Bartłomiej Czerkowski

Misje państwowych linii lotniczych – analiza porównawcza

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 1, 26-47

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

AUTOR
mgr Bartłomiej Czerkowski

RECENZENT
dr hab. Stanisław Sirko

MISJE PAŃSTWOWYCH LINII LOTNICZYCH – ANALIZA PORÓWNAWCZA

1. Czym jest misja organizacji?

W literaturze z zakresu zarządzania oraz zarządzania strategicznego misja najczęściej definiowana jest jako kluczowy wyznacznik kierunku działalności organizacji. Jest ona najogólniejszym określeniem celów organizacji i może być postrzegana jako wyrażenie jej racji bytu. Prawidłowy opis misji organizacji o charakterze usługowym powinien zawierać: cele, produkty i usługi, rynek, na którym funkcjonuje, filozofię oraz wykorzystywane technologie. Stałe rozwijanie misji organizacji jest przede wszystkim niezbędną częścią planowania oraz zarządzania strategicznego. Organizacja bez wizji tego, czego chce i oczekuje, jest jak podróżnik nieposiadający określonego celu swojej drogi. Bez tego wyznacznika organizacja nie ma możliwości określenia, czy zrobiła postęp czy też nie. Misja określa wartości, przekonania, kierunek działalności organizacji oraz determinuje jej stosunki z udziałowcami, pracownikami, klientami, akcjonariuszami, dostawcami, rządem oraz społecznością. Jest zatem niezwykle ważna, ponieważ pomaga w budowaniu zaufania i wiary w działalność organizacji, może motywować ludzi oraz sprzyjać tworzeniu się atmosfery porozumienia, która z kolei wspomaga osiąganie określonych celów. Jest ona siłą jednoczącą, wyznacza kierunki oraz dostarcza wskazówek do podejmowania decyzji na wszystkich poziomach zarządzania[25].

Podobnie pojęcie *misji organizacji* definiuje A. Koźmiński, określając ją jako zestaw względnie trwałych dążeń, celów, na które zorientowane są – lub powinny być – działania podejmowane przez jej uczestników[26]. Z kolei T. Listwan dookreśla misję za pomocą odpowiedzi na następujące pytania[27]:

- po co istniejemy?
- do czego dążymy?
- co mamy osiągnąć?
- czyje potrzeby zaspokajamy?
- jakie jest nasze przeznaczenie?

[25] S. Kemp, L. Dwyer, *Tourism Management*, Elsevier, Sydney 2003, s. 636.
[26] A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007, s. 759.
[27] T. Listwan, *Słownik zarządzania kadrami*, C. H. Beck, Warszawa 2005, s. 84.

Warto zaznaczyć, że formułowanie misji jest procesem stanowiącym jeden z pierwszych kroków, jaki podejmuje najwyższy szczebel kierownictwa. Polega na przedstawieniu celów i sensu istnienia organizacji, które w założeniu mają wyznaczać odpowiedni kierunek, prowadzący do końcowego sukcesu[28].

Misja oznacza zatem nadrzędne cele do realizacji, które powinny być także zgodne z wartościami i oczekiwaniami głównych akcjonariuszy, co szczególnie dotyczy firm spółek. Cele te powinny być filarami odróżniającymi daną organizację od pozostałych. Niektórzy teoretycy nazywają misję organizacji *kulturowym łącznikiem*, który umożliwia jej funkcjonowanie jako jednostki zbiorowej. Ten *kulturowy łącznik* składa się z mocno osadzonych norm i wartości, wpływających na zachowanie ludzi, ich wspólną pracę oraz sposób, w jaki realizują cele organizacji[29].

2. Misja w organizacji lotniczej

Współczesne lotnictwo cywilne jest branżą, posiadającą liczne determinanty o charakterze wewnętrznym oraz zewnętrznym, które mogą bezpośrednio wpływać zarówno na sukcesy, jak i nieprzewidziane porażki każdej organizacji lotniczej. Obecnie każdy państwowy przewoźnik stoi przed wyzwaniem funkcjonowania na jednym z najbardziej mobilnych rynków przemysłowych, jakim jest rynek przewozów pasażerskich. Obojętne czy jest to mała linia czarterowa, czy wielka korporacja lotnicza – determinanty te są stałymi zmiennymi, które mogą prowadzić zarówno do wzlotów, jak do upadków wszystkich przewoźników. Jednym z kluczowych czynników wewnętrznych, mających wpływ na powodzenie lub jego brak dla danej organizacji lotniczej, jest m.in. proces ustalania jej misji. Formułowanie misji jest niezbędnym postępowaniem każdej organizacji lotniczej, co szczególnie uwydatnia się podczas tworzenia koncepcji przedsiębiorstwa w biznesplanie. Konieczność ta odnosi się także do każdej linii lotniczej – bez względu na jej wielkość[30].

Niestety, najczęstszy błąd powielany przez organizacje występuje już przy samym procesie identyfikacji odpowiedniej misji. Z założenia, jak już zasygnalizowano, celem każdej misji organizacji jest zdefiniowanie intencji lub nadrzędnego kierunku, jakim powinna się dana organizacja kierować, czyli w tym wypadku linia lotnicza. W celu zrealizowania tego procesu obranie misji musi być najpierw poprzedzone obraniem odpowiedniej wizji organizacji, co jest kluczowym zadaniem przy ustanawianiu każdej polityki firmy, często też pomijanym podczas tworzenia biznesplanu. W tym wy-

[28] A. Radomski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem na rynku usług lotniczych w warunkach silnej konkurencji*, AON, Warszawa 2001, s. 97.

[29] A. Campbell, S.Yeung, *Creating a sense of mission*, LongRange Planning, London 1991, s. 11.

[30] J. G. Wensveen, *Wheels Up: Airline Business Plan Development,* Brooks Cole, Belmont 2004, s. 58.

padku obranie odpowiedniej wizji jest nakreśleniem ogólnego zarysu upragnionego stanu rzeczy w określonych ramach czasu lub określeniem tożsamości firmy w odległej przyszłości[31].

Nade wszystko należy jednak pamiętać o zastosowaniu elastyczności w nakreślaniu jakichkolwiek granic przy planowaniu polityki dla danej linii lotniczej. Wynika to z niezmiennej cechy branży lotnictwa cywilnego, którą jest najbardziej dynamiczne i zmienne otoczenie rynkowe. Elastyczność musi być zatem naturalnym parametrem zawartym zarówno w misji, jak i w wizji organizacji lotniczej – by móc na bieżąco dostosowywać się do wszelkich zmian w środowisku, w którym linia lotnicza intensywnie współzawodniczy z innymi przewoźnikami[32].

3. Elementy misji państwowej linii lotniczej

W literaturze przedmiotu opinie dotyczące odpowiedniej treści misji są podzielone. Istnieje jednak ogólne porozumienie dotyczące pojmowania misji bardziej jako deklaracji stanowiska i poglądów niż określenia samych szczegółów. Podstawą takiego poglądu jest fakt, że prawidłowa misja powinna umożliwiać firmie formułowanie, analizowanie oraz wprowadzanie szerokiej gamy możliwych do wykonania strategii alternatywnych, nie tłumiąc przy tym kreatywności w procesie zarządzania. Zbyt zawężona misja może ograniczać kreatywność zarządu oraz pracowników firmy w procesie podejmowania decyzji. Oprócz tego misja powinna być na tyle obszerna, aby zmniejszać różnice pomiędzy różnymi akcjonariuszami organizacji. Campbell and Yeung uważają, że misja składa się z czterech elementów: celów, strategii, zachowań i wartości. Twierdzą oni, że wybieranie celów organizacji, odzwierciedlających wyższe wartości, może zwiększać zaangażowanie oraz entuzjazm wśród pracowników. Cele odnoszące się wyłącznie do akcjonariuszy zwykle podkreślają ich odmienne wizje oraz często służą jedynie korzyściom zainteresowanych lub w niewielkim stopniu powodują zmniejszenie ich prawomocności w stosunku do firmy. Misja uwzględniająca pracownika pozwala scalić organizację, co nadaje jej właściwość kulturowego łącznika między firmą a pracownikami[33].

