

Beata Gierczak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Turystyki

Wpływ aliansów strategicznych na prowadzenie benchmarkingu w powietrznym transporcie turystycznym

Wstęp

Pogłębiająca się konkurencja w branży transportowej zmusza linie lotnicze do ograniczenia kosztów i poprawy jakości świadczonych usług. Aby to osiągnąć, linie lotnicze podejmują działalność kooperacyjną, która pomaga im uzyskać dostęp do nowych rynków oraz ułatwia implementację najlepszych praktyk. Jedną z najbardziej popularnych strategii działania linii lotniczych jest współpraca w ramach przynależności do aliansów strategicznych, które zapewniają liniom lotniczym bezpieczeństwo i stabilność oraz umożliwiają wymianę doświadczeń pomiędzy współpracującymi firmami.

Przynależność do międzynarodowych struktur, jakimi niewątpliwie są alianse strategiczne, stwarza również liniom lotniczym okazję do poszerzenia dotychczasowej wiedzy, licznych porównań i do wykorzystania tych metod zarządzania, które wzmocniłyby efektywność działań, oraz których przeprowadzenie w ramach przynależności do aliansów jest łatwiejsze. Jedną z takich metod jest m.in. benchmarking.

W procesie analizy benchmarkingowej podstawowym i najbardziej pracochłonnym zadaniem jest zbieranie informacji. Z uwagi na ograniczone możliwości dostępu do potrzebnych danych największe utrudnienia dotyczą pozyskiwania informacji z otoczenia, zwłaszcza konkurencyjnego (Tomanek 2004).

Dlatego też członkostwo w aliansie strategicznym ułatwia przeprowadzenie działań benchmarkingowych bez obaw o złamanie zasad kodeksu zachowań benchmarkingowych. Kodeksy zachowań benchmarkingowych są dokumentami o charakterze informacyjnym (nie są dokumentami prawnymi), opracowywanymi przez różne organizacje (np. Benchmarking Clearinghouse), zawierającymi szereg zasad etycznych, takich jak: zasada dobrego przygotowania, wykorzystania kontaktu, wymiany informacji między partnerami,

poufności, legalności, sfinalizowania, wykorzystania informacji oraz zrozumienia i zgody (Wyciślik, Gajdzik 2008).

Przestrzeżenie wymienionych zasad jest ważne nie tylko ze względów etycznych. Należy pamiętać, że benchmarking jest procesem długofalowym, dlatego też żadna firma nie może ryzykować utraty zaufania partnerów oraz narażać się na trudności w pozyskiwaniu kolejnych kontaktów (Lendzion, Stankiewicz-Mróż 2005).

Analiza współpracy i powiązań badanej linii lotniczej ze Star Alliance w odniesieniu do działań benchmarkingowych stanowi zasadniczy cel opracowania. Rozwinięciem i jednocześnie uzupełnieniem celu głównego jest identyfikacja obszarów wykorzystania benchmarkingu, stanowiących przedmiot porównań linii lotniczych wchodzących w skład Star Alliance oraz przedstawienie korzyści z tytułu zastosowania metody w poprawie jakości usług przewozowych i turystycznych.

Rola benchmarkingu w kształtowaniu jakości usług turystycznych i lotniczych

W ostatnich kilkunastu latach na europejskim rynku transportu lotniczego dokonało się wiele przeobrażeń. Nastąpiły procesy konsolidacji, globalizacji oraz liberalizacji. W świetle tych zmian następowało dostosowanie usługi lotniczej do wymagań pasażerów. Przewoźnicy we współpracy z portami lotniczymi oraz biurami podróży zaczęli uatrakcyjniac siatkę połączeń lotniczych, wprowadzili wiele udogodnień dla pasażerów, ciągle rośnie jakość usługi lotniczej (Turek 2009).

