

Tendencje rozwojowe aliansów strategicznych w transporcie lotniczym

Iwona Anna Czarnecka

Alianse lotnicze są formą współpracy linii lotniczych (często konkurujących ze sobą). Uczestnictwo w aliansie to określone korzyści, ale także liczne zagrożenia. A jednak wynikający z procesów liberalizacji proces łączenia się przewoźników w aliansy wykazuje tendencję rozwojową. Na przestrzeni lat zmieniają się cele i zakres aliansów. Integracja staje się głębsza i przyjmuje formę fuzji i przejęć. Obserwujemy budowę struktury kapitałowej. Widoczne jest ograniczenie konkurencji na rynku lotniczym wynikające z konsolidacji przewoźników wokół największych i najmocniejszych linii lotniczych.

Wprowadzenie

Kryzys finansowy, który ogarnął świat w 2008 roku wpłynął także na branżę lotniczą. Przewoźnicy ponieśli ogromne straty. Nowe warunki funkcjonowania wymuszone przez kryzys pokazują, że należy dokonać rewizji naszego podejścia do aliansów lotniczych i pokazać jak zmieniły się ich cele na przestrzeni ostatnich lat.

W pasażerskim transporcie lotniczym strategiczne aliansy zaczęły powstawać na skutek deregulacji rynku lotniczego, która została zapoczątkowana w latach 70-tych w USA – początkowo polityka ta dotyczyła rynku wewnętrznego, a następnie została rozszerzona na rynek międzynarodowy [7]. W wyniku deregulacji rynku lotniczego zaczyna wzrastać liczba umów o współpracy między liniami lotniczymi; w latach 80-tych porozumienia strategiczne (51%) przewyższały inne formy współpracy np. wykupy (36,3%) [10]. Najważniejsza w ostatnim czasie decyzja dotycząca deregulacji rynku przewozów lotniczych to porozumienie „open sky” pomiędzy UE a USA, które zliberalizowało dostęp do rynku nad Atlantykiem. Wstępne porozumienie zostało podpisane w Waszyngtonie w 2007 r. i weszło w życie 30 marca 2008 r. Druga część porozumienia została podpisana w czerwcu 2010 roku.

Liberalizacja na europejskim rynku lotniczym rozpoczęła się pod koniec lat 80-tych, a jej skutkiem było m.in. powstanie nowych przewoźników oraz zwiększenie oferowania na rynku. W tej sytuacji wiele linii lotniczych zaczęło kierować się doświadczeniami rynku amerykańskiego. Najwięksi przewoźnicy poprzez przejęcia, połączenia i porozumienia dążyli do uzyskania dominującej pozycji na swoim wewnętrznym rynku krajowym (doświadczenia rynku lotniczego Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii), a następnie poprzez aliansy z liniami Ameryki Pn, Azji Wschodniej i Pacyfiku budowali swoją globalną siłą

połączeń. Taką strategię przyjęły m.in. linie: BA, Lufthansa, KLM. Strategia przystępowania do aliansów, skupionych wokół największych linii lotniczych, była wybierana przez coraz większą liczbę przewoźników, zwłaszcza tych średnich i małych, dla których stanowiła szansę utrzymania się na rynku.

Do podejmowania współpracy skłania przewoźników fakt, że biznes lotniczy, którego uruchomienie wymaga ogromnego nakładu kapitału, w największym stopniu jest uzależniony od czynników zewnętrznych: cen paliw, kryzysów politycznych i ekonomicznych, epidemii, terroryzmu. Przewoźnicy coraz chętniej wstępują w aliansy strategiczne z innymi liniami, gdyż dostrzegają w tym działaniu możliwość restrukturyzacji przedsiębiorstwa i poprawy jego pozycji, chąc zapewnić sobie ochronę przed „wypadnięciem” z rynku oraz szansę na pozostanie w sektorze. Umowa UE – USA zastępuje dwustronne porozumienia pomiędzy państwami członkowskimi UE i USA; z dowolnego punktu UE można obsługiwać połączenia do dowolnego punktu w USA.

