

Katarzyna Biskup

ALIANSE STRATEGICZNE – ROZWIĄZANIEM PROBLEMU UPADAJĄCYCH PRZEDSIĘBIORSTW LOTNICZYCH

Wstęp

Transport to szerokie pojęcie, które można podzielić w układzie pionowym i poziomym. W niniejszym artykule skupiono się na gałęzi, jaką jest transport lotniczy. Jest to specyficzna forma komunikacji, która w ostatnich latach, tj. od 2004 r. w Polsce, przechodzi proces dochodzenia do reguł rynku. Jednakże, początków wdrażania mechanizmów gospodarki rynkowej w Rzeczypospolitej Polskiej upatrywać należy od 1989 r.

Istotą niniejszego opracowania jest zakres światowy funkcjonowania przedsiębiorstw lotniczych poprzez koncentrację przewoźników w ramach aliansów strategicznych. Powyższe powstają w celu utworzenia współpracy pomiędzy aktualnymi bądź potencjalnymi konkurentami, którzy decydując się na podjęcie kooperacji uwzględnić powinni obowiązek udostępnienia posiadanego *know how* oraz środków drugiej stronie, co w konsekwencji przynieść ma obopólne korzyści wszystkim zaangażowanym podmiotom. Zaangażowanie poszczególnych partnerów powinno opierać się na równowadze, bez której zaistnieć mogą niepożądane zjawiska, takie jak fuzje bądź przejęcia.

W artykule wskazano na podstawowe pojęcia, które wystąpić mogą w ramach niniejszego tematu. Ponadto, uwypuklono tematykę aliansów lotniczych, poruszono kwestię sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem, które w dużym stopniu wpływa na innowacyjność i konkurencyjność usług oraz na elementy, jakimi są fuzje bądź przejęcia, nie zawsze postrzegane jako negatywne zjawisko.

Z założenia publikacja ma na celu przybliżyć istotę aliansów lotniczych, natomiast meritum opracowania skoncentrowane jest na kwestii uczestnictwa upadających przedsiębiorstw w przedmiotowych strukturach oraz odpowiedzi na pytanie czy aliance przewoźników lotniczych są, bądź mogą być rozwiązaniem problemu wskazanego powyżej.

Zagadnienia wprowadzające

Transport, można skwalifikować w układzie pionowym bądź poziomym. Pierwszy z nich dzieli wskazane pojęcie na gałęzie, drugi zaś na rodzaje.¹ W związku z powyższym A. Piskozub² wyróżnił sześć podstawowych gałęzi transportu, w tym: kolejowy, samochodowy, lotniczy, wodny śródlądowy, morski, rurociągowy (przemysłowy).

Różnorodne przedsiębiorstwa, działają w otoczeniu innych konkurencyjnych organizacji, co powoduje tworzenie globalnych strategii działania. Prawidłowo ustanowiona taktyka zarządzania przedsiębiorstwem to wg Z. Malara³: „*długookresowa działalność, związana z określeniem misji, celów (zewnętrznych i wewnętrznych) oraz przygotowaniem i realizacją planów (programów) działania w obszarze techniki i technologii, ekonomiki i rynku, organizacyjno-prawnym oraz organizacji i zarządzania*”. W związku z rozwojem globalnym, licznymi zmianami w gospodarce światowej, w tym postępującej internacjonalizacji i zaostrzeniu się zjawisk konkurencji na rynkach, zaobserwowano zjawisko nawiązywania długookresowej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami. Powyższe, określenie nosi miano aliansu strategicznego⁴. Uogólniając, alians to sojusz zawiązany między przedsiębiorstwami w celu polepszenia pozycji konkurencyjnej, który zawiera zarówno elementy współpracy jak i konkurencji, rywalizacji. Powyższe daje podstawę aby stwierdzić, że jest on tworem pośrednim między kooperacją a współzawodnictwem⁵.

