

# Co oznacza sukces portu lotniczego i kiedy ma wpływ na gospodarkę miasta i regionu?

## What does the success of an airport mean and when it contributes to the regional economy?



**Sonia Huderek-  
Glaska**

Dr

Uniwersytet Ekonomiczny w  
Poznaniu

sonia.huderek@ue.poznan.pl

**Streszczenie:** Port lotniczy do niedawna postrzegany był jedynie jako element wyposażenia infrastrukturalnego kraju, a jego głównym zadaniem było zapewnienie bezpiecznego i sprawnego operowania samolotów oraz przepływu pasażerów. Konkurencyjne środowisko wymogło na uczestnikach rynku lotniczego zmiany modelu zarządzania przedsiębiorstwami lotniczymi na bardziej rynkowe, oparte na rachunku ekonomicznym podejście. Obserwuje się polaryzację w rozwoju portów lotniczych. Niektóre porty lotnicze kontynuują ścieżkę wzrostu podczas gdy inne zagrożone są upadkiem. Celem artykułu jest zdefiniowanie sukcesu portu lotniczego, zidentyfikowanie czynników mających wpływ na ten sukces, ze szczególną uwagą zwróconą na zarządzanie relacjami z liniami lotniczymi oraz rozpoznanie wpływu funkcjonowania i rozwoju portu lotniczego na sytuację społeczno-ekonomiczną miasta i regionu. Do korzyści jakie port lotniczy czerpie ze współpracy z liniami niskokosztowymi zalicza się wzrost liczby pasażerów i zwiększenie przychodów pozalotniczych. Nie zawsze korzyści ze współpracy portu lotniczego z liniami niskokosztowymi przekładają się na korzyści dla miasta i regionu.

**Słowa kluczowe:** Zarządzanie portem lotniczym; Czynniki sukcesu; Rozwój regionalny

**Abstract:** Until recently airports were seen as part of infrastructure endowment of the country, and their main tasks were to ensure smooth and safe operation of airlines and passenger flow. This situation changed with the liberalization of air transport market and increasing integration and globalization of economies. Competitive environment caused the changes in the model of airport management, preferring increasingly a business approach based on economic calculation. A certain polarization in the development of airports is observed. Some airports enter the path of development and intensive growth, while others are at risk of collapse. The aim of the paper is to define the success of an airport, recognize the factors that have an impact on this success, with particular attention paid to the airlines-airport relationship management and identify the impact of an airport on the urban and regional economy. The problem is gaining importance in view of the pace of change taking place in the business environment.

**Keywords:** Airport management; Company success factors; Airport impact

Port lotniczy jest obiektem infrastrukturalnym, ale także złożoną organizacją, która posiada cechy przedsiębiorstwa. Zarówno infrastrukturalny jak i gospodarczy charakter portu lotniczego uwidocznił się w definicji prawnej, zgodnie z którą, port lotniczy to lotnisko, czyli wydzielony obszar na lądzie, wodzie lub innej powierzchni w całości lub w części przeznaczony do wykonywania startów, lądowań i naziemnego lub nawodnego ruchu statków powietrznych, wraz ze znajdującymi się w jego granicach obiektami i urządzeniami budowlanymi o charakterze trwałym, wpisany do rejestru lotnisk; użytku publicznego, wykorzystywane do odpłatnego przewozu pasażerów, bagażu, towarów lub poczty [16]. Port lotniczy należy do twardej infrastruktury, której użytkowanie wspomaga sektor

transportu w procesie gospodarowania. Budowa, rozbudowa i użytkowanie portu lotniczego przyczynia się także do zmian aktywności ekonomicznej podmiotów z różnych sektorów gospodarki, zlokalizowanych w bliższym i w dalszym otoczeniu portu lotniczego. Jednocześnie port lotniczy zarządzany jest przez spółkę prawa handlowego, co odróżnia go od innych obiektów infrastrukturalnych takich jak drogi czy mosty. Port lotniczy jest jednostką wyodrębnioną pod względem prawnym, ekonomicznym i organizacyjnym. Zarządca portu lotniczego prowadzi działalność gospodarczą, na własny rachunek i nastawioną na generowanie zysku. Ze względu na strategiczną rolę jaką porty lotnicze pełniły i nadal pełnią w obronności i w rozwoju kraju w zdecydowanej większości stanowią własność państwową,

a ich rynek, tak jak rynek całego transportu lotniczego w znacznym, a w przypadku niektórych dziedzin aktywności związanych z transportem lotniczym, w pełnym stopniu jest regulowany.

