

Współczesna Gospodarka



Contemporary Economy
Electronic Scientific Journal
www.wspolczesnagospodarka.pl

Vol. 6 Issue 3 (2015) 53-68
ISSN 2082-677X

POZYCJA STRATEGICZNA PORTU LOTNICZEGO GDAŃSK SP. Z O.O. NA POLSKIM RYNKU TRANSPORTU LOTNICZEGO

Henryk Ćwikliński, Grzegorz Pawłowski

Streszczenie

Porty lotnicze stanowią kluczowe, punktowe ogniwo infrastruktury transportu lotniczego, która jest częścią całego systemu transportu. Ich potencjał determinuje sieć powiązań lotniczych i wpływa na długofalową, strategiczną pozycję na rynku usług lotniczych. Analiza strategiczna stanowi kluczowy element w procesie zarządzania strategicznego portem lotniczym. Najbardziej prawdopodobny scenariusz stanu makrootoczenia Portu Lotniczego Gdańsk wykazuje się relatywnie wysoką przewidywalnością i generalnie pozytywnym oddziaływaniem na potencjalne możliwości rozwoju tego portu w najbliższych latach. Jedynie sfera demograficzna oraz w pewnym stopniu międzynarodowa, mogą stanowić bariery w osiągnięciu strategicznych celów rozwoju tego portu. Port Lotniczy Gdańsk zajmuje trwale trzecią pozycję na polskim rynku. Analiza luki strategicznej pozwala na stwierdzenie, że w stosunku do głównych konkurentów Port Lotniczy Gdańsk wykazuje lukę zgodności trendów a w stosunku do mniejszych portów regionalnych lukę nadmiaru. Usługi GDN znajdują się w kwadracie „Gwiazda” według pozycji w macierzy BCG. Omawiane lotnisko ma skrupulatnie przygotowany program inwestycyjny do 2035 roku. Dynamika prognozowanego wzrostu liczby pasażerów i dynamika prognozowanej liczby operacji lotniczych w Gdańsku jest ogólnie nieco większa niż dynamika prognoz ogólnopolskich. Strategicznym wyzwaniem na dalsze lata będzie umacnianie statusu GDN jako polskiej bramy lotniczej do Skandynawii.

Słowa kluczowe: port lotniczy, przewaga konkurencyjna, rozwój

Wstęp

Głównym celem poniższego artykułu jest zweryfikowanie hipotezy, dotyczącej umacniania pozycji strategicznej Portu Lotniczego Gdańsk spółka z o.o. na polskim rynku usług lotniczych. Wyniki analizy strategicznej pozwalają na ocenę wpływu makrootoczenia na rynku usług portów lotniczych w Polsce, ustalenie pozycji Portu Lotniczego Gdańsk pod względem skali obsłużonych klientów oraz wskazanie wewnętrznych sił i słabości tego podmiotu. Efektem tych analiz będzie możliwość zweryfikowania wyżej postawionej hipotezy, dotyczącej silnej pozycji strategicznej badanego podmiotu i w konsekwencji perspektyw długo-

falowego rozwoju. Przedmiotem podjętych badań jest Port Lotniczy Gdańsk spółka z o.o a okres badawczy dotyczy kilku minionych lat oraz perspektyw rozwoju w przyszłości.

1. Porty lotnicze jako strategiczne ogniwo infrastruktury transportu lotniczego

Transport lotniczy stanowi jedną z kluczowych gałęzi ogólnego rynku usług transportowych. Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze, nie definiuje wprost transportu lotniczego, ale wprowadza podobną kategorię „przewozu lotniczego”, jako lotu lub serii lotów, w których przewozi się pasażerów, towary, bagaż lub pocztę, za wynagrodzeniem, w tym na podstawie umowy o czasowym oddaniu statku powietrznego do użytkowania¹. Przewozy te realizowane są w ramach rynku usług transportu lotniczego, który można zdefiniować jako proces, miejsce, przestrzeń, sytuacje, sektor, mechanizm czy zespół warunków, w których przedsiębiorstwo funkcjonuje, i w których określa ono swoich rywali oraz rzeczywistych i potencjalnych nabywców². Sektor ten ma wyraźne cechy globalne, a zatem podlega globalnej konkurencji na rynku przewozów lotniczych. Dlatego też przedsiębiorstwa funkcjonujące w tej branży muszą uwzględniać w swoich strategiach rozwoju kontekst globalny³.

