

Formy prawne zawierania i organizowania aliansów strategicznych

Alianse strategiczne dzieli się na: formalne i nieformalne.

Bardzo często przedsiębiorstwa zawierają porozumienia nie mające odzwierciedlenia w żadnych z dokumentów ratyfikujących dany sojusz. Taka forma współpracy nazywana jest w fachowej nomenklaturze *informal alliances*, lub po polsku (aliansami nieformalnymi). Alians sam w sobie to swojego rodzaju umowa, w której kluczowe znaczenie ma chęć współdziałania partnerów, a co za tym idzie świadomość ryzyka i korzyści związanych z kooperacją. Istnieje wiele pobudek jakimi kierują się przedsiębiorstwa, które ograniczają swoją współpracę do nieformalnych porozumień. Najczęściej są to działania niezgodne z prawem np. omijanie przepisów antymonopolowych.

Istnieją również milczące porozumienia które wchodzi w życie z myślą o wspólnej walce przeciwko innym konkurenta. Nie zawsze jednak nieformalne aliance mają na celu ukrycie działalności partnerów, bywa, że brak formalizacji towarzyszy pierwszym wspólnym działaniom opartym na powiązaniach towarzyskich – tak zwanej umowie dżentelmeńskiej.

Z reguły aliance nieformalne stanowią pierwszy krok do podpisania formalnego kontraktu. Wynika to z tego, iż alians nieformalny daje możliwość dobrego poznania się oraz możliwie szybkiego wycofania w momencie gdy naszym zdaniem współpraca może się źle układać.

Przedmiotem badań i wnikliwych analiz są głównie aliance formalne, zalegalizowane w formie umów handlowych. K.R. Harrigan podzieliła aliance organizacyjno – prawne na [M. Romanowska, Alianse strategiczne przedsiębiorstw, op.cit. s. 86]:

- udziałowe – gdzie mamy do czynienia z tworzeniem się nowej, odrębnej jednostki gospodarczej,
- podziałowe – pozostają wierne dotychczasowej strukturze podmiotów gospodarczych .

W grupie aliansów gdzie nie tworzący się nowych podmiotów gospodarczych można wyróżnić:

- alianse kapitałowe,
- umowy o współpracy w różnych dziedzinach.

Alianse kapitałowe to takie w których jedna ze stron jest dokapitalizowana przez drugą np. wykup części udziałów lub wzajemny wykup udziałów. W tym pierwszym wypadku mamy do czynienia z wykupem udziałów mniejszościowych. Polega on na biernym inwestowaniu i tylko czasami prowadzi do realizacji porozumienia między firmami. Udział mniejszościowy mieści się zazwyczaj między 5% a 50% udziałów i kończy się w momencie, kiedy nabyte udziały upoważniają do przejęcia zarządu nad firmą. Zaś dolna granica udziałów to możliwość decydowania o polityce firmy. Alianse strategiczne mają miejsce wtedy kiedy mamy do czynienia z niewielką częścią wykupu udziałów przedsiębiorstw konkurencyjnych.

Pozostałe alianse zaliczamy do grupy umów o współpracę o bardzo zróżnicowanym charakterze i współpracy. Do tej grupy zaliczamy między innymi:

- zwykłe umowy o współpracy w wyodrębnionej dziedzinie,
- umowy licencyjne,
- umowy franchisingowe,
- umowy o stowarzyszeniu się przedsiębiorstw.

Zwykłe umowy o współpracę to najczęściej spotykane alianse między firmami. Charakteryzują się tym, że z jednej strony zabezpieczają partnerów przed niepożądanymi zachowaniami czy nadużyciami, ułatwiają kontrolę zgodności aliansu, z drugiej zaś strony umożliwiają elastyczność działania. Najpopularniejsze z nich to umowy o współpracę w dziedzinie

badań i rozwoju. Te umowy zakładają wspólne prace nad wybranym zagadnieniem ustalonym przez partnerów celem obniżenia kosztów i poprawy pozycji wobec konkurentów. Prace odbywają się przeważnie w ośrodkach bazowych (hub) i polegają na współdziałaniu nad zadanym problemem.

Wyróżniane są również umowy o wspólnej produkcji polegające na racjonalizacji produkcji poprzez specjalizację partnerów w wytwarzaniu określonych dóbr. Są również umowy dystrybucyjne, które określają możliwości wspólnej sprzedaży wyrobów każdego z partnerów, udostępniania wzajemnej sieci dystrybucji lub innych możliwości sprzedaży i promowania wyrobu. Kolejne umowy dotyczą licencji a parafują działanie polegające na udostępnianiu technologii jednemu partnerowi przez drugiego. Może istnieć też sytuacja, kiedy zainteresowane strony wymieniają się swoimi doświadczeniami i zdobyczami naukowymi. Umowy te połączone są również ze wspólną dystrybucją wyprodukowanych dóbr. Mamy również umowy franchisingowe – specjalny rodzaj porozumień licencyjnych, odnoszących się do szeroko rozumianego Know – how wraz ze z logo firmowym i określonym typem zarządzania. Alians ten polega na przekształceniu potencjalnych przeciwników w partnerów poprzez sprzedanie im licencji.

Wyodrębnia się też umowy o stowarzyszeniu się przedsiębiorstw, które w istocie przyjmują bardzo różne formy. Są to grupy interesów, umowy o czasowym stowarzyszeniu oraz spółka sekretna.

Umowy o czasowym stowarzyszeniu grupują konkurentów dla realizacji ważnego strategicznego celu. Charakteryzują się niskim stopniem integracji oraz terminem po wygaśnięciu którego rozpadają się. Cały czas partnerzy posiadają pełną niezależność.

Natomiast sekretna spółka to wyodrębniona i nie zarejestrowana firma pozostająca w posiadaniu partnerów. Wszyscy znają członków tej organizacji, ale nikt nie orientuje się co do

celów i zakresu działania. Celem tej formy działania jest przeprowadzanie tajnych operacji handlowych. Zadaniem jej jest realizacja określonych celów mieszczących się w zakresie handlu lub zarządzania zasobami.

Przegląd form aliansów uświadamia możliwość dobrania odpowiedniego rodzaju formy aliansu do określonych, wcześniej zamierzonych celów. Powszechnie znane jest zjawisko ewoluowania aliansów przez etapy od luźnej współpracy, przez umowy o współpracę, aż po wspólne jednostki. Istnieje też konsorcjum, które jako jedna z form aliansu polega na łączeniu zasobów i umiejętności więcej niż dwóch przedsiębiorstw w celu realizacji określonego, wspólnego celu (Airbus Industrie konkurent Boeinga i McDonnell Douglasa).

Motywy wybierania konsorcjum jako formy współpracy według D. Fulknera, należy zaznaczyć, że jest to bardzo rzadko wybierana forma współpracy [D. Fulkner, *International Strategic...*, jw., s. 28.]:

- niewystarczające zasoby dwóch partnerów w stosunku do możliwości udostępnianych przez otoczenie,
- uzależnienie wiarygodności partnerów od rozmiarów przedsięwzięcia,
- szeroki i zróżnicowany zakres umiejętności niezbędnych do prowadzenia przedsięwzięcia,
- szeroki zasięg geograficzny ekspansji wymuszający obecność na wielu rynkach równocześnie,
- konieczność rozproszenia ryzyka na wielu partnerów.

D. Fulkner wyróżnił alianse kompleksowe, w których współpraca dotyczy wielu sfer działalności przedsiębiorstw i alianse skoncentrowane na jednej dziedzinie działalności np. technologii. W zarządzaniu mamy również do czynienia z aliansami kompleksowymi w którym występuje wielu uczestników ze względu na wysoki stopień złożoności i trudności zarządzania takim aliansem, oraz sieci aliansów czyli przypadek budowy jednego silnego partnera dużą liczbą aliansów

z innymi partnerami. Wiązanie się siecią aliansów, zwłaszcza nie udziałowych, jest bardzo efektywne, kiedy firma działa w sektorze szybko rosnącym, ale o niepewnym popycie. Sieć powiązań aliansowych pozwala przedsiębiorstwu szybko dostosować się do wymagań rynku i powiększać ofertę bez dużych inwestycji. [S. Urban, S. Vendemeni, *European Strategic...*, jw., s.131.]

Kryteria wyboru organizacyjno – prawnej formy aliansu według R.P. Lyncha [R.P. Lynch, *Business Alliances...*, jw., s.256.]:

- organizacja – forma aliansu musi być dostosowana do typu struktury organizacyjnej,
- odpowiedzialność – należy szukać formy aliansu najlepiej chroniącej interesy partnerów,
- prostota – należy wybrać najprostszą formę aliansu, która pozwala zrealizować przyjęte cele, nie potrzeba organizować nowej firmy, wystarczy współpraca między firmami,
- przewidywany czas trwania aliansu – jeśli nastawiamy się na krótkotrwałą współpracę, należy wybrać formę pisemnej współpracy, jeśli zamierzamy związać się współpracą na długie lata, bardziej odpowiednie będą inne formy np. nabycie udziału partnera,
- korzyści podatkowe – zawsze przy wyborze formy aliansu należy zbadać, jakie będą skutki podatkowe tego wyboru i starać się korzystać z możliwości obniżenia sumy podatku.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Cele aliansów strategicznych

Prawidłowa realizacja celów aliansu zwiększa przynajmniej teoretycznie prawdopodobieństwo, że strony przystępujące do umowy uzyskają zaplanowane i zamierzone z współpracy efekty. Oznacza to jednocześnie, że główny wyznacznik powodzenia aliansu stanowi wybór przyszłej strony umowy. W związku z tym, decyzja w tej sprawie powinna być poprzedzona dokładną analizą, ponieważ nawiązanie współpracy z nieodpowiednim partnerem może okazać się bardziej niekorzystne, a nawet niebezpieczniejsze niż działanie samodzielne. Alians strategiczny bywa definiowany jako koalicja zawiązana pomiędzy dwoma lub kilkoma organizacjami, mająca doprowadzić do realizacji wspólnych celów i tym samym przynosić wszystkim wzajemne korzyści. Wzajemne korzyści, będące wynikiem zawarcia aliansu, nie oznaczają ich równego podziału, ale są proporcjonalne do wielkości wkładu wniesionego przez poszczególnych uczestników. Zawarcie aliansu jest uzasadnione wówczas, gdy korzyści wynikające bezpośrednio z jego zawarcia przewyższają te, które mogłyby być uzyskane w wyniku zawarcia przez organizacje innego typu porozumień czy układów z oponentami. [Źródło: H. Chwastocka-Dudek, W. Sroka, *Alianse Strategiczne (Problemy teorii, dylematy praktyki)*]

Alians strategiczny można określić jako sojusz nawiązywany między przedsiębiorstwami będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami, zmierzający do poprawy zarządzania jakimś przedsięwzięciem lub dziedziną działalności poprzez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów w celu:

- osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej przez wszystkich partnerów,
- dokonania między sobą fuzji, cesji lub akwizycji jakiejś dziedziny działalności.

Alians strategiczny stanowi koalicję zawiązywaną między dwoma lub kilkoma firmami, która ma doprowadzić do wzajemnej wymiany wiedzy, umiejętności, technologii itp., których to kompetencji nie byłby zdolny uzyskać czy też wytworzyć żaden z partnerów działających samodzielnie.

Alians strategiczny jest postrzegany jako umowa zawierana między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, która charakteryzuje się następującymi cechami:

- zawierana jest na zasadach partnerstwa,
- jest długofalowa,
- występują w niej wspólne potrzeby i zespoły działań, czerpane zaś korzyści są adekwatne do wkładu partnerów,
- jest celowa,
- występuje w trzech formach: nonequity alliances, minority equity, joint ventures [Zarządzanie na świecie, 5/1995, s. 32.].

Można też bardzo ogólnie stwierdzić, że alians strategiczny stanowi jedną spośród wielu rodzajów formę współpracy gospodarczej (formę stosunków gospodarczych), jaką konkurujące ze sobą podmioty mogą nawiązywać, aby realizować wspólne przedsięwzięcia w określonym celu.

Powyższe sformułowania nasuwają spostrzeżenie, że definiowanie zjawisk organizacyjnych opiera się na różnie dobieranych kryteriach, zazwyczaj takich, które autorowi danej konkretnej definicji wydają się najistotniejsze, a zarazem wystarczające, aby wyjaśnić istotę danego zjawiska.