Powtarzająca się w powyższych wywodach kwestia konkurencji w transporcie, jest zjawiskiem nieodłącznie związanym z funkcjonowaniem na rynku towarów i usług. Wpływ na rozwój procesów rywalizacji w transporcie lotniczym miały takie procedury jak liberalizacja oraz deregulacja rynku. Główną determinantą przeobrażeń funkcjonalnych oraz strukturalnych w przedmiotowym zakresie będzie miała polityka otwartego nieba, która opiera się na założeniu wprowadzenia udogodnień w transporcie lotniczym na trasach transatlantyckich. W dobie współczesnego świata opiera się ona na zaciętej walce o pasażerów, ładunki zarówno pomiędzy liniami lotniczymi jak i portami lotniczymi oraz innymi podmiotami występującymi w gałęzi, jaką reprezentuje lotnictwo. Opisywany proces dotyczy w znacznym stopniu ekspansywnych operatorów, często skoncentrowanych w porozumieniach strategicznych, którzy oferują zróżnicowane usługi w zakresie ceny jak i jakości.⁶ Polska zawarła umowę „otwartego nieba” z USA w 2001 r., przez co zobowiązała się do zapewnienia wskazanym przewoźnikom możliwości rów-

¹ A. Koźlak, *Ekonomika transportu, teoria i praktyka gospodarcza*, Gdańsk 2007, s. 12.

² A. Piskozub, *Gospodarowanie w transporcie*, Warszawa 1982, s. 19-20.

³ Z. Malar, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Warszawa 2006, s. 21.

⁴ B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Warszawa 1996, s. 19.

⁵ Z. Malar, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, op. cit., s. 41.

⁶ Zeszyty naukowe nr 9, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Danuta Rucińska Uniwersytet Gdański, Kraków 2011.

nego konkurowania uwzględniając przy tym wszelkie handlowe warunki rynku i vice versa⁷.

Oczywiście istnieją określone procedury stosowania zasad konkurencji do przedsiębiorstw w sektorze transportu lotniczego, w tym kwestia kar nakładanych przez Komisje europejskie w przypadku naruszenia postanowień oraz tryb rozpatrywania spraw przez Trybunał Sprawiedliwości. Jeżeli stwierdzi się, iż zrzeszenie przedsiębiorstw lub przedsiębiorstwo naruszyło wytyczone reguły, wówczas wzywa się je do zaprzestania niewłaściwych praktyk, bądź zleca się zawieszenie działań, których się podjęły⁸. Reguły stosowane w przedmiotowym zakresie w ramach UE są istotną częścią *acquis communautaire*. Opierają się one na ogólnych zasadach traktatowych, aczkolwiek wprowadzono również do porządku prawnego rozporządzenie Rady i Parlamentu Europejskiego oraz rozporządzenie Komisji UE odnoszące się do zastosowania zasad traktatowych do transportu lotniczego⁹, w tym porozumień, decyzji i uzgodnionych praktyk przewoźników lotniczych. Ponadto, we wskazanych aktach prawnych przedstawiono wyłączenia oraz wyjątki od ich zastosowania. Nadto, warto wskazać na¹⁰:

- Rozporządzenie nr 139/2004 w sprawie kontroli koncentracji przedsiębiorstw¹¹;
- Rozporządzenie nr 487/2009 w sprawie stosowania art. 81 ust 3 Traktatu do pewnych kategorii porozumień i uzgodnionych praktyk w sektorze transportu lotniczego¹².

W obrębie Rzeczypospolitej Polskiej, transport lotniczy podlega ustawie z 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów¹³. Przykładem przepisu zawartego w ustawie prawo lotnicze¹⁴, a odwołującym się do wskazanej powyżej regulacji, jest umożliwienie kierowania przez Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego do organu właściwego do spraw konkurencji wszelkich przypadków, które naruszają obowiązek przestrzegania zasad konkurencji w zakresie taryf przewoźników. Ponadto, wszelkie regulacje odnoszące się do tematyki konkurencji w ustawie lotniczej są notabene adekwatne do prawa Unii Europejskiej¹⁵.

⁷ M. Żylicz, *Prawo lotnicze, międzynarodowe, europejskie i krajowe*, Warszawa 2011, s. 349.

⁸ I. Szymajda, *Prawo lotnicze UE charakterystyka systemu*, Kraków 2002.

⁹ W literaturze polskiej kwestię tę omawiają: I. Szymajda, *Konkurencja w transporcie lotniczym. Prawo europejskie i problemy dostosowania prawa polskiego* (rozprawa doktorska), Warszawa 2000; K. Myszonek, *Status prawny przewoźnika lotniczego w świetle prawa Wspólnoty Europejskiej*, Warszawa 2000.