Według *Prawa Lotniczego*, portem lotniczym jest lotnisko użytku publicznego wykorzystywane do lotów handlowych⁴. Port lotniczy, jako punktowy obiekt sieci infrastruktury transportowej, stanowi kluczowe ogniwo infrastruktury transportu lotniczego. Infrastruktura portu lotniczego może stanowić punkt transferowy pomiędzy transportem lotniczym, a innymi gałęziami transportu, będąc elementem intermodalnej sieci transportowej⁵.

Od czasu liberalizacji transportu lotniczego w Unii Europejskiej wyeliminowano ograniczenia handlowe wobec przedsiębiorstw lotniczych wykonujących loty w Unii, dotyczące tras lub liczby lotów i ustalania taryf. Rozwinęły się także tanie linie lotnicze, funkcjonujące w oparciu o krótki czas postoju na ziemi i obsługi między rejsami oraz bardzo wydajne wykorzystane floty. Wskutek tego nastąpił ogromny wzrost ruchu lotniczego. O ile europejskie porty lotnicze nadal w przeważającej większości stanowią własność publiczną i są zarządzane publicznie, o tyle w ich działalność w całej Unii w coraz większym stopniu angażują się przedsiębiorstwa prywatne. W ostatnich latach powstały nowe rynki w wyniku częściowej prywatyzacji niektórych portów lotniczych oraz za sprawą konkurencji w zakresie zarządzania publicznymi portami lotniczymi, w tym regionalnymi portami lotniczymi⁶.

Można zatem uznać, że współczesne porty lotnicze stanowią strategiczne ogniwa w sieci transportu lotniczego. Rozwój tej gałęzi transportu jest silnie powiązany z rozwojem podstawowych elementów infrastrukturalnych w portach lotniczych.

2. Analiza strategiczna jako narzędzie oceny portów lotniczych

Porty lotnicze posiadają swój specyficzny potencjał infrastrukturalny a poprzez sieć powiązań lotniczych wypracowują swoją długofalową, strategiczną pozycję na rynku usług lotni-

¹ Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze, Dz. U. 2002 nr 130 poz. 1112, art2, p. 13.

² Tłoczyński D., *Raport: Rynek Lotniczy 2013*, 2014-01-22, http://www.prtl.pl/rynek_lotniczy_artykuly,17333,4

³ Tłoczyński D., *Kierunki rozwoju transportu lotniczego*, w: „Studia Ekonomiczne”, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2013, nr 143, s. 381.

⁴ Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze, op. cit., art. 2, p.4 i 17.

⁵ Huderek-Głapska S., *Port lotniczy w systemie transportu intermodalnego*, „Logforum”, vol. 6, Issue 1, nr 5, 2010, s. 46.

⁶ Komunikat Komisji: *Wytyczne dotyczące pomocy państwa na rzecz portów lotniczych i przedsiębiorstw lotniczych*, (2014/C 99/03).

czych. Pozycja ta zależy od decyzji strategicznych, które podejmują zarządy tych portów. Obejmują one najczęściej cztery potencjalne obszary:⁷

- osiągnięcie, utrzymanie, wzmocnienie i utrwalenie konkurencyjności portu lotniczego poprzez kształtowanie rozwoju jego zasobów i umiejętności, właściwe wykorzystanie zewnętrznych źródeł konkurencyjności oraz kształtowanie rynkowej strategii konkurencji,
- rozwój struktury produktowo – rynkowej portu lotniczego,
- rozwój organizacyjnych form oraz struktur zarządczych portu lotniczego,
- kształtowanie wybranych, sterowalnych składników otoczenia oraz dostosowywanie się do niesterowanych jego elementów.

Skoordynowane, systematyczne procesy budowy, wdrażania, kontroli i korygowania strategii przez zarząd portu lotniczego stanowią istotę zarządzania strategicznego. Strategia portu lotniczego powinna określać jego długookresowe cele i zadania, poszczególne polityki oraz alokację zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów⁸.

Aby proces zarządzania strategicznego portem lotniczym odbywał się skutecznie, powinien on obejmować trzy podstawowe elementy:

1. analizę strategiczną, pozwalającą na określenie pozycji strategicznej portu i wskazanie potencjalnych opcji strategicznych,
2. wybór strategii spośród dostępnych, realnych opcji strategicznych,
3. wdrożenie wybranego wariantu strategicznego.