W literaturze istnieją dwa różne podejścia do istoty aliansu strategicznego. Według autorów reprezentujących podejście pierwsze alianse mogą być zawierane zarówno z dostawcami (odbiorcami) w tym samym ciągu gospodarczym, jak też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami. Przyjęcie takiego

założenia oznacza, że każda umowa o współpracy może stać się aliansem i jednocześnie nie wskazuje na żadną cechę, która wyraźnie pozwoliłaby wyróżnić alians spośród innych rodzajów współpracy.

Drugie podejście ogranicza możliwość zawarcia umowy, jaką stanowi alians tylko do rzeczywistych lub potencjalnych konkurentów. Wydaje się, że to podejście – częściej występujące w literaturze – znacznie bardziej oddaje istotę aliansu. Alians stanowi zatem wyłącznie umowa zawarta między stronami będącymi konkurentami.

Wspólną cechą przytoczonych definicji jest to, że reprezentują drugie podejście i wskazują na pewne cechy wspólne, a zarazem charakterystyczne dla tej formy współpracy. Są to:

- zawarcie umowy między stronami będącymi rzeczywistymi lub potencjalnymi konkurentami, co oznacza, że cechą wyróżniającą dla aliansu strategicznego jest istnienie pewnej dozy wzajemnej konkurencyjności partnerów umowy;
- fragmentaryczny, cząstkowy charakter umowy, dotyczącej danego przedsięwzięcia, jakie wspólnie zamierzają realizować partnerzy; oprócz wspólnego przedsięwzięcia każdy z aliantów prowadzi działalność nie objętą porozumieniem;
- wniesienie przez poszczególnych uczestników określonych wkładów;
- strategiczny charakter umowy, jest ona długookresowa, zawierana dla zdobycia przewagi konkurencyjnej, jej implikacje mogą w zasadniczy sposób wpłynąć na funkcjonowanie organizacji.

Decyzja o przystąpieniu do aliansu jest decyzją strategiczną. Wiele przedsiębiorstw traktuje tę formę współpracy z bliskiej perspektywy wyłącznie jako środek do osiągnięcia wąskich celów bezpośrednich, nie doceniając, że przystąpienie do współdziałania pociąga za sobą długofalowe implikacje

strategiczne. Oznacza to, że skutki podjęcia takiej decyzji mogą wywierać istotny, długookresowy wpływ na rozwój i funkcjonowanie firmy, a jej efekty z punktu widzenia całego systemu mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne.

Dlatego przed podjęciem decyzji o ewentualnym przystąpieniu do aliansu każda z potencjalnych stron powinna dokonać jej oceny strategicznej. Chodzi o zabiegi prognostyczne, jak i analityczne, które pozwolą stwierdzić, czy zawarcie umowy postawi przedsiębiorstwo w pozycji wygrywającego z konkurentami zarówno będącymi, jak i nie będącymi stronami aliansu.

Alians strategiczny składa się z pięciu faz, będących jednocześnie cyklem życia aliansu: (1) zaloty (courtship); (2) negocjacje; (3) uruchomienie wspólnej działalności; (4) utrzymanie współpracy (maintenance); (5) zakończenie [Zarządzanie na świecie, 5/1995, s. 32].

W przypadku aliansu, analogicznie do cyklu życia produktu możemy mówić o cyklu życia. W zależności od rodzaju aliansu i sektora działalności, liczba i czas trwania poszczególnych faz bywa różny.

Faza pierwsza – zaloty, określana jako faza rytualna, w której strony wzajemnie się oceniają, analizując swoje siły i słabości, rozwijając wstępne kontakty oraz szacują, jakie korzyści i zagrożenia mogą wynikać z zamierzonego partnerstwa. Działania podejmowane w tej fazie pozwalają na minimalizowanie kosztów i zakłóceń organizacyjnych w dalszych fazach cyklu.

Faza druga – negocjacje, czyli szczegółowe ustalenie warunków przeprowadzania transakcji przystąpienia do sojuszu. Dwie pierwsze fazy tworzą tzw. wstępną fazę aliansu. Faza trzecia – narodziny, czyli rozpoczęcie pierwszych wspólnych działań, które powodują zaangażowanie się partnerów. Na tym etapie partnerstwa duże znaczenie ma utworzenie efektywnego systemu przepływu i wymiany informacji. Ponieważ informacji i wiedzy

staje się kluczowym elementem w walce o konkurencyjność.

Faza czwarta – kontynuacja. Jest to etap, w którym stosunki między partnerami ulegają utrwaleniu i pewnej rutynizacji. Zwykle przejście do tego etapu następuje ewolucyjnie i niezauważalnie.

Faza piąta – zakończenie aliansu, zdarza się, że partnerzy stają przed problemem zakończenia aliansu. Powodów może być wiele np. warunki otoczenia niespodziewanie ulegają zmianie. Sposób zakończenia wspólnej działalności aliansu ma kluczowe znaczenie dla przyszłej współpracy między przedsiębiorstwami. [W. Sroka, Przegląd organizacji, Zarządzanie cyklem życia aliansu, 4/1999, s. 12.]

Z perspektywy oceny strategicznej najistotniejszy jest etap pierwszy. Faza ta bowiem obejmuje dokonanie przez potencjalnych uczestników aliansu wzajemnej oceny swoich mocnych i słabych stron. Oszacowuje się, czy z punktu widzenia celu, jaki ma być realizowany poprzez współpracę, bardziej uzasadnione jest połączenie czy też dokonanie wzajemnej wymiany kompetencji, wyróżniających firmę spośród innych przedsiębiorstw działających w danym sektorze. Faza ta powinna sprowadzać się do wspomnianych działań analitycznych i prognostycznych, które zostaną przeprowadzone w otoczeniu oraz przedsiębiorstwie przyszłego partnera. Przeprowadzenie analizy powinno doprowadzić do:

- identyfikacji celów, jakie zamierza zrealizować partner poprzez przystąpienie do sojuszu i wskazania, w jaki sposób cele te wpłyną na jego powodzenie. Cele stron przystępujących do umowy powinny wzajemnie się uzupełniać, ich konkurencyjność może spowodować, że alians zakończy się niezgodnie z oczekiwaniami jednej lub wszystkich stron.

- wskazania, jakie koszty może ponieść, a jakie korzyści uzyskać każda z firm podejmujących współpracę. Poszczególne partnerzy przyszłej umowy są zainteresowani w dokonaniu wyboru

takiego kandydata, który wniesie do sojuszu jak najwięcej korzyści. Mogą to być: kapitał partnera, technologia, korzystna struktura cenowa, umiejętności marketingowe, doświadczenie, renoma, pozycja rynkowa firmy itp. Oczywiście im więcej korzyści może wnieść do sojuszu dany partner, tym większe jest prawdopodobieństwo, że zostanie on wybrany. Należy jednak zwrócić uwagę, czy będzie on skłonny w trakcie trwania współpracy „dać” od siebie tyle, ile „dostanie” od drugiej strony.

– określenia, jaką pozycję osiągnie każda ze stron umowy wobec swojego partnera w trakcie i po zakończeniu współpracy. Wyniki oceny mają zmniejszyć niepewność, jaka pojawia się przy podjęciu każdej decyzji strategicznej, a w tym przypadku łączącej się z przystąpieniem do aliansu, chodzi również o udzielenie odpowiedzi na pytanie: Czy z punktu widzenia organizacyjnego i ekonomicznego danej firmy uzasadnione jest przystąpienie do umowy ?

Alians strategiczny opiera się na dwojakiego rodzaju relacjach, jakie występują pomiędzy jego stronami. Są to relacje oparte na konkurencji i współdziałaniu, co oznacza współwystępowanie obok siebie konkurencji, jak i partnerstwa. W ramach konkurencji firmy podejmują działania oportunistyczne wobec siebie, natomiast w ramach realizacji wspólnego przedsięwzięcia winny koordynować swoją działalność.

Czy możliwe jest z punktu widzenia efektów aliansu dla każdej ze stron, współistnienie stosunków opartych na konkurencji oraz partnerstwie? Praktyka wskazuje, że obok aliansów, których skutki były zgodne z przewidywaniami partnerów występują i takie, które doprowadziły do uzależnienia jednego partnera od drugiego, wzajemnego uzależnienia partnerów od siebie, aż do utraty możliwości samodzielnego utrzymania się na rynku. A zatem odpowiedź na wyżej postawione pytanie jest pozytywna, jednak z pewnymi zastrzeżeniami.

Konkurujące firmy zawierają umowę w przeświadczeniu, że

współdziałanie w formie aliansu lepiej nadaje się do realizacji konkretnych zamierzeń aniżeli realizowanie ich samodzielnie. Tym samym wszystkie strony umowy zmuszone są przyjąć konkretne zobowiązania dotyczące ich wzajemnych stosunków w trakcie jej trwania. W rzeczywistości jednak żaden z podmiotów nie jest pewien, jak będzie zachowywać się druga strona. Istnieje możliwość, że będzie dążyć do osłabienia pozycji partnera-konkurenta.

Ocena strategiczna powinna wskazać, czy potencjał organizacyjny, technologiczny, ekonomiczny, jakim dysponuje dana organizacja, pozwoli jej w trakcie trwania umowy i po jej zakończeniu na zachowanie własnej niezależności, która jest nierozdzielnie związana z autonomią decyzyjną. W przypadku aliansu strategicznego oznacza to dysponowanie przez firmę taką siłą przetargową, która w negocjacjach z partnerem, a także w trakcie utrzymywania współpracy, pozwoli jej na obronę własnych interesów w ramach wspólnie podejmowanych decyzji oraz przedsięwzięć.

Zawarcie aliansu powinno mieć miejsce wtedy, gdy korzyści będące efektem takiej formy współpracy przewyższają te, które mogłyby zostać osiągnięte w wyniku podjęcia współpracy w innej formie lub które mogłyby uzyskać podmioty działając samodzielnie. Podkreślano, że alians jak każda umowa zawiązany zostaje w określonym celu, a jego zawarcie ma przynieść partnerom-konkurentom wzajemne proporcjonalne do poniesionych nakładów korzyści.

Wzajemne korzyści występują wówczas, gdy każdy z partnerów dysponuje zasobami materialnymi i niematerialnymi (umiejętnościami, informacjami, wiedzą specjalistyczną) mającymi wartość dla drugiego. Zasoby te są wobec siebie komplementarne w tym sensie, że się wzajemnie uzupełniają. Zawarcie aliansu strategicznego jest podporządkowane dokonaniu wzajemnie korzystnej wymiany lub połączeniu uzupełniających się zasobów. Wzajemnie korzystna wymiana oraz połączenie komplementarnych zasobów w zintegrowane działania ma z kolei

umożliwić każdej ze stron osiągnięcie celu nadrzędnego, do którego realizacji został utworzony alians – uzyskania przewagi konkurencyjnej. Chodzi nie tylko o uzyskanie przewagi nad innymi organizacjami działającymi w otoczeniu, ale także o zdobycie jej w stosunku do pozostałych stron umowy. Inaczej mówiąc, łączenie i mobilizowanie w ramach aliansu zasobów oraz kompetencji ma umożliwić sprawniejsze, bardziej wydajne osiągnięcie celów bezpośrednich, który następnie każdej ze stron zapewni w określonym, wytyczonym przez nią stopniu zrealizowanie celu nadrzędnego, jakim jest polepszenie przewagi konkurencyjnej.

Podstawowa trudność zarządzania aliansem strategicznym dotyczy zatem tego, iż należy nadać mu taką formę organizacyjną i prawną, która umożliwi każdej ze stron zachowanie własnej niezależności, pozwoli na współwystępowanie obok siebie celów sprzecznych (konkurencja) i wspólnie podzielanych (partnerstwo), i ze względu na dany, konkretny rodzaj aliansu okaże się najdogodniejszym instrumentem zarządzania nim. Forma organizacyjna, jak i prawna ma uniemożliwić stronom wywieranie na siebie bezpośredniego wpływu i wzajemne sprawowanie kontroli nad sferami nie objętymi umową.

Dwie spośród pięciu faz składających się na alians strategiczny można wyraźnie oddzielić. Kryterium, pozwalające na dokonanie takiego podziału, stanowi moment formalnego i rzeczywistego przystąpienia do umowy. Podpisanie umowy, jak i fizyczne wniesienie określonego wkładu ma miejsce po zakończeniu negocjacji, a przed uruchomieniem wspólnej działalności. Oznacza to, że faktycznie początek aliansu strategicznego ma miejsce na przełomie fazy drugiej i trzeciej.

