat fogja össze.

A British Airways, az American Airlines, a 25 százalékban British Airways tulajdonú ausztrál Quantas, a Ja-

pan Airlines és a Hong-Kong-i Cathay Pacific 1998 szeptemberében bejelentették a Oneworld megalakítására vonatkozó szándékukat, és egyben bevezettek egy intenzív munkavállalói és képzési programot. 1999. február 1-én született meg a Oneworld, amikor az alapító tagok bevezették a szövetség szolgáltatásait és juttatásait.

A Oneworld alapítása óta eltelt három évben nagyságában a kétszerezésére növekedett, mivel időközben a Finnair, az Aer Lingus, az Iberia és a LanChile csatlakozott a szövetséghez. 2001-ben 134 ország 574 célállomására szállított utasokat, ami napi több mint 8500 járatot jelent.

A Oneworld terjeszkedési stratégiáját hosszú ideig a British Airways és az American Airlines közötti együttműködés hatósági engedélyezési folyamatának elhúzódnása korlátozta. A szövetségnek Európában sincs könnyű helyzete, mivel az európai alacsony költségvetésű légitársaságok a British Airways-t és az Aer Lingus-t is járatai megnyirbálására készítették.

A Oneworld volt az első szövetség, amely 2000 májusában a kanadai Vancouverben központi menedzsmentet hozott létre a szövetség stratégiai orientációjáért és a növekedés feltételeinek megteremtéséért. A csapat felügyeli és összehangolja a tagvállalatok utas-szolgálati, marketing-, pénzügyi és informatikai munkáját, s ettől milliárdos megtakarítást várnak.

A Star Alliance hatalmas légit flottájával szemben a Oneworld a minőségre helyezi a hangsúlyt, filozófiáját az emberekre akarja építeni.

A Oneworld miután kiderült, hogy a British Airways-American Airlines integrációt a hatóságok ellenzik, teljes energiáját a szövetségi rendszer felfuttatására fordította. A stratégiai szövetség vezetői 2002-ben elkötelezték magukat a munkakapcsolatok elmélyítésében, és ezáltal több juttatást kínálnak az utasaiknak, és nagyobb értéket nyújtanak a részvényeseknek.

A közeljövőben a Oneworld a következő lépéseket kívánja végrehajtani:

- Az American Airlines és Quantas, a British Airways és a Cathay Pacific, valamint az Iberia és az American Airlines légitársaságok közötti helymegosztásra vonatkozó megállapodások kibővítése.
- Az American Airlines és a Quantas közötti tíz évre szóló stratégiai megállapodás aláírása, ami repülőgépek vásárlására és egyéb közös beszerzési kezdeményezésekre, továbbá a repülőtéri szolgáltatások fokozottabb megosztására vonatkozik.
- A TWA légitársaság korábbi hálózatának beillesztése a Oneworldbe, a TWA American Airlines-szal

és annak korábbi leányvállalataival történő integrációjának részeként, ami 22 új célállomással gazdagítja a Oneworld térképét.

- Kulcsfontosságú területeken új beszállítói megállapodások előkészítése, amiktől több tízmillió dollár megtakarítást remélnek a következő években.
- Jelentős fejlesztés a szövetség informatikai rendszerében, ami lehetővé tenné a rendszerben, hogy az egyik légitársaság az utast befoglalná a szövetség másik légitársasága által üzemeltetett kapcsolódó járatra, és így megszüntetné az emberi hibát, mint a hibaforrás fő tényezőjét.

Az American Airlines együttműködési megállapodást írt alá a Swiss légitársasággal. A megállapodás jelenti az első lépést a Swiss részére a Oneworld szövetséghez történő csatlakozás útján. A csatlakozásig a Swissnek még a többi szövetségi taggal is kétoldalú megállapodást kell aláírnia, ami valószínűleg 2003 tavaszáig is elhúzódhat, így a Swiss csak ezt követően részesülhet majd a szövetséggel járó előnyökből. A közép-európai térség még lyukat jelent a szövetség hálózatában, mely lyukat a Swiss csatlakozása fogja betömni.