Na podstawie analizy 75 firm produkcyjnych i usługowych oraz w oparciu o literaturę przedmiotu F. David wyciągnął wniosek, iż efektywna misja powinna zawierać dziewięć elementów. Uważa, że służą one za wzorzec do oceny misji oraz sporządzenia jej opisu[34]:

1. **Klienci** – kim są klienci organizacji?

[31] Tamże.
[32] Tamże.
[33] A. Campbell, S.Yeung, dz. cyt., s. 145.
[34] F. David, *Strategic Management – Concepts&Cases*, Prentice Hall, New Jesey 2002, s. 69.

2. **Produkty/usługi** – jakimi produktami oraz usługami zajmuje się organizacja?
3. **Lokalizacja/rynek** – gdzie organizacja rywalizuje z konkurentami?
4. **Technologia** – czy organizacja interesuje się głównie technologiami?
5. **Troska o przetrwanie, wzrost i rentowność** – czy organizacja dąży do celów ekonomicznych?
6. **Filozofia** – jakie są główne poglądy, wartości, aspiracje oraz priorytety firmy?
7. **Autokoncepcja** – jakie kompetencje wyróżniają organizację oraz co jest jej główną zaletą konkurencyjną?
8. **Troska o wizerunek publiczny** – czy firma reaguje na obawy społeczne, społecznościowe i środowiskowe?
9. **Troska o pracowników** – czy pracownicy są postrzegani jako atuty organizacji?

Warto zbadać do jakiego stopnia misje firm w różnych gałęziach przemysłu w Polsce i na świecie określone są przez wyżej wymienione elementy. W kolejnej części artykułu zaprezentowane zostały misje 40 linii lotniczych wraz z analizą ich treści ze względu na wyżej wymienionych dziewięć elementów.

4. Treść wybranych misji państwowych linii lotniczych

W oparciu o wskazane przez F. Davida dziewięć elementów kompletnej misji, poddano analizie treść misji 40 międzynarodowych państwowych linii lotniczych. Struktura oceniania poszczególnych misji zawarta jest w tabeli 1. Opisy wszystkich misji zostały pobrane ze stron internetowych, raportów rocznych przewoźników oraz z periodyku Tourism Management. Następnie określone komponenty zostały porównane w celu zbadania stopnia przystosowania się danych linii lotniczych do powszechnie zaakceptowanego obrazu misji o prawidłowej treści. Badania indywidualnie określają, czy misja danej linii lotniczej zawiera dziewięć elementów wskazanych przez F. Davida. Słowem TAK oznaczane są elementy obecne w misji, natomiast słowem NIE elementy brakujące. Tabela 2. ilustruje liczbę misji zawierających wszystkie dziewięć elementów.

Analizując dane przedstawione w tabeli nr 1, można dostrzec, że trzy najczęściej występujące elementy to: autokoncepcja (80%), filozofia (70%) oraz klienci (70%). Są to jedyne elementy przekraczające połowę liczby misji. Elementami pojawiającymi się najrzadziej są: technologie (20%), troska o pracowników (25%) oraz troska o wizerunek publiczny (27%).

Warto wspomnieć o małym odsetku misji, które zawierają najrzadziej występujące elementy, ponieważ są to główne elementy konkurencyjności, natomiast przekazywanie ich wewnętrznym oraz zewnętrznym akcjonariuszom może zwiększyć rozpoznawalność firmy. Można również określić,

które misje zawierają więcej wyżej wspomnianych elementów, które - mniej.

Czy naprawdę ma znaczenie udział w misji jakiegokolwiek z dziewięciu elementów? Odpowiedź jest twierdząca. Im bardziej obszerna misja, tym większe wykorzystanie potencjału organizacji w osiągnięciu i utrzymaniu przewagi nad konkurentami. W celu uzasadnienia tej opinii w dalszej części pracy zostanie przedstawiona waga każdego z elementów oraz przykłady takich misji.

4. 1. Klienci

Analizując literaturę z zakresu zarządzania strategicznego, można spostrzec, iż zainteresowanie klientami jest kluczowym zagadnieniem w planowaniu, wdrażaniu oraz ocenianiu strategii. Strategia marketingowa firmy obejmuje określanie, przewidywanie, stwarzanie oraz zaspokajanie potrzeb klientów, dotyczących produktów i usług. Analiza potrzeb potencjalnych odbiorców usług może być kluczowym elementem rozwijania efektywnej misji z racji tego, iż głównym celem formułowania misji biznesowej jest przyciągnięcie klientów mających dla organizacji kluczową wartość[35].

Analizując misje przewoźników, odnotowujemy, iż 28 z 40 wybranych linii międzynarodowych zawiera jawne zainteresowanie klientami, np.:

- „[...] naszą mocną stroną jest […] skupianie się na obsłudze klienta" (Quantas),
- „[...] zapewniając pasażerom oraz dostawcom profesjonalne usługi" (KLM),
- „Aerolineas nie zaprzestanie łączenia ludzi biznesu oraz turystów z Argentyny z ludźmi zza granicy" (Aerolineas Argentinas),
- „LOT w najbardziej efektywny i innowacyjny sposób zaspokaja potrzeby transportowe korporacyjnych i indywidualnych klientów latających z i do Polski" (PLL LOT).

Poszczególne linie lotnicze w różny sposób opisywały klientów. Najprościej mówiąc, odnosiły się do klientów, podróżników oraz pasażerów. Niektóre linie, jak na przykład szwedzki SAS Scandinavian Airlines, wspomniały o swoistych rynkach niszowych, jak na przykład podróże biznesowe czy też podróże w czasie wolnym. Tylko niewielki odsetek linii wspomniał o rynku transportowym, mimo że stanowi on znaczną cześć dochodu firm.

[35] F. David, dz. cyt., s. 66.

Tabela 1.

Zawartość komponentów 40 linii lotniczych

Linia lotnicza	Klienci	Produkty/ usługi	Lokalizacja/ rynek	Technologia	Troska o przetrwanie, wzrost i rentowność	Filozofia	Auto-koncepcja	Troska o wizerunek publiczny	Troska o pracowników	Liczba komponentów
Aerolines Argentina	T	N	T	N	N	T	N	T	N	4
Air Aruba	T	N	N	N	N	T	T	N	N	3
Air Canada	N	N	N	T	T	T	T	T	N	5
Air Jamaica	N	N	T	N	N	T	T	N	N	3
Air Lanka	N	N	N	N	N	T	T	T	N	3
Air Malta	N	N	N	N	N	N	T	N	N	1
Air New Zealand	N	T	T	N	T	T	T	N	N	5
Air Seychelles	T	T	T	N	T	T	N	N	T	6
Alitalia	T	N	T	N	N	T	T	N	N	4
All Nippon	T	T	T	N	T	T	T	N	N	6
American Airlines	T	N	T	T	T	T	T	N	T	7
Asiana Airlines	T	N	N	N	N	T	T	N	T	4
Austrian Airlines	T	N	N	N	T	T	T	T	T	6
British Airways	T	T	T	N	T	T	T	T	N	7
Cathay Pacific	N	N	N	T	T	T	T	T	T	6
China Airlines	T	N	N	N	T	T	N	T	T	5
Delta Air	T	N	N	T	T	T	T	N	T	6
Egypt Air	T	N	N	N	N	N	T	N	T	3
El al Israel Airlines	T	T	N	N	T	N	N	N	T	4
Iberia	T	N	T	N	N	T	T	N	N	4
KLM	T	T	T	N	T	T	T	N	N	6
Korean Air	N	N	T	T	T	T	T	N	N	5

Linia lotnicza	Klienci	Produkty/ usługi	Lokalizacja/ rynek	Technologia	Troska o przetrwanie, wzrost i rentowność	Filozofia	Auto-koncepcja	Troska o wizerunek publiczny	Troska o pracowników	Liczba komponentów
Kuwait Airlines	T	T	N	T	N	T	T	N	N	5
Lan Chile	T	N	N	N	N	T	T	N	N	3
Malaysia Airlines	T	N	T	N	N	N	T	N	N	2
Malev Airlines	T	N	N	N	N	T	T	T	N	4
Qantas	T	T	T	T	T	N	T	N	N	6
Qatar Airways	N	T	T	T	N	T	T	T	N	6
PLL LOT	T	T	T	N	N	N	N	N	N	3
Royal Air Maroco	T	N	N	N	N	N	T	N	N	2
Royal Jordanian	N	T	T	N	T	T	T	T	N	6
Saudi Arabian Airlines	T	N	N	N	N	T	T	N	N	3
SAS	T	T	T	N	T	N	N	N	N	4
Singapore Airlines	T	T	T	N	T	T	N	N	N	5
South African Airways	N	N	N	N	T	T	T	T	T	5
Swissair	T	N	N	N	N	N	N	N	N	1
TAROM Romanian	T	N	N	N	N	T	T	N	N	3
Turkish Airlines	N	N	N	N	N	N	T	N	N	1
Ukraine International	N	N	T	N	N	N	T	N	N	2
US Airways	T	T	N	N	N	N	T	N	N	3

*Tak (T) wskazuje, iż misja linii lotniczej zawiera odniesienie do komponentu. Nie (N) wskazuje, iż misja nie odnosi się do komponentu.