Największe aliansy strategiczne w transporcie lotniczym

Aliansy są formą współpracy; często bywają zawierane pomiędzy konkurentami. Według E. Marciszewskiej alians strategiczny to „długoterminowe działanie dwu lub więcej przewoźników lotniczych będących uczestnikami gry rynkowej o charakterze konkurencji międzynarodowej, które ma na celu zwiększenie ich pozycji konkurencyjnej w sektorze (...) przy jednoczesnym zachowaniu odrębności organizacyjnej i prawnej” [5]. Przystępując do aliansu linie lotnicze powinny mieć wspólne cele i wizję, podobne cechy oferowanego produktu oraz dążyć do integracji pewnych sfer swojej działalności. Współpraca w ramach aliansu z reguły wynika z porozumienia i współpracy z członka-

mi innych aliansów. Teoria gier zastosowana do analizy współpracy linii lotniczych przez T. Busacker’a i J. P. Clark’a pokazała okoliczności sprzyjające dobrej współpracy w ramach aliansu:

- umowa zawarta pomiędzy członkami powinna mieć długotrwały charakter, co zwiększa stabilność aliansu, jego atrakcyjność dla partnerów; pokazuje nastawienie na długofalową współpracę w celu maksymalizacji wielu różnorodnych korzyści;
- uważne i ostrożne zarządzanie informacją w aliansie (przepływ informacji, dzielenie się informacją);
- utworzenie gremium podejmującego decyzje w interesie całego aliansu, niezależnie od partykularnych interesów poszczególnych członków (doświadczenie pokazuje, że najkorzystniejsze decyzje aliansowe są wymuszane) [1].

Tabela 1 przedstawia najważniejsze aliansy lotnicze i fuzje, które powstały od 1989 roku (w kolejności chronologicznej):

Aktualnie największe lotnicze aliansy to: Star Alliance, Sky Team, Oneworld

Star Alliance

Powstał w 1997 roku; jego celem jest stworzenie globalnej siatki połączeń. Uczestniczy w nim 28 linii lotniczych. Alians dysponuje 4027 samolotami, które przewożą 627 mln pasażerów rocznie do 1172 portów w 181 krajach całego świata [8]. Wiele linii lotniczych w tym aliansie posiada immunitet antytrustowy (najważniejsze to Lufthansa i United Airlines) [2], co daje im możliwość głębszej integracji i stworzenia lepszej siatki połączeń oraz umożliwia podróż do większej liczby portów docelowych.

Sky Team

Utworzony w 2000 roku. W jego skład wchodzi 13 przewoźników. Linie tego aliansu latają na 898 lotnisk w 169 krajach. Przewo-

Tab. 1. Alianse lotnicze i fuzje

Nazwa aliansu	Rok powstania i rok zakończenia	Linie wchodzące w skład aliansu
WINGS	1989 - 2004	KLM, Northwest Airlines, Alitalia, Continental Airlines
GLOBAL EXCELLENCE	1989 - 1997	Delta Airlines, Swissair, Singapore Airlines, Austrian Airlines
EUROPEAN QUALITY ALLIANCE (EQA)	1989 - 1995	Swissair, SAS, Austrian Airlines, Finnair
IB - AR	1990 - 1996	Iberia – Aerolineas Argentinos
ALCAZAR PROJECT	1993	SAS, Swissair, Austrian Airlines, KLM
ATLANTIC EXCELLENCE	1998 - 1999	Swissair, Sabena, Austrian Airlines, Delta Airlines
QUALIFLYER	1998 - 2002	Swissair, Sabena, Crossair, Air Littoral, TAP Portugal, Turkish Airlines, AOM/Air Liberte, Volare, Portugalia Airlines, LOT
STAR ALLIANCE	1997 -	Adria Airlines, Aegan, Air Canada, Air China, Air New Zeland, All Nippon Airways, Asiana, Austrian Airlines, Blue 1, Bmi British Midland, Brussels Airlines, Continental Airlines, Croatia Airlin, Egipt Air, LOT, Lufthansa, SAS, Shanghai Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, Swiss, TAM, Tap Air Portugal, Thai Airways, Turkish Airlines, United Airlines, US Airlines
KL - AZ	1998 - 2000	KLM, Air Italia
ONEWORLD	1999 -	American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, JAL Japan Airlines, Malev, Maxicana, LAN, Qantas Airways, Royal Yordanian
SKY TEAM	2000 -	Aeroflot, Aeromexico, Air France, Alitalia, Chine Southern, CSA, Delta Airlines, KLM, Air Europa, Kenya Airways, Korean Air, Tarom, Vietnam Airlines.
NZ – AN	2000 - 2001	Air New Zeland, Ansett Australia
AIR FRANCE - KLM	2004 -	Air France, KLM
LUFTHANSA - SWISS	2005 -	Lufthansa, Swiss
LUFTHANSA-AUSTRIAN AIRLINES	2007 -	Lufthansa, 180Austrian Airlines
BA - IBERIA	2010 -	British Airways, Iberia

