

# Wprowadzenie

Porty lotnicze, podobnie jak drogi, mosty lub porty morskie, to obiekty transportowe, które składają się na wyposażenie infrastrukturalne kraju. Głównym celem ich funkcjonowania jest zapewnienie sprawnego i bezpiecznego ruchu statków powietrznych, aby umożliwić przepływ pasażerów i towarów. Wraz ze zmianą otoczenia politycznego, prawnego, społecznego, ekonomicznego oraz technologicznego porty lotnicze zaczęły pełnić rolę nie tylko węzłów intermodalnych, ale także przedsiębiorstw, które w swoim funkcjonowaniu odwołują się do rachunku ekonomicznego, dążąc do zwiększania wartości dla interesariuszy.

Jedną z pierwszych zmian, jakie zaszły w funkcjonowaniu polskich portów lotniczych w latach 90. ubiegłego wieku, była ich komercjalizacja, czyli przekształcenie portów lotniczych w spółki prawa handlowego, w których udziałowcem oprócz dotychczasowego właściciela i zarządcy przedsiębiorstwa państwowego „Porty Lotnicze” zostały władze miasta oraz regionu. Spółka stała się podmiotem zarządzającym cywilną częścią lotniska, a jej głównym celem była rozbudowa, modernizacja i eksploatacja portu lotniczego oraz obsługa lotniczego ruchu pasażerskiego i towarowego. Zarządcy regionalnych portów lotniczych w Polsce, a przede wszystkim władze samorządowe, mając na uwadze istotną rolę portów lotniczych w przyczynianiu się do współtworzenia rozwoju miasta i regionu, zaczęły zabiegać o uruchamianie przez przewoźników nowych połączeń lotniczych i rozbudowywać infrastrukturę lotniskową w celu sprostania rosnącym potrzebom przewozowym. Niestety uzależnienie regionalnych portów lotniczych od strategii funkcjonowania narodowych, sieciowych przewoźników powodowało, że na przełomie lat 90. i początku pierwszej dekady XXI wieku ruch lotniczy w polskich portach regionalnych nie rozwijał się dynamicznie.

Polski przewoźnik lotniczy PLL LOT, podobnie jak inne narodowe linie lotnicze, realizował strategię funkcjonowania zgodnie z modelem *hub and spoke*, zwożąc pasażerów z regionalnych lotnisk (*spoke*) do głównego węzłowego portu lotniczego (*hub*) w Warszawie, skąd oferował pasażerom połączenia lotnicze w wielu kierunkach krajowych i zagranicznych. Podobną strategię operowania stosował niemiecki narodowy przewoźnik Lufthansa, proponując połączenia z polskich regionalnych portów lotniczych do swoich węzłów przesiadkowych w Monachium i we Frankfurcie. Tym samym nowe połączenia lotnicze były otwierane głównie w portach węzłowych. Ograniczona oferta usług przewozowych i utrzymujące się na wysokim poziomie ceny biletów lotniczych,

spowodowane brakiem konkurencji ze strony innych przewoźników na rynku, nie zachęcały podróżnych do korzystania z transportu lotniczego.

Zmiany zaczęły dokonywać się wraz z akcesją Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku i z koniecznością dostosowania ram prawnych funkcjonowania rynku lotniczego do standardów Wspólnoty. Przeprowadzona w Europie Zachodniej w formie pakietów liberalizacyjnych w latach 1987–1997 reforma rynku usług lotniczych miała na celu stworzenie konkurencyjnego i jednolitego rynku europejskiego. Proces, który w Europie Zachodniej trwał dekadę, w Polsce i równocześnie w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej rozpoczął wraz z przystąpieniem do Unii Europejskiej w 2004 roku. Liberalizacja rynku lotniczego w Polsce umożliwiła pojawienie się nowych przewoźników o strategii działania opartej na niskich kosztach (tzw. przewoźników niskokosztowych, ang. *low-cost airlines*). Transformacja tego rodzaju usług była katalizowana przez zmiany w międzynarodowym otoczeniu gospodarczym, takie jak: swobodny przepływ ludzi oraz towarów, otwarcie rynków pracy między innymi dla Polaków w Wielkiej Brytanii, Irlandii, a następnie w Norwegii oraz wzrost dochodów ludności. Wymienione czynniki i procesy nasilone przez spadek cen biletów lotniczych na skutek wejścia nowych przewoźników na rynek spowodowały zwiększenie popytu na przewozy lotnicze i dynamiczny rozwój połączeń lotniczych, głównie z regionalnych portów lotniczych. W latach 2005–2007 średnia dynamika wzrostu liczby przewiezionych pasażerów drogą lotniczą w Polsce była jedną z największych na świecie. Mimo to rynek nadal pozostał nienasycony i do chwili obecnej charakteryzuje się dużym potencjałem wzrostu.