Usługa lotnicza, jako produkt turystyczny, może być definiowana z punktu widzenia potencjalnego klienta jako pakiet składników materialnych i niematerialnych, czyli możliwość szybkiego w czasie odbywania podróży w celach turystycznych (Ruciński, Rucińska 2000). Usługa lotnicza, podobnie jak inne produkty, jest kategorią dynamiczną, obejmującą różnorodne korzyści oferowane pasażerom.

O atrakcyjności usługi lotniczej – obok wysokiego standardu jej wykonania i akceptowalnej ceny – stanowią: rodzaj eksploatowanych samolotów, oferowana sieć dogodnych połączeń, oferowany rozkład lotów skoordynowanych w czasie przylotów i odlotów w różnych relacjach oraz kompleksowa i sprawna obsługa w portach lotniczych (Czownicki, Kaliński, Marciszewska 1992).

Podróż lotnicza jest, z punktu widzenia zarządzania jakością usług linii lotniczych, procesem bardzo złożonym. Każda interakcja klienta z pracownikiem linii lotniczej ma w sobie potencjał do wywarcia na kliencie wrażenia dobrego lub też złego. W dużej mierze na tej podstawie klient buduje opinię o jakości usług oferowanych przez linię lotniczą. Takich „momentów prawdy” jest w każdym locie ponad 30, od rezerwacji i zgłaszanych w niej zmian, poprzez odprawę aż do procedur wpuszczania na pokład i zarządzania bagażem.

Sukces na wysoce konkurencyjnym rynku zależy nie tylko od identyfikacji i odpowiedzi na oczekiwania i potrzeby klienta, lecz także od umiejętności zapewnienia go, że oferta danej linii lotniczej jest lepsza od konkurencji. Inaczej mówiąc, dana oferta musi mieć wysoką postrzeganą wartość użytkową (Porter 1980). Klienci kupują nie tyle usługi – produkty, co nabywają raczej korzyści, które im dana usługa przyniesie. Decydując się więc na podróż wybraną linią lotniczą, oczekują m.in.: wygodnych foteli, smacznych posiłków, odpowiedniej rozrywki, milej i fachowej obsługi oraz bezpiecznego dotarcia do miejsca docelowego.

Precyzyjne ustalenie, jakiej wartości klient w rzeczywistości poszukuje w ofercie firmy jest punktem wyjścia do zapewnienia firmie możliwości dostarczenia klientowi odpowiedniej konfiguracji czynników tę wartość generujących. Dlatego kształtowanie jakości usług powinno opierać się na wcześniejszym rozeznaniu potrzeb ilościowych i jakościowych tak, by oferowana jakość w optymalny sposób zaspokajała istniejące i przewidywane potrzeby (Dyr 1996). Zarówno jakość usług transportowych, jak i turystycznych zależy od jakości pracy ludzkiej, zastosowanych środków technicznych oraz technik i metod zarządzania, które mają na celu poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Stąd konieczność i potrzeba działań benchmarkingowych, ułatwiających stały monitoring i adaptację innowacji w zakresie jakości usług w powietrznym transporcie turystycznym.

Benchmarking jest ciągłym i systematycznym procesem porównywania własnych wyrobów, usług, funkcji, procedur z organizacjami, które stosują tzw. najlepsze praktyki, czyli pewne wzorcowe, godne zaadaptowania (Kuczevska 2007). H.D. Sherman i J. Zhu (2006) uważają, że benchmarking to metoda służąca poprawie funkcjonowania przedsiębiorstwa przez podniesienie dochodów, zwiększenie jakości i ograniczenie kosztów obsługi.

Bez względu na branżę czy podmiot badania analiza benchmarkingowa powinna przebiegać według ogólnie przyjętego schematu. Typowy proces benchmarkingu składa się z pięciu głównych etapów, którym przyporządkowane są określone czynności (Czyż-Gwiazda 2006) oraz określony czas ich realizacji. Aby metoda miała wymiar praktyczny, nieocenione są mierniki, za pomocą których dokonanie analizy porównawczej nabierze wymiaru ilościowego. Kwantyfikacja jest kluczem do oceny wiarygodności tej metody. Wszystkie te elementy stanowią kwintesencję benchmarkingu formalnego. Natomiast jego przeciwieństwem jest benchmarking nieformalny (częściej stosowany), który ogranicza się m.in. do czytania o podobnych procesach, rozmów z konkurentami i partnerami o wspólnych problemach, czy obserwowania rywali podczas targów.