Tab. 2. Udział poszczególnych aliansów w światowym rynku lotniczego ruchu pasażerskiego (2009 rok)

Alians	Liczba pasażerów	
	w mln	udział w rynku w %
Star Alliance	627	27,5
Sky Team	384	16,8
Oneworld	340	14,9
Ogólnie aliansy	1351	59,3

żą 384 mln pasażerów rocznie i dysponują flotą 1940 samolotów [14]. Alians kontroluje największą część wewnętrznego rynku europejskiego, zwłaszcza, że w jego skład wchodzi powstała (2004 rok) z fuzji KLM i Air France największa linia lotnicza w Europie. Wiele linii lotniczych w tym aliansie, z których największe to Air France – KLM oraz Delta Airlines posiadają immunitety antytrustowe.

Oneworld

Powstał w 1999 roku; zarządzany jest przez niezależny zespół fachowców urzędujących w Vancouver. Do aliansu należy 11 linii lotniczych, które wykonują rejsy do ponad 700 portów lotniczych w 150 krajach. Dysponują 2500 samolotami, które przewożą około 340 mln pasażerów rocznie. W sektorze transportu lotniczego firmy posiadające immunitet antytrustowy mogą ustalać wspólne ceny, siatki połączeń (z określonymi ograni-

zeniami) korzystne dla pasażerów Siłą tego aliansu jest doskonałe uzupełnienie się BA i AA na obsługiwanych trasach. Ponieważ rynek UK i USA jest największym rynkiem pasażerskim na Północnym Atlantyku, a z obawy przed jeszcze większym wzmocnieniem pozycji BA i AA w stosunku do konkurencji, amerykańskie i europejskie organy ds. konkurencji nie przyznawały przez wiele lat tym liniom immunitetu antytrustowego. Dopiero na początku 2010 r. Amerykański Departament Transportu wyraził wstępną zgodę na przyznanie immunitetu antytrustowego dla BA i AA oraz ich partnerów w ramach sojuszu Oneworld. Do wzmocnienia siły sojuszu przyczyniła się fuzja BA i Iberii (BA ma mocną pozycję na trasach do USA, Kanady i krajów Zatoki Perskiej, a Iberia na trasach do Ameryki Łacińskiej).

Wykresy 1 i 2 ilustrują wzrost udziału aliansów w lotniczym ruchu pasażerskim z 47% w 2005 roku do 59% w 2009 roku.

Szanse i zagrożenia wynikające z uczestnictwa w aliansie

Przystępując do aliansu lotniczego linie lotnicze muszą mieć pewność, że korzyści z przystąpienia do sojuszu będą przewyższały koszty uczestnictwa. Zakres korzyści i kosztów jest związany z rodzajem aliansu. Wg A. Sulejewicza aliansy różnią się między sobą stopniem integracji, siłą powiązań pomiędzy uczestnikami oraz poziomem wzajemnego uzależnienia członków aliansu; mając na uwadze powyższe elementy, wyróżniamy następujące typy aliansów:

