



Monika Pabisek

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem
empabisek@gmail.com

ALIANSE JAKO ODPOWIEDŹ NA ZMIANĘ UWARUNKOWAŃ ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYMI LOTNISKAMI

Streszczenie: Procesy globalizacyjne, konieczność koncentrowania się na rynkach światowych, nasilanie się konkurencji, zmienne potrzeby klienta, szybkie tempo wdrażania nowych technologii, procesy prywatyzacyjne wywołują zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami w branży lotniczej. Dostosowanie się do turbulentnego otoczenia wymusza poszukiwanie nowych form organizacyjnych umożliwiających funkcjonowanie przedsiębiorstw jako sieci, fuzji, aliansów. Czy lotniska mogą wzorować się na liniach lotniczych, zawierając strategiczne alianse? A może powinny kooperować z liniami lotniczymi, dzieląc chociażby ryzyko budowania kolejnych elementów infrastruktury?

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, alianse, lotnictwo, lotniska.

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany otoczenia, w którym funkcjonuje transport lotniczy, w tym: rozwój nowych technologii, zmiana oczekiwań pasażerów, kryzys, rosnąca konkurencja, procesy globalizacyjne i prywatyzacyjne wpłynęły na sposób zarządzania lotniskami i liniami lotniczymi. Zarówno linie lotnicze, jak i lotniska należą do gospodarki sieciowej [Forsyth, Niemeier i Wolf, 2011]. Pierwotnie lotniska funkcjonowały jako pojedyncze podmioty lub część krajowych systemów lotniskowych, jednakże w latach 90. część z nich uległa globalnemu procesowi prywatyzacji. W efekcie powstało kilka holdingów lotniskowych operujących na rynku międzynarodowym, a część lotnisk przystąpiła do aliansów strategicznych [Forsyth, Niemeier i Wolf, 2011]. Z kolei linie lotnicze ze względu na specyfikę działania i rosnącą konkurencję zmuszone zostały do poszuki-

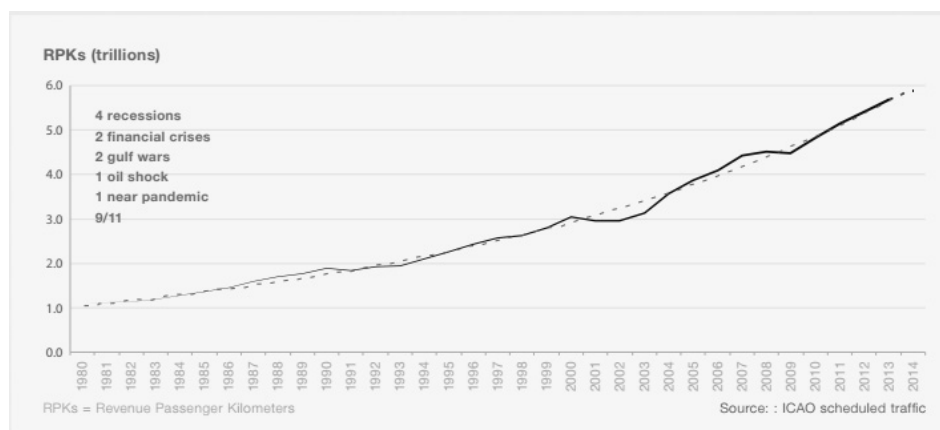
wania aliansów oferujących sieć globalnych powiązań, dzięki którym możliwa jest ekspansja geograficzna oraz/lub fuzje umożliwiające poprawienie sprawności i wydajności funkcjonowania.

Postępująca liberalizacja światowej polityki lotniczej powoduje, że zawieranie aliansów „celem uniknięcia restrykcji, wynikających z restryktywnych regulacji międzynarodowego transportu lotniczego, traci na znaczeniu” [Zajas, 2014, s. 265].

Artykuł stanowi przegląd literatury dotyczącej funkcjonowania aliansów w branży lotniczej jako sposobu dostosowania się do zachodzących w gospodarce zmian. A w szczególności jest próbą odpowiedzi na pytanie – czy zawieranie aliansów może być odpowiedzią na zmianę uwarunkowań zarządzania współczesnymi lotniskami?