Wings

A negyedik helyen szerepel a legrégebbi stratégiai szövetség, a Wings három tagja. Már 1991-ben megfigyelhető volt a holland KLM és az amerikai Northwest légitársaság egymáshoz való közeledése, amikor is elindították az első közös akciójukat, a Minneapolis/St. Paul és Amsterdam közti heti két járatukat. Ez volt az első komoly szövetség világszerte, s elmondhatjuk azt is, hogy mélyen gyökerezik ez az együttműködés. Az úgynevezett nyitott égbolt egyezményben koordinálták a menetrendjeiket, az árakat és a kapacitásokat is. A KLM és a Northwest régi és sikeres együttműködéséhez csatlakozott az amerikai Continental, így a szövetségnek 1999-ben már jóval több, mint százmillió utast sikerült szállítania.

A Wings a legkisebb és legintegráltabb stratégiai szövetségi rendszer. A KLM és a Northwest Airlines az Atlanti-óceán feletti járatait joint-venture (közös vállalkozás) formájában üzemeltetik. Hálózatuk a Malaysian Airlines-hoz és a Kenya Airways-hez kötődő kapcsolatuk révén is bővül, de a szövetségi rendszer kiterjedtsége még nem hasonlítható a három vezető szövetségi rendszeréhez.

A Malév 2001 októberében keretegyezményt kötött a holland KLM-mel az eddigi együttműködésük kiter-

jesztéséről Amsterdamon kívüli célpontokra. A KLM és a Malév összehangolják a törzsutas programjaikat is.

SkyTeam

A legfiatalabb stratégiai szövetség, a SkyTeam, amely 1999 során kezdte bontogatni a szárnyait, és a nevét is csak 2000 júniusában találták ki. A SkyTeam (Air France, Delta Air Lines, Korean Air, Aeromexico, CSA Czech Airlines) flottáját, hálózatát és várható utasforgalmát tekintve jelenleg a dobogó harmadik fokán áll, de ha két éven belül sikerül legalább három-négy taggal bővülnie, akkor feljöhet a második helyre is. Ötödik tagja 2001 márciusától a cseh CSA.

A szövetség pályázik a KLM-et elhagyó Alitalia-ra, az észak afrikai Tunisair-re és Royal Air Maroc-ra, a brazil TAM-ra, illetve az orosz légitársaságra, az Aeroflot-ra.

A SkyTeam a saját bevallása szerint a többi szövetséggel szemben azzal az előnnyel rendelkezik, hogy repülőtéri kifutópályáinak hossza gyorsan növekszik. 2001-ben a párizsi Charles de Gaulle repülőtérén átadták a negyedik kifutópályát, és egy újabb utas terminál megépítését tervezte a párizsi repülőterek felügyeletét ellátó hatóság. A Korean Air szintén a versenyképességének erősödését reméli a 2001 áprilisban kibővített Seoul Incheon repülőtértől.

A SkyTeam 2001. szeptember 11-et követően is a kisebb, de annál inkább integrálódott szövetségi rendszer útját folytatta. A SkyTeam gyenge pontja továbbra is az ázsiai térség, mivel Szöulnál délebbre nincs bázisa, és a Csendes-óceánon sincs a Delta Air Lines-nak Amerika nyugati partján lévő központi repülőtere. A helyzet megoldására érdekében elképzelhető, hogy a SkyTeam átcsábítja a Thai Airways International-t a Star Alliance-ből.

Qualiflyer Group

Minden szempontból a legkisebb – viszont Európában annál agresszívebben terjeszkedő stratégiai szövetség – a Swissair köré csoportosuló Qualiflyer Group, amelynek 2001-ben csak európai légitársaságok voltak a tagjai.