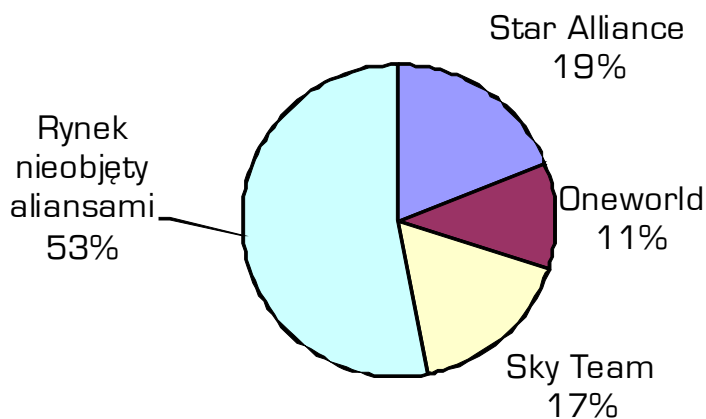
- komplementarne – partnerzy wykorzystują wyspecjalizowane zasoby jednego z nich rozdzielając pomiędzy siebie zadania;
 - integracyjne – partnerzy łączą swoje zasoby w jednej strukturze obniżając konieczną wielkość zaangażowanych aktywów każdego z nich;
 - addytywne – partnerzy powielają realizację zadań chroniąc dzięki temu kluczowe dla siebie zasoby, co umożliwia im zachowanie kompetencji w zakresie całości [13].
- Dzięki przystąpieniu do aliansu linie lotnicze osiągają korzyści wynikające z rozszerzenia zasięgu, zwiększenia i zagęszczenia siatki połączeń bez konieczności ponoszenia ogromnych kosztów. Wchodząc na nowy rynek linia lotnicza nie musi otwierać kolejnego połączenia, tylko zawiera porozumienie code - share z linią lotniczą aliansu, która to połączenie obsługuje [12]. Zwiększenie zasięgu to jednocześnie dla członka aliansu dostęp do rynku globalnego bez dodatkowych nakładów inwestycyjnych. Z reguły pojedyncza linia lotnicza nie ma możliwości pokonania barier handlowych i ograniczeń dotyczących inwestycji zagranicznych; uczestnicząc w aliansie otrzymuje dostęp do rynków swoich partnerów aliansowych.

Siatka połączeń i wynikający z niej rozkład lotów stanowią ofertę podażową poszczególnych przewoźników – lepsza oferta to większe korzyści. Liczy się zwłaszcza:

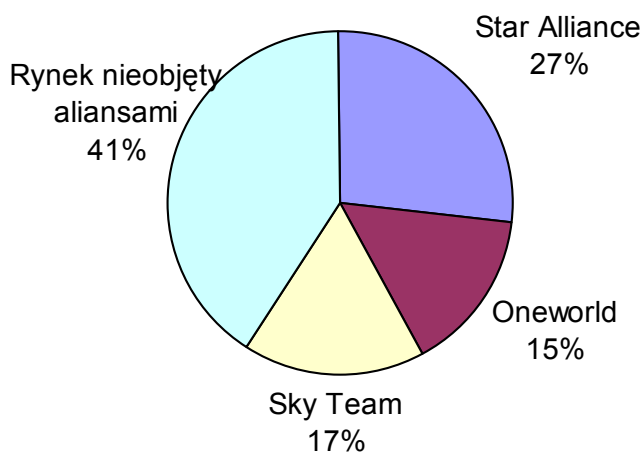
- częstotliwość połączeń,
- rodzaje eksploatowanego taboru poszczególnych linii,
- godziny odlotów i przylotów,
- bezpośredniość połączeń,
- liczba i charakter lądowań pośrednich,
- stopień zsynchronizowania z połączeniami innych przewoźników [10].

Uczestnictwo w aliansie poprawia ofertę przewożową jego członków, co ma wpływ na zwiększenie ruchu pasażerskiego i obłożenie samolotów oraz wzrost przychodów. Złazszcza zyskują na tym wielcy przewoźnicy: uzupełniają rozbudowaną siatkę połączeń o kolejne punkty zwiększając dominację na rynku, rozwijają i umacniają swój hub (główny port przesiadkowy).