1. Transport lotniczy a zmiany w gospodarce

Transport lotniczy jest istotnym czynnikiem wpływającym na gospodarkę świata: dotyczy to zarówno gałęzi przemysłu, działów gospodarki i gospodarstw domowych [Tłoczyński, 2013]. Obserwujemy wzajemne skorelowanie zmian w gospodarce – z jednej strony zmiany w gospodarce mają duży wpływ na kształtowanie się rynku lotniczego, z drugiej strony zmiany na rynku lotniczym wpływają na gospodarkę [Marciszewska, 2014]. W ciągu ostatnich 30 lat przemysł lotniczy przetrwał m.in. recesję, wzrost cen ropy naftowej, wojny i zagrożenia bezpieczeństwa lotniczego, a pomimo to ruch lotniczy rośnie średnio o 5% rocznie (rys. 1).



Rys. 1. Wzrost zapotrzebowania na transport lotniczy

Źródło: Boeing Commercial Airplanes [2015, s. 21].

Z punktu widzenia makroekonomicznego przyczynami wzrostu zapotrzebowania na transport lotniczy są: handel, poziom PKB, PKB na mieszkańca, siła nabywcza. Z kolei, gdy patrzy się na wartość usług, ważne są: struktura sieci połączeń, infrastruktura, model biznesowy, rodzaj usług, uregulowania prawne [Boeing Commercial Airplanes, 2015].

Procesy globalizacyjne obecne we współczesnym świecie istotnie wpływają na transport lotniczy. Deregulacja rynku amerykańskiego, która rozpoczęła się już w 1978 r., znacznie przyspieszyła procesy globalizacyjne sektora usług lotniczych [Marciszewska, 2014]. Dodatkowo zniesienie od 1 kwietnia 1997 r. wszelkich ograniczeń dla wolnej konkurencji w Unii Europejskiej (*open sky*), umowa otwartego nieba pomiędzy UE i Stanami Zjednoczonymi oraz otwarcie na współpracę rynków azjatyckich i Ameryki Południowej zmieniły oblicze sektora usług lotniczych [Marciszewska, 2014]. Zjawisko globalnej konkurencji w sektorze lotniczym sprawiło, że wprowadzenie i stosowanie strategii zmierzających do globalizacji działalności stało się niezbędne w zarządzaniu przedsiębiorstwami lotniczymi [Tłoczyński, 2013]. Konsekwentnie dzięki zmianom w prawie, kryzysom na rynkach światowych, dynamicznemu rozwojowi gospodarki światowej podmioty działające w branży lotniczej również uległy strukturalnym zmianom, i tak np. w okresach, gdy wzrost ruchu lotniczego był mniejszy, linie lotnicze choćby poprzez zawieranie sojuszy poprawiły swoją rentowność. Z kolei tani przewoźnicy stymulowali rynek poprzez zastosowanie konkurencyjnych cen i rozszerzenie sieci połączeń [Boeing Commercial Airplanes, 2015].

2. Alianse – definicje, rodzaje

Jedną z form współpracy przedsiębiorstw w transporcie lotniczym jest alians, który definiuje się „jako formę współpracy między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, mającą wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego sektora lub pokrewnych sektorów” [Pijet-Mogoń, 2012]. Alians strategiczny jest porozumieniem przedsiębiorstw, które nie skutkuje utworzeniem nowego przedsiębiorstwa, a jedynie koordynuje kompetencje przedsiębiorstw, ich działania oraz niezbędne zasoby [Marcinkowski, Ochodek i Wawrzyniak, 2012]. Według Sulejewicza „alians strategiczny jest formą realizacji międzyorganizacyjnych strategii co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań nie wchodzących w obszar porozumienia” [Sulejewicz, 1997, s. 72]. Jako aliansy w literaturze rozpatrywane są

m.in. wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*), koalicje (*coalitions*), sojusze (*ententes*), związki partnerskie (*partnerships*), sieci (*networks*), konstelacje firm (*constellations of firms*), konsorcja [Sulejewicz, 1997, s. 59-60].