Te trzy elementy bywają uzupełniane w trakcie wdrażania procesów kontroli strategicznej oraz weryfikacji strategii. Zatem, proces zarządzania strategicznego powinien być w pewnym sensie elastyczny i ciągły, bowiem zakończenie etapu analizy strategicznej i przyjęcie wybranej strategii oznacza rozpoczęcie nowego cyklu analizy strategicznej, w trakcie wdrażania przyjętej opcji i ewentualne korygowanie priorytetów w trakcie ich realizacji.

Analiza strategiczna stanowi zatem kluczowy element w procesie zarządzania strategicznego a jej wadliwa realizacja może zadecydować o przyjęciu niewłaściwej opcji strategicznej i wdrożeniu błędnej strategii. Stąd też, analizę strategiczną uznaje się za podstawowe narzędzie metodologiczne formułowanie strategii organizacji⁹.

Proces analizy strategicznej portów lotniczych obejmuje trzy podstawowe obszary:

- makrootoczenie, zwane także otoczeniem niesterowalnym,
- otoczenie konkurencyjne, zwane także otoczeniem sterowalnym,
- potencjał wewnętrzny portu lotniczego.

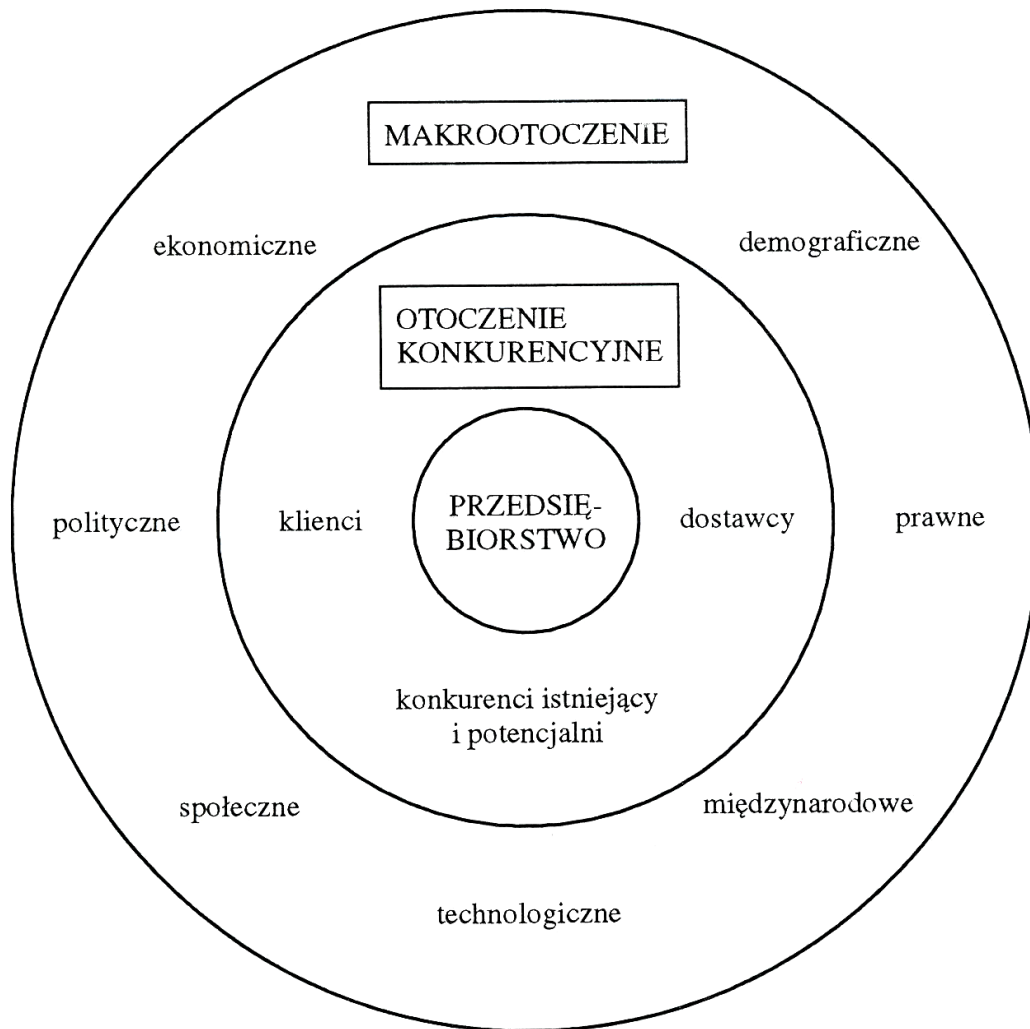
Elementy, mogące składać się na obszary analizy strategicznej przedsiębiorstwa zostały zilustrowane na rysunku 1. Zakres tej analizy może być różny, w zależności od specyfiki badanej organizacji, rynku czy też makrootoczenia¹⁰. Nie ma jednego, wspólnego makrootoczenia dla przedsiębiorstw, bowiem każde z nich w specyficzny dla siebie sposób reaguje na impulsy płynące z różnych jego sfer. Dlatego też obszary analizy makrootoczenia, wyszczególnione na rysunku 1, stanowią obszerny przykład, a w praktyce często łączy się je w szersze grupy, jak np. otoczenie polityczno-prawne. Podobnie otoczenie konkurencyjne oraz potencjał wewnętrzny, powinny podlegać odrębnej analizie dla każdej, badanej organizacji.