Alians lotniczy umożliwia jego członkom obniżenie kosztów: obsługi naziemnej,



1. Udział procentowy aliansów w lotniczym ruchu pasażerskim (2005)
Źródło: opracowanie własne na podstawie [7]



2. Udział procentowy aliansów w lotniczym ruchu pasażerskim (2009)
Źródło: opracowanie własne

obsługi technicznej, biur sprzedaży, kosztów prac personelu lotniczego, technicznego, personelu sprzedaży. Sprzyja to minimalizowaniu ryzyka związanego z prowadzeniem działalności przewozowej przez uczestników aliansu. Należy jednak zauważyć, że obniżka kosztów nie jest tak znaczna jak wzrost przychodów stymulowany przystąpieniem do aliansu (wykazują to obserwacje prowadzone przez poszczególne linie).

Przynależność do aliansu niesie ze sobą także zagrożenia, których rodzaj i siła zależą od wielkości przewoźnika. Małe i średnie linie lotnicze, które upatrują w aliansie szansy na przetrwanie oraz uzyskanie długookresowej stabilizacji, obawiają się głównie utraty niezależności. Jeżeli mała linia korzysta z siatki połączeń partnerów i dowozi pasażerów na rejsy długodystansowe do dużego hubu, to ruch pasażerski na trasach dowozowych znacznie wzrasta. Wystąpienie z aliansu lub jego upadek to trudności z odbudowaniem własnego ruchu na tych trasach. Udział w aliansie to świadoma decyzja, że będziemy oceniani przez pryzmat jego najsłabszego ogniwa, przez co możemy stracić

w oczach naszych klientów.

Częstym zagrożeniem dla przystępujących do aliansu linii lotniczych jest konieczność zmiany dostawców i poddostawców. Tworzenie nowych powiązań biznesowych jest czasochłonne i wymaga nakładów finansowych. Należy zauważyć, że umowy z poprzednimi kooperantami są z reguły długookresowe i odstąpienie od nich wiąże się z kosztami. Kosztowna jest też integracja w ramach aliansu systemów: rezerwacji, informatycznych oraz uczestnictwo kadry menedżerskiej w spotkaniach aliansowych; za przynależność do aliansu należy odprowadzać opłaty. Przystąpienie do aliansu to ogromny wysiłek organizacyjny związany z integracją załóg, kultury organizacyjnej, siatki połączeń, racjonalizacją floty. Istotnymi zagrożeniami wynikającymi z przynależności do aliansu są także: wydłużone w czasie podejmowanie decyzji, rozwój biurokracji oraz konieczność konsultacji i dostosowywania swoich planów strategicznych do planów partnerów aliansowych (siatka, flota). Może to zagrozić sprawnemu funkcjonowaniu linii lotniczej.

Aktualne trendy dotyczące współpracy w ramach aliansów strategicznych

Obecnie obserwujemy nasilającą się walkę pomiędzy aliansami o nowych członków zwłaszcza z regionów szybko rozwijających się: Chin i Indii. Przystąpienie do aliansu przewoźników z regionów o największej dynamice wzrostu, buduje przewagę konkurencyjną danego aliansu. Wielcy przewoźnicy będą także chętnie zawierali sojusze z przewoźnikami regionalnymi dążąc do umocnienia swojej pozycji konkurencyjnej. Tendencje do zrzeszania się w aliansie rozszerzają się na tereny Środkowego Wschodu i Zatoki Perskiej. Obecnie funkcjonuje tam alians o nazwie Arabesk, do którego należą: Etihad Airways, Egipt Air, Gulf Air, Middle East Airlines, Royal Jordanian, Saudi Arabian Airlines, Syrian Arab airlines, Tunis Air Code – sharing to porozumienie handlowe między dwoma przewoźnikami lotniczymi, na podstawie którego jedna ze stron obsługuje połączenie pod swoim lub wspólnym kodem, dając jednocześnie drugiej ze stron możliwość oferowania i sprzedaży tego samego połączenia bez obsługi tego połączenia we własnym zakresie [8].