Dwa pierwsze etapy stanowią zespół działań i czynności o charakterze przygotowawczym, strony mające przystąpić do aliansu faktycznie nie mają wobec siebie żadnych zobowiązań, nie dokonały bowiem wzajemnie korzystnej wymiany lub połączenia zasobów poprzez poniesienie znaczących nakładów na

realizację wspólnego przedsięwzięcia. Uznanie ich jednak jako fazy procesu aliansu strategicznego jest uzasadnione. Wyniki czynności i działań podejmowanych w obrębie faz przygotowawczych powinny przesądzać o tym, czy w ogóle dojdzie do uruchomienia wspólnej działalności.

Uzyskanie pozytywnych rezultatów z oceny strategicznej, którą przeprowadza się w fazie pierwszej jest warunkiem koniecznym, aby móc podjąć negocjacje. Przy czym warto zauważyć, że elementem, determinującym wybór partnera, rodzaj, formę aliansu jest cel bezpośredni.

Negocjacje są podejmowane po to, aby zweryfikować i dokonać konfrontacji wyników ocen strategicznych, przeprowadzonych przez każdą firmę, potencjalnego partnera – konkurenta. Każdy przedstawia swoje przewidywania, propozycje, oczekiwania dotyczące współpracy. Negocjacje mogą doprowadzić do racjonalnego dla każdej z organizacji kompromisu. Jeżeli uda się uzyskać zadowalający wszystkie strony kompromis, wtedy dopiero można podjąć decyzję o przystąpieniu do aliansu. Brak owego kompromisu jest niewątpliwie jedną z głównych alternatyw (jakie rozważa się przy dokonaniu wyboru), przemawiającą za nie przystępowaniem do sojuszu. Teoretycznie zatem prawidłowa realizacja czynności i działań podejmowanych w etapach przygotowawczych zwiększa w określonym stopniu prawdopodobieństwo, że wyniki nawiązanej współpracy będą odpowiadać oczekiwaniom tych, którzy wzięli w niej udział.

W praktyce jednak okazuje się, że zarządzanie aliansem jest skomplikowane i jak dotąd nie powstały żadne uniwersalne koncepcje, które podpowiadałyby, jak zarządzać określonym rodzajem i formą aliansu. Na tym też etapie może dojść z różnych powodów do powstania takich stosunków między partnerami, które, mimo że czynności przygotowawcze dokonano z precyzją i oparto na weryfikującej syntezie, sprawiają, że ewolucja i zakończenie współpracy będą odmienne od zaplanowanych.

Przykładem tego jest alians strategiczny zawarty między włoskimi liniami lotniczymi Alitalia i holenderskimi królewskimi liniami KLM. Mimo szumnych zapowiedzi i ścisłego przestrzegania planu oraz wszystkich procedur, mimo szczerych chęci nie udało się zrealizować planu utworzenia w Rzymie, Mediolanie i Amsterdamie prawidłowo funkcjonującej maszyny. Po prawie dwóch latach działalności w latach 1999 – 2001 firmy zrezygnowały z planu utworzenia aliansu z ich udziałem. Innym przykładem jest zakończone w 1988 roku porozumienie w branży telekomunikacyjnej między amerykańską firmą AT&T i włoską Olivetti które dostarczyło amerykańskiemu koncernowi ciekawych doświadczeń w dziedzinie współpracy z firmami kontrolowanymi przez państwo, jednak z powodu różnic kulturowych nie dało się tej współpracy kontynuować.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Warunki sukcesu aliansu strategicznego

Warunki sukcesu aliansu strategicznego to:

- wspólnicy powinni wnieść do aliansu komplementarne umiejętności, potencjał i pozycję rynkową
- pokrywanie się rynków, na których działają wspólnicy, powinno być minimalne, aby uniknąć konfliktu interesów
- spółka powinna opierać się na równowadze sił i udziałów własnościowych pomiędzy wspólnikami
- alians musi mieć pewną autonomię, z silnym przywództwem oraz

stałym zaangażowaniem i poparciem ze strony podmiotów dominujących

– alians musi być zbudowany na zaufaniu pomiędzy współnikami i nie opierać się jedynie na prawach i obowiązkach wynikających z kontraktu

– różnice stylów zarządzania i kultur obu firm muszą być traktowane z wyczuciem, w wyniku ewolucji musi się wykształcić nowy wspólny styl zarządzania i nowa kultura przedsięwzięcia, odrębne od stylu i kultury podmiotów dominujących.

Transfer wiedzy w aliansach strategicznych jest niezwykle istotny. Wynika to z faktu, iż ścisła współpraca stanowi doskonałą okazję do wzajemnego uczenia się partnerów. Wiedza nabywana w procesie organizacyjnego uczenia się może być klasyfikowana w różnych warstwach. Utworzenie sojuszu sprawia, że partnerzy wzajemnie uzyskują dostęp do swoich zasobów np. informacji o strukturze rynku, technologii, know – how. Ta warstwa wiedzy nosi nazwę środowiskowej. Następną warstwą wiedzy jest zgrupowana wokół wiedzy środowiskowej i nosi nazwę wiedzy wirtualnej. Określa ona sposób w jaki wiedza środowiskowa jest nabywana, a następnie przekształcana w wiedzę wewnętrzną przedsiębiorstwa i obejmuje wiedzę, która jest uważana za pożądaną w przedsiębiorstwie. Aby poszerzyć swoją własną wiedzę bazową, przedsiębiorstwo musi być poddane procesowi uczenia się składającego się z percepcji, internalizacji i abstrakcji zasobów wiedzy partnera [F.J. Richter, K. Vettel, Successful Joint Ventures in Japan, Transferring Knowledge..., vol 28, 6/1995.]. W pierwszej fazie uczenia się wiedza partnera dotycząca warunków rynkowych, technologii, systemów zarządzania, jest transferowana do wspólnego przedsięwzięcia. Pracownicy zaangażowani w działania aliansu uczą się, nabywają doświadczenie i w rezultacie zmieniają swoją wiedzę bazową. Transfer wiedzy do aliansu nie oznacza jednak, że jest ona przyswajana przez przedsiębiorstwo partnerskie. Proces ten odbywa się dopiero w następnym kroku uczenia się – internalizacji. W ostatnim kroku uczenia się,

czyli abstrakcji, następuje zmiana podstawowych wartości i reguł postępowania przedsiębiorstwa. W rezultacie tego procesu, wiedza wewnętrzna przedsiębiorstwa zmienia się we wszystkich obszarach, a jego zdolność do generowania własnej wiedzy rośnie.

Główną przyczyną wzrostu nawiązywania aliansów jako formy współpracy jest niewątpliwie duża niepewność i brak stabilności otoczenia, w którym funkcjonowały i działają obecnie wszelkiego typu organizacje. Szybkie i kompleksowo zachodzące zmiany w otoczeniu determinują wszystkie sfery działania, a także procesy zachodzące w przedsiębiorstwach. Fakt ten powoduje konieczność ciągłego ich rozpoznawania, analizowania i uwzględniania w budowie strategii organizacji. Wzrost złożoności wyrobów, zwiększenie częstotliwości wprowadzenia zmian do produkcji, rozwój konkurencji w wymiarze globalnym, zmiana aspiracji, wymagań, jak i oczekiwań klienta itp., spowodowały konieczność dostosowania się do nowej sytuacji, a także stały się główną przyczyną poszukiwania przez uczestników rynku takich form współpracy, które umożliwiłyby im bardziej skuteczne i efektywne działanie w złożonym i dalece niepewnym otoczeniu.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Zakończenie pracy o aliansach

Przyspieszenie prywatyzacji i dokapitalizowanie przedsiębiorstwa jest najważniejszym założeniem firmy. Jak już wspomniano prywatne przedsiębiorstwa lotnicze osiągają na ogół lepsze wyniki, między innymi dzięki łatwiejszemu tworzeniu

korzystnych aliansów – zarówno kapitałowych, jak i marketingowych. Niezależnie od tego, dokapitalizowanie przedsiębiorstwa pozwoli nie tylko “wykupić” leasingowe samoloty, lecz również zrealizować inne niezbędne inwestycje. Dotyczy to także nakładów na zmodernizowanie systemów zarządzania, w tym systemów dystrybucyjnych, co – jak wykazały badania IATA – przynosi wielokrotnie większe korzyści w postaci wzrostu sprzedaży.

Drugim punktem jaki PLL LOT zamierza osiągnąć jest wejście we właściwy strategiczny alians marketingowy. Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw połączonych aliansami są znacznie lepsze od wyników przedsiębiorstw usiłujących z nimi konkurować indywidualnie. LOT zamierza podjąć odpowiednie decyzje w krótkim czasie.

Istotną sprawą dla narodowego przewoźnika jest także przygotowanie się do integracji europejskiej. Zgodnie z Układem Europejskim o stowarzyszeniu Polski ze WE. przewiduje się stopniowe zmiany w prawie polskim (projekty nowego prawa lotniczego są już wstępnie opracowane) oraz wprowadzenie już obecnie wspólnotowych zasad konkurencji wykluczających m.in. umowy poolowe. Ponadto Układ Europejski przewiduje – co jest szczególnie istotne – zawarcie umowy o transporcie lotniczym Polska – UE Umowa ta której negocjowanie już się rozpoczęło ma zapewnić dalszą stopniową liberalizację dostępu do rynku przewozów lotniczych między stronami. jeszcze w okresie stowarzyszenia. Strona polska postuluje. by stopniowej liberalizacji towarzyszyło ustalenie niezbędnych zabezpieczeń w celu zapobiegania praktykom dumpingu zdolności przewozowej i dumpingu taryfowego.

Ostatnim założeniem strategicznym jest zaostrenie reżimu oszczędności. Koszty jednostkowe będą się zmniejszać przy zwiększaniu skali działalności oraz dzięki kooperacji z aliantami. Jednakże po tegorocznym uzupełnieniu personelu „produkcyjnego” (pilotów, stewardes) i być może przy wzmocnieniu innych odcinków wymagających specjalistów

konieczne będzie również dalsze stopniowe redukowanie zatrudnienia na pozostałych odcinkach.

Będą też potrzebne nowe posunięcia organizacyjne takie jak wprowadzony już nowy regulamin pracy i wypoczynku personelu latającego oraz pokładowego który pozwala – chociaż za cenę zwiększonych płac – na znaczne oszczędności w kosztach pobytu tego personelu za granicą. Zagadnienie przyszłego kształtowania płac przedsiębiorstwie może się okazać jednym z najtrudniejszych między innymi ze względu na konieczność zahamowania odpływu wysoko wykwalifikowanych pracowników do lepiej płacących konkurentów. W przypadku pilotów, a także specjalistów jest to kwestia utrzymania bezpieczeństwa lotów. Zakładając rozwiązanie wszystkich wymienionych kluczowych zagadnień przewidujemy nie tylko utrzymanie się przedsiębiorstwa w nowych warunkach zaostrzającej się konkurencji lecz również przywrócenie jego wysokiej rentowności gwarantującej dalszy rozwój dalszą poprawę jakości usług i dalsze realne (poniżej stopy inflacji) obniżanie taryf [„Żurawie”, nr.2/3, Warszawa 1999].

Należy się zastanowić, jakie szansę na oferowanie dobrych usług – czyli: tanio, szybko, do brze – w obliczu przytłaczającej konkurencji, mają w przyszłości przewoźnicy, tacy jak Polskie Linie Lotnicze LOT. Czy pomimo nowych samolotów, niskich cen biletów, dobrej jakości usług, będą w stanie zaoferować swoim pasażerom tyle samo korzyści wynikających z podróżowania porównując do tak rozwiniętej konkurencji. Teraz jest to niezwykle trudne. a w przyszłości najprawdopodobniej niemożliwe. Tak więc. aby do stosować się do wymagań jakie stawia rynek światowy i utrzymać się na tym rynku, konieczne dla naszego przewoźnika było zawarcie aliansu z odpowiednio dobranym partnerem, nawet kosztem przeprowadzenia gwałtownych i trudnych przemian wewnętrznych, warunkujących możliwość współpracy. Silna konkurencja wymusza na przewoźnikach pewne działania, których podjęcie jest nieuchronne, są potrzebą czasów i w ogóle warunkiem

przetrwania.