Rosnący ruch przewoźników i wolumen pasażerów w portach lotniczych wymógł na właścicielach i zarządcach portów lotniczych rozbudowę infrastruktury w celu zwiększenia ich przepustowości. Akcesja Polski do Unii Europejskiej stworzyła możliwości pozyskania dodatkowych środków zewnętrznych na finansowanie projektów infrastrukturalnych. Z szansy tej skorzystało wiele polskich portów lotniczych. Dzięki środkom unijnym porty lotnicze rozbudowały lotniskową infrastrukturę naziemną oraz terminale pasażerskie, a wraz z innymi podmiotami, takimi jak agencja kontroli ruchu lotniczego czy władze samorządowe, doposażyły swoją infrastrukturę w pomoce nawigacyjne, zwiększyły bezpieczeństwo oraz poprawiły jakość dróg dojazdowych do lotnisk.

Wzajemne oddziaływanie otoczenia społeczno-ekonomicznego i rynku usług lotniczych powoduje, że transport lotniczy, w tym porty lotnicze, są wrażliwe na skutki procesów i szoków gospodarczych. W trakcie globalnego kryzysu finansowego w latach 2008–2009 skala ruchu w portach lotniczych zmalała na skutek spadku popytu pasażerskiego, co wywołało trudności finansowe przewoźników i likwidację niektórych połączeń lotniczych. Przychody portów lotniczych spadły przy jednoczesnym wzroście kosztów stałych związanych z utrzymaniem nowo rozbudowanej infrastruktury. Zwiększone zagrożenie terrorystyczne wymogło na zarządcach portów lotniczych dodatkowe nakłady finansowe związane z poprawą bezpieczeństwa. Organizacja przez Polskę Mistrzostw

Europy w Piłce Nożnej (EURO 2012) spowodowała konieczność dostosowania przepustowości infrastruktury niektórych portów lotniczych do jednorazowego przyjęcia dużej liczby samolotów i pasażerów.

Wraz ze zmianami w sektorze przewozów lotniczych transformacji ulega również rynek usług portów lotniczych. Dominującą pozycję na rynku przewoźników zdobywają linie niskokosztowe, tym samym zwiększając siłę przetargową w negocjacjach z portami lotniczymi. W szczególnie trudnej sytuacji są zarządcy lotnisk, z których połączenia oferowane są tylko przez jednego przewoźnika lotniczego.

Główne źródło przychodów portów lotniczych, jakim są opłaty lotniskowe, staje się narzędziem konkurencji między portami lotniczymi o przewoźników. Zarządcy portów lotniczych stosują w coraz większym stopniu opusty cenowe, promocje oraz wykorzystują inne instrumenty marketingowe w celu zachęcenia przewoźników lotniczych do utrzymania dotychczasowych i tworzenia nowych połączeń lotniczych. Ponadto samorządy jako główni właściciele portów lotniczych zawierają z liniami lotniczymi kontrakty marketingowe obejmujące promocję miast i regionów. Coraz większą rolę w strukturze finansowej portu lotniczego zaczynają odgrywać przychody pozalotnicze. Wraz z rozbudową terminali pasażerskich zwiększyła się powierzchnia do wynajęcia na działalność handlową, usługową czy gastronomiczną.