Tabela 2.

Liczba misji linii lotniczych posiadających każdy komponent

Komponenty	Liczba	Odsetek [%]
Klienci	28	70
Produkty/usługi	14	35
Lokalizacja/rynek	18	45
Technologia	8	20
Troska o przetrwanie, wzrost i rentowność	18	45
Filozofia	28	70
Autokoncepcja	32	80
Troska o wizerunek publiczny	11	27
Troska o pracowników	10	25

Źródło: Opracowanie własne

Sposób, w jaki firma rozmieszcza swoje produkty na poszczególnych rynkach, również zasługuje na uwagę. Wiąże się on z selektywnością pokrycia rynku. Misja powinna zawierać takie zagadnienia, jak określenie potrzeb klientów oraz wskazanie, które z nich zostały zaspokojone; grupy klientów oraz ich satysfakcję; wykorzystywane technologie oraz wykonywane funkcje czy też sposób, w jaki potrzeby klientów są zaspokajane.

Prawidłowa misja przedstawia użyteczność produktów danej firmy dla jej klientów. Air Seszele oferuje swoim klientom „bezpieczeństwo, troskę, opiekę i serwis, na którym można polegać", z kolei Lan Chile Airlines oferują „serdeczność, jakość oraz komfort". Trudno zrozumieć fakt, iż niektóre linie ignorują swoich klientów. Organizacja powinna wiedzieć bowiem, kim są jej klienci oraz co sobie cenią. Wiedza taka jest niezbędna do rozwijania strategii rynkowych. P. Drucker wskazuje, że to klienci wyznaczają, czym jest biznes, a decydujące jest to, co klient myśli o kupowanym produkcie, co uważa za wartościowe klient jest podstawą biznesu i to on sprawia, że biznes funkcjonuje[36].

[36] P. Drucker, *Management tasks responsibilities and practices*, Harper and Row, Nowy Jork 1974, s. 61.

4. 2. Produkty/usługi

Jasny koncept produktów oraz usług, które oferuje organizacja jest kluczowy do zaplanowania, wprowadzenia oraz ocenienia strategii. Wraz ze zmianą potrzeb klientów, firma powinna zmienić linię produktową. Jednakże tylko 14 z 40 wybranych misji zawierało opis typu produktów oraz usług, np.:

- „[...] zapewniając szeroki zakres usług, na które jest zapotrzebowanie na rynku, kładąc nacisk na podróże biznesowe" (SAS Scandinavian Airlines),
- „[...] jest zaangażowana w transport lotniczy oraz pokrewne branże" (Singapore),
- „[...] aby być najlepszą i odnoszącą największe sukcesy firmą w przemyśle lotniczym (British Airways),
- „[...] jedna z wiodących światowych linii lotniczych" (Quantas).

Z badania przeprowadzonego przez F. Davida wynika, że kategorią produkty/usługi charakteryzują się misje, które zawierały opis produktów oraz usług oferowanych przez firmę. Należy jednak zaznaczyć, że większość międzynarodowych linii lotniczych uważa za oczywiste fakt, że czytelnik opisu misji będzie wiedział, iż firma funkcjonuje w przemyśle lotniczym. Takie przekonanie jest jednak przyczyną tworzenia misji niezawierających dostatecznej ilości potrzebnych informacji. Przykładowo, wszystkie firmy oferują przewozy transportowe, jednak niewiele z nich wspomina o tym w opisie misji.

4. 3. Lokalizacja

Z literatury dotyczącej zarządzania strategicznego wynika, że rynek zbytu dla produktów i usług organizacji jest kluczowy, zwłaszcza w planowaniu efektywnej strategii. Jednak zaledwie 18 z 40 wybranych linii lotniczych wspomniało o lokalizacji oferowanych przez siebie usług, np.:

- „ KLM jest linią lotniczą z bazą w Europie, jednak funkcjonującą na całym świecie" (KLM),
- „[...] linia lotnicza prowadzi świat nad Pacyfik" (Air New Zealand),
- „[...] owocne funkcjonowanie na rynku skandynawskim" (SAS Scandinavian Airlines),
- „[...] funkcjonuje na całym świecie, reprezentując państwo Singapuru" (Singapore Airlines),
- „[...] zobowiązujemy się zrobić wszystko, aby stać się najlepszą linią lotniczą na Karaibach" (Air Jamaica),
- „Ukraine Airlines jest dziś rozpoznawane, jako jedna z najsolidniejszych linii lotniczych w Europie" (Ukraine Airlines),
- „[...] dążymy do bycia wiodącą linią lotniczą na terenie Zatoki Perskiej' (Qatar Airlines).

Tylko niektóre linie lotnicze przedstawiły w swoich misjach miejsca/państwa pochodzenia linii lotniczych, do których oferują przewozy. Przykładowo Swissair „skorzystają z wartościowych miejsc, które oferuje Szwajcaria", a Air Jamaica „dąży do bycia najlepszą linią lotniczą na Karaibach". Większość badanych linii lotniczych nie podaje jednak informacji o terenie, jaki obejmują ich usługi. Innymi słowy, nie podają żadnych informacji dotyczących tego, gdzie ich produkty są rozprowadzane i sprzedawane. A przecież różnorodność operacji wykonywanych przez firmy wskazuje na typy kultur, z jakimi ma do czynienia dana firma. Zakres operacji danej firmy dostarcza ważnych informacji dotyczących rozmiaru i potencjału danego rynku[37].

4. 4. Technologie

Postęp technologiczny może w znaczący sposób wpłynąć na produkty oferowane przez firmę, usługi, rynek, dostawców, dystrybutorów, konkurentów, klientów, działania marketingowe oraz pozycję wśród konkurentów. Zmiany technologiczne są rewolucyjnymi operacjami biznesowymi. Technologie wskazują na możliwości i zagrożenia dla firmy, które należy wziąć pod uwagę przy planowaniu strategii biznesowych. Firmy, praktycznie z każdej branży przemysłowej, opierają się na udoskonalaniu produktów i usług, co prowadzi do wzrostu rentowności oraz ogólnego rozwoju. Nowe połączenia i technologie zmniejszają koszty operacji, natomiast zwiększają wydajność, elastyczność, interaktywność oraz konkurencyjność[38].

Tylko 8 z 40 badanych linii lotniczych wskazało wykorzystywane nowe technologie, np.:

- „[...] aby być solidną i bezpieczną linią lotniczą, oferującą najlepsze usługi" (Air Canada),
- „[...] zaopatrujemy naszą flotę w najlepsze samoloty zapewniające naszym klientom komfort na najwyższym poziomie"(Qatar Airlines),
- „[...] nasza flota i sieć połączeń charakteryzują się najnowszą zaawansowaną technologią" (Kuwait Airllines).

Zaskakujący jest fakt, że tak wiele linii lotniczych pominęło w swoich misjach wykorzystywane technologie. W dzisiejszych czasach zarządzanie technologiami jest kluczowym punktem w planowaniu strategii. Zadaniem strategów jest ocenienie znaczenia technologii dla ogólnej strategii działania. Rozwój technologiczny może przyczynić się do stworzenia nowych rynków zbytu, co może skutkować rozpowszechnieniem ulepszonych produktów, zmianą pozycji danej firmy wśród konkurentów rynkowych, ale także jest w stanie sprawić, że istniejące produkty i usługi uznawane będą za przestarzałe. Zmiany technologiczne mogą zmniejszyć bądź całkowicie wyeliminować bariery związane z kosztami pomiędzy różnymi branżami

[37] S. Kemp, L. Dwyer, *dz. cyt*., s. 636.
[38] Tamże.

przemysłu. Mogą one również skutkować zmianą wartości i oczekiwań zarządców, pracowników oraz klientów. Technologia informacyjna zmienia naturę możliwości i zagrożeń dla organizacji, zmieniając cykl życia produktów, zwiększając tempo dystrybucji oraz wytwarzając nowe produkty i usługi. Przykładowo Delta Airlines podkreśla w swojej misji oferowaną przez siebie sprzedaż on-line. Firmy, wykorzystujące systemy komputerowe do gromadzenia, przetwarzania oraz oceniania informacji pochodzących z organizacji oraz spoza niej, zyskują przewagę nad konkurentami[39].