Niejednoznaczny wydaje się obecnie kierunek rozwoju aliansów – zawierane są zarówno aliansy wielopłaszczyznowe, jak i aliansy obejmujące określone dziedziny współpracy. Zaczynamy obserwować rozwój aliansów w kierunku wertykalnym (współpraca z hotelami, wynajem samochodów, współpraca biurami podróży).

Bardzo ciekawym i mającym dalszą przyszłość kierunkiem rozwoju jest współpraca linii lotniczych z szybkimi liniami kolejowymi. Pozwala ona zastąpić wzajemną konkurencję (zwłaszcza na krótkich trasach) współpracą, która rozwiązuje liniom lotniczym wiele problemów: ograniczoną przepustowość portów, liczne opóźnienia, większe koszty związane z obsługą tras krótkiego zasięgu [4]. Obserwujemy także współpracę linii lotniczych z portami lotniczymi.

Obok rozwijających się aliansów zaczyna się wyraźnie zarysowywać tendencja do fuzji i przejęć. Została ona w ostatnim czasie zahamowana przez kryzys finansowy, ale kierunek zachodzących zmian nie pozostawia wątpliwości zwłaszcza, że postępująca globalizacja doprowadza do ograniczenia restrykcji dotyczących udziału obcego kapitału w liniach lotniczych będących narodowymi przewoźnikami. Pojęcie „narodowego przewoźnika” ulega dewaluacji wynikającej z koncepcji otwartego nieba, procesów deregulacji, swobodnego przepływu kapitału, towarów, usług i siły roboczej oraz otwartych granic.

Kryzysy, które w ostatnich latach coraz dotkliwiej dotyczą branżę lotniczą przyczyniają się do transformacji aliansów z poro-

zumiem handlowych na porozumienia strategiczne, których ostatnią fazą są przejęcia i fuzje. Głębsza integracja daje lepsze rezultaty w obecnej rzeczywistości i może przynieść więcej korzyści niż porozumienia handlowe w ramach aliansów. Powstaje możliwość utworzenia jednej strategii, wspólnego zarządu, wspólnych zakupów sprzętowych. Fuzje i przejęcia umożliwiają dużą synergię kosztową i operacyjną, a także pozwalają szybko i elastycznie reagować na zmieniającą się sytuację rynkową. Linie lotnicze muszą być wydajne, elastyczne oraz łatwo adaptować się do zachodzących zmian, co w przypadku długotrwałego procesu decyzyjnego w aliansach jest znacznie utrudnione.

Przykładem postępującego procesu fuzji i przejęć jest fuzja Air France – KLM (2004 rok). Decyzja KE w sprawie pierwszej na rynku fuzji kapitałowej pozostaje w zgodzie z tendencją likwidowania barier w globalnej ekspansji m.in. w drodze przejęć kapitałowych [15]. Po fuzji Air France – KLM nastąpiły kolejne: Lufthansa – Swiss International Airlines (2005 rok), Lufthansa – Austrian Airlines (2007 rok), a w kwietniu 2010 roku doszło do przygotowywanej od dawna fuzji British Airlines – Iberia. Sojusz dysponuje 419 samolotami latającymi do ponad 200 portów na całym świecie (BA posiada 56 % udziałów, a pozostałe 44% należy do Iberii) [6]. Nowy sojusz jest teraz trzecim co do wielkości przewoźnikiem europejskim (po Air France – KLM i Lufthansie); umocnieniu uległa pozycja BA i Iberii w aliansie One-world, którego są członkami.

Konsolidacja rynku lotniczego będzie powodowała zmniejszenie liczby globalnych przewoźników, a tym samym dostosowywała ofertę podaży do popytu. Także liczba hubów stopniowo będzie malała i ograniczy się do portów związanych z największymi przewoźnikami i aliansami. Dzięki fuzjom średnie i małe linie lotnicze mają szansę utrzymać się na rynku; duże linie uzyskują dzięki strategii przejęć uzupełnienie swojej globalnej sieci połączeń i skupiają się na rejsach długodystansowych (rejsy krótkodystansowe przejmują kolej, linie niskokosztowe lub przewoźnicy regionalni i niszowi). Przykłady integracji przewoźników w Europie takie jak fuzja Air France – KLM oraz BA – Iberia to dowód na to, że europejscy przewoźnicy podążają śladami lotniczego rynku amerykańskiego, gdzie po latach fuzji, przejęć, bankructw pozostało tylko kilku wielkich przewoźników.