Wzrost ruchu w portach lotniczych generuje także negatywne efekty, takie jak hałas lotniczy czy zanieczyszczenia, odczuwane przede wszystkim przez społeczność lokalną zamieszkującą tereny położone w okolicy lotnisk. Zarządcy portów lotniczych zobligowani są do monitorowania wpływu działalności i rozwoju portu lotniczego na otoczenie i w razie konieczności ponoszenia kosztów, które rekompensują odczuwanie negatywnego wpływu przez osoby trzecie. To kolejny aspekt funkcjonowania omawianych przedsiębiorstw, który zyskał na znaczeniu i niewątpliwie powinien być brany pod uwagę w analizie kosztów ich działalności i planowaniu rozwoju.

Zarządzanie portem lotniczym w zmiennym i niepewnym otoczeniu stanowi niewątpliwie duże wyzwanie, a sukces rozwoju portu lotniczego zależy od wielu czynników, zarówno tych znajdujących się w otoczeniu portów lotniczych, jak i tych pochodzących z jego wnętrza. Analiza i ocena funkcjonowania portu lotniczego powinna być wielowątkowa i uwzględniać różnorodne aspekty jego działalności oraz skomplikowane interakcje z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Motywacją do powstania niniejszej publikacji było wypełnienie luki w krajowej literaturze przedmiotu wynikającej z braku pozycji, która w sposób kompleksowy opisywałaby problemy funkcjonowania i planowania rozwoju portu lotniczego w kontekście zarządzania strategicznego. W opracowaniu wykorzystano dorobek nauki w zakresie tematyki zarządzania przedsiębiorstwem i odniesiono go do funkcjonowania i rozwoju portu lotniczego jako przedsiębiorstwa. Rozważania dotyczące działalności i rozwoju portu lotniczego oparto na tezie, że port lotniczy jest podmiotem gospodarującym o infrastrukturalnym charakterze

i pełni istotną rolę w systemie transportu lotniczego oraz w całej gospodarce. Punktem wyjścia rozważań prowadzonych w niniejszym opracowaniu jest analiza podejmowania decyzji przez zarządcę portu lotniczego, czyli podmiot, który jest odpowiedzialny za działalność portu lotniczego. Przedmiotem badawczym opracowania jest rozwój portu lotniczego z perspektywy zarządzania strategicznego.

W związku z dynamicznymi zmianami, jakie zaszły w ostatnich dekadach w polskiej gospodarce, w tym transformacją modelu gospodarczego i zmianami polityczno-ekonomicznymi, które nastąpiły na skutek akcesji naszego kraju do Unii Europejskiej, przy jednoczesnej ciągłej niedojrzałości rynku transportu lotniczego, zdecydowano o ukierunkowaniu tematyki niniejszej publikacji na problematykę funkcjonowania i rozwoju polskich regionalnych portów lotniczych. W pracy wykorzystano studia przypadków polskich portów lotniczych.

Od ponad dekady problematyka zarządzania portem lotniczym jest przedmiotem zainteresowania pracowników Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, zarówno jeśli chodzi o badania naukowe, jak i proces dydaktyczny. W ramach działalności naukowej Katedry Mikroekonomii przeprowadzono i nadal się prowadzi wiele projektów krajowych i międzynarodowych dotyczących analizy efektywności finansowo-technicznej portów lotniczych, badania popytu na przewozy pasażerskie, czy też oceny oddziaływania portu lotniczego na otoczenie, w tym pomiaru efektów pozytywnych (tworzenie dochodów i miejsc pracy) i efektów negatywnych (hałas) wynikających z działalności operacyjnej portu lotniczego. W niniejszej publikacji wykorzystano także doświadczenia z prac badawczych realizowanych w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki pt. „Czynniki rozwoju portu lotniczego jako przedsiębiorstwa o szczególnym charakterze” (nr 2015/17/D/HS4/00363).