Z czasem potrzeby klientów zmieniają się, dlatego firmy, a w tym i linie lotnicze, muszą wprowadzać nowy asortyment. Ponadto, nowe zaawansowane technologie, mogą umożliwić produkcję nowych i/bądź lepszych produktów mniejszym kosztem, co wpłynie na zwiększenie bazy klientów, pobudzenie wzrostu przemysłowego oraz zwiększenie poziomu zróżnicowania produktów wśród konkurentów. Jednak z długoterminowej perspektywy utrzymanie rozwoju produktów na stałym poziomie jest niemożliwe bez zdobywania nowych kompetencji[40].

4. 5. Troska o przetrwanie

Blisko połowa linii lotniczych uwzględniła zabieganie o profity firmy w swoich misjach. Główne cele biznesowe mogą zawierać oczekiwane korzyści, pożądany wzrost przemysłowy, przewidywany zysk itp. Te finansowe cele mogą mieć odmienne znaczenie dla firmy w różnych okresach jej działalności i mogą się zmieniać w zależności od tego, czy firma chce osiągnąć krótko czy długoterminowy wzrost. Misja powinna jednak odzwierciedlać starania firmy, aby spełnić kryteria określające rzetelny biznes. Przykładami są:

- „[...] zapewnienie naszym udziałowcom zysku" (Qantas),
- „[...] aby być dla akcjonariuszy finansowym sukcesem" (Air Canada),
- „[...] dążymy do tego, aby nasi akcjonariusze otrzymywali stały zysk" (Austrian Airlines),
- „[...] działać ze zwiększoną wydajnością i produktywnością, zwiększając rentowność, aby utrzymać wzrost" (Royal Jordanian),
- „[...] zwiększając finansowe zyski" (Cathay Pacific),
- „[...] zwiększając wartość akcjonariuszy poprzez większe zyski Grupy ANA" (All Nippon Airways).

Jednakże aż 52% badanych linii lotniczych nie uwzględniło w swoich misjach celów ekonomicznych. Jedynie niewielki odsetek linii lotniczych, w tym China Airlines, przyznaje, że istnieje konieczność zaspokojenia ciekawości akcjonariuszy, którzy mogą być zainteresowani tym, czy firma za-

[39] Tamże.
[40] Tamże.

mierza rozsądnie kierować swoją działalnością. Przewoźnicy należący do rządów muszą pamiętać o obowiązkach względem podatników.

4. 6. Filozofia

Niektórzy uważają, że na osiągnięcia danej firmy bardziej wpływają takie czynniki jak filozofia czy duch zespołu niż zasoby technologiczne i ekonomiczne. Główną siłą napędową stałego sukcesu strategicznego jest kultura firmy oparta na etycznych zasadach biznesu i wartościach moralnych[41].

Blisko trzy czwarte badanych firm zawarło w swoich misjach główne założenia działania, np.:

- „[…] oraz unikatowym stylem Pacyfiku" (Air New Zealand),
- „[…] naszym celem jest utrzymanie dumy w naszych pracownikach"(Air Canada),
- „[…] włoski styl naszych usług"(Alitalia),
- „[…] nasza własna filozofia zawsze dążyła do doskonałości" (Air Lanka),
- „Stać się wiodącą linią lotniczą na świecie oraz osiągnąć najwyższy standard usług i bezpieczeństwa"(Korean Air).

Jasne określenie najważniejszych wartości organizacji jest bardzo ważne w planowaniu, wdrażaniu oraz ocenianiu strategii. Filozofia firmy obejmuje wartości, poglądy i etyczne zasady leżące u podstaw kultury firmy. Mogą się one również odnosić do pracowników, klientów, dostawców, zarządu, akcjonariuszy itp.[42] Kultura organizacyjna odnosi się natomiast do wartości, poglądów, tradycji, stylu działania organizacji oraz wewnętrznego środowiska pracy, przez co jest rezultatem wewnętrznej siły społecznej; reprezentuje niezależny zestaw wartości oraz wzorców zachowań obowiązujących w firmie. Definiując kulturę organizacyjną, możemy postawić pytania: dlaczego i w jaki sposób organizacja funkcjonuje? Jakie posiada wartości i poglądy wyznawane przez starszych zarządców? Jakie są standardy etyczne oczekiwane od wszystkich pracowników? Jaka jest filozofia i tradycja organizacji, stanowiąca podstawę głównych zasad działania pracowników? Udzielając odpowiedzi, uwzględniającej emocjonalną energię firmy, misja musi dostarczyć zatem pewnych filozoficznych i moralnych podstaw zachowania, a nie tylko podstaw komercyjnych[43].

W. Bridges uważa, iż misja musi pasować do kultury organizacji. Dotyczy ona bowiem pytania o to, dlaczego firma istnieje i dlaczego funkcjonuje w biznesie. Musi przemawiać do wszystkich akcjonariuszy i sama się wyja-

[41] S. Gellerman, *Managing ethics from the top down*, Sloan Management Review, 30 (2), Boston 1989, s. 77.

[42] L. Byars, T. C. Neil, *Organizational philosophy and mission statements*, Planning Review 15 (4), Boston 1987, s. 32.

[43] S. Kemp, L. Dwyer, dz. cyt., s. 643.

śniać. Jeżeli jednak kultura firmy nie istnieje, misja staje się niczym więcej niż opisem celów. Sama nie może zainicjować działania. Kultura jednak daje jej tę możliwość. Nadaje jej cel, dzięki czemu ludzie rozumieją, czego się od nich oczekuje[44].

Misja bazująca na kulturze wspartej wartościami, staje się kryterium oceny zachowań i procesu podejmowania decyzji przez organizację. Misja napędza organizację, a kultura opierająca się na wartościach zapewnia pracowników, że biorą oni udział w kształtowaniu wartości organizacji. W ten sposób wypełnienie misji staje się możliwe. Należy jednak zauważyć, że wartości zawarte w opisie misji w najlepszym przypadku mogą być jedynie częściowo trafne, natomiast w najgorszym przypadku mogą dostarczyć mylnego opisu prawdziwej kultury organizacji. O prawdziwej kulturze firmy świadczy sposób działania organizacji. Wartości i poglądy wyznawane w misjach linii lotniczych to na przykład wiara w znaczenie ludzi jako jednostek indywidualnych (Air Aruba), wiara w znaczenie dążenia do wartości takich, jak doskonałość (Air Lanka) czy też bezpieczeństwo i usługi (South African Airways). W niektórych misjach podkreślone są wszystkie wartości religijne (Saudi Airlines), natomiast niewielki odsetek badanych linii lotniczych wybrał cele organizacji odzwierciedlające wyższe wartości, takie jak np. przekonania religijne[45].

Wyłaniający się pogląd dotyczący społecznego obowiązku mówi, że w planowaniu strategii kwestie społeczne powinny być kierowane zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio. Coraz więcej organizacji próbuje społeczny obowiązek uczynić częścią ich zarządzania strategicznego. Przykładowo Air Canada podkreśla swoją rolę jako „ambasadora Kanady". Ze względu na to, że społeczny obowiązek może kolidować z obowiązkiem względem akcjonariuszy, pojawia się problem, do jakiego stopnia cele firmy powinny wykraczać poza podstawowe obowiązki zarządu firmy[46].