Kryzys 2008 roku uzewnętrznił inne oblicze aliansów. Budowanie ich wokół największych przewoźników, którzy posiadają dominującą pozycję na rynku lotniczym potwierdza tezę, że wszelkie działania zmierzające do globalizacji tak naprawdę prowadzą do kartelizacji i ograniczenia kon-

kurencji [9]. Linie lotnicze nie zmieniają teraz aliansów – raczej rozważają, jak głęboka będzie współpraca w ich ramach; obserwujemy budowę struktury kapitałowej. Celem aliansów okazuje się umocnienie pozycji największych przewoźników. Ostatnie fuzje to połączenia linii rentownych, o ustabilizowanej pozycji na rynku, co nie ma nic wspólnego z początkowymi celami konsolidacji do których należało m.in. wzmocnienie i ratowanie przewoźników znajdujących się w kłopotach. Główne alianse, wspierane przez rządy największych krajów wykorzystują dzisiaj immunitety antytrustowe, fuzje i przejęcia do eliminowania konkurencji na rynku lotniczym. Aktualnie ruch nad północnym Atlantykiem obsługiwany jest przez trzy alianse, a jeszcze kilka lat temu walczyło na tym zliberalizowanym rynku 26 niezależnych konkurentów [11]. Porozumienie Open Sky pomiędzy Unią Europejską a Stanami Zjednoczonymi daje możliwość kupowania przez Amerykanów europejskich linii lotniczych, a Europejczykom amerykańskich, co będzie w przyszłości prowadzić do jeszcze większej konsolidacji rynku lotniczego, a w konsekwencji do dalszego ograniczenia konkurencji.

Alternatywą dla aliansów strategicznych mogą okazać się porozumienia, takie jak współpraca linii lotniczych w Ameryce Łacińskiej – LAN Chile, LAN Peru i LAN Ekwador współpracują w zakresie floty, załóg i harmonizacji rozkładu lotów dzięki takiej samej konfiguracji używanych przez nich samolotów B – 767-300 [8]. Aktualnie należy więc postawić sobie pytanie, czy alianse strategiczne i fuzje są tym kierunkiem rozwoju rynku lotniczego, który usprawni jego funkcjonowanie z korzyścią dla wszystkich uczestników. ◀

LITERATURA

- [1] Botkin W., J.B Mathews, Winning combinations. The coming wave of entrepreneurial partnerships between large & small companies, John Wiley and Sons, 1992
- [2] Busacker T., Clark J. P., Managing Airline Alliances w „Handbook of Airline Strategy”, June 2001
- [3] Clark P., Stormy Skies, Ashgate, England, 2010
- [4] Czowiński J., Kaliński D., Marciszewska E., Transport lotniczy w gospodarce rynkowej, SGH, 1992
- [5] Doganis R., The airlines business, Routledge, NY, 2006
- [6] Iatrou K., Oretti M., Airlines Choices for the Future, Ashgate, England 2007
- [7] Januszkiewicz W. (red), Transport i spedycja lotnicza, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa, 1985
- [8] Marciszewska E., Globalizacja sektora usług transportu lotniczego. Monografie i opracowana, SGH, 2001
- [9] Marciszewska E., Wejna M., Fuzja Air France – KLM... „Przegląd Komunikacyjny”, luty 2007
- [10] Sulejewicz A., Partnerstwo strategiczne i modelowanie współpracy przedsiębiorstwa, SGH, 1997
- [11] www.rp.pl, Fuzje czyli sposób na przetrwanie
- [12] www.oneworld.com
- [13] www.skyteam.com
- [14] www.staralliance.com
- [15] www.wikipdia.com

*mgr Iwona Anna Czarnecka
w latach 1984 – 2007 pracownik
PLL LOT na stanowisku od praktykanta
do Członka Zarządu ds. Operacyjno –
– Technicznych.*