Tradycyjną rolą portów lotniczych jest przyciągnięcie jak największej liczby przewoźników lotniczych i funkcjonowanie w charakterze logistycznego pośrednika pomiędzy liniami lotniczymi a pasażerami. Tym samym strategicznym i operacyjnym celem funkcjonowania portu lotniczego jest maksymalizacja ruchu lotniczego, wyrażonego jako liczba operacji lotniczych, liczba odprawionych pasażerów lub towarów [8]. W rozumieniu portu lotniczego jako dostawcy infrastruktury linie lotnicze postrzegane są jako główny klient portu lotniczego [7]. Wraz ze zmieniającym się otoczeniem portów lotniczych i prze-

obrażeniami w sferze społecznej, politycznej i ekonomicznej transformacji ulega sposób zarządzania portem lotniczym, zmieniają się jego cele strategiczne i ewoluuje sposób postrzegania portu lotniczego przez wszystkich jego interesariuszy. W Europie Zachodniej procesy te nasiliły się w latach 80-tych ubiegłego wieku [9]. W Polsce pierwsze zmiany zaszły na początku lat 90-tych, kiedy porty lotnicze przeszły transformację z obiektów zarządzanych przez władze centralne w spółki prawa handlowego, których w większości głównymi udziałowcami stały się władze lokalne. Zmiany te zachodziły równolegle do przeobrażeń w sferze gospodarczej, a szczególnej dynamiki nabrały wraz z akcesją Polski do Unii Europejskiej, która wymogła dostosowanie prawa do wymogów Wspólnoty, w tym prawa lotniczego i otwarcie rynków umożliwiając swobodny przepływ pasażerów, towarów i kapitału. Rynek przewoźników lotniczych stał się bardziej konkurencyjny co spowodowało, że linie lotnicze zaczęły bardziej kontrolować wysokość swoich kosztów i wywierać jeszcze silniejszy wpływ na obniżkę opłat lotniskowych przez porty lotnicze [4]. Tym samym porty lotnicze zaczęły poszukiwać źródeł przychodów pozalotniczych i poszerzać zakres swojej działalności o dodatkowe produkty i usługi, kształtując je w taki sposób, aby dostosować jak najlepiej do potrzeb i preferencji pasażerów. Celem strategicznym portów lotniczych staje się maksymalizacja zysku, a nawet maksymalizacja przychodów ze względu na niewielki koszt obsłużenia dodatkowego pasażera przez port lotniczy przy jednoczesnym dużym udziale kosztów stałych w kosztach całkowitych, co jest charakterystyczne dla obiektów infrastrukturalnych.

## Sukces portu lotniczego i jego mierniki

Sukces portu lotniczego, rozumiany jako osiągnięcie zamierzonego celu może być różnie definiowany w zależności od przyjętej perspektywy. Interesariusze portu lotniczego, w tym zarządcy, właściciele, linie lotnicze, pasażerowie, pracownicy, instytucje regulujące rynek, podmioty współpracujące z portem lotniczym jak na przykład agenci obsługi naziemnej, kontrolerzy ruchu lotniczego, wymagają różnych informacji dotyczących różnych aspektów działalności

portu lotniczego [7]. Port lotniczy może osiągać sukces w jednej dziedzinie swojej aktywności natomiast w innych może nie realizować zamierzonych celów. O pełnym sukcesie portu lotniczego decyduje spełnienie wszystkich założonych przez zarządzającego celów przedsiębiorstwa. Oprócz wymiaru przedmiotowego sukcesu portu lotniczego istotny jest także wymiar czasowy. Złożone i dynamicznie zmieniające się otoczenie portu lotniczego sprawia, że osiągnięty sukces może być trudny do utrzymania w kolejnych okresach. Z tego powodu niekiedy sukces przedsiębiorstwa utożsamiany jest ze zdolnością organizacji do rozwoju w długiej perspektywie czasowej [2]. Rozwój rozumiany jako zachodzący w czasie proces zmian o charakterze jakościowym i ilościowym [12]. Przy czym zmiany mogą dotyczyć zarówno części jak i całości przedsiębiorstwa. Tak więc sukces portu lotniczego jest pojęciem wielowymiarowym i złożonym w zależności od analizowanego aspektu działalności przedsiębiorstwa, perspektywy czasowej i podmiotu, który dokonuje oceny.

W dążeniu do identyfikacji sukcesu portu lotniczego konieczne jest zastosowanie odpowiednich mierników, które dostarczają informacji dotyczących realizacji zamierzonych celów i umożliwiają ocenę decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie. Odpowiednio skonstruowany system pomiaru dokonań wspomaga osiągnięcie celów strategicznych, taktycznych, operacyjnych i w razie potrzeby zmianę wzorców zachowań w działaniach jednostki [11].

Z punktu widzenia obiektu infrastrukturalnego sukcesem portu lotniczego jest zapewnienie sprawnego i bezpiecznego ruchu statków powietrznych oraz przepływu pasażerów i towarów. W tym kontekście miernikiem sukcesu portu lotniczego jest zmiana liczby operacji lotniczych, liczby odprawionych pasażerów lub liczby odprawionych towarów i poczty w danym okresie czasu, w porównaniu z okresem poprzedzającym. O sukcesie portu lotniczego stanowi wzrost tych wskaźników. Z perspektywy przedsiębiorstwa, którego celem jest maksymalizacja zysku, analiza finansowa portu lotniczego jest najistotniejszym systemem pomiaru dokonań w porcie lotniczym. Dla właścicieli portów lotniczych, którymi są przede wszystkim samorządy, oprócz samofinansowania przedsiębiorstwa istotne jest współtwo-

zenie rozwoju miasta i regionu dzięki funkcjonowaniu lotniska. Aktywność portu lotniczego zwiększa nie tylko dostępność regionu, umożliwia przepływ pasażerów i towarów, ale także oddziałuje na działalność podmiotów, w tym na lokalizację przedsiębiorstw [5].