⁷ Szerzej: Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011, s. 16.

⁸ Por. z: Chandler A., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962, s. 10-16.

⁹ Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 1.

¹⁰ Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 32-44.



Rysunek 1. Obszary analizy strategicznej przedsiębiorstwa

Źródło: Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997, s. 33.

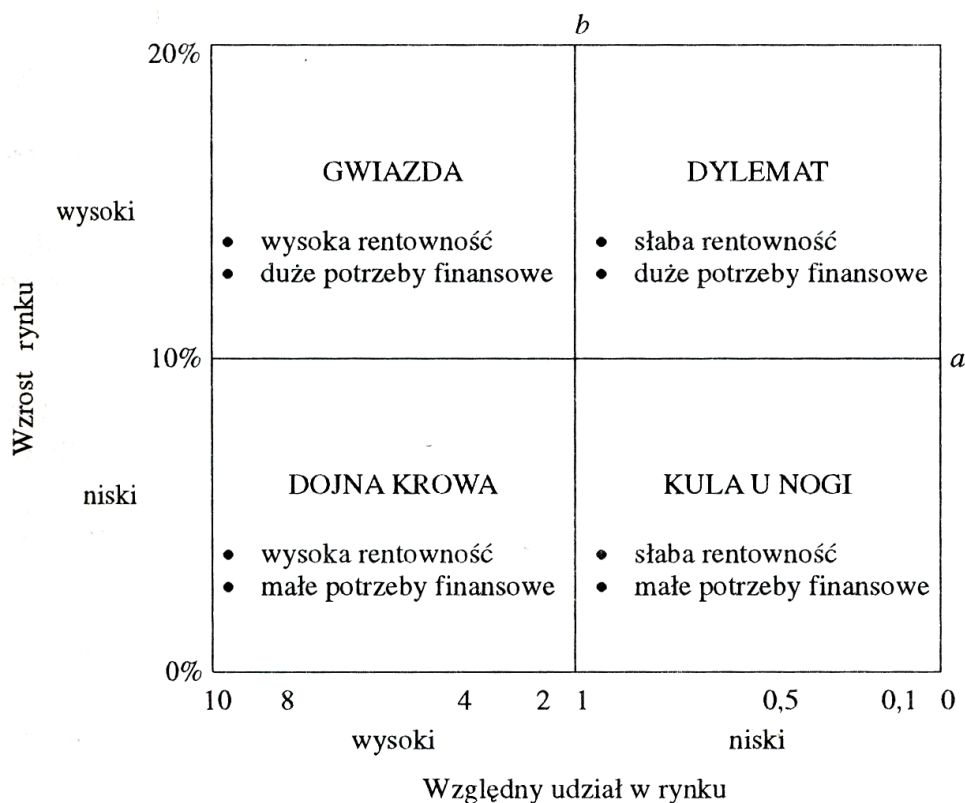
W przypadku analizy potencjału wewnętrznego organizacji, podstawowymi instrumentami badawczymi są metody portfelowe. Umożliwiają one dokonanie oceny możliwości działania portu lotniczego oraz określenie jego obecnej i przyszłej pozycji na rynku usług lotniczych¹¹.

Najbardziej znanym narzędziem portfelowym jest macierz opracowana przez Boston Consulting Group (BCG). Jej istotę zilustrowano na rysunku 2. Konstrukcja tej macierzy opiera się na dwóch zmiennych:

- względnym udziale w rynku,
- tempie ogólnego wzrostu sprzedaży na danym rynku.