Ponadto benchmarking jako metoda inspirowane do uczenia się, do ciągłego śledzenia i analizowania trendów rynkowych, to także umiejętność pozyskiwania i przetwarzania wiedzy, którą rozwinięli inni.

Należy dodać, że benchmarking nie jest związany jedynie z tradycyjnie pojmowaną działalnością produkcyjną lub usługową. System ten ma zastosowanie również w sferze kształtowania wewnętrznych standardów usług (Karaszewski 2009).

W odniesieniu do transportu większość analiz benchmarkingowych przeprowadzana jest na poziomach mikro i mikro-mikro. Poziomem, z którym najczęściej styka się pasażer jest poziom mikro-mikro, czyli konkretna usługa lub produkt. W przypadku linii lotniczych są to m.in. usługi hotelarskie, gastronomiczne i transportowe.

Niewątpliwie członkostwo w aliansie sprzyja powyższym działaniom, ale i obliuguje wszystkie linie lotnicze do przestrzegania wymogów dotyczących jakości realizowanych procesów, zawartych w podręczniku *Star Alliance Assets*¹, który stanowi dodatkowe „zabezpieczenie” gwarantujące wysoką jakość usług.

Poprawna obsługa klientów nie jest dziś opcją – to jeden z najważniejszych i kluczowych czynników odróżniających wydajność firmy i sukces między konkurentami. (*International Airline Benchmarking Study...* 2010). Dlatego też opinia i odczucia klientów, dotyczące

¹ *Asset Info Pack* zawiera indeks warunków i zasad, jakie muszą spełnić linie lotnicze, chcąc być członkiem Star Alliance. Kontrola poprawności owych wymogów służy *Audit Handbook*. W przypadku zmiany komponentów lub braku ich realizacji przez daną linię lotniczą, mają miejsce dwa ostrzeżenia. Kolejny etap to wyjście z aliansu. Nie stosuje się kar pieniężnych.

poziomu i jakości świadczonych usług, a będące wynikiem zastosowania np. benchmarkingu marketingowego² stanowią cenne źródło informacji dla linii lotniczych.

Ogromne znaczenie i zasadność użycia benchmarkingu w transporcie lotniczym, w kontekście poprawy jakości usług przewozowych, potwierdzają badania przeprowadzone w wybranych działach linii lotniczej należącej do Star Alliance. Badaniom ankietowym została poddana grupa 23 pracowników, którzy są odpowiedzialni za kształtowanie jakości usług przewozowych i turystycznych, a zakres ich zadań jest związany z Star Alliance. Wyniki uzyskano drogą badań ankietowych, którym zostali poddani wszyscy pracownicy, bez względu na zajmowane stanowisko w danym dziale. Uzupełnienie tych badań stanowią dane pozyskane w trakcie wywiadów, które z kolei przeprowadzono tylko wśród kierowników i dyrektorów tychże działów.

Fakt, iż zastosowanie benchmarkingu wpływa na jakość usług przewozowych potwierdziło 18 osób, 5 osób odpowiedziało, że jest to kwestia trudna do określenia, natomiast nikt nie potwierdził braku wpływu powyższej metody na jakość usług.

Alianse strategiczne jako źródło informacji benchmarkingowych w powietrznym transporcie turystycznym

Najtrudniejszym i wymagającym ogromnego zaangażowania elementem benchmarkingu jest zbieranie informacji, dlatego warunkiem benchmarkingu jest sprawny system zbierania informacji o otoczeniu. System ten powinien czerpać informacje z różnorodnych źródeł, w tym z kanałów dystrybucji, od personelu serwisowego, agencji reklamowych. Ważnym źródłem informacji są także konferencje branżowe, artykuły w prasie fachowej, specjalistyczne bazy danych prowadzone przez firmy badające rynek oraz organizacje sektorowe, a także dane zbierane w sposób zindywidualizowany, za pomocą wywiadu w terenie (Tomanek 2004).