¹⁰ M. Żylicz, *Prawo lotnicze, międzynarodowe, europejskie i krajowe*, op. cit., s. 350.

¹¹ Rozporządzenie nr 139/2004 w sprawie kontroli koncentracji przedsiębiorstw (Dz. Urz. WE 2004 L 24/1).

¹² Rozporządzenie nr 487/2009 w sprawie stosowania art. 81 ust 3 Traktatu do pewnych kategorii porozumień i uzgodnionych praktyk w sektorze transportu lotniczego (Dz. Urz. UE 2009 L 148/1).

¹³ Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz. U. z 2011 r., Nr 34, poz. 173 z późn. zm.).

¹⁴ Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. *Prawo lotnicze*, (Dz. U. z 2013 r. poz. 134, 628, 829, 912, z późn. zm.).

¹⁵ M. Żylicz, *Prawo lotnicze, międzynarodowe, europejskie i krajowe*, op. cit., s. 351.

Definicją oddającą sens procesu, jakim jest rywalizacja na rynku w przedmiotowym zakresie jest wskazane przez A. Koźlak pojęcie, a mianowicie, przez konkurencję należy rozumieć „rywalizację przedsiębiorstw o korzyści ekonomiczne uzyskiwane przy sprzedaży towarów i usług oraz przy zaopatrywaniu się w czynniki produkcji, takie jak surowce, materiały i siła robocza”¹⁶. Powyższa definicja, uwypukla znaczenie konkurencji jako procesu nastawionego na osiągnięcie pozytywnego wyniku ekonomicznego, co jest możliwe dzięki opracowaniu odpowiedniej strategii przedsiębiorstwa, w tym przypadku – sukcesu tanich linii lotniczych – skuteczniane w strategii niskich kosztów¹⁷.

Powyższy zabieg ma na celu zminimalizowanie kosztów całkowitych i przyciągnięcie nabywców ceną niższą niż ta stosowana w konkurencyjnych przedsiębiorstwach. Interesującymi taktykami stosowanymi w przedmiotowym zakresie, są¹⁸:

- Strategia dumpingu cenowego – koncentruje się na sprzedaży określonych usług/wyrobu poniżej kosztów własnych, celem wkroczenia na rynek usług nowego przedsiębiorstwa czy osłabienia partnerów, których koszty są relatywnie wyższe. W dziejach lotnictwa na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej wskazać można na przykład linii lotniczych OLT Express Poland, która w krótkim czasie opanowała rynek transportu lotniczego, dzięki efektywnej reklamie oraz niskim cenom oferowanym na loty między miastami w Polsce oraz za granicą. Niestety, przedsiębiorstwo upadło w 2012 r.¹⁹;
- Strategia dominacji cenowej – opiera się na obniżaniu ceny w sposób zrównoważony, mając na uwadze spadek kosztu jednostkowego. Poprzez stosowanie tej formy, narzuca się innym funkcjonującym na rynku podmiotom odpowiedni poziom cen, przy czym dzięki sprawnemu obniżaniu kosztów osiąga się satysfakcjonującą marżę;
- Strategia podboju rynku – stosowana przez podmioty międzynarodowe wprowadzające swój produkt/usługę na rynki lokalne aby wyeliminować regionalnych producentów. Trzecia taktyka jest połączeniem dwóch wskazanych powyżej.

Konkurencja w obrębie transportu lotniczego przynosi zarówno pozytywne jak i negatywne skutki, które uzależnione są od pozycji podmiotów na rynku. W opracowaniu J. Burnewicza²⁰ wskazano na jedno, jak i drugie następstwa. Wśród pierwszych autor wymienił m.in. obniżenie kosztów produkcji; podnoszenie jakości usług; zapewnienie rozwoju jednostkom efektywnym, czego konsekwencją jest eliminacja podmiotów świadczących usługi na niskim poziomie oraz generujących wysokie koszty produkcji. Natomiast wśród negatywnych wskazał na: wzrost kosztów zewnętrznych transportu; nasiloną konkurencję cenową prowadzącą w pewnym stopniu do obniżenia rentowności gałęzi transportu itd. Należy pamiętać, że kwestia regulacji konkurencji ze strony państwa jest

¹⁶ A. Koźlak, *Ekonomika transportu, teoria i praktyka gospodarcza*, op. cit., s. 239.