W tabeli nr 1 zestawiono różne interpretacje sukcesu portu lotniczego w zależności od przyjętego celu funkcjonowania jednostki, wraz ze wskazaniem typu miernika, za pomocą którego można zmierzyć realizację celu oraz głównych interesariuszy portu lotniczego zainteresowanych wykonaniem danego celu. Uzupełnieniem tabeli nr 1 jest uwzględnienie perspektywy sukcesu portu lotniczego pozostałych interesariuszy. Przykładem są pracownicy portu lotniczego, dla których sukces organizacji jest zbieżny z ich osobistym sukcesem zawodowym, który jest osiągnięty wtedy, gdy będą oni mogli z zaangażowaniem realizować przydzielone im zadania, otrzymają satysfakcjonujące wynagrodzenie i uwzględnione zostaną ich dodatkowe potrzeby i preferencje [10].

## Sukces polskich portów lotniczych

W celu identyfikacji sukcesu portu lotniczego analizie poddano rynek portów lotniczych w Polsce. Jest to interesujący przykład do analizy z kilku względów. Spośród krajów Europy Środkowo-Wschodniej Polska, ze względu na swoją powierzchnię i liczbę ludności posiada najwięcej portów lotniczych. Lotniska te znajdują się w różnej fazie rozwoju. Rynek transportu lotniczego jest niedojrzały, liczba podróży lotniczych przypadająca na jednego mieszkańca jest prawie czterokrotnie mniejsza od średniej dla Europy Zachodniej, co świadczy o dużym potencjale rozwojowym. W pierwszej dekadzie XXI w. rynek transportu lotniczego w Polsce charakteryzował się największą dynamiką wzrostu na świecie. Po 13 latach od liberalizacji rynku lotniczego obserwuje się polaryzację w rozwoju portów lotniczych. Niektóre porty lotnicze kontynuują ścieżkę wzrostu podczas gdy inne są w fazie stagnacji a nawet schyłku. W ujęciu dynamicznym można zaobserwować dwa szczególne momenty w rozwoju polskich portów lotniczych (rys. 1). Pierwszy z nich to rok 2004, w którym nastąpiło wejście Polski do struktur Unii Europejskiej. Po

tym okresie widać dynamiczny rozwój portów lotniczych za sprawą wejścia nowych przewoźników lotniczych do gałęzi i zwiększeniu dostępności usługi transportowej dla większego grona klientów, głównie dzięki wzroście liczby tras lotniczych i znacznym spadku cen biletów lotniczych. Drugi istotny okres to rok 2009, w którym rynek lotniczy szczególnie odczuł skutki światowego kryzysu finansowego i nastąpił spadek wielkości przewozowych. Większość portów lotniczych w późniejszym okresie kontynuowała ścieżkę wzrostu jednak ze znacznie mniejszą dynamiką niż w okresie 2004-2008. Jest to typowe dla rynków dojrzewających, na których tempo wzrostu z biegiem czasu maleje wraz z nasycającym się rynkiem. Warto zwrócić uwagę, że w obu przypadkach to czynniki zewnętrzne, takie jak zmiany w otoczeniu politycznym i społeczno-ekonomicznym portów lotniczych miały wpływ na ich rozwój. Porty lotnicze w różny sposób reagowały na te zmiany. Analiza rozwoju polskich portów lotniczych w okresie dwóch dekad umożliwia wyodrębnienie dwóch grup portów lotniczych. Pierwszą z nich są porty lotnicze obsługujące powyżej 1 mln pasażerów rocznie: Kraków, Gdańsk, Katowice, Wrocław, Poznań oraz Modlin, który powstał w 2012 roku. Drugą grupę portów lotniczych stanowią lotniska obsługujące mniej niż 1 mln pasażerów rocznie, są to: Rzeszów, Szczecin, Bydgoszcz, Lublin, Łódź, Olsztyn, Zielona Góra, Radom. Zauważalna jest korelacja pomiędzy silnym ośrodkiem gospodarczym a poziomem aktywności portu lotniczego.