Jednak niebywale istotnym źródłem danych są alianse strategiczne. Członkostwo w aliansie obliguje do udziału w realizacji wspólnego przedsięwzięcia, a jego integralną częścią jest dzielenie się wiedzą i posiadanymi środkami z partnerami tak, aby przyniosły one korzyść wszystkim zaangażowanym stronom. Dzięki aliansowi na przykład można uzyskać dostęp do innowacyjnej technologii albo do wiedzy marketingowej, finansowej i produkcyjnej. Rezultatem tego podejścia jest szybsze zaistnienie na rynku oraz przyspieszony rozwój technologiczny (Bruner i in. 2006).

Alianse przyczyniają się więc do wyrównywania poziomu wiedzy, technologii i umiejętności pomiędzy partnerami (Glinkowska 2010).

W przypadku aliansów lotniczych mamy do czynienia zazwyczaj z partnerami o podobnym charakterze działania i zakresie zadań oraz podobnej strukturze organizacyjnej. Daje to okazję do wymiany doświadczeń i licznych porównań, mających na celu poprawę jakości usług.

² Benchmarking marketingowy – systematyczne badanie i analizowanie opinii odbiorców na temat wytwarzanych przez organizację produktów (np. ich jakości, cech użytkowych, serwisu), a następnie porównywanie z opiniami nabywców o wyrobach konkurentów.

Precyzyjność i dokładność analiz benchmarkingowych wspomaga fakt, że w ramach np. Star Alliance funkcjonują trzy kategorie członków: Polluks, Kastor i Wasat³. Do każdej kategorii należą linie lotnicze podobne do siebie pod względem zaplecza finansowo-materiałowego. Najwyższa kategoria to Polluks, średnia to Kastor, a najniższa to Wasat. Badana linia lotnicza należy do kategorii średniej, czyli do grupy Kastor. Przynależność do danej kategorii wiąże się ponadto z określonym zakresem uprawnień, obowiązków oraz pewnego rodzaju przywilejów, jakimi jest udział w konferencjach czy szkoleniach organizowanych przez Star Alliance.

Instrumenty benchmarkingowe wykorzystują także grupy aliansowe, porównując swoje strategie rynkowe i dopasowując je do działania w niezwykle konkurencyjnym otoczeniu (Marciszewska 2006). Badania benchmarkingowe aliansów strategicznych obejmują nie tylko benchmarking wewnętrzny, polegający na porównaniach poszczególnych członków grupy, lecz także zewnętrzny, odnoszący się do pozostałych globalnych graczy na rynku lotniczym.

Badania przeprowadzone przez autorkę (ryc. 1) wykazały, że porównania takie mają miejsce i podejmuje je znaczna liczba pracowników badanej linii lotniczej. Z 12 osób, których zakres obowiązków wymaga tego typu działań, 9 deklaruje ich stosowanie.

Obecnie rynek przewozów lotniczych zdominowany jest przez trzy alianse: Star Alliance, Oneworld i SkyTeam. Najstarszym i jednocześnie największym aliansem jest Star Alliance, który powstał w 1997 r. Oneworld, powstały rok później, jest trzecim co do wielkości sojuszem lotniczym, natomiast SkyTeam (powstał jako ostatni w 2000 r.) – drugim co do wielkości⁴. Star Alliance jest najbardziej sformalizowanym i centralnie zarządzanym aliansem. Natomiast najmniej sformalizowaną i zaawansowaną współpracę oraz integrację wewnętrzną ma Oneworld. Większość spraw w tej grupie załatwia się bilateralnie pomiędzy poszczególnymi członkami. Oneworld daje także swobodę swoim partnerom w zawieraniu umów handlowych niezależnie od członkostwa partnerów tych umów. Wszystkie alianse mają najbardziej zaawansowaną współpracę w oparciu o *code-sharing* i wspólne lokowanie usług w strefach *check-in*. SkyTeam prezentuje filozofię środka, tu najbardziej skoordynowana i wspólnie kontrolowana jest działalność w zakresie przewozów cargo (Dworzecki, Romanowska 2008).