4. 7. Autokoncepcja

Analiza misji uwzględniająca kryterium autokoncepcji wykazała, iż ponad połowa misji badanych linii lotniczych, zawierała informacje o autokoncepcji firmy – świadomości organizacji swoich mocnych stron. Był to najczęściej pojawiający się element w opisach misji, np.:

- „[…] naszą zaletą jest solidna marka […] obsługa klienta oraz międzynarodowa renoma, uzyskana dzięki dużej wiedzy dotyczącej technologii oraz bezpieczeństwa" (Qantas),
- „[…] dynamiczna i sprawna linia lotnicza" (South African),

[44] W. Bridges, *Mission impossible*, Management Today (9), Teddington 1998, s. 40.
[45] S. Kemp, L. Dwyer, *dz. cyt*., s. 644.
[46] Tamże.

- „[…] niezawodność i punktualność są kluczem do sukcesu" (Ukraine International),
- „[…] niedoścignione połączenie usług i punktualności" (Air Jamaica).

Główne kompetencje dotyczą każdego strategicznego czynnika: większej biegłości w rozwijaniu produktów, szybszej reakcji na zmieniające się wymagania klientów, świadczenia usług na najwyższym poziomie przy minimalnym koszcie czy też skutecznego marketingu i umiejętność handlowania. Przykładowo Qantas podkreśla wysoki poziom bezpieczeństwa oferowanych usług, Alitalia włoski styl oferowanych usług, Aerolineas biegłość w języku hiszpańskim, Malaysian Airlines swoją życzliwość, a Air Canada techniczną doskonałość.

Jednym z najważniejszych zadań zarządu, dotyczącym wdrażania nowej strategii, jest nadzorowanie budowania nowych kluczowych kompetencji. Opis misji umożliwia firmie określenie swoich kluczowych kompetencji oraz przewagę nad konkurentami, którą posiada lub planuje zdobyć[47].

4. 8. Troska o wizerunek publiczny

Z literatury dotyczącej zarządzania strategicznego wynika, że zrozumienie społecznego obowiązku organizacji względem akcjonariuszy jest bardzo ważne dla planowania, wdrażania i oceniania strategii, w tym również udoskonalania misji. Misja może być także deklaracją polityki socjalnej[48].

Mimo że decyzje dotyczące planowania, wdrażania oraz oceniania strategii mają etyczne konsekwencje dla akcjonariuszy, jedynie 11 z 40 badanych misji zawiera opis ich społecznego obowiązku czy też troski o wizerunek publiczny, np.:

- „[…] przyczynianie się do powiększania wspólnoty" (South African),
- „[…] jako wielki ambasador dla Kanady" (Air Canada),
- „[…] szukanie wśród społeczeństwa zaufania" (China Airlines),
- „[…] zobowiązujemy się działać w zgodzie ze środowiskiem oraz działać na rzecz rozwoju lotnictwa przyjaznego środowisku" (Austrian Airlines).

Etyczne obowiązki firmy wobec społeczeństwa oraz polityka przyjazna dla środowiska wywodzi się z jej statusu członka społeczeństwa oraz instytucji społecznej. Coraz więcej firm uważa, że szkolenia etyczne oraz kultura etyczna przyczyniają się do strategicznej przewagi nad rynkowymi konkurentami. Jednakże, społeczny obowiązek firmy dotyczy tego, do jakiego stopnia może ona wykroczyć poza podstawowe obowiązki określone przez zarząd korporacji oraz pogodzić zróżnicowane żądania akcjonariuszy. Żądania te dotyczą różnych kwestii, na przykład bezpieczeństwa oferowanych

[47] S. Kemp, L. Dwyer, *dz. cyt*., s. 644.

[48] A. Carroll, F. Hoy, *Integrating corporate social policy into strategic management*. Journal of Business Strategy, 4 (3), Bingley 1984, s. 57.

usług, świadomości środowiskowej, uczciwego handlu, uczciwości w reklamie itp. Kluczową kwestią w organizacji jest stanowisko, jakie zajmuje firma odnośnie tego, do jakiego stopnia może wykroczyć poza te podstawowe obowiązki względem grupy akcjonariuszy. G. Johnson i K. Scholes wskazują cztery spojrzenia na tę kwestię[49]:

1. Niektóre organizacje mogą uważać, że na krótką metę akcjonariuszy interesuje jedynie biznesowy obowiązek organizacji.
2. Długoterminowe korzyści dla akcjonariuszy związane są z dobrze zarządzanymi relacjami z innymi akcjonariuszami.
3. Interesy i oczekiwania akcjonariuszy powinny zostać w większym stopniu wdrożone do celów i strategii organizacji. Często będzie to wykraczać poza podstawowe obowiązki zarządu firmy.
4. Cele organizacji postrzegane są głównie jako związane z kształtowaniem społeczeństwa.

Warto uwzględnić fakt, iż – biorąc pod uwagę kryterium troski o wizerunek publiczny – badane linie lotnicze stworzyły etyczne kodeksy biznesowe, jednak pomimo istnienia silnej zależność pomiędzy stanowiskiem dotyczącym kwestii etycznych a charakterem firmy, bardzo niewiele firm wspomina o kodeksach etycznych w swych misjach. Jak już wspomniano, stanowisko organizacji w kwestiach etycznych pomaga firmie określić, w jaki sposób będzie próbować osiągnąć swoje cele oraz w jaki sposób będzie się to odnosić do jej akcjonariuszy[50].

4. 9. Troska o pracowników

Tylko 10 z 40 badanych linii lotniczych zasygnalizowało w misji troskę o pracowników, np.:

- „[…] zobowiązujemy się troszczyć o swoich pracowników" (South African),
- „[…] aby zachować w naszych pracownikach dumę na najwyższym poziomie" (Air Canada),
- „[…] zaangażować wszystkich pracowników w proces podejmowania decyzji. Ufamy ludziom oraz wierzymy w ich wkład w misję" (Asiana Airlines),
- „[…] zapewnienie satysfakcjonujących możliwości zawodowych" (Cathay Pacific).

Zasoby ludzkie organizacji stanowią jej największy atut. Zrozumienie tego i troska o te atuty jest bardzo ważna w planowaniu, wdrażaniu oraz ocenianiu strategii. Wiele misji przedstawia wysokie standardy zachowań, jakich oczekuje się od pracowników, jednak żadna nie wspomina o trosce

[49] G. Johnson, K. Scholes, *Exploring corporate strategy: Text and case*s, Prentice-Hall, Londyn 1997, s. 207-211.

[50] S. Kemp, L.Dwyer, *dz. cyt.*, s. 645.

o ich dobro. Aruba Airlines w swojej misji podkreśla, że ich „personel jest oddany oraz znany z doskonałości", a Austrian Airlines mówią o „bardzo zmotywowanych i dobrze wyszkolonych pracownikach". Jednak wiara w to, że pracownik jest w stanie zapewnić klientowi usługę najlepszej jakości, nie jest jednoznaczna z wyrażaniem o niego troski – a przecież jest to bardzo ważny czynnik rozwinięcia strategii umacniającej kulturę firmy. Nawet dobrze zaprojektowany system zarządzania strategicznego może zawieść, jeżeli zbyt mało uwagi poświęca się zarówno rozwojowi, jak i zarządzaniu zasobami ludzkimi[51].

5. Kwestionariusz dalszych badań

Istnieje potrzeba przeprowadzenia dalszych badań dotyczących wpływu misji na ludzi pracujących dla danej linii lotniczej. Spośród kwestii wymagających rozstrzygnięć należy podkreślić konieczność określenia stopnia świadomości pracowników (bez względu na rangę) misji danej firmy oraz uzyskanie odpowiedzi na pytania: Czy świadomość misji i jej treści przejawia się na wszystkich poziomach organizacji, czy może tylko na niektórych? Jak efektywna jest misja oraz kultura firmy wspierająca ją w osiąganiu celów organizacji? Czy kultura organizacji wzbogaca treść i ducha misji? Czy misja stwarza atmosferę zaufania i wiary w działalność organizacji? Czy misja rzeczywiście wskazuje członkom organizacji ogólny kierunek działania, wykraczający poza indywidualne, resortowe i krótkotrwałe potrzeby? Czy misja rzeczywiście nadaje znaczenia pracy? Czy misja dostarcza bazy dla ulokowania zasobów organizacji? Czy misja rzeczywiście pomaga zwalczyć rywalizację pomiędzy różnymi grupami akcjonariuszy zarówno wewnątrz, jak i poza organizacją? Czyim celom w praktyce służy misja? Zbadanie tych kwestii pozwoli stwierdzić, czy misje organizacji oraz związana z nimi kultura były w użyciu czy dla użytku publicznego[52].