¹⁷ opisana w sposób szczegółowy w monografii M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009.

¹⁸ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, ss. 206 – 209.

¹⁹ Dostępne pod adresem www: <http://www.tvn24.pl/biznes-gospodarka,6/olt-express-poland-definitywnie-znika-z-polskiego-nieba,268357.html> [dostęp dnia 25-11-2013 r.].

²⁰ red. J. Burnewicz, *Ekonomika transportu*, Sopot 1993, ss. 140-141.

istotna, ze względu na możliwość występowania zjawisk patologicznych w ramach nieuczciwej konkurencji. Na rynku lotniczym wskazać można na mnogość przykładów nieuczciwej konkurencji w strukturach aliansów. Jedną z najbardziej nagłośnionych spraw w tym zakresie jest zмова kartelowa dotycząca opłat za międzynarodowy transport towarów w okresie od 1999 do 2006 roku. Ponadto warto wskazać na przejaw konkurencji pomiędzy krajowym przewoźnikiem LOT, a tanią linią lotniczą Ryanair – o czym szerzej w odrębnym opracowaniu²¹.

Rozważając tematykę aliansów strategicznych należy wskazać na cechy, które kształtują się w ramach przedmiotowego tworu w następujący sposób²²:

- W strukturze aliansu uczestniczą samodzielne przedsiębiorstwa, które w ramach współpracy mogą utrzymywać swoją niezależność oraz prowadzić własną strategię pracy;
- Liczba podmiotów w aliansie jest nieograniczona;
- Uczestnicy aliansów są równorzędnymi partnerami;
- Pomiedzy partnerami istnieje ściśle określona współpraca w zakresie ścisłych dziedzin o dużym znaczeniu dla przedsiębiorstw;
- Współpraca ma charakter długookresowy, nakierowana jest na osiągnięcie uzgodnionych celów wspólnych bądź zgodnych dla nich.

Konkludując, istnieje wiele aspektów odnoszące się do koncentracji podmiotów np. w zakresie lotnictwa cywilnego. Uzależnione są one od celu, jaki potencjalni partnerzy chcą osiągnąć. Przykład aliansów lotniczych jest odpowiedzią na globalne procesy koncentracji na rynkach transportowych oraz konkurencję podnoszącą zakres i jakość wykonywanych usług, którym pojedynczy przewoźnicy lotniczy mogliby nie poddać.

Alianse lotnicze

W przypadku transportu lotniczego, tendencja do koncentracji jest nieunikniona. Przejawia się ona poprzez łączenie przedsiębiorstw, czy przejmowanie mniejszych, a co za tym idzie słabszych przez większe oraz silniejsze. Ponadto, zauważyć można przejmowanie kontroli poprzez wykupienie udziałów. Nie istnieje jednorodne dookreślenie aliansów przewoźników lotniczych, aczkolwiek pojęcie to jest równoznaczne z przytoczoną w artykule definicją aliansu strategicznego²³.

Autorzy publikacji²⁴ z zakresu lotnictwa cywilnego, w których omówiono kwestię koncentracji, konkurencji i aliansów, wykazują na przykłady umów o charakterze aliansowym, w tym umowy typu *blocked space*; *code-share*; *pool*; *joint operations*; *franchising*. Ponadto, w przypadku usług lotniczych zwarzyć należy na różnego rodzaju

²¹ K. Biskup, *Konkurencja na rynku lotniczym. Zarys problematyki*, [w:] *Studia z zakresu Prawa, administracji i zarządzania Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy*, nr 2, Bydgoszcz 2012.

²² L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Włocławek 2005, ss. 139-140.

²³ M. Żylicz, *Prawo lotnicze, międzynarodowe, europejskie i krajowe*, Warszawa 2011, s. 346.