Analizę sukcesu polskich portów lotniczych rozszerzono o 6 dodatkowych mierników (Tab. 2). Oprócz mierników operacyjnych, wzięto pod uwagę mierniki finansowe (przychód, zysk) i strategiczne (udział w rynku). Analizę przeprowadzono w ujęciu statycznym (dane z okresu 2015/2016). Pogłębiona analiza potwierdziła wcześniejsze obserwacje. Biorąc pod uwagę perspektywę portu lotniczego jako przedsiębiorstwa i osiągnięcie celu jakim jest generowanie zysku ponownie wyodrębnić można dwie grupy portów lotniczych. Do pierwszej grupy należą porty lotnicze zlokalizowane w Krakowie, Gdańsku, Katowicach, Modlinie i we Wrocławiu, porty te w 2015 roku osiągnęły zysk dodatni i obsługiwały powyżej 1 mln pasażerów rocznie. Wyjątek stanowi port lotniczy

Tab. 1. Charakterystyka sukcesu portu lotniczego i jego mierniki

Cel	Typ miernika	Główni interesariusze
Zapewnienie sprawnego i bezpiecznego ruchu statków powietrznych oraz przepływu pasażerów i towarów	Liczba operacji lotniczych; Liczba odprawionych pasażerów; Liczba odprawionych towarów i poczty	Zarząd, Właściciele, Urzędy statystyczne
Generowanie zysku	Finansowy (Zysk netto, Wskaźniki rentowności)	Zarząd, Właściciele
Osiągnięcie pozycji konkurencyjnej	Udział w rynku	Zarząd
Tworzenie dobrobytu społecznego	Liczba tworzonych miejsc pracy, Wielkość generowanego PKB. Koszty społeczne hałasu lotniczego i zanieczyszczeń.	Właściciele, Społeczeństwo, Zarząd,
Zapewnienie odpowiedniej dostępności miasta i regionu	Ilość i jakość połączeń lotniczych (w tym częstotliwość lotów, rodzaj przewoźnika) Czas dojazdu do portu lotniczego	Pasażer
Zapewnienie funkcjonalnej i efektywnej pod względem kosztowym infrastruktury	Wysokość opłat lotniczych; Ilość i jakość usług oferowanych przez agentów obsługi naziemnej i inne podmioty dostarczające usługi dla linii lotniczych	Lina lotnicza

Źródło: Opracowanie własne

Tab. 2. Charakterystyka polskich portów lotniczych – ujęcie statyczne

Port lotniczy	Liczba pasażerów (w mln)	Liczba operacji lotniczych (w tys.)	Liczba pasażerów na operację lotniczą	Udział ruchu LCC (%)	Przychód na pasażera (PLN)	Zysk netto	Udział w rynku (%)
	2016	2016	2016	2015	2015	2015	2016
Warszawa	12,8	138,9	92	23	63	+	38
Kraków	4,9	39,6	126	71	33	+	15
Gdańsk	3,9	34,3	116	66	37	+	12
Katowice	3,2	23,4	137	64	37	+	9
Modlin	2,9	17,5	163	100	18	+	8
Wrocław	2,3	20,5	116	60	66	+	7
Poznań	1,7	15,2	111	55	34	-	5
Rzeszów	0,6	6,2	107	68	80	-	2
Szczecin	0,4	4,3	110	70	26	-	1
Bydgoszcz	0,3	2,3	139	85	52	-	1
Lublin	0,3	2,5	146	94	36	-	1
Łódź	0,2	0,9	83	89	60	-	1
Zielona Góra	0,01	0,5	17	0	0	-	0,1
Radom	0,01	0,6	14	b.d.	53	-	0,1
Olsztyn	0,04	0,8	47	b.d.	60	-	0,1

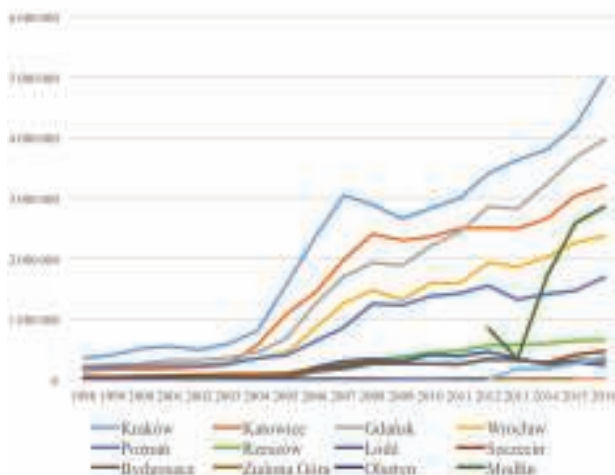
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego i Emerging Markets Informations System

w Poznaniu, który w 2016 roku obsługiwał 1,7 mln pasażerów i nie wygenerował zysku (jedną z przyczyn tego stanu jest duże obciążenie przedsiębiorstwa kosztami zewnętrznymi). Porty należące do pierwszej grupy wraz z Poznaniem łącznie obsługują ponad połowę ruchu lotniczego w Polsce (54%) a wraz z Warszawą mają udział w rynku na poziomie 94%. Pozostałe porty lotnicze w 2015 roku wygenerowały stratę. Należy zauważyć, iż mierniki zastosowane w powyżej analizie i wymienione w tabelach 1 i 2 odnoszą do efektów działalności portu lotniczego, a więc pomiar dokonań następuje w ostatnim etapie procesu funkcjonowania jednostki. Powodem mierzenia efektów (nie nakładów, czy procesów) jest obserwowalność i mierzalność wyników aktywności portu lotniczego oraz względnie niskie koszty monitorowania i pomiaru [14]. Wadą mierników efektów jest trudność

w rozpoznaniu przyczyn danego stanu i brak możliwości zmiany stanu finalnego po uzyskaniu informacji z procesu pomiaru. Zarządca otrzymując dane o liczbie pasażerów odprawionych z portu lotniczego w badanym okresie nie może zmienić tej liczby, nie dowiaduje się także jakie czynniki miały wpływ na tę wielkość i jakie działania może podjąć w przyszłości, aby zmienić te liczbę. Dopiero wnikliwa analiza czynników sukcesu przedsiębiorstwa pozwala na identyfikację zasobów organizacji i zewnętrznych uwarunkowań, które w największym stopniu przyczyniają się do powodzenia w działalności jednostki.