Tabela 1. Podział aliansów strategicznych

Podstawowe cechy aliansów strategicznych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porozumienia o charakterze długoterminowym, których stronami mogą być tylko przedsiębiorcy; 2. Fragmentaryczność (dot. części działalności); 3. Możliwość transferu aktywów w ramach koalicji (zarówno materialnych, jak i niematerialnych); 4. Integralność.
Rodzaje aliansów	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formalne: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. udziałowe: <ul style="list-style-type: none"> – spółki joint-ventures; 1.2. bezudziałowe: <ul style="list-style-type: none"> – aliance kapitałowe (udziały mniejszościowe, wzajemny wykup udziałów); – umowy (licencje, franchising, umowy o współpracy, umowy o stowarzyszeniu); 2. Nieformalne (niesformalizowane sojusze).
Alianse pomiędzy konkurentami	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pomiedzy podmiotami niekonkurencyjnymi (wielonarodowe spółki <i>joint venture</i>, partnerstwo wertykalne, porozumienia międzysektorowe); 2. Pomiedzy podmiotami konkurencyjnymi (aliance komplementarne, aliance wspólnej integracji, aliance pseudokoncentracji).
Alianse pomiędzy konkurentami	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianse komplementarne – powstałe ze względu na logikę transakcyjną (aspekt strukturalny, analiza kosztów funkcjonowania struktury organizacyjnej); 2. Alianse wspólnej integracji, aliance addytywne – powstałe ze względu na logikę konkurencyjną.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Garrette i Dussauge [1996], Sulejewicz [1997], Cygler [2002], Romanowska [1997].

Z kolei konsorcjum „uważane jest za specyficzną formę aliansu” [Chrzęszcz, 2013]. Jest to porozumienie pomiędzy więcej niż dwoma partnerami, w którym zobowiązują się oni do podejmowania wspólnych działań w celu realizacji określonego celu gospodarczego. „Podstawową zasadą konsorcjum jest bowiem wspólny udział w wygosodarowanych zyskach, ale także wspólne pokrywanie kosztów i ewentualnie strat”. [Chrzęszcz, 2013]. Konsorcjanci zachowują swoją odrębność majątkową oraz gospodarczą i prawną niezależność.

Początkowo zakładanie aliansów w lotnictwie pasażerskim miało na celu zdobycie nowych rynków (obejście umów bilateralnych), później motorem ich tworzenia oprócz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej był rozwój nowych technologii oraz względy handlowe [Pijet-Mogoń, 2012].

W literaturze można spotkać różne podziały aliansów [Pijet-Mogoń, 2012]. Utworzenie aliansu zamiast np. fuzji daje większą elastyczność wycofania się, jeśli ta forma współpracy nie przyniesie określonych korzyści [Pijet-Mogoń,

2012]. Oprócz aliansów strategicznych, które mają charakter długoterminowych umów o jasno sprecyzowanych celach, przewoźnicy lotniczy zawierają również alianse o charakterze handlowym i marketingowym – wiele z nich kończy się niepowodzeniami [Pijet-Mogoń, 2012]. Fazy rozwoju aliansów strategicznych zostały omówione przez Pijet-Mogoń [2012]. Alianse strategiczne działające pod wspólną marką to alianse globalne. Są one obecne nie tylko w transporcie pasażerskim, ale i w transporcie cargo, mogą też dotyczyć rynku usług infrastruktury transportu lotniczego [Pijet-Mogoń, 2012].

3. Konsolidacja na rynku linii lotniczych

Konsolidacja w szerokim znaczeniu to działania podejmowane w celu wzmocnienia dotychczasowego wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa, a przede wszystkim jest to łączenie przedsiębiorstw w celu znalezienia sposobności wzrostu zewnętrznego. Wzrost zewnętrzny możliwy jest dzięki kooperacji z innymi podmiotami, zarówno w postaci luźnych form współpracy gospodarczej, jak i poprzez nabycia przedsiębiorstw (wzrost przez inwestycje kapitałowe) [Kotas, 2013, s. 88].

Konsolidacja w węższym znaczeniu, utożsamiana z fuzją, oznacza łączenie dwóch przedsiębiorstw w celu powstania nowego, trzeciego podmiotu prawnego.

Głównymi płaszczyznami konsolidacji przedsiębiorstw są: płaszczyzna ekonomiczna, płaszczyzna techniczno-organizacyjna, płaszczyzna społeczna, płaszczyzna legislacyjna [Kotas, 2013, s. 88]. W praktyce gospodarczej ukształtowało się wiele form złożonego procesu konsolidacji na rynku lotniczym.

Analizę konsolidacji na rynku przewoźników lotniczych przedstawiła Marciszewska [2014]. Wynika z niej, że konsolidacja kapitałowa w szczególności na poziomie międzyregionalnym jest nie do uniknięcia na rynku lotniczym i jest to proces długookresowy.