PLL LOT S.A. jest przedsiębiorstwem małym, powoli wychodzącym z trudności finansowych, spowodowanych ogromną recesją w Polsce i pogłębionych nagłym otwarciem się naszego rynku dla sprzedaży usług obcych przewoźników. W warunkach narastającej konkurencji z coraz większymi i konsolidującymi się obcymi przewoźnikami lotniczymi bez zdecydowanych posunięć LOT nie będzie miał szansy utrzymać się na rynku. Liberalizacja transportu lotniczego i innych dziedzin obrotu handlowego i usługowego jest zjawiskiem nieuchronnym mającym decydujące znaczenie dla polskiej gospodarki. Wejście Polski do Unii Europejskiej stworzy szansę pełnego dostępu do rynku jej krajów co może wpłynąć na dalszy korzystny rozwój polskiego przewoźnika (dostęp do technologii, informacji, wzrost liczby potencjalnych pasażerów). Nasz kraj ma szansę stać się także ważnym ośrodkiem tranzytowym pomiędzy Zachodem, a Wschodem Europy. Ma to ułatwić przede wszystkim najnowocześniejszą flotą, unowocześniany system zarządzania, obsługi, dystrybucji sprzedaży, rezerwacji i rozliczeń. Podstawowe działania firmy powinny być skierowane na rozwój firmy, a nie tylko na przetrwanie. Strategicznym celem firmy jest osiągnięcie zdolności skutecznego konkutowania ze wszystkimi uczestnikami rynku, w sposób umożliwiający uzyskanie i utrzymanie maksymalnie dużego udziału w obsłudze rynku, optymalizację zysku w dłuższym okresie oraz powiększanie wartości przedsiębiorstwa. Wszystko to ma wpływać na wzrost zaufania jakim będą dążyć naszego przewoźnika klienci.

Firma powinna w sposób ciągły kontrolować rentowność połączeń aby w razie złej kondycji danej trasy można było przedsięwziąć skuteczne kroki np. odsprzedaż jej innemu przewoźnikowi lub wzajemne oddawanie do dyspozycji zdolności przewozowej.

LOT powinien w swoim programie strategicznym opracować cele i zadania składające się na spójną i długoterminową strategię Spółki, uwzględniającą oczywiście porozumienia z partnerami. Moim zdaniem najważniejsze powinny być działania, które

pozwoła utrzymać i wzmocnić pozycję LOT-u na rynku. Realizowane to powinno być przez ustalenie i wdrożenie maksymalnie wysokich standardów jakościowych, na które składają się: poprawa punktualności i regularności lotów, ciągła poprawa i kontrola obsługi zarówno ze strony personelu pokładowego jak i naziemnego. Maksymalne skrócenie czasu oczekiwania w połączeniach tranzytowych oraz dążenie do najwyższego standardu bezpieczeństwa i komfortu mające ugruntować przekonanie pasażera o słuszności podjętej decyzji. W tym wszystkim bardzo pomocne mogą okazać się doświadczenia partnerów oraz współdziałanie z nimi.

Na zakończenie należy dodać , że wykorzystanie szans i zneutralizowanie zagrożeń wymaga dużego wysiłku, długich przygotowań, pokonania wielu trudności. Oczywiście wszystkie cele są możliwe do zrealizowania, zależy to jednak od chęci, ale także i od ludzi. Wydaje się, że jednym z trzonów Polskich Linii Lotniczych LOT S.A. są ludzie, dzięki którym firma może zrealizować zamierzone cele.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Ocena zawartego aliansu

Zawarcie aliansu strategicznego spowodowane jest chęcią osiągnięcia pewnych korzyści przez jego uczestników. Ale aby osiągnąć te korzyści należy wiedzieć co chcemy uzyskać w wyniku podpisania umowy a co najważniejsze należy sformułować akceptowany przez wszystkie strony system wartości lub współczynników, które informować będą o osiągnięciach, efektywności, niepowodzeniach lub stratach. W tym przypadku

konieczne jest opracowanie takiego dokumentu w początkowej fazie negocjacji, ponieważ pozwoli to odpowiedzieć na pytanie, czy partnerzy są w stanie informacje takie przedstawić. Długoletnie doświadczenia partnerów LOT-u powinny ułatwić przygotowanie takiego dokumentu. Oczywiście oprócz opracowania zestawienia wartości charakteryzujących efektywność porozumienia należy także zastanowić się nad częstotliwością pomiarów tak, aby w optymalny sposób dostosować je do potrzeb rynku. Kolejną ważną decyzją jest, czy traktować rynek jako całość, czy może podzielić świat na strefy lub być może rynek pasażerów na segmenty.

Moim zdaniem najłatwiejszym powinno być porównanie udziału poszczególnych segmentów pasażerów na różnych rynkach. Pod hasłem „rynek” rozumiałbym połączenia: Ameryka – Europa – Bliski oraz Daleki Wschód i konkretne informacje o procentowym udziale poszczególnych grup pasażerów na tych połączeniach. Dzięki takiemu zestawieniu powinniśmy otrzymać dane wyjściowe do których porównywane będą wartości kolejnych okresów. Nie należy zapominać o atrakcyjności pewnych połączeń i działaniach konkurencji na tych trasach oraz sile konkurencji na niektórych rynkach. Ważne jest także aby dopasować system ocen do wielkości poszczególnych uczestników aliansu, czyli do ich możliwości. System powinien być opracowany w taki sposób aby można go było aktualizować w dowolnym momencie. Konieczność taka może wynikać np. ze zmian prawnych, ekonomicznych lub poza ekonomicznych, z którymi mamy do czynienia na co dzień . Biorąc pod uwagę wymienione wcześniej aspekty wydaje się bardzo trudnym opracowanie systemu, który zawierałby w sobie wszystkie te elementy. Niemniej jest to warunek konieczny sprawnie funkcjonującego aliansu, który przynosi zamierzone korzyści. Uważam, że informacjami które w najlepszym stopniu powinny określić efektywność porozumienia są :

- oszczędności finansowe wynikające ze współpracy,
- wpływ aliansu na działania konkurencji,

- czy wykorzystaliśmy szanse związane z rozszerzeniem siatki połączeń, badanie czy klienci w trakcie kolejnych etapów podróży korzystali z usług naszego partnera,
- czy rzeczywiście siatka połączeń uległa poszerzeniu i czy fakt ten został w odpowiedni sposób promowany,
- czy wykorzystano współpracę do kreowania cen i taryf na wspólnych połączeniach i czy dzięki temu osłabiono działania konkurencji,
- czy porozumienie wpłynęło na zmniejszenie sezonowości na poszczególnych połączeniach, tzn. czy nadal są okresy “martwe” czy może alians wyeliminował je,

Przedstawione przeze mnie zestawienie i informacje wynikające z takiego raportu mogą być trudne do osiągnięcia, ale moim zdaniem powinny w najlepszym stopniu oddać celowość oraz efektywność aliansu. Dlatego wszyscy powinni dążyć do tego aby możliwe było uzyskiwanie raportów zawierających możliwie najpełniejszą dokumentację porównawczą. Pozwoli to odpowiedzieć na pytania:

- czy zostały podjęte właściwe decyzje,
- czy działamy efektywnie,
- czy zostały osiągnięte założone cele,

W trakcie wstępnych negocjacji partnerzy powinni także wybrać wśród swoich pracowników lub wśród osób z zewnątrz grupę, która zbierałaby informacje oraz wydawała opinie. Członkowie wchodzący w skład tej grupy muszą być akceptowani przez wszystkie strony lub powinny to być niepodważalne autorytety.

Podsumowując, wszystko to może zostać osiągnięte dzięki dobrej komunikacji między partnerami, ponieważ bez przepływu informacji wszystkie wymienione wcześniej aspekty współpracy nie będą miały szansy się zrealizować.

Przed towarzystwami jest ogromna ilość pracy, ale potencjalne korzyści są tak duże, że powinny mobilizować wszystkie strony do możliwie szybkiego opracowania oraz uzgodnienia wszystkich elementów współpracy.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Alians strategiczny jako szczególna forma zbliżania się między przedsiębiorstwami

Wprowadzenie

Aliansy strategiczne to złożona forma współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, która jest szczególnie istotna w kontekście globalizacji i dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych. W obliczu rosnącej konkurencji, skracania cyklu życia produktów, a także konieczności szybkiego dostosowywania się do nowych technologii i potrzeb konsumentów, wiele firm decyduje się na współpracę z innymi podmiotami w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści. Alians strategiczny to nie tylko tymczasowa współpraca, ale związek długoterminowy, który opiera się na zaufaniu, wspólnych celach oraz synergii zasobów i kompetencji.

Znaczenie rozpowszechniania się aliansów strategicznych jest jednym z najbardziej znamienych wydarzeń, z jakimi mamy do czynienia w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw w ciągu ostatnich piętnastu lat. Nie ma praktycznie dnia bez informacji w prasie gospodarczej, a nawet często w prasie

codziennej, o zawarciu takiego lub innego porozumienia kooperacyjnego między dwiema lub wieloma firmami. W aliansach tych bierze udział szeroki wachlarz bardzo różnych przedsiębiorstw i przybierają one zróżnicowane formy. Stronami są zarówno wielkie grupy przedsiębiorstw, często wielonarodowe, jak i małe firmy. Wszystkie sektory (dziedziny) działalności w przemyśle, handlu i usługach kształtują swój rozwój poprzez szereg umów dotyczących współpracy. Mnożenie się porozumień kooperacyjnych przybiera zasięg światowy, wciągając w ten proces przedsiębiorstwa północno-amerykańskie, japońskie, europejskie, a nawet z krajów będących na drodze rozwoju. Porozumienia między przedsiębiorstwami, od porozumienia i kartelu zwalczanego przez prawo, do wielkich programów międzynarodowych, poprzez umowy komercjalizacyjne, wspólne filie, po przekazywanie licencji, dzielone między siebie programy badawcze itd., na ogół zawierane pod ogólną nazwą aliansu, obejmują bardzo różne sytuacje i przybierają wyraźnie różniące się między sobą formy, niektóre istniejące już od dawna, inne od niedawna.

Ogromna różnorodność form współpracy między przedsiębiorstwami wymaga przede wszystkim dokładnego zdefiniowania co to są aliansy i czym różnią się od innych rodzajów partnerstwa. Przedstawienie istoty aliansów, wymaga analizy form prawnych jakie mogą przybierać i ich specyficznych cech dotyczących zarządzania.

Definicja i istota aliansów strategicznych

Alians strategiczny można zdefiniować jako długoterminową, nieformalną współpracę między dwiema lub większą liczbą firm, które działają w oparciu o wspólne cele i strategię, lecz pozostają niezależnymi podmiotami. W przeciwieństwie do fuzji lub przejęć, alians nie prowadzi do pełnego połączenia kapitałów czy struktur organizacyjnych firm uczestniczących, ale raczej umożliwia im współpracę w określonych obszarach działalności.

Aliansy strategiczne mogą obejmować różne formy współpracy, takie jak dzielenie się technologiami, współpracę badawczo-rozwojową, produkcję, marketing czy dystrybucję. Kluczowym elementem tego rodzaju współpracy jest tworzenie wartości dodanej dla wszystkich uczestników aliansu, co wymaga starannego zaplanowania i zarządzania relacjami między firmami.

Rodzaje aliansów strategicznych

W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka głównych rodzajów aliansów strategicznych, które różnią się między sobą celem, formą i zakresem współpracy. Najczęściej wymieniane typy aliansów to:

Alians oparty na badaniach i rozwoju – jego głównym celem jest wspólne prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, często w celu opracowania nowego produktu, technologii lub innowacji. Tego rodzaju współpraca jest szczególnie popularna w sektorach takich jak farmaceutyka, IT czy przemysł kosmiczny, gdzie rozwój nowoczesnych technologii wymaga dużych nakładów finansowych i eksperckiej wiedzy.

Alians produkcyjny – obejmuje współpracę w zakresie wspólnej produkcji towarów lub komponentów, co pozwala na obniżenie kosztów produkcji oraz lepsze wykorzystanie zasobów i technologii. Firmy mogą dzielić się liniami produkcyjnymi, a także wspólnie inwestować w nowe technologie produkcyjne.

Alians marketingowy – dotyczy współpracy w zakresie promocji, sprzedaży i dystrybucji produktów lub usług. Przykładem może być wspólna kampania marketingowa dwóch marek, które oferują komplementarne produkty. Takie partnerstwa często spotykane są w branży motoryzacyjnej, elektronice użytkowej czy turystyce.