## Zarządzanie relacjami z liniami niskokosztowymi jako jeden z istotnych czynników sukcesu portu lotniczego.

Sukces portu lotniczego warunkują czynniki, pochodzące zarówno z wne-



1. Rozwój polskich regionalnych portów lotniczych w latach 1998-2016 mierzony liczbą odprawionych pasażerów. Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego

trza organizacji, stanowiące jego zasoby, jak i te znajdujące się jego w otoczeniu. Właściwe rozpoznanie kluczowych czynników sukcesu portu lotniczego pozwala ulepszyć proces formułowania i osiągania celów strategicznych i tym samym zintensyfikować rozwój przedsiębiorstwa.

Klasyfikacja czynników rozwoju przedsiębiorstwa w zależności od poziomu analizy obejmuje trzy grupy. Pierwszą z nich stanowią czynniki z obszaru makro, związane z sytuacją ekonomiczną, środowiskiem technologicznym i edukacyjnym, otoczeniem społeczno-kulturowym oraz z sytuacją polityczno-prawną. Drugi poziom analizy obejmuje czynniki związane z charakterystyką regionu i charakterystyką branży. Ostatnia grupa czynników obejmuje poziom mikro i odwołuje się do struktury przedsiębiorstwa, osoby przedsiębiorcy-założyciela, sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i jego pozycji konkurencyjnej [13]. Są to o tyle istotne czynniki, że znajdują się obszary wpływu menedżera, który poprzez swoje decyzje może nimi zarządzać.

Ze względu na fakt, iż port lotniczy nie mógłby istnieć bez linii lotniczych, istotnym czynnikiem osiągania przez port lotniczy sukcesu w długiej perspektywie czasowej jest pozyskanie nowych i utrzymanie dotychczasowych relacji z liniami lotniczymi (utrzymanie relacji na rynku business-to-business jest rozpoznane w literaturze przedmiotu jako jeden z podstawowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa [17]. Jest to o tyle wymagające zadanie, iż pojawienie się przewoźników o modelu działania

opartym na niskich kosztach wymogło na zarządcach portów lotniczych zmiany podejścia w negocjacjach z liniami lotniczymi [15]. Zdolność przewoźnika niskokosztowego do wygenerowania dużej liczby pasażerów na lotnisku sprawia, że przewoźnik lotniczy posiada przewagę w negocjacjach, którą umacnia konkurencja pomiędzy portami lotniczymi o przewoźników lotniczych [1]. Porty lotnicze stosują różne zachęty w celu przyciągnięcia i utrzymania dotychczasowych przewoźników lotniczych [3].

W celu przeprowadzenia analizy relacji pomiędzy linią lotniczą a portem lotniczym badaniu poddano 6 największych regionalnych polskich portów lotniczych [6]. Informacje uzyskano podczas wywiadów bezpośrednich i telefonicznych z menedżerami portów lotniczych przeprowadzonych w 2016 roku. Badanie potwierdziło, iż największy wpływ na funkcjonowanie portu lotniczego w Polsce ma przewoźnik lotniczy o modelu biznesowym opartym na niskich kosztach (tzw. linie niskokosztowe) (rys. 2). Drugą grupę pod względem istotności wpływu na działalność portu lotniczego stanowią pozostałe linie regularne, właściciel portu lotniczego i pasażerowie. W opinii połowy badanych menedżerów portów lotniczych utrzymanie dotychczasowych i nawiązanie nowych relacji z liniami niskokosztowymi stanowi ważny czynnik rozwoju portu lotniczego [6]. Pozostali menedżerowie upatrują szansę w rozwoju portu lotniczego poprzez wzmocnienie innych segmentów działalności portu lotniczego takich jak: segment

przewozów długodystansowych; segment ruchu czarterowego; ruch cargo. Największe polskie porty regionalne, które generują zyski mają udział ruchu niskokosztowego w ruchu lotniczym ogółem na średnim poziomie 65% (z wyjątkiem portu lotniczego w Modlinie), podczas gdy mniejsze porty lotnicze (Szczecin, Bydgoszcz, Lublin, Łódź), które ponoszą stratę finansową ten odsetek mają znacznie wyższy bo na poziomie 84% (Tab. 2). Tak duże uzależnienie od jednego segmentu ruchu zmniejsza siłę negocjacyjną portu lotniczego i może zagrażać jego rozwojowi.