Po kryzysie na rynkach kredytowych w 2008 r. mali i średni operatorzy lotniczy nie mieli dostępu do kapitału, a co za tym idzie stanęło przed nimi ryzyko utraty płynności finansowej. Rynki finansowe były otwarte tylko na dużych przewoźników – spowodowało to istotne zmiany konsolidacyjne na rynku lotniczym. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na te zmiany jest charakterystyczna dla rynku lotniczego hiperkonkurencja.

Na rynku lotniczym od kilku lat nasiliły się procesy konsolidacji kapitałowej. „Występują one w szczególności w przypadku przewoźników sieciowych” [Marciszewska, 2014, s. 148]. Przedsiębiorstwa lotnicze rozpatrują możliwość współpracy z konkurentami posiadającymi strategiczne, komplementarne zasoby, w tym także niematerialne, np. informacje o rynku, na którym operują [Marciszewska, 2014].

Liczba różnorodnych aliansów lotniczych (sojuszy) przekroczyła 300 [Tłoczyński, 2013]. Największe sojusze lotnicze, do których należy ponad 60% rynku, to: Star Alliance, Oneworld, SKy Team [Tłoczyński, 2013]. „Alianse lotnicze są instrumentem budowania globalnego rynku usług lotniczych i formą współpracy przewoźników w obsłudze potrzeb przewoźniczych” [Tłoczyński, 2013, s. 393]. „Podstawową zasadą tworzenia aliansów globalnych jest taki dobór partnerów strategicznych, aby umożliwić powstanie jak największej w sensie przestrzennym sieci połączeń, zapewniającej połączenia pomiędzy wszystkimi kontynentami. [Pijet-Mogoń, 2012, s. 68]. Dzięki aliansom m.in. linie lotnicze redukują koszty, racjonalizują obecność na rynkach.

„W sektorze lotniczym powstają duże grupy kapitałowe zogniskowane wokół liderów trzech aliansów (Lufthansa, International Airlines Group, Air France – KLM – przyp. autora). Mają one zdolność obniżania kosztów jednostkowych m.in. dzięki korzyściom skali, zagęszczaniu i rozszerzaniu, co prowadzi do efektu synergii” [Marciszewska, 2014, s. 148-149].

Jednym z przykładów „kooperacji o charakterze sieciowym, z silnymi powiązaniem wewnątrzsieciowymi” [Marciszewska, 2014, s. 147] jest strategia jednego z największych podmiotów na rynku lotniczym – Grupy Lufthansa. Przejmując poszczególne linie lotnicze Lufthansa nie koncentrowała się na zmianie strategii poszczególnych linii lotniczych, pozostawiając przejętym liniom markę własną oraz dużą autonomię – dąży zaś do synergii całej grupy poprzez m.in. uzyskanie oszczędności w obszarze sprzedaży, zakupów, handlingu, koordynowania siatek połączeń, hedgingu.

Na rynku lotniczym „ujawnił się trend do konsolidacji wokół największych przewoźników – liderów aliansowych, którzy byli zainteresowani przejęciami przewoźników wyłącznie klasy drugiej” [Marciszewska, 2014, s. 148-149]. Kooperacja w lotnictwie przyjmuje formę strategii partnera lub strategii integratora. Jednocześnie kilku znaczących przewoźników, m.in. SAS, Aer Lingus, TAP, Finnair, Ryanair, pozostaje poza trendami konsolidacyjnymi. Według Marciszewskiej „mniejsze linie, pozostające poza grupami kapitałowymi, będą zajmować coraz gorszą pozycję konkurencyjną, co w konsekwencji może spowodować wyeliminowanie ich z rynku w przyszłości” [Marciszewska, 2014, s. 149]. Z drugiej strony alianse pomiędzy tanimi liniami lotniczymi są rzadkie i wynika to z przyjętej przez nie strategii – rozwoju połączeń *point-to-point*, w przeciwieństwie do linii tradycyjnych, które skupiają się na rozwoju gęstej siatki połączeń [Forsyth, Niemeier i Wolf, 2011]. Alianse pomiędzy przewoźnikami niskokosztowymi to głównie dwustronne porozumienia handlowe [Pijet-Mogoń, 2012].

W lotnictwie Zang [za: Marciszewska, 2014] zaobserwował duże rozwarstwienie struktur sieciowych, a w konsekwencji zróżnicowany udział członków w czerpaniu korzyści z funkcjonowaniu sieci. Marciszewska wskazuje, że w przyszłości kolejnym etapem rozwoju partnerstwa może być zjawisko kooperacji międzysieciowej.