Az európai légi közlekedés liberalizációja nyomán kiéleződött versenyhelyzetben – a Swissair önállóságát megőrzendő – nem csatlakozott a világpiacon szerveződő légi szövetségek egyikéhez sem, ehelyett Qualiflyer Group néven saját európai szövetséget szervezett 1999-ben, összefogva ezzel a Swissair-en és a Sabena-n kívül francia, portugál, olasz, német, török és

dél-afrikai légitársaságokat. Ebben persze az is közrejátszott, hogy a „különutas” Svájc nem élvezhette az EU légiközlekedésének liberalizációjával járó előnyöket, sőt némileg ki is szorult az ottani piacokról. Ezért aztán, hogy megvethesse a lábát az EU piacán, részesedéseket vásárolt másod-, illetve harmad vonalbeli európai légitársaságokban. Elhagyta azonban a csoportot és a Star Alliance-hoz igazolt az Austrian Airlines Group, benne a főszereplő Austrian Airlines, illetve a Tyrolian Airways és a Lauda Air.

A Swissair kisebb, nem feltétlenül globális, de hatékonyabb szövetség mellett tört lándzsát, miután elváltak útjai a Delta Air Lines-tól. A cég a légiközlekedésben tapasztalható ciklikusság kivédésére a hozzá kapcsolódó tevékenységeket, így például a cateringet, a szállodaipart, a logisztikát, a karbantartást is erősítette.

A Qualiflyer szövetség azonban alulmaradt a világméretű versenyben, s nemhogy globális szereplővé nem vált, de még az európai szintéren sem igazán rúgott labdába. Ráadásul a szövetségbe tartozó 11 kisebb európai légitársaságból 2001-ben mindössze kettő, a lengyel LOT és az olasz Volare volt nyereséges, a többiek ráfizetések. Mind közül a legnagyobb terhet a csőd szélén álló Sabena okozta.

A 2001. szeptember 11-i események Európában elsőként a Swissair-t juttatták csődbe, ami a csoporthoz tartozó más légitársaságot is megszüntetett, mivel a Qualiflyer stratégiai szövetséget a Swissair más társaságokban meglévő tulajdoni hányada volt hivatott megerősíteni.

Az új légitársaság, amit Swiss Air Lines-ra kereszteltek a maga 134 repülőgéppel túl kicsi ahhoz, hogy globális légifuvarozó legyen, ahhoz viszont túl nagy, hogy a piaci réseket próbálja betömni. A megoldás egy stratégiai szövetséghez történő csatlakozás. A Swiss a

Oneworld stratégiai szövetséghez kíván csatlakozni, aminek első lépéseként egyezsége jutott az American Airlines-szal a transzatlanti desztinációkról.

Összegzés

A Cap Gemini Ernst & Young az Airline Business szakmai újsággal karöltve egy felmérést készített a stratégiai szövetségek helyzetéről*. A felmérésben harminc légitársaság és számos felügyeleti csoport vett részt. A felmérési projekt első megbeszélése véletlenül épp 2001. szeptember 11-e volt, amikor Amerika a terrortámadások áldozatául esett. A felmérés 2001 második felében készült, amikor a légitársaságok fennállásuk legnagyobb válságát élték át.

A felmérés igazából arra a kérdésre keresett választ, hogy a stratégiai szövetségek milyen mértékben érték el az eredetileg kitűzött céljaikat, és miben tapasztalható előrelépés az ezt megelőző, 1999-ben készített felméréshez képest.

A légitársaságok többsége úgy véli, hogy a szövetségi együttműködés elsősorban bevételnövekedést eredményez. Ugyan az együttműködés további célja a költségek csökkentése is, de ez a törekvés még nem érte el teljesen a célját. A légitársaságok egyre több területen hangolják össze a beszerzéseiket, a beszerzések értéke viszont még mindig alacsony, mivel azok jellemzően olyan kevésbé fontos dolgokra irányulnak, mint irodaszerek, catering stb. Sokkal nagyobb költségmegtakarítás lenne elérhető, ha a tagok például a repülőgép rendeléseiket hangolnák össze. Ez utóbbi viszont a szövetség szélesebb és mélyebb integrációját követeli meg, a légitársaságok pedig nem szívesen adják fel a függetlenségüket, így az integráció a vártnál lassabb ütemben halad.

* „Cost equation” Airline Business, 2002 július