²⁴ M. Żylicz; I. Szymajda; E. Marciszewska; S. Zajas, B. Stefaniuk.

alianse w tym strategiczne długoterminowe, krótkookresowe, kapitałowe bądź marketingowe. Pierwszy z nich opiera się na dążeniu do wypracowania pozycji na arenie współkonkurentów, dostawców bądź klientów. Okres aliansu strategicznego oscyluje w czasie powyżej pięciu lat. Kolejny, opiera się na realizacji konkretnych celów, zwanych taktycznymi. Jest on ograniczony przestrzennie oraz czasowo, co odróżnia go od pierwszego z opisanych. Trzeci z aliansów wiąże się z inwestycją kapitału jednego przedsiębiorstwa w drugim. Głównym założeniem jest osiągnięcie w dłuższej perspektywie kontroli nad partnerem. Natomiast ostatni z aliansów ma na celu połączenie potencjału marketingowego, co w konsekwencji ma skutkować zwiększeniem konkurencyjności²⁵. Nie zagłębiając się w kwestię porozumień marketingowych oraz elementu jakim jest *strong alliance opinion*, należy się odnieść do efektów wypływających z porozumień między przewoźnikami lotniczymi, które uzyskują już w początkowej fazie współpracy poprzez harmonizację rozkładów lotów i siatki połączeń, co skutkuje ustanowieniem rozkładu połączeń bez efektu dublowania się przedsiębiorców²⁶.

Każde z rozwiązań to alternatywa wobec przejęć, które nie są tak przejrzyste jak tworzone alianse. W powyższym przypadku nie mamy do czynienia z problemem integracji firm, który ma miejsce przy fuzjach bądź przejęciach. Istnieje wiele zalet jak i wad aliansów strategicznych²⁷.

Wśród przykładów międzynarodowych sojuszy lotniczych, wymienić należy:

- Star Alliance²⁸ - alians stworzony 14 marca 1997 r. przez pięciu przewoźników, w tym: Scandinavian Airlines, Thai Airways International, Air Canada, Lufthansa oraz United Airlines. Uznany za największy sojusz linii lotniczych na świecie (zrzesza 28 przewoźników lotniczych) do którego należą Polskie Linie Lotnicze LOT;
- SkyTeam²⁹ - drugi pod względem wielkości alians, w którego skład wchodzi 19 linii zapewniających kompleksowy dostęp do rozległej sieci globalnej, gwarantując ponad 1000 połączeń lotniczych. Powstał 22 czerwca 2000 r.;
- Oneworld³⁰ - stworzony jako narzędzie marketingowe mające na celu generację dochodu dla podmiotów skoncentrowanych w tym sojuszu lotniczym. W jego skład wchodzi 16 linii lotniczych. Powstał w 1998 r.

Istnieje wiele korzyści płynących z uczestnictwa w aliansie strategicznym zarówno dla linii lotniczych jak i pasażerów korzystających z usług aliansu. W literaturze³¹ wskazuje się, że dzięki współpracy z innymi liniami lotniczymi przewoźnicy redukują koszty, zwiększają liczbę połączeń, co byłoby niemożliwe na taką skalę gdyby działali samodzielnie. Kolejną bonifikatą jest uproszczenie procedur i ich ujednoczenie, ujednoczenia polityka taryfowa, wspólne stanowiska oraz biura, a co istotne zharmonizowanie

²⁵ S. Zajas, B. Stefaniuk, *Alianse lotnicze*, Warszawa 2012, ss. 25-26.

²⁶ Ibidem, s. 26.

²⁷ S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, Warszawa 1998, s. 9.

²⁸ Dostępne pod adresem [www: http://www.staralliance.com/en/](http://www.staralliance.com/en/) [dostęp dnia 27-11-2013 r.].

²⁹ Dostępne pod adresem [www: http://www.skyteam.com/](http://www.skyteam.com/) [dostęp dnia 27-11-2013 r.].

³⁰ Dostępne pod adresem [www: http://www.oneworld.com/](http://www.oneworld.com/) [dostęp dnia 27-11-2013 r.].

³¹ S. Zajas, B. Stefaniuk, *Alianse lotnicze*, op. cit., ss. 29-30.

programów lojalnościowych i wiele innych. Tymczasem pasażer korzystający z usług proponowanych w ramach aliansu może liczyć na ułatwioną procedurę odprawy biletowo – bagażowej czy dostęp do saloników wypoczynkowych.