Fuzje na rynku lotniczym ze względu na swój bilateralny charakter mogą powstawać, nie destabilizując funkcjonowania aliansów. „Alianse bazują na wielostronnych porozumieniach i kooperacji o charakterze sieciowym. Tak więc można stwierdzić, że alianse oferują sieć globalnych powiązań, a także ekspansję geograficzną, fuzje natomiast – sprawność i wydajność funkcjonowania” [Marciszewska, 2014, s. 151-152]. Trudno jednak obecnie stwierdzić, w jaki sposób zmiany w makrootoczeniu sektora lotniczego, jego otoczenia konkurencyjnego wpłyną na przyszłościowe wybory strategiczne podmiotów rynku lotniczego [Marciszewska, 2014].

4. Konsolidacja na rynku linii lotniczych i lotnisk (alianse pomiędzy liniami lotniczymi i lotniskami, alianse wertykalne)

Tradycyjnie związek linii lotniczych z lotniskiem oparty jest na związku klient – dostawca [Albers, Koch i Ruff, 2005]. Klientami linii lotniczych są pasażerowie, podczas gdy klientami lotnisk są zarówno linie lotnicze, jak i pasażerowie¹. Analizę czynników determinujących wybór lotniska i wybór linii lotniczej przez pasażerów przedstawili Albers, Koch i Ruff [2005].

Linie lotnicze oferują połączenia do portów lotniczych, które mają wystarczająco duży ruch pasażerski, aby przynosiło to zysk przewoźnikom. Porty lotnicze zaś muszą spełniać jednocześnie wymagania pasażerów i linii lotniczych [Albers, Koch i Ruff, 2005, s. 52].

Z tej perspektywy linie lotnicze i lotniska mogą potencjalnie formować alianse pomiędzy lotniskami a liniami lotniczymi zorientowane na wspólny cel – utrzymanie pasażerów i przyciągnięcie nowych [Albers, Koch i Ruff, 2005, s. 52]. Nie mają one charakteru antykonkurencyjnego [Jurkowska-Gomułka, 2011]. Porozumienia te muszą jednak wychodzić poza relację dostawca usług – klient, „ma ona bowiem służyć wypracowaniu przewagi konkurencyjnej każdego z uczestników w stosunku do jego bezpośrednich konkurentów” [Jurkowska-Gomułka, 2011, s. 88].

¹ Szersze spojrzenie na klientów lotniska zaproponowali [Jimenez, Claro i de Sousa, 2013].

Pierwsze przykłady kooperacji pomiędzy liniami lotniczymi i lotniskami powstały w Stanach Zjednoczonych: lotnisko jest właścicielem oraz koordynatorem usług, podczas gdy linie lotnicze budują własne terminale oraz urządzenia lub wynajmują je [Albers, Koch i Ruff, 2005]. Dzielenie się kosztami inwestycji pomiędzy partnerami tego typu aliansu redukuje ryzyko finansowe inwestycji, a także ryzyko pełnego zaangażowania się w projekt. Z drugiej strony alianse to długoterminowy związek, w którym lotnisko oferuje rozwój ruchu lotniczego, a linia lotnicza korzysta z preferencyjnych warunków zarówno handlowych, jak i operacyjnych. Alianse łączą zalety długoterminowej współpracy z rozsądnym i przewidywalnym poziomem ryzyka i długoterminowe korzyści dla obu partnerów [Albers, Koch i Ruff, 2005, s. 52]. Potencjalne obszary, w których mogą zostać zawarte tego typu alianse, to:

- 1) przepustowość – cele obejmują kwestie czysto operacyjne. Obejmują zarówno działania łatwe i niepociągające za sobą wysokich kosztów wdrożenia, jak i kapitałochłonne inwestycje infrastrukturalne,
- 2) marketing – wspólny przekaz wizerunku linii lotniczej i lotniska,
- 3) ochrona, bezpieczeństwo – współpraca zorientowana na ochronę jest ważna, ale obszar nie ma strategicznego charakteru [Albers, Koch i Ruff, 2005].
- 4) Dodatkowo Jurkowska-Gomułka [2011] podaje przykład zaangażowania kapitałowego linii lotniczej w inwestycje prowadzone przez lotnisko.