Korzyści z aliansów strategicznych

Alians strategiczny niesie za sobą szereg korzyści, zarówno dla przedsiębiorstw uczestniczących w takim partnerstwie, jak

i dla rynku, na którym działają. Do głównych korzyści można zaliczyć:

Szybszy dostęp do nowych technologii – dzięki współpracy z innymi firmami, przedsiębiorstwo może szybciej zdobyć dostęp do zaawansowanych technologii, które byłyby trudne lub kosztowne do opracowania samodzielnie.

Redukcja ryzyka i kosztów – wspólne przedsięwzięcia pozwalają na podział kosztów badań, rozwoju i produkcji, co obniża ryzyko finansowe każdego z uczestników aliansu. Jest to szczególnie ważne w sektorach, gdzie innowacje wymagają znacznych inwestycji.

Zwiększenie konkurencyjności – dzięki synergii zasobów i kompetencji, firmy uczestniczące w aliansie mogą szybciej reagować na zmieniające się warunki rynkowe i potrzeby klientów. Współpraca z partnerami może również pozwolić na wejście na nowe rynki, do których samodzielne dotarcie byłoby trudniejsze.

Rozwój nowych rynków – współpraca z lokalnymi partnerami na nowych rynkach, zwłaszcza w krajach o odmiennych uwarunkowaniach prawnych czy kulturowych, może ułatwić wejście na te rynki. Lokalni partnerzy mogą wspierać rozwój sprzedaży i dystrybucji produktów, a także pomagają w lepszym zrozumieniu specyfiki rynku.

Wyzwania związane z aliansami strategicznymi

Mimo wielu korzyści, aliansy strategiczne niosą ze sobą także pewne ryzyka i wyzwania. Do najczęściej wymienianych problemów zalicza się:

Różnice kulturowe – przedsiębiorstwa pochodzące z różnych krajów mogą napotkać trudności związane z odmiennymi stylami zarządzania, komunikacją oraz różnicami w podejściu do pracy i współpracy. Zarządzanie takimi różnicami wymaga elastyczności i umiejętności adaptacyjnych.

Niezgodność celów – partnerzy w aliansie mogą mieć odmienne cele i oczekiwania względem współpracy. Niezgodność w tej kwestii może prowadzić do konfliktów, które mogą zagrozić trwałości aliansu. Kluczowe jest tutaj wypracowanie wspólnej strategii i jasnego podziału odpowiedzialności.

Zarządzanie zaufaniem – zaufanie jest jednym z fundamentów udanego aliansu strategicznego. Utrata zaufania, na przykład w wyniku naruszenia poufności czy niewywiązywania się z ustaleń, może prowadzić do rozwiązania współpracy.

Przykłady udanych aliansów strategicznych

Jednym z najbardziej znanych przykładów udanego aliansu strategicznego jest współpraca między firmami Renault i Nissan, która trwa od 1999 roku. Obie firmy zdecydowały się na współpracę, aby zwiększyć swoją konkurencyjność na globalnym rynku motoryzacyjnym. Alians ten pozwolił na wspólne inwestycje w nowe technologie, a także na obniżenie kosztów produkcji i dystrybucji dzięki synergii zasobów.

Innym przykładem jest współpraca między firmami Apple i IBM. W 2014 roku obie firmy ogłosiły alians strategiczny mający na celu rozwój aplikacji biznesowych dla urządzeń mobilnych. Dzięki tej współpracy IBM dostarczył swoje doświadczenie w zakresie oprogramowania korporacyjnego, a Apple zapewniło nowoczesne technologie mobilne.

Podsumowanie

Alians strategiczny to jedna z najbardziej efektywnych form współpracy między przedsiębiorstwami w dzisiejszym, dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym. Pozwala na wzajemne wykorzystanie zasobów, technologii i kompetencji, co zwiększa konkurencyjność firm na rynku. Jednakże, aby taki związek był udany, konieczne jest staranne zaplanowanie współpracy, zarządzanie różnicami kulturowymi oraz budowanie zaufania między partnerami. Ostatecznie, alians strategiczny może stać się potężnym narzędziem w walce o przewagę rynkową i

rozwój nowych możliwości biznesowych.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Wstęp pracy magisterskiej – alianse strategiczne

Współczesny świat ulega dynamicznym przemianom, które zachodzą w tempie niespotykanym jeszcze kilka lat temu. Globalne zmiany polityczne, rosnąca integracja gospodarcza i postępująca współpraca międzynarodowa prowadzą do coraz większej liberalizacji handlu i usług. Procesy te mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie gospodarki światowej, przyczyniając się do jej nieustannej ewolucji. Pojawia się jednak pytanie, czy procesy te są wyłącznie wynikiem decyzji politycznych, czy może ich główną siłą napędową są działania korporacji transnarodowych. Niezaprzeczalne jest, że duże przedsiębiorstwa, dążąc do dalszego rozwoju, napotykają liczne bariery ograniczające ich ekspansję. W związku z tym aktywnie wspierają procesy liberalizacji gospodarki światowej, ponieważ pozwala im to na stosunkowo niskim koszcie rozszerzać swoją działalność na nowe rynki.

Globalizacja i liberalizacja najsilniej oddziałują na branże, w których produkty materialne mogą być łatwo dostosowane do wymagań nowych rynków, a także na sektory, które łączą konsumentów z różnych części świata. Dodatkowo, liberalizacja stwarza korzystne warunki dla firm funkcjonujących w branżach charakteryzujących się wysokimi kosztami działalności. Przedsiębiorstwa te oczekują, że otwarcie rynków ułatwi im ekspansję, umożliwi redukcję kosztów jednostkowych,

zwiększenie przychodów i optymalizację kosztów produkcji. Firmy, które dzięki przewadze kosztowej i wysokiej jakości usług mogą narzucać warunki innym uczestnikom rynku, stają się głównymi beneficjentami globalizacji. Ponadto procesy te ułatwiają realizację wspólnych projektów, na przykład badawczo-rozwojowych, co przekłada się na redukcję kosztów wprowadzania nowych produktów i innowacji. Otwarte rynki premiuje duże podmioty gospodarcze, których marka jest powszechnie rozpoznawalna, a koszty jednostkowe niższe niż u mniejszych konkurentów. W wyniku tych procesów globalizacja objęła wiele sektorów gospodarki, z czego najszybciej dostosowały się do niej branże takie jak telekomunikacja, informatyka, bankowość, przemysł farmaceutyczny oraz lotnictwo – zwłaszcza pasażerski transport lotniczy.

Globalizacja i liberalizacja gospodarki nie tylko zmieniają zasady funkcjonowania rynków, ale również wpływają na strategię działania przedsiębiorstw. W warunkach silnej konkurencji i dynamicznych zmian technologicznych firmy coraz częściej decydują się na współpracę w ramach aliansów strategicznych, które pozwalają na redukcję kosztów, dostęp do nowych technologii oraz wzajemne uzupełnianie się w zakresie oferowanych usług i produktów. Tworzenie takich partnerstw umożliwia podmiotom gospodarczym nie tylko utrzymanie konkurencyjności, ale również skuteczne konkurowanie z globalnymi gigantami. Szczególnie w sektorach wymagających dużych nakładów kapitałowych i zaawansowanych technologii, takich jak przemysł lotniczy, alianse stały się kluczowym elementem strategii rozwoju największych światowych graczy.

Jednym z istotnych aspektów aliansów strategicznych jest ich wpływ na konsumentów oraz strukturę rynku. Poprzez współpracę i dzielenie się zasobami, firmy mogą oferować bardziej konkurencyjne ceny oraz lepszą jakość usług, co bezpośrednio przekłada się na korzyści dla klientów. Z drugiej strony, koncentracja w ramach dużych grup kapitałowych może prowadzić do ograniczenia konkurencji i powstawania quasi-

monopolistycznych struktur, które mają możliwość narzucania warunków rynkowych. W związku z tym regulacje prawne oraz działania organów antymonopolowych odgrywają istotną rolę w kształtowaniu polityki aliansów strategicznych, dążąc do zachowania równowagi pomiędzy efektywnością ekonomiczną a ochroną interesów konsumentów.

W kontekście sektora lotniczego alianse strategiczne odgrywają szczególnie istotną rolę w optymalizacji kosztów operacyjnych oraz zwiększeniu dostępności połączeń lotniczych. Dzięki współpracy przewoźnicy mogą korzystać ze wspólnych zasobów, takich jak floty, infrastruktura lotniskowa czy systemy rezerwacyjne, co pozwala na bardziej efektywne zarządzanie i zwiększenie liczby dostępnych tras. Ponadto, pasażerowie podróżujący w ramach aliansów mają dostęp do większej liczby destynacji przy zachowaniu jednolitych standardów obsługi. W efekcie, alianse strategiczne w lotnictwie stały się nie tylko narzędziem optymalizacji działalności przewoźników, ale także elementem kształtującym globalną sieć połączeń lotniczych.

Niniejsza praca poświęcona jest analizie aliansów strategicznych jako skutecznego narzędzia rywalizacji na rynkach międzynarodowych przez znane, globalne przedsiębiorstwa. Firmy te osiągnęły już rozmiary i pozycję, które sprawiają, że dotychczasowe ograniczenia rynkowe stają się dla nich zbyt wąskie, a jednocześnie żadna z nich nie jest w stanie samodzielnie konkurować na arenie międzynarodowej z taką skutecznością, jaką mogłyby osiągnąć poprzez współpracę w ramach aliansów.

Pierwsza część pracy poświęcona jest wprowadzeniu do tematyki aliansów strategicznych. Zostaną w niej przedstawione definicje tego zjawiska oraz jego kontekst historyczny. W kolejnym rozdziale omówione zostaną przyczyny zawierania aliansów, w tym teorie ekonomiczne i organizacyjne wyjaśniające ich funkcjonowanie. Następnie przedstawiona zostanie klasyfikacja podstawowych typów aliansów, a w dalszej części pracy szczegółowo opisane zostaną ich aspekty prawne i

organizacyjne.

Druga część pracy obejmuje analizę praktycznego zastosowania teorii aliansów strategicznych, przy czym zagadnienie to zostanie ujęte w nieco nietypowy sposób – poprzez omówienie rozwoju sektora pasażerskiego transportu lotniczego w skali globalnej. Analiza ta oparta jest na danych pochodzących od dwóch największych producentów samolotów pasażerskich – Boeinga i Airbusa. W nawiązaniu do ich raportów przedstawiony zostanie również aktualny ranking największych światowych linii lotniczych, co pozwoli na lepsze zobrazowanie sytuacji finansowej w tym sektorze.

W końcowej części pracy przeprowadzona zostanie szczegółowa analiza największych aliansów strategicznych, które skupiają wiodących przewoźników lotniczych. Omówione zostaną między innymi: Star Alliance, którego kluczowymi członkami są Lufthansa i United Airlines, Oneworld, w skład którego wchodzi British Airways i American Airlines, SkyTeam, zrzeszający między innymi Air France i Delta Airlines, a także inne alianse, takie jak Wings z KLM i Northwest Airlines oraz Qualiflyer, którego centralnym uczestnikiem był Swissair.

Do opracowania niniejszej pracy wykorzystano zarówno literaturę fachową, jak i materiały dostępne na stronach internetowych poświęconych analizowanej tematyce.

Pracę magisterską na ten temat znajdziesz na stronie <https://pracedyplomowe.eu/alianse-strategiczne-nowy-sp-osob-konkurowania-na-rynku/>

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Możliwości oraz zagrożenia wynikające z zawarcia aliansu

Porozumienia, które zostały podpisane przez PLL LOT S.A. i British Airways, American Airlines oraz Deutsche BA są ważnym elementem strategii narodowego przewoźnika. Zapewniają one partnerom LOT-u możliwość mocnego wejścia na polski rynek, który jest jednym z najbardziej lukratywnych wśród krajów Europy Środkowej. Składa się na to prawie 50-cio milionowa grupa potencjalnych klientów, obywatele Polski wraz z Polonią, oraz nowoczesna infrastruktura lotniskowa mogąca obsłużyć ponad cztery miliony pasażerów oraz ponad pięćdziesiąt tysięcy ton ładunków rocznie. Dobrze wyszkolony personel oraz niskie koszty siły roboczej są także mocnymi czynnikami zachęcającymi. Nie bez znaczenia pozostaje fakt posiadania najmłodszej oraz najnowocześniejszej floty eksploatowanej przez LOT. Był to jeden z czynników, który zachęcił British Airways do nawiązania współpracy właśnie z LOT-em, jak na razie jedynym partnerem brytyjskiego przewoźnika w Europie Centralnej.