Każdorazowo, gdy któryś z aliansów dokonuje kroku naprzód, pozostałe są zmuszone do pójścia w jego ślady. Dotyczy to chociażby ostatnich porozumień antytrustowych czy reorganizacji głównych *hubów* aliansów, w wyniku których następuje poprawa systemu połączeń i wzrost udziału w rynku. W każdej sytuacji wysiłki jednego z aliansów są katalizatorem zmian u innych (Dworzecki, Romanowska 2008).

Badania wykazały, że najczęstszymi obszarami porównań benchmarkingowych między aliansami są: ocena konkurencyjności aliansów wobec siebie (31,8%), udział aliansów w rynku lotniczym (31,8%), potencjał i efektywność współpracy (18,1%) oraz poziom wewnątrz aliansowej współpracy (18,1%).

Z kolei wśród problemów, będących przedmiotem porównań wewnętrznych w ramach aliansu, a bezpośrednio związanych z jakością usług i obsługą pasażerów, można wymienić następujące kwestie: zasady udzielania informacji pasażerom w przypadku zakłóceń rozkładowych, zasady postępowania z pasażerami awanturującymi się na pokładzie, zasady

³ Polluks, Kastor i Wasat to jedne z najjaśniejszych gwiazd gwiazdozbioru Bliźniąt, w pasie zodiakalnym pomiędzy Rakiem a Bykiem.

⁴ <http://pl.wikipedia.org/wiki/SkyTeam> (3.09.2012).

witania pasażerów z kartami HON i SEN⁵, zasady przewozu żywych zwierząt, zasady postępowania z pasażerami niepełnosprawnymi, szkolenia w sprawie jakości obsługi pasażerów Frequent Flyer, zasady postępowania z pasażerami otyłymi, procedury pokładowe na start i lądowanie, standardy serwisu pokładowego w połączeniach dalekiego zasięgu, zasady postępowania z dziećmi podróżującymi bez opieki, zasady obsługi osób niewidomych, standardy produktu pokładowego i kwestia bezpłatnych posiłków oraz sytuacje kryzysowe i szkolenia na pokładzie⁶.

W odniesieniu do powyższych przykładów pomiędzy liniami lotniczymi należącymi do Star Alliance ma miejsce współpraca, która łączy w sobie zarówno procedury i działania mające charakter benchmarkingu formalnego, jak i nieformalnego. Warto dodać, że uprawnienia do bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami pozostałych linii lotniczych w takiej „wymianie informacji” ma zazwyczaj jeden lub dwóch pracowników danej linii lotniczej.

Działania benchmarkingowe badanej linii lotniczej w ramach Star Alliance

Sojusz lotniczy Star Alliance utworzony został 14 marca w 1997 r. przez 5 linii lotniczych – Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Thai Airways International i United, aby wspólnie oferować klientom produkty i usługi na najwyższym poziomie. Obecnie to największy sojusz linii lotniczych na świecie, w skład którego wchodzi 27 linii lotniczych. Główną linią sojuszu jest niemiecka Lufthansa, jego członkiem są także Polskie Linie Lotnicze LOT. Sojusz przewozi rocznie około 623 mln pasażerów (29% udziału w rynku lotniczym), obsługując 1167 portów lotniczych w 181 państwach.

Członkostwo w aliansie zapewnia każdej linii lotniczej wymianę doświadczeń, pozwalając znacznie rozszerzyć działalność o nowe destynacje i uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku. Jednak, dzięki liberalizacji rynku lotniczego pojawili się nowi gracze, którzy, bazując na strategii niskich kosztów, zwiększyli dostępność usług lotniczych dla przeciętnego obywatela. Stąd konieczność ciągłego weryfikowania własnych działań i porównywania dotychczasowych rezultatów z innymi.