W obu przypadkach analiza pozwala na identyfikację czterech podstawowych grup produktów (rysunek 2). Pozycja strategiczna portu lotniczego jest silna wtedy gdy posiada on wiele „gwiazd” i „dojnych grup” oraz aktywnie poszukuje „znaków zapytania”.

¹¹ Penc-Pietrzak I., op. cit., s. 100.



Rysunek 2. Macierz BCG

Źródło: Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997, s. 178.

Kompleksowe badanie strategicznej pozycji portu lotniczego względem określonego rynku można uzupełniać analizą luki strategicznej. Badanie takie polega na porównaniu trendu rynkowego analizowanej cechy oraz trendu w konkretnym porcie lotniczym (np. dynamika zmian liczby obsługiwanych pasażerów). Luka może mieć charakter nadmiaru, niedoboru lub zgodności, w zależności od wzajemnej relacji badanych trendów. Analiza luki strategicznej może być wykorzystywana w dowolnym jej obszarze i stanowi uniwersalne narzędzie badawcze. Ma ona jednak pewne ograniczenie, bowiem dotyczyć może jedynie tzw. zmian ciągłych, mających już miejsce w przeszłości i teraźniejszości. W przypadku burzliwego otoczenia z dużą ilością zmian nieciągłych, analiza luki może okazać się niewystarczającym narzędziem analitycznym. W takim przypadku pomocnym instrumentem są analizy scenariuszowe, zwłaszcza w zakresie makrootoczenia portu lotniczego.

Poza wymienionymi powyżej instrumentami analizy strategicznej, istnieje jeszcze wiele innych jej narzędzi, które mogą być skutecznie wykorzystywane w trakcie badania pozycji strategicznej portu lotniczego.

3. Scenariusz makrootoczenia jako baza zewnętrznych warunków aktywności Portu Lotniczego Gdańsk spółka z o.o.

Na pozycję strategiczną *Portu Lotniczego Gdańsk sp. z o.o.* wpływają szanse i zagrożenia, związane z jego makrootoczeniem. W warunkach burzliwego rozwoju rynku usług lotniczych, wskazaną metodą badawczą jest analiza scenariuszowa makrootoczenia. Metoda ta polega na ustaleniu wybranych sfer makrootoczenia badanego portu lotniczego, wyznaczeniu badanych czynników, określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych wariantów i siły ich

oddziaływania na port lotniczy. Dla czynników mogących mieć w przyszłości wpływ na badany port lotniczy określić można trzy trendy: wzrostowy, spadkowy bądź stabilizację. Każdy z analizowanych czynników może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na port lotniczy. Za pomocą skali ocen, zamieszczonej w tabelicy 1, ustalono charakter i siłę oddziaływania każdego z badanych czynników. Rozpiętość punktacji wynosi od -5 (siła oddziaływania negatywnego jest bardzo duża) do +5 (najbardziej pozytywny wpływ na port lotniczy). Przy dokonywaniu analizy badanych tendencji istotne jest również określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego zjawiska. Rozpiętość oceny wynosi od 0 do 1, a suma rozkładu prawdopodobieństwa dla każdego czynnika wynosi 1.

Tablica 1. Skala siły wpływu czynników na port lotniczy

Siła oddziaływania negatywnego					Siła oddziaływania pozytywnego				
-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5
bardzo duża	duża	średnia	mała	bardzo mała	bardzo mała	mała	średnia	duża	bardzo duża

Źródło: Gierszewska G., Romanowska M, op. cit., s. 267.

W oparciu o dostępną literaturę, raporty i dane statystyczne, dla wybranych strategicznych czynników, wpływających na makroocenienie portów lotniczych w Polsce, przeprowadzono analizę pod kątem ich siły wpływu na porty lotnicze w ciągu najbliższych pięciu lat oraz prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych wariantów. Tabelaryczne zestawienie wyników przeprowadzonej analizy zamieszczono w załączniku 1 do niniejszego artykułu. W oparciu o uzyskane wyniki, zbudowano najbardziej prawdopodobny scenariusz stanu makroocenienia Portu Lotniczego Gdańsk i przedstawiono go w tabelicy 2.