Głównym atutem polskiego przewoźnika jest także port w Warszawie, który mógłby stać się ważnym, dla naszych partnerów, punktem tranzytowym w połączeniach z krajami byłego ZSRR oraz państwami wschodu. W największych portach Europy poprzez ciągłe zwiększanie częstotliwości połączeń możliwości obsługi pasażerów na najwyższym poziomie z roku na rok zmniejszają się co sprawia, że atrakcyjność słabo wykorzystanej Warszawy wzrasta. Można przypuszczać, że odpowiednia polityka realizowana wspólnie przez LOT oraz PPL (Przedsiębiorstwo Porty Lotnicze) podniesie rangę Warszawy, która się jednym z głównych portów w Europie.

Dla strony amerykańskiej oferowanie swoich usług wspólnie z LOT-em to możliwość wyraźnego zaistnienia na rynku europejskim, ponieważ obecnie przewoźnik ten obecnie obsługuje

zaledwie około dwadzieścia portów na naszym kontynencie. Dzięki umowie z LOT-em logo American Airlines coraz częściej ukazuje się w różnych portach Europy, razem z logo LOT-u, przez co firma ta jest bardziej widoczna na tym rynku.

Współpraca z przewoźnikiem brytyjskim oraz niemieckim pozwoli umocnić pozycję LOT-u na naszym kontynencie oraz zwiększy częstotliwość połączeń między naszymi krajami. Deutsche BA jest linią obsługującą połączenia wewnątrz Niemiec, dzięki czemu znak LOT-u znajdzie się w większości portów tego kraju a także oferta połączeń naszego przewoźnika ulegnie ogromnemu poszerzeniu. To, że LOT razem z Deutsche BA oraz British Airways obsługuje te właśnie połączenia może znacznie podnieść prestiż oraz zaufanie do polskiego przewoźnika.

Dla LOT-u największą korzyścią wynikającą z zawarcia porozumień powinno być to, że polski przewoźnik postrzegany będzie jako Global carrier, tzn. firma będąca w stanie zbierać pasażerów z wielu punktów na świecie i przewozić na swych trasach daleko dystansowych. Uczynienie wspólnej oferty jak najbardziej atrakcyjnej dla klientów poprzez ciągłe jej wzbogacanie nowymi połączeniami może tylko podnieść konkurencyjność towarzystw uczestniczących w aliansie. Pasażer korzystający z usług firm tworzących alians będzie mógł podróżować taniej oraz szybciej. Towarzystwa dzięki współpracy będą mogły w lepszym stopniu wykorzystywać swoje możliwości przewozowe. Korzyści powinny być obopólne, tzn. pasażer podróżujący np. na trasie Bangkok – Warszawa – New York – Miami oddaje bagaż w Bangkoku i odbiera dopiero w Miami przez co lot staje się mniej uciążliwy, ponieważ podczas kolejnych przesiadek bagażem zajmują się pracownicy firm wchodzących w skład porozumienia.

Zwiększenie siatki połączeń oraz koordynacja rozkładów lotów powinny zapewnić pasażerom wygodne połączenia między poszczególnymi krajami a towarzystwom możliwość zaistnienia na wielu rynkach. Wynik powinien być tylko jeden – redukcja kosztów oraz zwiększanie wpływów czyli jedne z podstawowych

przesłanek zawierania aliansów. Wyraźnie daje się zauważyć, że podstawowym powodem zawierania aliansów jest ciągle szukanie oszczędności

Niestety oprócz korzyści wynikających z konsolidacji jest także wiele zagrożeń, których efektem może być całkowite fiasko porozumienia. Aby uchronić się przed niekorzystnym wynikiem aliansu należy maksymalnie skoncentrować się nad wszystkimi aspektami połączenia w trakcie początkowych negocjacji. Umowa która w optymalny sposób zadawała wszystkie strony oraz której treść będzie spójna z polityką

Możliwości oraz korzyści wynikających z zawarcia porozumienia jest bardzo wiele ale jest także ogromna liczba zagrożeń, czyhających na partnerów, które mogą spowodować małą efektywność aliansu, prowadzącą do zerwania współpracy. Dlatego chciałbym jeszcze raz podkreślić ogromne znaczenie procesu negocjacyjnego poprzedzającego podpisanie właściwej umowy. Alians powinien przynosić długookresowe korzyści dla wszystkich stron. O tym muszą być przekonani wszyscy partnerzy i dlatego ustalenie wspólnej strategii działania, zasad współpracy oraz planu realizacji postanowień umowy powinny być zaznaczone a także zaakceptowane przez wszystkie strony. Szanse, możliwości, korzyści jak również zagrożenia należy przedstawić przed podpisaniem umowy. Jasne zaprezentowanie wszystkich aspektów konsolidacji powinno wpłynąć na wzrost zaangażowania wszystkich stron a w efekcie na osiągnięcie założonych celów.

Zawarcie aliansu przez linie lotnicze przynosi wiele korzyści, ale wiąże się również z pewnymi zagrożeniami. Główne możliwości, jakie wynikają z takiej współpracy, to przede wszystkim rozszerzenie siatki połączeń, co pozwala na oferowanie pasażerom dostępu do większej liczby tras i lotnisk na całym świecie. Linie lotnicze mogą także czerpać korzyści ze wspólnych programów lojalnościowych, które umożliwiają pasażerom gromadzenie punktów i mile na różnych liniach w ramach jednego aliansu, co zwiększa ich zaangażowanie i

lojalność. Kolejnym atutem aliansów jest optymalizacja kosztów operacyjnych poprzez wspólne wykorzystywanie zasobów, takich jak obsługa bagażowa, centra serwisowe czy wspólne salony lotniskowe. Dzięki temu linie mogą znacznie zmniejszyć koszty operacyjne. Współpraca aliansowa pozwala także na lepszą synchronizację rozkładów lotów, co ułatwia pasażerom przesiadki i skraca czas oczekiwania na lotniskach. Zawarcie aliansu zwiększa konkurencyjność poszczególnych linii lotniczych na rynku globalnym, umożliwiając im konkurowanie z większymi przewoźnikami oraz oferowanie pasażerom szerszej oferty.

Jednakże zawarcie aliansu niesie ze sobą także pewne zagrożenia. Jednym z głównych wyzwań jest możliwość utraty tożsamości marki, ponieważ linie lotnicze w aliansie mogą być zmuszone do kompromisów, które mogą osłabić ich indywidualny wizerunek. Problemy z koordynacją różnych standardów obsługi klienta między członkami aliansu mogą prowadzić do niejednorodnych doświadczeń pasażerów, co osłabia zaufanie do całej grupy. Ponadto linie lotnicze w aliansie stają się bardziej uzależnione od kondycji finansowej swoich partnerów, co może prowadzić do problemów w przypadku kłopotów finansowych jednej z linii, jak miało to miejsce w przypadku Swissair w aliansie Qualiflyer. Zawarcie aliansu może również ograniczać elastyczność operacyjną linii lotniczych, ponieważ muszą one brać pod uwagę interesy innych członków, co utrudnia szybkie dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych. Dodatkowym zagrożeniem jest ryzyko wewnętrznej konkurencji między członkami aliansu, szczególnie na rynkach, gdzie linie oferują podobne trasy. To może prowadzić do napięć i konfliktów interesów, co osłabia współpracę.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Polskie Linie Lotnicze LOT S.A., a umowy z innymi przewoźnikami - forma strategii firmy

W światowym transporcie lotniczym poza koncentracją powodującą wzrastający udział wielkich przedsiębiorstw w liberalizującym się rynku, zaznacza się coraz większa tendencja do tworzenia strategicznych aliansów marketingowych zawieranych przez mniejsze lub większe grupy przewoźników. Alianse takie stwarzają możliwość uczestniczenia również mniejszych partnerów w korzyściach związanych ze zwiększeniem skali operacji, oszczędnością kosztów, zwiększeniem wpływów dzięki koordynacji programów lotów i innym skoordynowanym działaniom marketingowym.

Według danych opublikowanych w Airlines Business (wrzesień 1997) a dotyczących wyników finansowych 100 największych przewoźników lotniczych, 24 „zalianowane” przedsiębiorstwa uzyskały łącznie 53% całkowitej sumy wpływów oraz aż 80 proc zysków netto wykazanych przez całą setkę największych.

LOT W OCENIE IATA

PLL LOT SA są przewoźnikiem o średnich rozmiarach działalności. usytuowanym pod względem wartości wpływów na 82. miejscu wśród 259 członków IATA. co oznacza awans z 86 miejsca w 1995 r. (przy 50 pozycji Polski na liście państw ustalonej według wielkości przewozów lotniczych). LOT działa nadal poza zasięgiem wielkich aliansów posiada na razie jedynie aliance partykularne, tzn. umowy typu code-share, BSA (Block Space Agreement) i Pool agreement.

Należy dodać, że poprzez prywatyzację Polskie Linie Lotnicze LOT chcą stać się częścią światowego systemu w ramach jednego z globalnych aliansów lotniczych. Od pierwszego lutego tego roku rozpoczęła się wspólna działalność pięciu wielkich towarzystw lotniczych w ramach porozumienia One World, zawartego we wrześniu ubiegłego roku pomiędzy American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific z Hongkongu i australijskim Qantas. One World tworzy sieć koordynacji przelotów i sprzedaży biletów oraz wspólne programy „frequent flyer” dla osób często podróżujących samolotami.

PLL LOT mają porozumienia o wspólnej eksploatacji linii lotniczych z szesnastoma przewoźnikami, co pokazuje tabela.

Tabela: Umowy między PLL LOT S.A. a innymi przewoźnikami

Źródło: opracowanie własne

Zawarta niedawno umowa PLL LOT z Finnair, oraz z Iberią jest pośrednio poszerzeniem aliansu tych linii lotniczych z British Airways. Ponadto LOT ma podpisane umowy o współpracy z innymi przewoźnikami. Są to umowy o dzieleniu się handlową pojemnością samolotu- typu code-share i Blocked Space Agreement. Umowy te polegają na wydzieleniu pewnej ilości miejsc we własnym samolocie na rzecz innego przewoźnika za ustaloną stawkę oraz dodaniu jego kodu rejsu.

Pierwszą umową code- share (BSA było porozumienie dotyczące połączenia Warszawa – Praga podpisane przez LOT i CSA 1 sierpnia 1993 roku. Przewoźnicy zobowiązali się do wymiany miejsc oraz do stosowania oficjalnych taryf. Natomiast najbardziej spektakularnym i pierwszym, typowym code-share’em LOT-u było zawarcie umowy z American Airlines 16 września 1996 roku. Zgodnie z porozumieniem, AA otrzymało blok miejsc na rejsach L0 z Warszawy do Nowego Jorku (JFK) i Chicago. Natomiast AA oferowało połączenia z blokiem miejsc do Los Angeles i Miami. W trakcie współpracy sukcesywnie obejmowano

umową połączenia LOT -u z Warszawy do Nowego Jorku □Newark, oraz operacje atlantyckie z Krakowa na połączeniach wewnątrzamerykańskich, korzystają z tak zwanych „miejsc rezerwowanych” zapisanych w umowie L0/AA. Ilość miejsc na rejsach AA nie jest określona i nie jest stałym blokiem – miejsca te są rezerwowane w momencie zakupu biletu przez pasażera i potwierdzane przez American Airlines.

Po niespełna półtora roku od wprowadzenia w życie umowy o połączeniach code-share z Miami i Los Angeles do Warszawy, Polskie Linie Lotnicze LOT oraz American Airlines rozszerzają swoją współpracę o 10 nowych portów lotniczych w USA. Od 25 lutego 1998 roku Polskie Linie Lotnicze LOT oraz American Airlines rozpoczęły wspólne loty do Warszawy w ramach umowy code-share z następujących miast:

- Waszyngton – Dulles (przez Nowy Jork)
- Boston (przez Nowy Jork)
- Seattle (przez Chicago)
- San Francisco (przez Nowy Jork oraz Chicago)
- Dallas (przez Nowy Jork oraz Chicago)

Od 4 marca 1998 dochodzą kolejne porty : Waszyngton (National), Phoenix, Denver, Syracuse oraz Cleveland. Loty rozpoczynające się lub kończące w Waszyngtonie oraz Syracuse będą odbywały się przez port lotniczy JFK w Nowym Jorku, natomiast pozostałe loty przez port lotniczy O'Hare w Chicago.