Poruszone kwestie w opracowaniu to tylko garstka podstawowych informacji kształtujących się na tematykę koncentracji przewoźników lotniczych. Jednakże dzięki niniejszym rozważaniom można podjąć się próby ustosunkowania do problemu upadających przedsiębiorstw, a kwestii ich uczestnictwa w aliansach strategicznych. Po wstępnej analizie zagadnienia nieuniknionym wydaje się fakt pozytywnego wpływu koncentracji przewoźników w ramach porozumień, jednakże twór ten nie jest rozwiązaniem problemu upadających linii lotniczych. Przytoczenia wymaga przykład polskiego przewoźnika LOT, który ma istotne problemy z funkcjonowaniem na rynku, w związku ze złą strategią zarządzania. Jego przynależność do Star Alliance nie generuje rozwiązania problemów nagromadzonych w toku funkcjonowania przedsiębiorstwa. Istnieje możliwość przejścia nierentownego partnera w ramach mechanizmów rynkowych ale wydaje się, że nie ma możliwości dofinansowania współuczestnika aliansu w związku z jego problemami finansowymi. W związku z powyższym, jedynym rozwiązaniem problemu upadających przedsiębiorstw jest ich przejście, fuzja bądź w ostateczności ogłoszenie upadłości.

Podsumowanie

Zawarte w temacie stwierdzenie, należy poddać negacji, ze względu na to, iż upadek przedsiębiorstwa, zarówno lotniczego jak i związanego z inną gałęzią transportu, nie jest zależny od koncentracji czy udziału w aliansie strategicznym. Oczywiście, niezaprzeczalnym wydaje się fakt, na który wskazuje I. Szymajda, podkreślając korzyści pośrednie płynące z połączenia się kilku przewoźników, a mianowicie rekompensata strat poprzez manipulacje kosztami. Siła takiej koncentracji opiera się na tym, że może przetrwać wojnę cenową. Ponadto, dzięki korzystnym warunkom finansowania, przewoźnicy mogą zaproponować potencjalnym pasażerom lepszą ofertę cenową. Nadto, kolejną zaletą jest oferowanie przez sojusze lepszej jakości usługi, nakierowanej na sprawną koordynację lotów. Autorka wskazała również na lepsze postrzeganie większego przewoźnika na tle mniejszych konkurentów³².

Należy jednak pamiętać, że pomimo pozytywnych aspektów funkcjonowania alianów lotniczych istnieje wiele zagrożeń wynikających z zawierania sojuszy, w tym problemy przy realizacji przyjętej strategii w przypadku niewłaściwego doboru partnerów. Kwestia upadających przedsiębiorstw związana jest z trudnościami w samodzielnym przetrwaniu małych przewoźników na rynku usług lotniczych, jak i z eliminacją słabszych linii lotniczych, które poprzez coraz większe straty stają się przedmiotem fuzji. Polskie Linie Lotnicze LOT nie są jedynym przewoźnikiem, jaki zmaga się z problemami w dziedzinie transportu, jednakże partnerstwo w grupie nie stanowi ratunku dla wskazanego przedsiębiorstwa. Interesy grupowe często zmuszają poszczególnych członków do

³² I. Szymajda, *Alianse przewoźników lotniczych – kto zyskuje: przewoźnik czy pasażer?*, Żurawie, nr 20, 15.09.1997 r., s. 6.

ponoszenia strat bądź ofiar, co tylko potwierdza, że na rynku – zarówno usług transportowych jak i innych – przetrwać mogą tylko najsilniejsze jednostki.

Streszczenie

Przedsiębiorstwa lotnicze funkcjonują w konkurencyjnym oraz kapitałochłonnym otoczeniu. W związku z powyższym, jedną z taktyk, która przynosi wymierne sukcesy na rynku usług lotniczych jest strategia współpracy. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie oraz wstępna analiza aliansów lotniczych oraz odpowiedź na pytanie, czy aliance przewoźników lotniczych są rozwiązaniem problemu upadających przedsiębiorstw?

Słowa kluczowe: koncentracja, przewoźnik lotniczy, przedsiębiorstwa lotnicze, aliance strategiczne, gospodarowanie w transporcie

Summary

The airlines operate in a competitive and capital-intensive environment. Therefore, one of the tactics that bring measurable success in the market of air services is a strategy of cooperation. The purpose of this article is to conduct preliminary analysis of alliances, as well as to answer the question whether alliances carriers are the solution to the problem of declining businesses?

Key words: concentration, the air carrier, airline companies, strategic alliances, transport management