W scenariuszu tym syntetycznie oceniono następujące sfery makroocenienia:

- ekonomiczne: +3,14 (średnie prawdopodobieństwo 51%), co oznacza że sfera ta w umiarkowanym stopniu będzie sprzyjała w najbliższym pięcioleciu rozwojowi tego portu lotniczego,
- polityczno - prawne: +2,38 (średnie prawdopodobieństwo 54%), co oznacza że sfera ta w słabym stopniu będzie sprzyjała w najbliższym pięcioleciu rozwojowi tego portu lotniczego,
- kulturowe: +4,4 (średnie prawdopodobieństwo 65%), co oznacza że sfera ta w bardzo silnym stopniu będzie sprzyjała w najbliższym pięcioleciu rozwojowi tego portu lotniczego,
- międzynarodowe: przedział od -3,5 do +4,5 (średnie prawdopodobieństwo 53%), co oznacza dużą burzliwość tej części makroocenienia. Jeżeli obetnie się skrajne wartości i wskaże dominantę (+4), oznaczać to będzie, że sfera ta w umiarkowanym stopniu może sprzyjać w najbliższym pięcioleciu rozwojowi tego portu lotniczego,
- demograficzne: przedział od -3 do +4 (średnie prawdopodobieństwo 58%), co oznacza co oznacza znaczną burzliwość tej części makroocenienia. Ponieważ dominantą wynosi -3, oznaczać to będzie, że sfera ta w umiarkowanym stopniu może utrudniać w najbliższym pięcioleciu rozwój tego portu lotniczego.

Tablica 2. Najbardziej prawdopodobny scenariusz wpływu makroocenienia na polskie porty lotnicze

Czynniki	Trend	Siła wpływu negatywna	Siła wpływu pozytywna	Prawdopodobieństwo
Sfera ekonomiczna				
Poziom PKB	Wzrost		+4	0,70
Poziom cen	Wzrost		+3	0,45
Poziom bezrobocia	Spadek		+4	0,50

Koszt kredytów	Stabilizacja		+2	0,45
Kurs złotego	Stabilizacja		+2	0,50
Dochód per capita	Wzrost		+5	0,60
Cena paliw płynnych	Stabilizacja		+2	0,40
Średnia	-	-	+3,14	0,51
Sfera polityczno-prawna				
Stabilność przepisów prawnych	Stabilizacja		+2	0,45
Wysokość płacy minimalnej	Wzrost		+2	0,70
Regulacje Unii Europejskiej	Stabilizacja		+1	0,50
Poziom opodatkowania	Stabilizacja		+2	0,60
Ograniczenia wizowe	Spadek		+3	0,60
Inwestycje publiczne	Stabilizacja		+3	0,50
Inwestycje prywatne	Wzrost		+4	0,50
Stabilność układu politycznego	Stabilizacja		+2	0,50
Średnia	-	-	2,38	0,54
Sfera kulturowa				
Ilość podróży służbowych	Wzrost		+4	0,65
Skłonność do konsumpcji	Wzrost		+4	0,60
Moda na podróże	Wzrost		+5	0,70
Świadomość znaczenia czasu wolnego	Wzrost		+4	0,60
Aktywny styl życia	Wzrost		+5	0,70
Średnia	-	-	+4,4	0,65
Sfera międzynarodowa				
Konflikty zbrojne i ataki terrorystyczne	Stabilizacja	-2		0,50
Stabilność sytuacji politycznej za granicą	Wzrost		+4	0,45
Terroryzm w krajach basenu Morza Śródziemnego	Wzrost	-5		0,50
Globalizacja	Wzrost		+5	0,70
Otwartość rynków pracy	Wzrost		+4	0,50
Średnia	-	-3,5	+4,5	0,53
Sfera demograficzna				
Poziom wykształcenia	Wzrost		+5	0,60
Liczba ludności w Europie	Spadek	-3		0,60
Przyrost naturalny w Polsce	Spadek	-3		0,50
Poziom urbanizacji w Europie	Wzrost		+3	0,60
Średnia		-3	+4	0,58

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gierszewska G., Romanowska M, op. cit., oraz raportów GUS i NBP.

Najbardziej prawdopodobny scenariusz stanu makrootoczenia Portu Lotniczego Gdańsk wykazuje się relatywnie wysoką przewidywalnością i generalnie pozytywnym oddziaływaniem na potencjalne możliwości rozwoju tego portu w najbliższych latach. Jedynie sfera demograficzna oraz w pewnym stopniu międzynarodowa, mogą stanowić bariery w osiągnięciu strategicznych celów rozwoju tego portu.