Zgodnie z zawartą umową, American Airlines będzie obsługiwał rejsy w Stanach Zjednoczonych, natomiast Polskie Linie Lotnicze LOT będą zajmowały się obsługą połączeń transatlantyckich rozpoczynających /kończących się w Nowym Jorku i w Chicago. Rejsy transatlantyckie LOT-u będą wykonywane przez nowoczesne szerokokadłubowe samoloty typu Boeing 767.

Polskie Linie Lotnicze LOT oraz American Airlines zaczęły współpracę we wrześniu 1996 roku, początkowo na trasach Miami – Nowy Jork – Warszawa oraz Los Angeles – Chicago – Warszawa. Niedługo po podpisaniu umowy współpraca na tych trasach została rozszerzona o loty na trasach Miami – Chicago – Warszawa oraz Los Angeles – Nowy Jork – Warszawa. Podpisanie umowy code-share stało się możliwe po ratyfikowaniu w 1987 roku przez rządy Polski oraz Stanów Zjednoczonych umowy międzyrządowej o komunikacji lotniczej (Air Traffic Agreement).

ALIANS Z BRITISH AIRWAYS

15 stycznia 1998 roku w Warszawie British Airways i Polskie Linie Lotnicze LOT podpisały memorandum o porozumieniu. Uroczystego podpisania dokumentu dokonali Bob Ayling, Dyrektor Generalny British Airways oraz Jan Litwiński, Prezes Polskich Linii Lotniczych LOT. Memorandum daje obu przewoźnikom możliwość prowadzenia dalszych rozmów o współpracy.

Rozmowy dotyczyły różnych aspektów współpracy budujących handlowe i marketingowe partnerstwo między przewoźnikami. Linie nie wykluczają współpracy kapitałowej. W ramach umowy obu przewoźników możliwy jest code-sharing na trasach poza Londynem i Warszawą oraz honorowanie programów frequent flyer. Połączenia Warszawa – Manchester oraz Kraków – Londyn (lotnisko Gatwick) obsługiwane przez obydwu przewoźników będą także przedmiotem dalszych negocjacji. Trasa Warszawa – Londyn (lotnisko Heathrow) będzie wyłączona ze współpracy na obecnym etapie rozmów.

British Airways i LOT mają nadzieję, iż umowa między liniami wejdzie w życie do kwietnia 1998 roku. Podpisanie memorandum jest dla British Airways znaczącym krokiem na przód pozwalającym przewoźnikowi rozszerzyć działalność w krajach Europy Centralnej. Pasażerowie British Airways zyskają dostęp do dogodnych połączeń z centrami biznesowymi w tej części Europy. Pasażerowie Polskich Linii Lotniczych LOT zyskają

natomiast dostęp do sieci połączeń British Airways. Współpraca umożliwi przewoźnikom zwiększenie ilości i częstotliwości połączeń między Polską a Wielką Brytanią, wyjście poza londyńskie lotnisko Heathrow.

Warszawa, Londyn, 13 lipca 1998: British Airways ogłosiły szczegóły współpracy z Polskimi Liniami Lotniczymi LOT. Jest to strategiczny krok BA w kierunku rozszerzania sieci aliansów w Europie.

BA i LOT rozpoczęły współpracę 10 sierpnia 1998. Code-share objął 8 połączeń tygodniowo między Polską a Wielką Brytanią. Umowa dotyczyła lotów na trasie Warszawa – Manchester (każdy z przewoźników oferować będzie 3 loty tygodniowo) oraz dwóch połączeń w tygodniu między Gdańskiem i londyńskim lotniskiem Gatwick obsługiwanych przez LOT.

Na mocy podpisanej umowy obie linie będą wzajemnie honorowały swoje programy frequent flyer. Pasażerowie będą więc mogli zbierać i wykorzystywać kilometry na lotach objętych wspólnymi kodami.

BA i LOT będą dążyć do rozszerzenia code sharingu na inne trasy, zapewniając jeszcze lepszą obsługę i nowe możliwości podróżowania między Polską a Wielką Brytanią. Linie nie wykluczają możliwości podjęcia rozmów na temat inwestycji kapitałowych BA.

Dzięki współpracy obu przewoźników pasażerowie podróżujący z i do Polski zyskają dostęp do szerokiej siatki dogodnych czasowo połączeń i większego wyboru usług. Ponadto, obie linie wzmocnią swoją pozycję na dynamicznie rozwijającym się europejskim rynku.

Bob Ayling, Dyrektor Generalny British Airways powiedział: „Cieszymy się z zacieśnienia współpracy z Polskimi Liniami Lotniczymi LOT – przewoźnikiem o silnej pozycji rynkowej, dysponującym nowoczesną flotą, oferującym wysoki poziom usług. Razem zapewnimy naszym pasażerom najlepszą obsługę i dostęp do

globalnej siatki połączeń. Jestem niezmiernie zadowolony z tego, iż sieć europejskich aliansów British Airways nabiera realnego kształtu." [www.first.pl]

British Airways związały się już z przewoźnikami z Francji i Niemiec. Niedawno weszła w życie umowa code share między BA i liniami Finnair. British Airways podpisały także list intencyjny z Iberią.

Jan Litwiński, Prezes Zarządu Polskich Linii Lotniczych LOT stwierdził: „podjęliśmy współpracę z British Airways, najlepszym przewoźnikiem w Europie z myślą o naszych pasażerach. Staraliśmy się, aby negocjacje szybko posuwały się do przodu i teraz możemy zaoferować naszym pasażerom wspólną obsługę na najwyższym poziomie.” [www.first.pl]

Kraków, Londyn, 15 października 1998 roku: Przewoźnicy podjęli decyzję o wspólnych lotach na trasie Kraków – Londyn (lotnisko Gatwick).

Od sezonu zimowego obaj przewoźnicy oferować będą sześć lotów tygodniowo na trasie Kraków – Londyn (każda z linii obsługiwać będzie trzy połączenia). Jednocześnie LOT przeniesie swoje operacje z Terminalu Południowego londyńskiego Gatwick na Terminal Północny, z którego wspólnie będą korzystać obaj przewoźnicy.

Umowa ta zapewni więc jeszcze lepszą obsługę pasażerów oraz nowe możliwości podróżowania. Pasażerowie będą podróżować szybciej i bardziej komfortowo. Zyskają także dostęp do szerokiej siatki dogodnych czasowo połączeń obu przewoźników. Połączenie Kraków-Londyn będzie trzecim obsługiwanym wspólnie przez BA i LOT. BA i LOT będą wzajemnie honorowały swoje programy frequent flyer na trasie Kraków – Londyn, tak jak na dwóch pozostałych połączeniach objętych umową code-share. Pasażerowie będą więc mogli zbierać i wykorzystywać zebrane kilometry już na trzech trasach objętych wspólnymi kodami BA oraz LOT. British Airways i Polskie Linie Lotnicze LOT będą

dążyć do rozszerzenia code sharingu na inne trasy, zapewniając jeszcze lepszą obsługę i nowe możliwości podróżowania między Polską a Wielką Brytanią. Linie nie wykluczają możliwości podjęcia rozmów na temat inwestycji kapitałowych BA.

Londyn, 1 marca 1999: British Airways i Polskie Linie Lotnicze LOT ogłosiły dziś rozszerzenie umowy o wspólnych lotach i pogłębienie współpracy w ramach programów frequent flyer. Przewoźnicy zapewnią swoim pasażerom podróżującym z i do Europy Centralnej szerszy wybór połączeń, dodatkowe usługi i korzyści. Linie oferować będą 48 lotów tygodniowo pomiędzy Polską a Wielką Brytanią.

Od sezonu letniego, czyli od 28 marca 1999 roku, BA i LOT rozpoczną wspólne loty na trasie Warszawa – Londyn (lotnisko Heathrow). Liczba połączeń na tej trasie wzrośnie o 3 tygodniowo. Przewoźnicy będą więc wspólnie oferować 35 lotów w tygodniu, w tym BA będą obsługiwały 14, a LOT 21 z nich.

British Airways jest najpoważniejszym kandydatem do kupna części LOT-u, jest to dobry inwestor bo odgrywa kluczową rolę w Oneworld Alliance, do którego chce dołączyć LOT [].

Brytyjczycy uważają, że Warszawa mogłaby stać się centrum przesiadkowym nie tylko ze wschodu na zachód, ale również z północy na południe. British Airways wydelegowały do Warszawy menedżera, który jest odpowiedzialny za alians z Polską [„Rzeczpospolita” 9/04/1999,].

POROZUMIENIE CODE-SHARE Z FINNAIR

Umowa code-share, która została podpisana 11 marca 1998 roku w Warszawie pomiędzy Polskimi Liniami Lotniczymi LOT S.A. a liniami FINNAIR, ma zapoczątkować ściślejszą współpracę obu przewoźników. Zgodnie z jej treścią połączenie na trasie Warszawa-Helsinki obsługiwane będzie przez samoloty FINNAIR 7 razy tygodniowo i 6 razy w tygodniu przez samoloty LOT-u. Rejsy obu linii lotniczych będą podwójnie oznakowane: L0/AY, a każdy z przewoźników będzie wymieniał między sobą po 30 miejsc

w każdym rejsie, w obu klasach. Obie linie lotnicze ustaliły również ujednoczenie obsługi cateringowej w samolotach na tej trasie. W przyszłości obaj przewoźnicy zakładają rozbudowanie i powiązanie komunikacji lotniczej do krajów Bałtyckich – pierwsze wspólne rejsy planowane są już w sezonie LATO 1999. Obie linie lotnicze planują również współpracę na połączeniach atlantyckich i dalekowschodnich w najbliższej przyszłości

Połączenia Polskich Linii Lotniczych LOT do Finlandii mają długą historię, sięgającą początków działalności naszej linii. W 1936 roku podpisano w Turku międzypaństwową umowę lotniczą pomiędzy Polską a Finlandią. W uroczystości podpisania tego dokumentu wziął udział legendarny dyrektor LOT-u pilot kapitan Wacław Makowski. 29 kwietnia 1937 roku LOT uruchomił najdłuższe lotnicze połączenie południkowe międzywojennej Europy o długości 4300 kilometrów Trasę Helsinki – Warszawa – Lydda (dzisiejszy Tel Aviv). Eksploatacja tej linii została uznana za jedno z największych osiągnięć technicznych i organizacyjnych ówczesnego lotnictwa cywilnego. Tuż przed wybuchem wojny, w 1939 roku, samoloty LOT-u obsługiwały 6 międzynarodowych wieloodcinkowych linii lotniczych. Jedną z najważniejszych była linia Helsinki – Tallin -Ryga – Kowno – Wilno – Warszawa – Kraków – Budapeszt. Na swoich połączeniach od 1935 roku LOT eksploatował samoloty Douglas DC-2, Lockheed L- 10-A Electra i Junkers Ju-52 a od 1938 roku również najnowocześniejsze samoloty Lockheed L-14 H Super Electra. Na pokładzie właśnie takiego samolotu kapitan Makowski wykonał pierwszy transatlantycki rejs dostawczy, który miał zapoczątkować pierwsze w historii naszej linii loty za Ocean.

Wybuch II Wojny Światowej przerwał rozwój LOT-u. Jednak zaraz po wojnie samoloty z Żurawiem na ogonie zaczęły powracać na międzynarodowe lotniska. 3 czerwca 1965 Polskie Linie Lotnicze LOT wznowiły połączenia do Helsinek.

W ostatnich latach obserwujemy systematyczny wzrost przewozów LOT-u na trasie do/z Helsinek. W 1996 roku samoloty LOT-u przewiozły na tej trasie 28.600 pasażerów zaś w 1997 roku

31.615. Wzrastają również przewozy cargo i poczty [PLL LOT S.A., „Żurawie”, nr.5, Warszawa 1998].

UMOWY PRZEWOZOWE Z ALITALIA I AIR FRANCE

21 marca Polskie Linie Lotnicze LOT i włoskie Alitalia podpisały porozumienie (które weszło w życie 30 marca) o współpracy na połączeniach lotniczych między Polską a Włochami. Code-share będzie obowiązywał na liniach:

- z Warszawy do Rzymu, samolotem LOT-u w poniedziałki, wtorki, środy, piątki i soboty oraz w czwartki i niedziele samolotem Alitalii, MD-80,
- z Warszawy do Mediolanu w środy, piątki, soboty samolotem LOT-u (w piątki dodatkowo z międzylądowaniem w Krakowie) oraz we wszystkie dni tygodnia oprócz niedziel samolotem MD-80 należącym do przewoźnika włoskiego.