Aby odpowiedzieć na te pytania, należy przeprowadzić dogłębne badania linii lotniczych, posługując się metodą badania konkretnych przypadków. Zakłada się, że badanie konkretnych przypadków może pokazać, iż niektóre misje wskazują na paradoks. Ludzie pracujący w organizacji mogą uważać, że zostali pociągnięci w dwa różne kierunki: jedna siła ciągnie ich w stronę zgodności i porozumienia, natomiast druga w kierunku utrzymania ich indywidualności i ducha kreatywności. Pierwsza siła skłania ludzi do budowania zestawu wspólnych poglądów, paradygmatu czy też misji. Jednak usilne trzymanie się pewnych przekonań w misji może prowadzić do oporu wobec zmiany oraz do niedopuszczania, aby outsiderzy zajmowali ważne stanowiska. W takich warunkach firma może stracić swoją elastyczność, a misja stać się statyczna i ograniczająca. Druga siła ciągnie ich

[51] Tamże, s. 646.
[52] Tamże.

w kierunku nieszczerego popierania powszechnych misji, próby podburzenia ich bądź zmieniania.

6. Podsumowanie

Każda organizacja ma własny, tylko sobie właściwy, powód i cel istnienia. Ta unikatowość powinna być zawarta w jej misji, a zdaniem P. Druckera, obowiązku tego powinni dopełnić zarządcy. Dobrze zaplanowana misja jest niezbędna do planowania, wdrażania oraz oceniania strategii. Bardzo często jednak zarządcy pomijają proces doskonalenia misji oraz to, czy przekazuje ona odpowiednie informacje. Jasno sformułowana misja jest niezwykle ważna oraz pomaga zapewnić, że krótkoterminowe akcje podejmowane przez organizację są zgodne z jej długoterminowymi celami[53].

Zaprezentowana analiza wykazała, że trzy elementy najczęściej pojawiające się w misjach linii lotniczych to: autokoncepcja (80%), filozofia (70%) oraz troska o klientów (70%). Były to jedyne elementy występujące w ponad połowie misji. Elementami, które w misjach linii lotniczych pojawiały się najrzadziej były: technologie (20%), troska o pracowników (25%) oraz troska o wizerunek publiczny (27%). Możemy także wywnioskować, która linia posiada najwięcej, a która najmniej komponentów. Informacje te zostały przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3.

Liczba komponentów zawarta w misjach państwowych linii lotniczych

Liczba komponentów	Linie lotnicze
9	Żadna (0)
8	Żadna (0)
7	American Airlines, British Airways (2)
6	Air Seychelles, All Nippon, Austrian Airlines, Cathay Pacific, Delta Airlines,Qantas,Qatar Airways, KLM Royal Dutch Airlines, Royal Jordanian (9)
5	Air Canada, Air New Zenland, China Airlines, Korean Air, Kuwait Airlines, Singapore Airlines,South Africa Airlines (7)
4	Aerolineas Argentinas, Alitalia, Asiana Airlines, El Al,Scandinavian Airlines System,Iberia,Malev Airlines (7)
3	Air Aruba, Air Jamaica, Air Sri Lanka, Egypt Air, PLL LOT, Lan Chile, Saudi Arabian Airlines, TAROM, US Airways (9)
2	Malaysia Airlines, Royal Air Maroc, Ukraine International (3)
1	Air Malta,Swissair, Turkish Airlines (3)

Źródło: Opracowanie własne.

Stworzenie prawidłowej misji wydaje się konieczne, jednak niewystarczające, aby organizacja odnosiła sukcesy biznesowe. Zarządcy, oprócz

[53] P. Drucker, *dz. cyt*., s. 61.

udoskonalania misji, muszą zastanowić się nad tym, jaką firmę chcą stworzyć pod względem strategicznym. Koncepcja zarządców dotycząca biznesowych potrzeb powinna być wzbogacona o koncepcję dotyczącą przyszłego kierunku firmy. Udoskonalając i udostępniając misję oraz strategiczną wizję organizacji, zarząd firmy nadaje sile roboczej cel i przekonywające podstawy dla przyszłego kierunku działalności firmy[54].

Missions of the State Airlines – Comparative Analysis

Abstract: The article deals with, among others, the following issues: the nature of the missions and the purposes that they are used for, main elements of clear and coherent mission statements of the state airline. Having presented generally accepted criteria of an appropriate mission statement, nine specific components of the ideal mission statement for an airline are discussed, which were identified by Sharon Kemp and Larry Dwyer in the publication entitled "Tourism Management".

Next forty real missions of particular aviation organizations are distinguished, which function in international aviation industry. It must be underlined that not all state carriers have a defined mission, therefore only those airlines are discussed that transparently identified their mission statement in annual reports or on the Internet. These missions are analysed in order to determine to what degree they refer to the picture of generally accepted ideal mission statement. Any differences resulting from the comparison are presented and described. Finally, the consequences of the mentioned above analyses for further research relating to the role of mission statements in strategic management in civil aviation and managing public organizations of service character are discussed.

[54] S. Kemp, L. Dwyer, *dz. cyt*., s. 646.

ZAŁĄCZNIK Linia lotnicza	Misja
Aerolines Argentina	„Aerolineas rozkłada swoje skrzydła jeszcze dalej łącząc miasta i miasteczka nie tylko naszego kraju, ale też całego świata. Nasze linie lotnicze postarają się utrzymać status głównego połączenia ludzi biznesu i podróżników z naszego kraju z ludźmi zza granicy. Aerolineas Argentinas będzie wznosić flagę Argentyny na międzynarodowe nieba bez ograniczeń miejsca i czasu, tak jak to robiliśmy przez ostatnie 50 lat, z pełnym oddaniem tych, którzy mówią tym samym językiem i podzielają nasze pragnienie wolności i przygody."
Air Aruba	„Obsługa klienta: oddani pracownicy słynący z doskonałej obsługi oraz życzliwości są zapewnieniem Air Aruba świetlanej przyszłości. Jesteśmy dumni z jakości obsługi klienta w naszych liniach lotniczych i jesteśmy otwarci na Państwa sugestie i zastrzeżenia. Podtrzymując tradycję naszych przodków, staramy się wnieść naszą życzliwość również do przemysłu lotniczego."
Air Canada	„Naszym celem jest przede wszystkim utrzymanie dumy w naszych pracownikach z tego, że jesteśmy solidną i bezpieczną linią lotniczą oferującą najnowsze usługi. Oprócz tego dążymy do bycia finansowym sukcesem dla naszych akcjonariuszy oraz inwestowania w nas samych jako linii lotniczych światowej klasy i ambasadora dla Kanady. Wiodąca linia lotnicza znana ze świetnej obsługi klienta. Grupa ludzi, która wyzwala doskonałość w jednostkach. Zyski. Jesteśmy znani z zaawansowanych technologii oraz bezpieczeństwa."
Air Jamaica	„Tylko Air Jamaica oferuje niezastąpione połączenie usług i punktualności. Zobowiązujemy się zrobić wszystko, aby stać się najlepszą linią lotniczą na Karaibach."
Air Lanka	„Głównym założeniem naszej filozofii zawsze było dążenie do doskonałości. Wkraczając w nowe tysiąclecie, wkraczamy również w nową fazę naszego rozwoju. Pokazujemy światu nową twarz. Nowe oblicze Sri Lanki ma odzwierciedlać nasz status jako linii nowoczesnych i postępowych. Wyraża ono nasz cel jakim jest posuwanie się na przód oraz determinację w osiąganiu nowych szczytów."
Air Malta	„Naszą misją jest bycie przodownikami we wzroście gospodarki maltańskiej, wspierającymi turystykę oraz sektor komunikacyjny."
Air New Zenland	„Air New Zealand stanie się firmą odnoszącą sukcesy na arenie międzynarodowej. Z duchem innowacji, profesjonalizmem oraz unikatowym stylem Pacyfiku, poprowadzimy świat w podróż nad południową część Oceanu Spokojnego."
Air Seychelles	„Zapewniamy naszym klientom bezpieczeństwo troskę, opiekę i serwis na którym można polegać.Inwestujemy w naszych ludzi pojedynczo i drużynowo z odwzajemnianym zyskiem dla naszej obu stron. Zapewniamy usługi, które są warte inwestowania i zapewniają zwrot ulokowanych pieniędzy. Współpracujemy z innymi partnerami z branż turystycznych by stale kontynuować co raz lepszy standard jakości zgodnie z hasłem *Seychelles experience*."
Alitalia	„Alitalia postrzega jakość jako nieustanny proces doskonalenia na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Proces ten ma na celu sprostanie wymaganiom nie tylko własnej tradycji, ale również wyzwaniom, przed którymi została postawiona w ciągu ostatnich kilku lat, ze względu na zmiany w scenariuszach krajowych jak i międzynarodowych. Oznacza to, że Alitalia przekształca swoje produkty opierając się na potrzebach powstałych ze względu na coraz częstsze zmiany, nie zapominając przy tym, jak ważny jest profesjonalizm, główne wartości włoskiego stylu oferowanych usług, życzliwość, gościnność oraz ciepło, które sprawiają, że lot linią Alitalia jest satysfakcjonującą kombinacją funkcjonalności i komfortu. Krótko mówiąc, celem jest zapewnienie, że usługi Alitalii postrzegane są poprzez cechy wyróżniające je spośród konkurentów oraz dające im szczególne miejsce na rynku."
All Nippon Airways	„*Pierwszy wybór*. Najlepszą firmą jest ta, którą klienci wybierają jako pierwszą. Oddani priorytetom naszej firmy jakimi są bezpieczeństwo i niezawodność, dążymy do tego, aby stać się *pierwszym wyborem* klientów ze względu na personalne podejście do naszych klientów oraz działalność na światowym poziomie. Aby podkreślić, jak wielką wartość mają dla nas nasi klienci, umacniamy główne filary naszej firmy, jakimi są bezpieczeństwo, komfort, solidność, punktualność, wygoda, zwiększając przy tym wartość akcjonariuszy poprzez większe zyski Grupy ANA."
American Airlines	„AMR jest skupione na zbudowaniu oraz utrzymaniu przodownictwa American Airlines oraz American Eagle na światowym rynku lotniczym. W związku z naszymi celami, ubiegłego lata wprowadziliśmy Plan Przodownictwa Linii, który określa sześć obszarów w których w nadchodzących latach zamierzamy osiągnąć doskonałość: bezpieczeństwo, obsługa, usługi, połączenia, technologia oraz kultura. Przodując we wszystkich sześciu obszarach, zamierzamy uczynić AMR linią odnoszącą największe sukcesy w światowym przemyśle lotniczym, stwarzając przy tym najlepsze oferty dla naszych klientów, pracowników i akcjonariuszy."