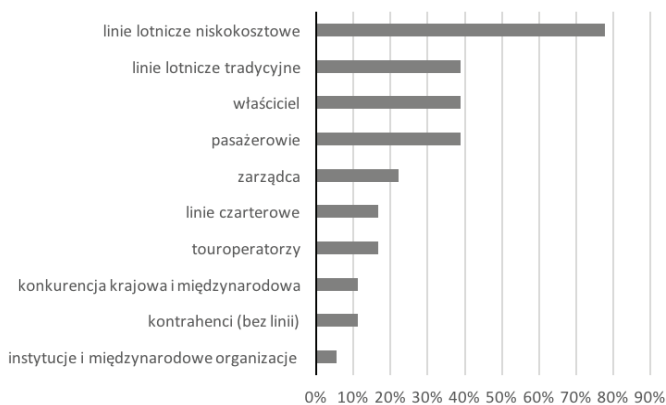
Największą korzyść jaką porty lotnicze osiągają ze współpracy z liniami niskokosztowymi to wzrost liczby pasażerów i powiązany z nim wzrost przychodów pozalotniczych (rys. 3). Brak dostatecznej oferty handlowej w porcie lotniczym może skutecznie ograniczyć korzyści wynikające ze zwiększonego przepływu pasażerów. Generowanie przychodów lotniczych oceniane jest dopiero na trzecim miejscu jako korzyść ze współpracy z liniami niskokosztowymi, co wynika z rosnącej presji przewoźników lotniczych na obniżkę opłat lotniskowych w portach lotniczych.

Najważniejszym czynnikiem, który sprzyja utrzymaniu relacji portu lotniczego z linią niskokosztową i pozostaje pod kontrolą oraz w obszarze decyzji menedżera to zapewnienie korzystnych warunków finansowych dla linii lotniczej. Zagwarantowanie korzystnych warunków finansowych dla portu lotniczego ocenione zostało na trzecim miejscu. Menedżerowie portu lotniczego są skłonni zrezygnować z części

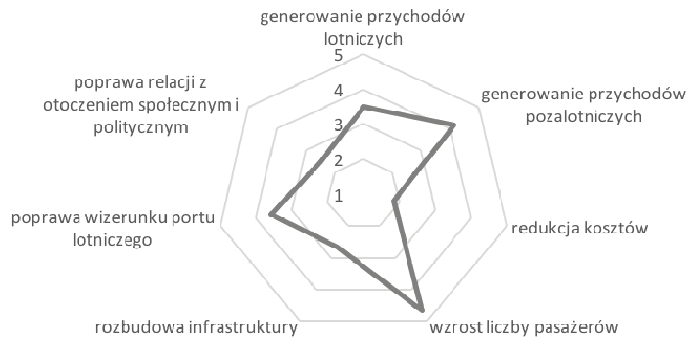
Tab. 3. Ocena istotności wybranych czynników dla utrzymania trwałych relacji pomiędzy portem lotniczym a linią niskokosztową, w opinii menedżerów portów lotniczych, n=6

Czynniki	Średnia	Odch. stand.
W obszarze decyzji dotyczących zarządzania portem lotniczym		
zagwarantowanie najkorzystniejszych warunków finansowych dla linii lotniczej	4,33	0,82
zdolność negocjacyjna pracowników portu lotniczego	3,50	0,84
zagwarantowanie najkorzystniejszych warunków finansowych dla portu lotniczego	3,17	1,33
intensywna akcja promocyjna, marketingowa	3,17	0,75
dobra kondycja finansowa portu lotniczego	3,00	1,67
znajomość przepisów regulujących rynek lotniczy	3,00	1,10
znajomość różnic kulturowych	2,33	1,03
W otoczeniu portu lotniczego		
sprzyjająca koniunktura gospodarcza	4,00	0,63
wsparcie władz lokalnych (administracja publiczna)	3,67	1,51
specyficzne cechy społeczno-ekonomiczne regionu, w którym zlokalizowany jest port lotniczy	3,33	0,82
budowanie relacji społecznych i osobistych (np. zaufanie) pomiędzy linią lotniczą a portem lotniczym	3,25	1,17

Źródło: [6]



2. Ocena wpływu interesariuszy na funkcjonowanie portu lotniczego w opinii menedżerów portów lotniczych (n=6). Źródło: [6]



3. Średnia ocena korzyści jakie port lotniczy osiąga ze współpracy z liniami niskokosztowymi (n=6). Legenda: 1 – brak korzyści, 2- niewielkie korzyści, 3- umiarkowane korzyści, 4- duże ale nie największe korzyści, 5- największe korzyści. Źródło: [6]

przychodów portu lotniczego na rzecz przewoźnika lotniczego, po to aby zachęcić go do współpracy. Warto podkreślić istotność zdolności negocjacyjnej pracowników portu lotniczego, co świadczy o tym, iż pracownicy są ważnym zasobem wewnętrznym dla procesu rozwoju portu lotniczego.