Od 1 maja tego roku wchodzi natomiast w życie umowa code-share i blocked space LOT-u z Air France. Obie linie będą wspólnie eksploatowały połączenia na trasach:

- z Krakowa do Paryża, z Warszawy do Lyonu i Nicei na zasadzie stałej odsprzedaży bloku 30 miejsc każdemu przewoźnikowi (umowa blocked space) oraz
- Paryż – Warszawa – Paryż, gdzie będzie obowiązywał stały blok 15 miejsc odsprzedawanych każdemu partnerowi (umowa code-share).

Nastąpi też zwiększenie rejsów do 28 tygodniowo.

CODE-SHARE Z IBERIA

3 lutego 1999 roku prezes PLL LOT S.A.- Jan Litwlnski oraz Xabier De Irala, prezydent IBERIA Airlines, podpisali umowę dotyczącą wykonywania rejsów w formule code-share na trasie Warszawa – Madryt – Warszawa. Przewoźnicy wspólnie oferują swoim pasażerom wiele dogodnych połączeń tranzytowych.

Pasażerowie LOT -u uzyskają dobre połączenia do portów na półwyspie Iberyjskim, w Ameryce Południowej i Środkowej i Afryce Północno-Zachodniej, IBERIA rozwinie siatkę połączeń do portów w Europie Środkowej i Wschodniej, Zarówno LOT jak i IBERIA deklarują długookresową współpracę, która ma przynieść wymierne korzyści obu stronom [PLL LOT S.A., „Żurawie” nr.2/3, Warszawa 1999].

Od 1 lutego LOT znacznie zwiększa częstotliwość połączeń (z jednego dotychczas do pięciu rejsów tygodniowo – w najlepszej porze dnia). LOT będzie mógł zaproponować swoim klientom przeloty do portów lotniczych w Hiszpanii, Portugalii, Ameryce Południowej i Środkowej (Alicante, Almeria, Barcelona, Bilbao, Bogota, Buenos Aires, Caracas, Dakar, Fuerteventura, Granada, Hawana, Ibiza, Jerez de la Frontera, Lanzarote, Las Palmas, Lima, Lizbona, Malaga, Managua, Palma (Majorka), Panama, Porto, Rio de Janeiro, Santiago de Chile, San Jose, San Juan, San Sebastian, Teneryfa, Walencja) oraz Afryce Północno-Zachodniej.

IBERIA i LOT współpracują z członkami globalnej grupy aliansowej oneworld, Obaj przewoźnicy starają się o członkostwo w tym aliansie [PLL LOT S.A., „Żurawie” nr.2/3, Warszawa 1999].

Jeżeli inwestorem strategicznym w prywatyzacji PLL LOT stałby się British Airways- inicjator sojuszu, polski przewoźnik mógłby stać się jego pełnoprawnym uczestnikiem prawdopodobnie w ciągu kilkunastu miesięcy. Iberia już otrzymała oficjalne zaproszenie do Oneworld.

12 lutego brytyjskie linie nabyły 9% udziałów Iberii, natomiast 1% nabył amerykański przewoźnik American Airlines. Obie linie są partnerami LOT-u, a zarazem inicjatorami aliansu Oneworld [„Okęcie Airport Magazine” nr.4, Warszawa 1999].

WSPÓŁPRACA Z DEUTSCHE BA

Polskie Linie Lotnicze LOT SA w ramach porozumienia z British

Airways, zawartego 15 stycznia 1998 w Warszawie, podpisały porozumienie o nawiązaniu współpracy z Deutsche BA. Jest to linia lotnicza działająca na rynku wewnątrzniemieckim i mająca dobrze rozwiniętą sieć połączeń krajowych. Jej głównym udziałowcem jest British Airways. Dzięki temu trójstronnemu porozumieniu LOT British Airways i Deutsche BA rozpoczynają nowy etap współpracy, która w przyszłości doprowadzi do:

- koordynacji rozkładów, co zapewni pasażerom wygodne połączenia, w tym między Polską a Niemcami;
- zintegrowania systemów Frequent Flyers, dzięki czemu pasażerowie będą mogli gromadzić przeleciane kilometry/mile na wszystkich trasach obsługiwanych przez trzech partnerów;
- ujednoczenia standardów obsługi pasażerskiej na obsługiwanych trasach;
- wspólnej odprawy pasażerskiej, w tym do koordynacji systemów odprawy pasażerskiej na obsługiwanych trasach, umożliwiającej łatwiejszy transfer ruchu pasażerskiego w portach tranzytowych;
- wspólnych przedsięwzięć marketingowych i promocyjnych.

Intencją LOT-u, British Airways i Deutsche BA jest wzbogacanie wspólnej oferty przewozowej i uczynienie jej jak najbardziej atrakcyjnej dla klientów tych linii. Prezes PLL LOT S.A. Jan Litwiński, Dyrektor Generalny British Airways Bob Ailing i Dyrektor Generalny Deutsche BA Carl Michel zgodnie podkreślają, że porozumienie przysporzy również uczestnikom aliansu dodatkowych korzyści oraz wzmocni ich zdolność do konkurencji z innymi liniami i grupami linii lotniczych. W przypadku współpracy na liniach między Polską i Niemcami, jednym z ważnych celów jest zwiększenie oferty przewozowej – zarówno jeśli chodzi o liczbę obsługiwanych portów, jak i łącznej liczby rejsów.

Obecnie LOT oferuje ponad 80 rejsów tygodniowo z Polski (z

Warszawy, Krakowa, Katowic, Wrocławia, Poznania i Gdańska) do Niemiec (Frankfurt, Berlin, Hamburg, Düsseldorf i Monachium) [„Rzeczpospolita” 21/01/1998].

Warto dodać, że drugim europejskim partnerem Deutsche BA jest Finnair, który również współpracuje z PLL LOT S.A [PLL LOT S.A., „Żurawie” nr.8, Warszawa 1998].

W tym roku planowane jest podpisanie kolejnych umów m.in. z Sabeną, a także rozszerzenie porozumienia code-share ze Swissair na liniach łączących Polskę ze Szwajcarią. W tym roku jest spodziewane podpisanie umowy z rządem kanadyjskim o uruchomieniu regularnych rejsów do Toronto i porozumienie code-share z jednym z przewoźników kanadyjskich. Od dwudziestu lat LOT utrzymuje tylko czarterowe połączenie Warszawy i Toronto [„Rzeczpospolita” 21/03/1999].

UMOWA O WSPÓŁPRACY PLL LOT SA Z DHL WORLDWIDE EXPRESS.

Biuro Cargo i Poczty Polskich Linii Lotniczych LOT i DHL Worldwide Express zawarły umowę o współpracy operacyjno-marketingowej. W wyniku tego porozumienia DHL otwiera regularne połączenie lotnicze na trasie z Brukseli do Warszawy, które będzie opatrzone LOT-owskim oznakowaniem rejsu. Linie te będzie obsługiwał samolot Boeing 727 w barwach DHL. Wprowadzony 8 września do eksploatacji na trasie Bruksela – Warszawa – Bruksela samolot Boeing 727 przystosowany jest do przewozu 21 ton ładunków. Jednocześnie dotychczas latający na trasie Kopenhaga – Warszawa – Katowice samolot AN-27 zostanie skierowany na trasę Berlin – Katowice. Alan Cassels, dyrektor generalny DHL Poland, komentując to wydarzenie powiedział, że „zarówno LOT jak i DHL będą mogły osiągnąć korzyści z tego porozumienia. DHL umożliwi ono kontynuowanie szybkiego rozwoju usług w zakresie dostaw przesyłek w systemie „od drzwi do drzwi” zaś LOT Cargo pozyska możliwość wykorzystania pojemności samolotu frachtowego, której dotychczas nie posiadał”. Wojciech Znyk, dyrektor LOT Cargo, podkreślił, iż „DHL długo oczekiwał na możliwość otwarcia połączenia

frachtowego do Warszawy Boeingiem 727.

Dzięki osiągniętemu porozumieniu LOT Cargo zdobywa nowe możliwości działania, a DHL może zaspokoić oczekiwania swoich klientów". Zmiany te już zaczęły przynosić efekty, a przewidywania na przyszłość są bardzo optymistyczne. Jako główny agent ds. sprzedaży dla DHL Aviation na obszarze Polski, LOT Cargo uzyska dostęp do floty lotniczego przewoźnika frachtowego o największym zasięgu w Europie, w której operuje 57 samolotami 5 dni w tygodniu, a na jego flotę powietrzną składają się samoloty typu DC-8, Boeing 727, Convair 580 i Antonov 26. Część porozumienia dotycząca umowy handlowej, ustanawia LOT generalnym Agentem Sprzedaży (GFX Express Cargo) na siatkę połączeń DHL i dotyczy przewozu zapewniającego dostarczenie przesyłki z portu nadania do portu odbioru w ciągu najwyżej 24 godzin. Towary mogą być przesyłane do blisko 70 portów. Sprzedaż tych usług będzie prowadzona za pośrednictwem sieci agentów LOT-u w Polsce.

POROZUMIENIE O UTWORZENIU SPÓŁKI JOINT-VENTURE Z GENERAL ELECTRIC

26 marca 1998 roku w Warszawie, Andrzej Słodownik, wiceprezes Polskich Linii Lotniczych LOT oraz William Vareschi, prezes generalny General Electric Engine Services, podpisali Memorandum of Agreement o utworzeniu spółki joint-venture, która zajmować się będzie serwisem silników CFM 56-3 eksploatowanych przez LOT w samolotach Boeing 737. Oficjalne powołanie spółki jest przewidziane jeszcze przed końcem bieżącego roku. 51% udziałów spółki będzie należało do Polskich Linii Lotniczych LOT, a 49% do General Electric Aircraft Engines.

Jest to pierwsza spółka w branży lotniczej, jaką General Electric zawiązuje w Polsce. Jednocześnie jest to jeden z elementów globalnej strategii inwestycyjnej GE polegającej na zwiększaniu obecności tego koncernu w wielu krajach na całym świecie, w tym i w Polsce. Strategia ta ma zapewnić lepszą

obsługę wszystkich klientów kompanii.

LOT został wybrany spośród wielu innych linii lotniczych w tej części Europy. O wyborze Polskich Linii Lotniczych LOT zdecydowała przede wszystkim bardzo wysoka jakość obsługi silników przez PLL LOT, wysoki poziom umiejętności fachowców LOT oraz odpowiednia baza techniczna firmy. Zarówno LOT jak i GE są zainteresowane wykorzystaniem infrastruktury warszawskich Wojskowych Zakładów Lotniczych Nr 4, które posiadają hamownie silników niezbędne do ich testowania [www.lot.com.pl/news].

Dzięki podpisanemu porozumieniu LOT wchodzi na światowy rynek remontów silników lotniczych. Zarząd LOT-u spodziewa się, że utworzenie spółki joint-venture pozwoli na znaczne obniżenie kosztów obsługi silników w tych 15 samolotach LOT-u, w których silniki CFM 56-3 są eksploatowane oraz w dużym stopniu polepszy wykorzystanie bazy technicznej LOT-u. Początkowo spółka zajmować się będzie jedynie remontami silników samolotów Boeing 737, lecz w przyszłości będzie także wykonywać remonty i naprawy silników do innych typów samolotów, a z usług spółki będą mogły korzystać wszystkie linie lotnicze. Warto podkreślić, że LOT należy do największych klientów GE w tej części Europy.

Mimo dobrych prognoz dla tego segmentu rynku, należy jednak spodziewać się silnej konkurencji, zwłaszcza ze strony Niemiec, zachodniego sąsiada Polski.

General Electric jest firmą mającą zasięg światowy i dominującą nie tylko w dziedzinie silników lotniczych. GE ma także znaczący udział w globalnej produkcji światowych przemysłów: energetycznego, elektromaszynowego, chemicznego, kosmicznego, militarnego oraz środków transportu – wykorzystując w każdej z tych dziedzin produkcji nowatorskie techniki zarządzania.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy -

potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.