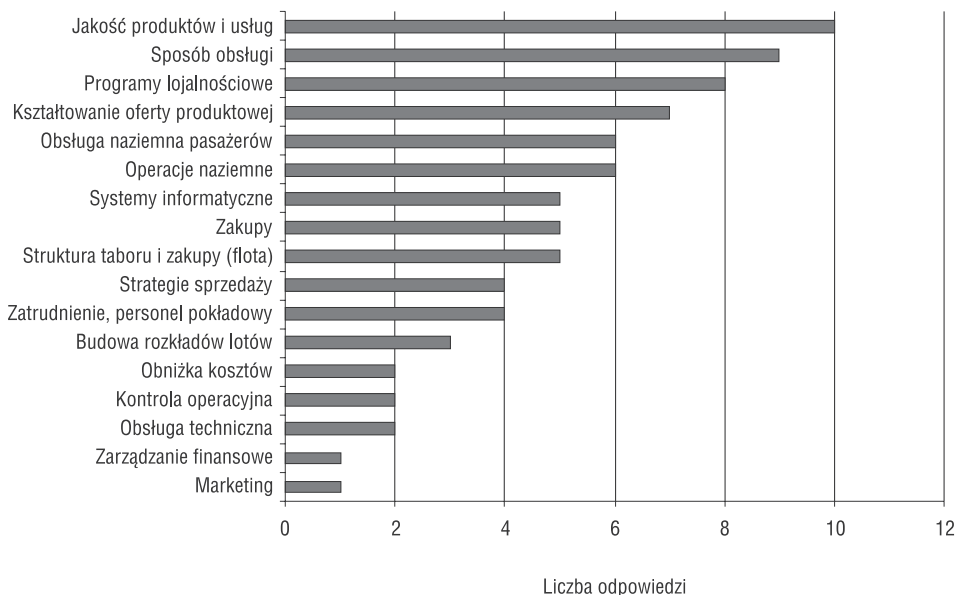
Badania przeprowadzone przez autorkę wykazały, że wybrana linia lotnicza bardzo często stosuje porównania benchmarkingowe. Obszary, które są najczęstszym przedmiotem porównań zostały przedstawione na ryc. 1.

Analiza stosowana przez badaną linię lotniczą w odniesieniu do pozostałych członków aliansu koncentruje się głównie na porównywaniu jakości produktów i usług, sposobu obsługi klienta oraz stosowaniu przez poszczególnych partnerów programów lojalnościowych, które decydują o przywiązaniu klienta do marki, a także wpływają na poziom satysfakcji pasażera.

Podstawę analiz benchmarkingowych stanowią także „ankiety starowskie” przeprowadzane co kwartał wśród kilku tysięcy pasażerów, zawierające stały układ pytań, odnoszący

⁵ HON – Circle (HON), Senator (SEN) – status uczestnika programu lojalnościowego *Miles & More* w liniach lotniczych, wiążący się z pewnymi przywilejami.

⁶ Dane pozyskane w trakcie wywiadu z jednym z pracowników badanej linii lotniczej, który bezpośrednio zajmuje się kontaktami z przedstawicielami partnerów Star Alliance. Zapytania do porównań dotyczą różnych obszarów funkcjonowania transportu lotniczego. Na potrzeby artykułu zostały wybrane te, które mają wpływ na jakość usług i poziom obsługi pasażera.