## Cele portu lotniczego a rozwój regionu

Port lotniczy jest samodzielną organizacją, zarządzaną przez spółkę prawa handlowego, która wyznacza cele funkcjonowania podmiotu w oparciu o rachunek ekonomiczny. Jednocześnie port lotniczy stanowi element wyposażenia infrastrukturalnego kraju i wspomaga sektor transportu w procesie gospodarowania. Ponadto port lotniczy działa w otoczeniu, na które ma bezpośredni i pośredni wpływ [5]. Wszystkie te aspekty działalności portu lotniczego powodują, iż nie zawsze osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa jest równoznaczne z przyczynianiem się do zmian ilościowych i jakościowych w podmiotach zlokalizowanych na terenie regionu, w którym port lotniczy funkcjonuje.

Wzrost liczby pasażerów i liczby operacji lotniczych, do którego dąży port lotniczy i który następuje głównie dzięki aktywności przewoźników niskokosztowych przyczynia się do pogorszenia jakości środowiska naturalnego wokół portu lotniczego na skutek emisji hałasu i zanieczyszczeń przez statki powietrzne. Wzmocniony ruch pasażerów nie przekłada się jednoznacznie na korzyści podmiotów gospodarczych zlokalizowanych w regionie. Wyniki badań pasażerów w polskich portach regionalnych prowadzone przez pracowników Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu

Ekonomicznego w Poznaniu dowiodły, iż przewoźnicy niskokosztowi generują głównie ruch wyjazdowy pasażerów podróżujących w celu odwiedzenia znajomych i rodziny (VFR), który jest między innymi konsekwencją ruchu emigracyjnego, stanowiącego drugi pod względem wielkości odsetek w strukturze pasażerów linii niskokosztowych według powodów podróży. Trzeci pod względem wielkości jest odsetek pasażerów podróżujących w celach turystycznych. Osób wyjeżdżających z regionu w celach turystycznych jest więcej niż turystów przyjeżdżających do regionu, co powoduje, że bilans efektów netto z ruchu turystycznego w regionie jest ujemny.

Przyciągnięcie i utrzymanie przewoźników niskokosztowych w porcie lotniczym wymaga zagwarantowania korzystnych warunków finansowych dla linii lotniczej. Właściciele, którymi są samorządy lokalne i regionalne oraz zarządcy portów lotniczych ponoszą ciężar finansowy utrzymania współpracy z przewoźnikami. Ponadto brak osiągnięcia celu jakim jest maksymalizacja zysku przez port lotniczy wymaga od samorządów wsparcia finansowego samego portu lotniczego.

Z drugiej strony rozwój portu lotniczego przyczynia się do generowania miejsc pracy zarówno w podmiotach zlokalizowanych na terenie portu lotniczego jak i w jego bliższym i dalszym otoczeniu, wzbudza produkcję u dostawców usług do portu lotniczego i podmiotów z nim związanych, zwiększa dostępność regionu i akceleroje przepływ pasażerów, towarów i kapitału, ma wpływ na lokalizację przedsiębiorstw i zwiększenie dochodów w regionie.

## Podsumowanie

Zmieniające się otoczenie portów lotniczych wymaga od zarządzających ciągłej weryfikacji celów strategicznych. Sukces portu lotniczego rozumiany jako realizacja celów jest zależny między innymi od perspektywy interesariuszy. Istnieje wiele czynników, które składają się na sukces portu lotniczego. Do tych najważniejszych pozostających pod kontrolą zarządzającego należą zasoby ludzkie, w tym umiejętności i kompetencje pracowników. Istotnym czynnikiem należącym do otoczenia portu lotniczego jest sprzyjająca sytuacja gospodarcza regionu, w którym zlokalizowany jest port lotniczy. Umiejętności negocjacyjne pracowników sprzyjają pozyskaniu nowych i utrzymaniu dotychczasowych relacji z liniami niskokosztowymi, które w dużej mierze przyczyniają się do osiągnięcia celu portu lotniczego jakim jest wzrost liczby pasażerów. Aktywność przewoźników niskokosztowych w porcie lotniczym nie przekłada się jednoznacznie na wzrost przychodów lotniczych, w związku z tym zarządcy portów lotniczych poszukują źródeł dodatkowych przychodów pozalotniczych i dywersyfikacji segmentów biznesowych, tak aby nie być zależnym tylko od jednego segmentu. Ma to pozytywne znaczenie dla generowania zysku przez przedsiębiorstwo.

Rozwój portu lotniczego pociąga za sobą pozytywne i negatywne efekty, które powstają w otoczeniu podmiotu. Pomiar dokonań portu lotniczego może być więc oceniany nie tylko na podstawie kryteriów ekonomicznych, ale także społecznych, w tym środowiskowych. Doświadczenie wielu portów lotniczych, pokazuje że utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami portu lotniczego, nie tylko przewoźnika-

mi lotniczymi, ale także właścicielami, pracownikami i lokalną społecznością, poprzez działania w ramach społecznie odpowiedzialnego biznesu stanowi wartość, która sprzyja osiągnięciu przez port lotniczy sukcesu.