Publikacja składa się z pięciu rozdziałów, w których kolejno zaprezentowano zagadnienia dotyczące procesu zarządzania rozwojem portu lotniczego. W pierwszym rozdziale dokonano charakterystyki portu lotniczego i przedstawiono cele, zadania i funkcje portu lotniczego oraz cechy organizacji w odniesieniu do portu lotniczego. W drugim rozdziale zdefiniowano rozwój portu lotniczego, przedstawiono jego mierniki i nakreślono ramy czynników mających wpływ na rozwój lotniska. Następnie omówiono wyniki badań empirycznych czynników rozwoju portu lotniczego związanych z kadrą menedżerską i strukturą przedsiębiorstwa. W dalszej części zaproponowano autorską koncepcję analizy etapów rozwoju portu lotniczego, którą zastosowano w studiach przypadków dwóch regionalnych portów lotniczych w Polsce. W tym celu wykorzystano kwestionariusz ankiety i przeprowadzono wywiady bezpośrednie z menedżerami portów lotniczych. W trzecim rozdziale omówiono sposoby pomiaru działalności portu lotniczego, dokonano charakterystyki struktury przychodów i kosztów portu lotniczego oraz czynników, które je kształtują. Przedstawiony opis uzupełniono analizą efektywności polskich portów lotniczych, a w szczególności analizą ich progów rentowności. W dalszej części opracowania, w rozdziale

czwartym, skupiono uwagę na wpływie otoczenia na rozwój portu lotniczego z uwzględnieniem pomiaru wpływu czynników na działalność portu lotniczego i sposobu prognozowania popytu na lotnicze przewozy pasażerskie. Przedstawiono wyniki analizy wpływu czynników społeczno-ekonomicznych na rozwój dwóch regionalnych portów lotniczych. Opracowanie zakończono rozdziałem dotyczącym zarządzania strategicznego portem lotniczym. Przedstawiono istotę strategii i zarządzania strategicznego w odniesieniu do portu lotniczego oraz przeprowadzono analizę strategiczną dwóch regionalnych portów lotniczych. W tym celu wykorzystano analizy sektorowe: metodę pięciu sił Portera i mapy grup strategicznych. Następnie przeprowadzono analizę SWOT, która łączy analizę otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa. Wyniki analizy SWOT posłużyły do sformułowania strategii rozwoju portów lotniczych. W ostatniej części rozdziału zwrócono uwagę na proces wdrażania, kontroli i weryfikacji strategii rozwoju portu lotniczego.

Zamierzeniem Autorów jest przybliżenie tematyki zarządzania portem lotniczym i planowania jego rozwoju studentom, wykładowcom i badaczom rynku transportu lotniczego. Zamieszczony materiał empiryczny, w tym rozwiązania organizacyjne służące jako przykłady zastosowań praktycznych, może zainteresować zarządców i właścicieli podmiotów działających na rynku usług portów lotniczych oraz całego systemu transportu lotniczego. Zarządzanie portem lotniczym jako złożonym przedsiębiorstwem, które jest podporządkowane zasadom funkcjonowania gospodarki rynkowej, a jednocześnie stanowi węzeł intermodalny i działa w zmiennym otoczeniu, sprawia, że planowanie jego rozwoju staje się jednym z trudniejszych wyzwań dla menedżerów i badaczy. Zagadnienia poruszone w opracowaniu stanowią odzwierciedlenie zmian zachodzących we współczesnym podejściu badawczym do funkcjonowania i rozwoju portu lotniczego, a także mogą być przyczynkiem do dalszych rozważań poświęconych tym problemom.

Autorzy pragną wyrazić wdzięczność Recenzentom za liczne krytyczne i wnikliwe komentarze, które podniosły wartość niniejszego opracowania. Szczególne podziękowania należą się także menedżerom portów lotniczych, którzy zechcieli podzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem z zakresu zarządzania portem lotniczym. Jednocześnie informujemy, że odpowiedzialność za wszelkie możliwe błędy ponoszą wyłącznie autorzy i redaktor niniejszej pracy.

*Sonia Huderek-Glapska*