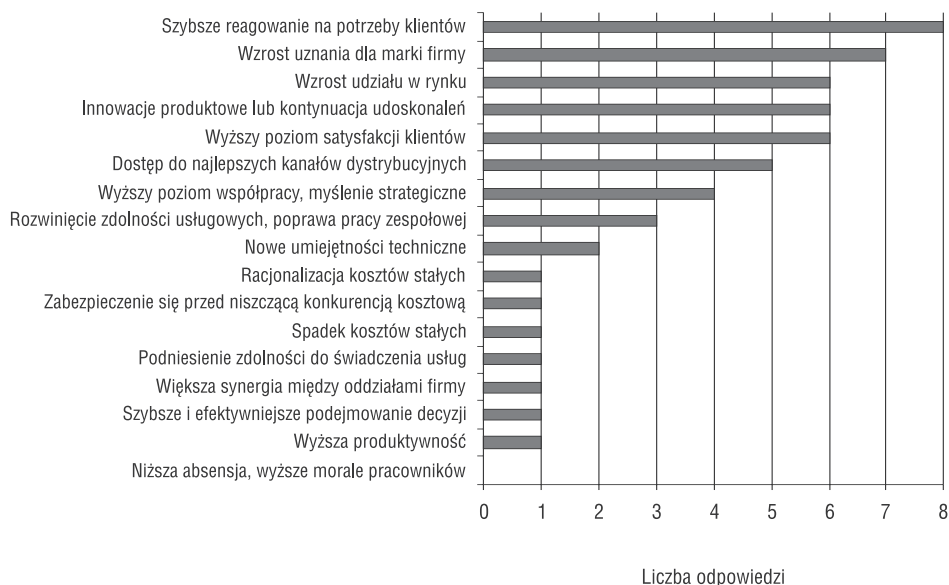
Ryc. 1. Obszary problemowe stanowiące przedmiot porównań benchmarkingowych w ramach przynależności do Star Alliance

Źródło: badania własne.

się do różnych aspektów oferowanych produktów i usług. Badaniu podlegają wszyscy członkowie Star Alliance. Ankiety te stanowią doskonałe źródło i podstawę dla benchmarkingu marketingowego w ramach aliansu.

Praktyki pracowników badanej linii lotniczej niemal zupełnie ograniczają się do stosowania benchmarkingu nieformalnego (wśród 23 objętych badaniem pracowników tylko 3 zadeklarowało stosowanie benchmarkingu formalnego). Niemniej jednak, wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę pokazują, że stosowanie benchmarkingu w ramach przynależności do aliansu przynosi badanej linii lotniczej szereg korzyści. Do tych najczęściej wskazywanych przez pracowników należą: szybsze reagowanie na potrzeby klientów, wzrost uznania dla marki firmy, wyższa satysfakcja klientów, innowacje produktowe lub kontynuacja udoskonaleń oraz wzrost udziału w rynku (ryc. 2).

Korzyści wynikające z porównywania jednych linii lotniczych z drugimi są dla zarządzających oczywiste, a raporty i publikacje (wydawane m.in. przez IATA i ICAO) stanowią punkt wyjścia dla wielu przedsiębiorstw lotniczych do odkrywania przyczyn różnic w wydajności poszczególnych linii lotniczych. Jak wynika z raportów, duże linie lotnicze są bardziej skłonne do angażowania się i podejmowania działań benchmarkingowych niż mniejsze linie i dlatego członkostwo w aliansach lotniczych dostarcza użytecznych „ram benchmarkingowych” wszystkim, bez względu na wielkość kapitału. Liczne badania podają, że 49% linii lotniczych podejmuje benchmarking z partnerami sojuszu. Biorąc pod uwagę tendencję do globalizacji gospodarki, benchmarking z partnerami sojuszu jest kolejną zaletą tego typu umowy, ponieważ tworzy naturalną okazję do aktywności w kwestii benchmarkingu, bez obaw o wrażliwość pozyskiwania pewnych danych poufnych (Fry, Francis, Humphreys 2004).



Ryc. 2. Korzyści wynikające z zastosowania benchmarkingu w ramach przynależności do aliansu

Źródło: badania własne.

Zakończenie

Znaczenie benchmarkingu rośnie wraz z procesami liberalizacji rynku transportowego i narastającą konkurencją. Jednym z sektorów usług transportowych jest sektor lotniczy, w którym ze względu na jego międzynarodowy, globalny charakter działania, presja ze strony konkurencji wewnątrzgałęziowej jest bardzo duża (Marciszewska 2006). Stąd coraz powszechniejsze i coraz częstsze wykorzystanie benchmarkingu w liniach lotniczych.