Analizę zarówno wad, jak i zalet aliansu pomiędzy linią lotniczą a lotniskiem na przykładzie porozumienia Lufthansy z lotniskiem w Monachium przedstawili Albers, Koch i Ruff [2005]. Jednym z ważniejszych ryzyk dla lotniska jest np. dyskryminacja innych linii lotniczych i uzależnienie działalności od jednej linii.

5. Konsolidacja na rynku lotnisk (alianse pomiędzy lotniskami, alianse horyzontalne)

W porównaniu z liniami lotniczymi dynamika koncentracji pomiędzy lotniskami jest mniejsza i zazwyczaj przyjmuje formę przejęcia wspólnej kontroli lub utworzenia wspólnych przedsiębiorstw. W literaturze [Forsyth, Niemeier i Wolf, 2011] przeanalizowano przyczyny oraz obszary, w których procesy konsolidacyjne portów lotniczych mogłyby stać się zasadne. Zarówno lotniska, jak i linie lotnicze są sieciowymi gospodarkami, a jednak „potencjalna konsolidacja portów lotniczych nie jest powodowana korzyściami wynikającymi z funkcjonowania w sieci, ekonomiści zauważają wręcz, że jeśli chodzi o usługi obsługi naziemnej i usługi komercyjne w ogóle nie występuje motywacja do łączenia potencjałów.

Koncentracje i konsolidacje portów lotniczych dokonywane są głównie z pobudek czysto inwestycyjnych, nie zaś ze względu na chęć ograniczania konkurencji między bezpośrednimi konkurentami” [Jurkowska-Gomułka, 2011].

Alianse portów lotniczych obejmują następujące obszary:

- marketing,
- standaryzację usług,
- transfer *know-how*,
- zakupy,
- usługi naziemne,
- zarządzanie terminalami i usługami komercyjnymi.

Negatywnym dla konkurencji skutkiem aliansów portów lotniczych może być powstawanie monopolu regionalnych. Przykłady istniejących aliansów oraz analiza spełnionych (lub nie) celów porozumień znajduje się w [Forsyth, Niemeier i Wolf, 2011].

Reasumując, korzyści z porozumień horyzontalnych są większe w przypadku aliansów linii lotniczych (tabela 2).

Tabela 2. Pozioma integracja linii lotniczych i lotnisk

	Alianse linii lotniczych i fuzje	Alianse lotnisk i fuzje
Efekty sieciowe	++ (korzyści skali, zakresu, gęstości)	– (dominują koszty lokalne)
Efekty tras	+ (ograniczone efekty skali na poziomie tras)	– (dominują koszty lokalne)
Transfer <i>know-how</i>	+ (ważne na mniej rozwiniętych rynkach)	++ (potencjalnie ważne dla lotnisk poprzednio zarządzanych przez państwo i lotnisk tzw. Trzeciego Świata)
Marketing	+ (rozwój rynków lokalnych)	+ (pewne sukcesy)
Strona popytowa	++ (preferencje konsumenta dot. sieci i jakości)	– (nieznaczny wpływ preferencji konsumenta)
Regulacje	++ (restrykcyjne regulacje prawne z zagranicznymi ograniczeniami własności)	– (stosunkowo otwarte regulacje prawne, choć ograniczone przez zagraniczną politykę inwestycyjną)
Unikanie podwójnej marginalizacji na rynkach powiązanych wertykalnie	+ (trasy wysokiej wydajności)	+ (między nieuregulowanym hubem i innym lotniskiem w sieci)
Ograniczenie konkurencji	++ (silne bodźce w oligopolu)	++ (potencjalna możliwość rozszerzenia do regionalnego monopolu)

Objaśnienia: ++ bardzo ważne, + mniej ważne, – nieważne.

Źródło: Niemeier i Wolf [2002] za: Forsyth, Niemeier i Wolf [2010, s. 341].

Podsumowanie

Niewątpliwie korzyści z zawierania strategicznych aliansów są większe w przypadku aliansów horyzontalnych linii lotniczych.

Z punktu widzenia zarządzającego lotniskiem zawieranie aliansów wertykalnych czy horyzontalnych budzi wątpliwości. Charakter działalności lotniska (m.in. dominacja kosztów lokalnych) nie pozwala osiągnąć efektów skali takich jak w przypadku aliansów linii lotniczych. Alianse horyzontalne zawierane przez porty lotnicze obciążone są większym ryzykiem niezrealizowania celów niż w przypadku aliansów linii lotniczych. Z kolei aliane wertykalne mogą prowadzić do uzależnienia portu od jednej linii lotniczej.