ZAŁĄCZNIK Linia lotnicza	Misja
Asiana Airlines	„Chcemy być uważani przez naszych klientów, akcjonariuszy oraz pracowników za najlepszą linię lotniczą na świecie. Bezpieczeństwo jest dla nas najważniejsze. Chcemy być napędzani przez klientów z wewnątrz, jak i z zewnątrz. Sprostanie oczekiwaniom klientów jest naszym priorytetem. Rozumiemy, że proces doskonalenia angażuje całą organizację. W proces podejmowania decyzji angażujemy wszystkich pracowników. Ufamy ludziom oraz wierzymy w ich wkład w misję. Kładziemy nacisk na prewencję oraz sposoby rozwiązywania problemów. Traktujemy się nawzajem z godnością i szacunkiem."
Austrian Airlines	„Celem naszej działalności jest zapewnienie naszym klientom dokładnie tego, czego potrzebują. Dążymy do tego, aby sprostać oczekiwaniom klientów najlepiej, jak to możliwe. Jesteśmy oddani służbie, co jest podstawą naszej działalności we wszystkich aspektach biznesowych. Robimy wszystko, aby jakość naszych produktów była doskonała. Gwarantem naszego sukcesu są bardzo zmotywowani i dobrze wyszkoleni pracownicy, którzy są naszym największym atutem. Sukces naszej firmy byłby niemożliwy bez ogromnego zaangażowania, jakie wykazuje każdy pracownik. Aby osiągnąć nasze cele jesteśmy profesjonalni oraz pracujemy w grupie. Szeroka gama programów szkoleń podstawowych i zaawansowanych zapewnia utrzymanie wysokich kwalifikacji pracowników również w przyszłości. Dążymy do transparentności i bycia dużą wartością dla naszych akcjonariuszy. Jednym z naszych głównych priorytetów jest osiągnięcie transparentności w rejestrowaniu się w finansowej społeczności. Pragniemy zapewnić naszym akcjonariuszom stałe zyski. Środowisko oraz ochrona zasobów jest dla nas bardzo ważna. Zobowiązujemy się działać w zgodzie ze środowiskiem oraz działać na rzecz rozwoju lotnictwa przyjaznego środowisku. Organizacja nieustannie podejmuje kroki, aby osiągnąć te cele. Jesteśmy również zaangażowani w międzynarodowe projekty badawcze z tym związane."
British Airways	„Chcemy być niekwestionowanym liderem w naszej branży. Nowa misja związana jest z *nowymi wartościami*: bezpieczeństwem, uczciwością, solidnością, innowacyjnością, duchem wspólnoty, globalnością, dbałością, byciem dobrym sąsiadem. Związane jest również z *nowymi celami*: wyborem klientów, linią lotnicza pierwszego wyboru na głównych obszarach działalności, dużymi zyskami, sprostaniem oczekiwaniom inwestorów oraz zabezpieczeniem przyszłości."
Cathay Pacific	„Naszą wizją jest uczynienie Cathay Pacific najbardziej poważaną linią lotniczą na świecie. Najważniejsze jest dla nas zapewnienie bezpieczeństwa. Nasza służba płynie z głębi serca. Dążymy do stania się liderami na rynku oferowanych usług, zapewnienia wysokich zysków oraz możliwości kariery."
China Airlines	„Staniemy się najsolidniejszą linią lotniczą. Nasz sukces zbudujemy na zaufaniu do pracowników, klientów, akcjonariuszy oraz społeczeństwa. *Najsolidniejsza* oznacza, że ma zapewniać bezpieczne loty – odczuwając jeszcze błędy z przeszłości, stanie się to naszym mottem. W szerszym znaczeniu oznacza to szukanie zaufania wśród pracowników, klientów, akcjonariuszy oraz społeczeństwa."
Delta Air	„Bez względu na to, jaki kierunek obierze przemysł w nadchodzących miesiącach, jesteśmy gotowi przyjąć wyzwania przyszłości. Delta to: skupienie uwagi na głównej misji jaką jest zapewnienie bezpieczeństwa, komfortu, oraz sprawnego transportu powietrznego. Znamy wartość kręgów, jakim służymy: akcjonariuszy, klientów oraz pracowników. Zapewniamy stałe i duże zyski, podczas gdy koszty leżą poniżej średniej krajowej. Aby zapewnić sobie utrzymanie pozycji lidera, inwestujemy począwszy od sprzedaży on-line, a skończywszy na nowych samolotach."
Egypt Air	„Kreujemy wartości dla naszych klientów, pracowników, właścicieli i udziałowców."
El al Israel Airlines	„El Al Israel Airlines jest narodowym przewoźnikiem Izraela, założonym w 1949. Od tego czasu służymy pasażerom naszej linii używając do tego celu różnego rodzaju samolotów. Obsługa samolotu to nasz najwyższy priorytet. Dywizja obsługi samolotu zawsze była osobną częścią naszej firmy. Nasz doświadczony personel obsługi samolotów posiada doświadczenie z Izraelskich Sił Zbrojnych, umożliwiając nam dostarczenia pełnego serwisu. Wyniki bezpieczeństwa El Al jest dla ciebie zapewnieniem ochrony przed bezkompromisowymi sytuacjami. Nie możemy się doczekać, by specjalnie dla ciebie dostosować nasze usługi. Nasza wspólna praca pomoże ci osiągnąć twoje cele i rentowność. Naszą misją jest zapewnienie najlepszego serwisu w najwyższym standardzie i najkrótszym czasie spędzonym na ziemi."
Iberia	„Aby uczynić podróżowanie po świecie łatwiejsze i bardziej satysfakcjonujące, tworzymy świat, w którym będziecie Państwo czuli się jak w domu, niezależnie od tego jak daleko od domu zabiorą Was nasze linie lotnicze."
KLM	„KLM jest linią lotniczą z bazą w Europie, jednak funkcjonującą na całym świecie. Zapewniamy naszym klientom oraz dostawcom profesjonalne usługi, produkty wysokiej jakości w konkurencyjnych cenach, oferując przy tym profesjonalną, punktualną, rzetelną, troskliwą oraz przyjazną obsługą."
Korean Air	„Główna filozofia Korean Air wyrażona jest w podstawowym celu linii z 1969 roku: *Stać się wiodącą linią lotniczą na świecie, oraz osiągnąć najwyższy standard usług i bezpieczeństwa.* Wraz ze wzrastającą konkurencją na świecie, Korean Air skupia się na zarządzaniu, obsłudze oraz najnowszych technologiach, aby wyprzedzić konkurentów."