Zauważalna jest jednak zmiana w zakresie jego stosowania, jak i sposobie pozyskiwania informacji. Krok w kierunku aliansów lotniczych znacznie ułatwił dostęp liniom lotniczym do partnerów benchmarkingu (Fry, Francis, Humphreys 2004), usprawnił też przepływ informacji oraz wymianę doświadczeń. Porównania benchmarkingowe w ramach aliansu mają miejsce zazwyczaj pomiędzy liniami lotniczymi o zbliżonej strukturze i potencjale.

Badania wykazały ponadto, że zastosowanie benchmarkingu w liniach lotniczych przyczynia się do poprawy jakości świadczonych usług, a częściej praktykowanym rodzajem benchmarkingu jest benchmarking nieformalny.

Potwierdzają to doświadczenia pracowników badanej linii lotniczej, dla których członkostwo w Star Alliance jest nie tylko wyzwaniem, mającym na celu dorównanie najlepszym, lecz także szansą, aby właśnie od tych najlepszych uczyć się i zdobywać niezbędne dane.

Literatura

- Bruner R.F., Eaker M.R., Freeman R.E., Speakman R.E., Teisberg E., *Nowatorska teoria i praktyka biznesu prosto z najbardziej prestiżowych kursów MBA*, 2006, Wyd. Helion, Gliwice.
- Czownicki J., Kaliński D., Marciszewska E., 1992, *Transport lotniczy w gospodarce rynkowej*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Czyż-Gwiazda E., 2006, *Benchmarking, Benchmark Index, czyli jak porównywać się z najlepszymi*, Wyd. CBM, Katowice.
- Dworzecki Z., Romanowska M., 2008, *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Dyr T., 1996, *Kształtowanie jakości pasażerskich usług transportowych*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom.
- Fry J., Humphreys I., Francis G., 2005, *Benchmarking in Civil Aviation: Some Empirical Evidence*, *Benchmarking: An International Journal*, 12, 2.
- Glinkowska B., 2010, *Alians strategiczny drogą rozwoju przedsiębiorstw*, ZN Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 87.
- International Airline Benchmarking Study – Summary of Findings*, 2010, Ethos Consultancy, January 31.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2005, *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa.
- Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, 2009, Wyd. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Kuczewska J., 2007, *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, PARP, Warszawa.
- Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróż A., 2005, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Marciszewska E., 2006, *Benchmarking jako instrument poprawy konkurencyjności działania na rynku lotniczym*, ZN Uniwersytetu Szczecińskiego, 435.
- Marciszewska E., 2008, *Jakość w procesie kształtowania przewag konkurencyjnych na rynku lotniczym* [w:] A. Panasiuk (red.), *Transport morski i lotniczy w obsłudze ruchu pasażerskiego. Implikacje dla regionów*, Szczecin.
- Porter M.E., 1980, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Rucińska D., Ruciński A., 2000, *Marketing na rynku usług lotniczych*, Wyd. UG, Gdańsk.
- Sherman H.D., Zhu J., 2006, *Benchmarking to Seek Lower-Cost High-Quality Service with Data Envelopment Analysis: Evidence from a U.S. Bank Application*.
- Tomanek R., 2004, *Funkcjonowanie transportu*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice.
- Turek M., 2009, *Transport jako składnik produktu turystycznego*, Europejska Szkoła Hotelarstwa, Turystyki i Przedsiębiorczości, Sopot.
- Wyciślik A., Gajdzik B., 2008, *Jakość, środowisko i bezpieczeństwo pracy w zarządzaniu jakością*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Źródła internetowe

http://pl.wikipedia.org/wiki/Star_Alliance (01.09.2012).

<http://pl.wikipedia.org/wiki/SkyTeam> (03.09.2012).