Dodatkowym czynnikiem ryzyka jest obecna sytuacja geopolityczna. Trudno przewidzieć, w jaki sposób wpłynie ona na dalszy rozwój rynku lotniczego oraz w jaki sposób będą kształtowały się procesy konsolidacyjne na rynku lotniczym. Ten aspekt warto również uwzględnić w dalszych badaniach dotyczących zawierania aliansów przez lotniska.

Literatura

- Albers S., Koch B., Ruff C. (2005), *Strategic Alliances between Airlines and Airports – Theoretical Assessment and Practical Evidence*, „Journal of Air Transport Management”, No. 11.
- Boeing Commercial Airplanes (2015), *Current Market Outlook 2015-2034*.
- Chrzęszcz A. (2013), *Konsorcjum oraz inne wybrane formy współpracy przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne i Regionalne”, t. VI, nr 4.
- Cyglar J. (2002), *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Forsyth P., Niemeier H.-M., Wolf H. (2011), *Airport Alliances and Mergers – Structural Change in the Airport Industry?* „Journal of Transport Management”, No. 17.
- Forsyth P., Niemeier H.M., Wolf H. (2010), *Airport Alliances and Multi Airport Companies – Implications for Competition* [w:] P. Forsyth, D. Gillen, J. Müller, H.M. Niemeier (eds.), *Airport Competition: the European Experience*, Ashgate Publishing Ltd.
- Garrette B., Dussauge P. (1996), *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa.
- Jimenez E., Claro J., de Sousa J.P. (2013), *The Airport Business in a Competitive Environment*, „European Journal of Transport and Infrastructure Research”, No. 4.
- Jurkowska-Gomułka A. (2010), *Stosowanie reguł konkurencji wobec zarządzających portami lotniczymi w świetle doświadczeń orzeczniczych w UE i Polsce* [w:] F. Czernicki, T. Skoczny (red.), *Usługi portów lotniczych w Unii Europejskiej i w Polsce – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

- Jurkowska-Gomułka A. (2011), *Stosowanie reguł konkurencji wobec działalności portów lotniczych: przegląd aktualnych problemów orzecznictwa i praktyki decyzyjnej organów ochrony konkurencji w UE i Polsce* [w:] F. Czernicki, T. Skoczny (red.), *Usługi portów lotniczych w Unii Europejskiej i w Polsce II – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kotas A. (2013), *Znaczenie ryzyka w procesie przejęć przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, nr 14.
- Marcinkowski A., Ochodek B., Wawrzyniak A. (2012), *Wybrane aspekty organizacyjne sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw*, PWSZ im. S. Staszica w Piłi, Piła.
- Marciszewska E. (2014), *Relacje kooperacyjne w transporcie lotniczym – od aliansów do fuzji i przejęć*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa”, z. 135.
- Niemeier H.-M., Wolf H. (2002), *Strategische Allianzen zwischen Flughäfen – notwendiges Gegengewicht zur Blockbildung der Fluggesellschaften?* [w:] A. Knorr, *Europäischer Luftverkehr – wem nutzen die strategischen Allianzen?* Schriftenreihe der DVWG, B 246 Bergisch-Gladbach.
- Pijet-Mogoń E. (2012), *Zmiany rynku lotniczych przewozów pasażerskich w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, „Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego”, nr 25, Uniwersytet Wrocławski.
- Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Sulejewicz A. (1997), *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- Tłoczyński D. (2013), *Kierunki rozwoju transportu lotniczego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 143, *Współczesne uwarunkowania rozwoju transportu w regionie*.
- Zajas S. (2014), *Restryktywna i liberalna polityka lotnicza oraz ich wpływ na rozwój lotnictwa cywilnego*, „Zeszyty Naukowe AON”, nr 3(96).

ALLIANCES IN RESPONSE TO THE CHANGING CONDITIONS OF THE MODERN MANAGEMENT OF AIRPORTS

Summary: The processes of globalization, the need to focus on global markets, the intensification of competition, the customer needs change, the rapid technological changes, the privatization processes cause the changes in the management in the aviation industry. Adapting to the turbulent environment and to seek for the new forms of organization. Is it possible for the airport to enter into strategic alliances? Or should it cooperate with airlines and share the risk of building the infrastructure works?

Keywords: strategic management, aviation, alliances, airports.