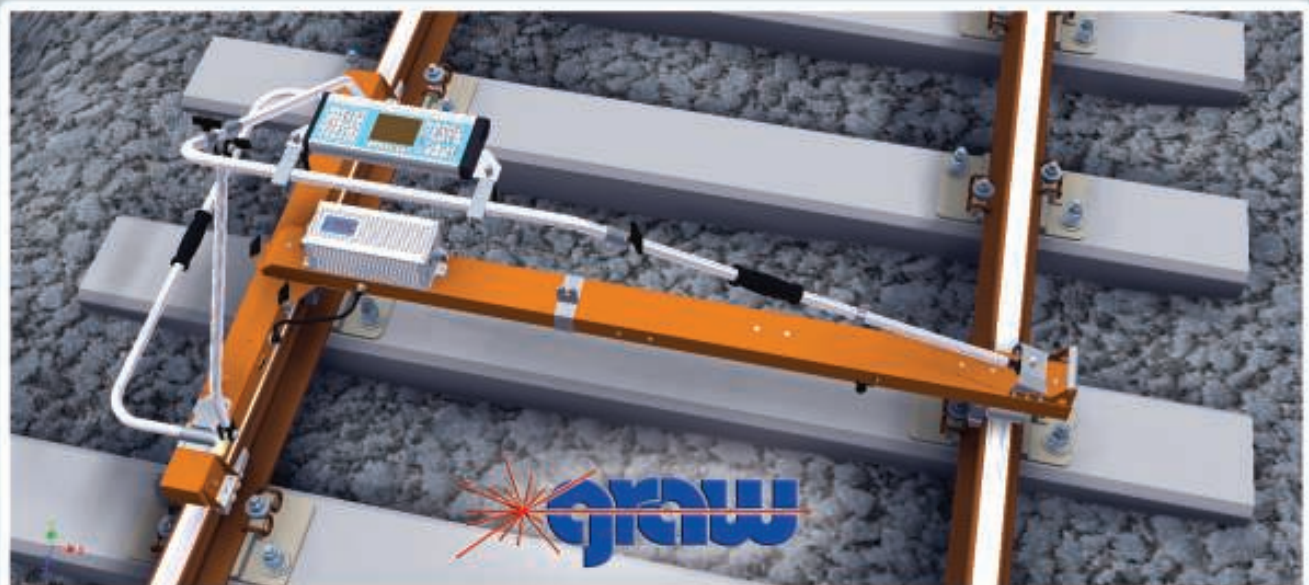
*Praca powstała w wyniku realizacji projektu badawczego o nr 2015/17/D/HS4/00363 finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki. ◀*

## Materiały źródłowe

- [1] Barbot C. Low-cost airlines, secondary airports, and state aid: An economic assessment of the Ryanair - Charleroi airport agreement. *Journal of Air Transport Management*, 2006, 12(4), 197-203.
- [2] Drucker P. Zarządzanie w XXI wieku. Muza S.A. Warszawa 2000
- [3] Francis G., Humphreys I., Ison, S. Airports' perspectives on the growth of low cost airlines and the remodeling of the airport-airline relationship. *Tourism Management*, 2004, 25(4), 507-514.
- [4] Graham A. How important are commercial revenues to today's airports? *Journal of Air Transport Management*, 2009, 15, 106-111.
- [5] Huderek-Glapska S. Oddziaływanie portu lotniczego na gospodarkę regionu. *Przegląd Komunikacyjny*, 2012, 2, 20-25
- [6] Huderek-Glapska, S., Nowak, H. Airport and low-cost carrier business relationship management as a key factor for airport continuity: The evidence from Poland. *Research in Transportation Business & Management*, 2016, 44-53.
- [7] Humphreys I., Francis G. Performance measurement: a review of airports. *International Journal of Transport Management*, 2002, 1, 79-85.
- [8] Jarach D. The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketind-driven firm. *Journal of Air Transport Management*, 2001, 7, 119-125.
- [9] Kim H., Shin J. A contextual investigation of the operation and management of airport concessions. *Tourism Management*, 2001, 23, 149-155.
- [10] Kopertyńska M. W., Kmiołek K. Zaangażowanie pracowników a sukces organizacji. *Zarządzanie i Finanse*, 2016, 14, 2, 183-194.
- [11] Kotłowska M., Kowalak R. Kluczowe mierniki dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016.
- [12] Machaczka J. Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza. Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998.
- [13] Nowak H. Determinanty przetrwania nowo tworzonych przedsiębiorstw w województwie wielkopolskim - podejście instytucjonalne, Praca doktorska. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2013.
- [14] Simons R. Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy. Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
- [15] Starkie D. European airports and airlines: Evolving relationships and the regulatory implications. *Journal of Air Transport Management*, 2002, 21, 40-49.
- [16] Ustawa z 3.7.202 - Prawo lotnicze. Dz. U. z 2016 r. Poz. 605 ze zm.
- [17] Zolkiewski J., Turnbull P. Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management?. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2002, 17, 7, 575-597.

REKLAMA

## TOROMIERZ INERCYJNY iTEC Dokładny pomiar strzałek



[www.graw.com](http://www.graw.com)