ZAŁĄCZNIK Linia lotnicza	Misja
Kuwait Airlines	„Wiemy, że mają Państwo mało czasu, oraz że potrzebują sprawności i solidności. Nasza flota i sieć połączeń charakteryzują się najnowszą zaawansowaną technologią. Oferujemy usługi z przyjazną i personalną obsługą, które sprostają Państwa potrzebom. Wyróżniają nas najnowocześniejsze technologie oraz tradycyjna arabska życzliwość. Tym właśnie charakteryzuje się Kuwait Airlines."
Lan Chile	„Życzliwość, jakość i komfort. Nasze nieustające oddanie pasażerom oraz klientom utrzyma naszą pozycję jako firmy o bardzo wysokim standardzie, wyróżniającą się efektywnością, kreatywnością i obsługą."
Malaysia Airlines	„Zapraszamy Państwa do latania naszymi liniami oraz doświadczenia ogromnego ciepła i życzliwości, które uczyniły Malaysian Airlines ulubioną linią lotniczą podróżujących na całym świecie."
Malev Airlines	„Fakty i dane pokazują, że węgierski przemysł lotniczy gwałtownie się rozwinął w ciągu ostatnich 50 lat, przekraczając momentami średnią światową. Nasze linie lotnicze zawsze odgrywały ogromną rolę w utrzymaniu dobrych relacji międzynarodowych, politycznych, gospodarczych, kulturalnych oraz turystycznych Węgier. Personel naszych linii w pełni rozumie swój obowiązek, zapewniając pasażerom Malév punktualną oraz miłą obsługę, aby każdy, kto podróżuje naszymi liniami, był w pełni usatysfakcjonowany lotem."
PLL LOT	„LOT w najbardziej efektywny i innowacyjny sposób zaspokaja potrzeby transportowe korporacyjnych i indywidualnych klientów latających z i do Polski pod względem jakości i wartości usługi, dzięki czemu staje się *przewoźnikiem pierwszego wyboru*. Lojalność klientów gwarantuje ciągły wzrost przychodów z działalności i maksymalizację zwrotu z kapitału zainwestowanego przez właścicieli."
Qantas	„Qantas jest jedną z wiodących światowych linii lotniczych, dysponującą flotą krajową oraz międzynarodową składającą się ze 149 samolotów, łączącą 104 lotniska w 29 krajach. Naszą zaletą jest solidna marka, obsługa klienta oraz międzynarodowa renoma, uzyskana dzięki dużej wiedzy dotyczącej technologii oraz bezpieczeństwa. Naszym celem jest zarządzanie naszą działalnością, kosztami oraz produkcją w taki sposób, aby zapewnić naszym akcjonariuszom zysk, a przy tym zachować jakość i reputację naszych usług."
Qatar Airways	„Chcemy być najlepsi, we wszystkim co robimy… Naszą wizją jest stanie się wiodącą linią lotniczą na terenie Zatoki Perskiej. Przede wszystkim jednak dążymy do najbardziej personalnej obsługi w naszej branży. I to właśnie oznacza bycie najlepszym we wszystkim co robimy! Zapewniamy największe udogodnienia dotyczące rezerwacji, odprawy oraz przelotu. Zaopatrujemy naszą flotę w najlepsze samoloty zapewniające naszym klientom komfort na najwyższym poziomie. Oferujemy najlepszy catering, formy rozrywki oraz obsługę w czasie lotu. Charakteryzujemy się punktualnością oraz częstymi przelotami. Przede wszystkim jednak, zatrudniamy najlepszych ludzi z branży – ludzi, którzy chcą być częścią drużyny naszych linii, której celem jest osiągnięcie doskonałości. Qatar Airways reprezentuje barwy Kataru w kraju oraz za granicą."
Royal Air Maroco	„Zapewniamy najwyższe standardy, aby przemienić Państwa lot w prawdziwą przyjemność."
Royal Jordanian	„Naszą misją jest stawienie czoła wyzwaniom nowego tysiąclecia. Royal Jordanian, przewoźnik z Jordanu – kraju proroków oraz wielu cywilizacji – dąży do zapewnienia bezpiecznych, pewnych oraz komfortowych przelotów; połączeń pomiędzy Środkowym Wschodem a resztą świata oraz do poszerzenia zakresu usług poprzez współpracę z innymi przewoźnikami. Wysokiej jakości usługi zapewniane przez oddanych i wyszkolonych profesjonalistów przewyższają konkurencję. Działamy ze zwiększoną wydajnością i produktywnością, zwiększając rentowność, aby utrzymać wzrost oraz umożliwić ponowną inwestycję w rozwój, doskonalenie oraz dobro naszych ludzkich zasobów. Kierowani duchem innowacji oraz wizją osiągania nowych szczytów, pokazujemy największe zalety Jordanu – ludzi, kulturę oraz usługi."
Saudi Arabian Airlines	„W imię Allaha, najłaskawszego i miłosiernego. Naszą misją jest bycie linią lotniczą światowej klasy, którą wyróżnia unikatowy saudyjski charakter kształtowany przez naszych klientów. Dążymy do zapewnienia najwyższej jakości usług oraz robimy wszystko, co w naszej mocy, aby nasi klienci byli w pełni usatysfakcjonowani."
SAS	„Główną koncepcją biznesową SAS jest owocne funkcjonowanie na rynku skandynawskim, zapewniając szeroki zakres usług, na które jest zapotrzebowanie, kładąc nacisk na podróże biznesowe."
Singapore Airlines	„Singapore Airlines jest zaangażowany w transport lotniczy oraz pokrewne branże. Linia lotnicza funkcjonuje na całym świecie, reprezentując państwo Singapuru. Naszym celem jest zapewnienie klientom usług na najwyższym poziomie oraz zysków naszej firmie."

ZAŁĄCZNIK Linia lotnicza	Misja
South African Airways	„South African Airways dąży do tego, aby być dynamiczną, sprawną i bezpieczną linią lotniczą, troszczącą się o swoich pracowników, oferującą ciepłe, personalne podejście do każdego klienta, przynoszącą zyski swoim akcjonariuszom oraz przyczaniającą się do większej wygody podróżującego społeczeństwa."
Swissair	„Głównym założeniem SAirGroup jest zwiększenie atrakcyjności linii grupy Swissair, zwiększając przy tym poziom kooperacji między tymi liniami. Aby to osiągnąć SAirGroup skupia się na jakości usług oraz obsłudze swoich pasażerów. Szwajcarska grupa lotnicza Swissair oferuje wartościowe miejsca, które oferuje Szwajcaria, aby promować swoje atrakcyjne usługi, których jakość jest na najwyższym poziomie."
TAROM Romanian	„Naszym celem jest satysfakcja oraz wygoda naszych pasażerów. Wiele uwagi poświęcamy jakości naszych usług. Aby sprostać oczekiwaniom i wymaganiom naszych klientów, zwiększyliśmy naszą punktualność oraz rzetelność."
Turkish Airlines	„Jeden cel, jakim jest lepsza jakość oraz szybsze tempo usług."
Ukraine International	„Sekretem naszego sukcesu jest solidność i punktualność. Ukraine International Airlines cieszą się opinią jednej z najsolidniejszych linii lotniczych w Europie."
US Airways	„Naszym celem jest zapewnienie Państwu jakości usług, na jaką zasługujecie – możliwie najwyższej. Tę samą wysoką jakość znajdziecie Państwo latając z US Airways, US Airways Shuttle, MetroJet oraz US Airways Express."