4. Zmiany na polskim rynku usług lotniczych

Największe porty lotnicze świata umiejscowione są w sąsiedztwie wielkich metropolii. Wynika to z faktu, iż ludzie przemieszczają się samolotami głównie pomiędzy dużymi skupiskami ludzkimi. Rozwój przewozów lotniczych spowodował wzrost mobilności społeczeństw a to w konsekwencji spowodowało wzrost liczby samolotów i linii lotniczych. Aby sprostać temu wyzwaniu, w całej Europie postępuje rozbudowa sieci regionalnych lotnisk. Rozwój portów lotniczych pociąga za sobą powstawanie wielu obiektów towarzyszących usługom lotniczym¹².

Port Lotniczy Gdańsk (GDN) stanowi jeden z dwunastu polskich portów regionalnych. System portów lotniczych w Polsce tworzy właśnie tych 12 portów oraz Port Lotniczy im. F. Chopina w Warszawie, mający rangę narodowego hubu¹³. W tabelicy 3 przedstawiono liczbę pasażerów obsługiwanych w polskich portach lotniczych w latach 2011-2013. Jak można zauważyć, Port Lotniczy Gdańsk systematycznie zwiększał liczbę obsługiwanych pasażerów, zajmując trzecie miejsce według tego kryterium (po Warszawie i Krakowie)¹⁴.

Analiza danych z tabelicy 3 wskazuje, że Port Lotniczy Gdańsk, mimo systematycznego wzrostu obsługiwanych pasażerów, zajmuje trwale trzecią pozycję na polskim rynku. Jego główny konkurent, czyli port w Krakowie Balicach prześciga go systematycznie. Można zatem uznać, że pozycja portu gdańskiego jest trwała i dobrze ustanowiona względem głównych krajowych konkurentów. Według danych zarządu Portu Lotniczego Gdańsk, w 2014 roku liczba obsługiwanych pasażerów wyniosła 3.288.251 osób, czyli o 15,6% więcej niż w roku 2013¹⁵. Świadczy to o determinacji władz spółki w walce o klientów, tym bardziej, że według prognoz z 2012 roku rynek przewozów pasażerskich miał w latach 2013-2014 wzrosnąć o 5,4 i 7%, a w przypadku GDN zmiany wyniosły odpowiednio -1,2% oraz 15,6%¹⁶. Jeśli uwzględnić prognozy ULC, to można mieć nadzieję, że strategia zarządu portu gdańskiego pozwoli nie tylko na utrzymanie tempa wzrostu świadczonych usług ale także na poprawę pozycji względem portu krakowskiego oraz pozostałych konkurentów. Analiza luki strategicznej pozwala na stwierdzenie, że w stosunku do głównych konkurentów (Warszawa, Kraków) Port Lotniczy Gdańsk wykazuje lukę zgodności trendów a w stosunku do mniejszych portów regionalnych (Poznań, Wrocław) lukę nadmiaru, co generalnie umacnia pozycję tego podmiotu na polskim rynku usług lotniczych.

¹² Laprus K., *Rynek lotniczy na świecie*, Kraków 2010, s. 3.

¹³ Augustyniak W.M., *Efektywność polskich regionalnych portów lotniczych*, rozprawa doktorska, Poznań 2012, s. 45-46.

¹⁴ Dane ULC na podstawie informacji uzyskanych z portów lotniczych, Warszawa, marzec 2014.

¹⁵ Sprawozdanie z działalności w 2014 r., Port Lotniczy Gdańsk-Trójmiasto sp. z o.o., Gdańsk 2014.

¹⁶ Prognoza Urzędu Lotnictwa Cywilnego, Warszawa, kwiecień 2012 r. oraz Sprawozdanie Zarządu Portu Lotniczego Gdańsk sp. z o.o. za 2014 rok.

Tablica 3. Liczba obsłużonych pasażerów oraz wykonanych operacji w ruchu krajowym i międzynarodowym - regularnym i czarterowym w latach 2011 - 2013

Nazwa Portu	cały rok			dynamika	
	2013	2012	2011	2013/2012	2013/2011
1. Warszawa im. Chopina					
Liczba pasażerów	10 669 879	9 567 063	9 322 485	11,5%	14,5%
Liczba operacji pax	123 981	118 320	119 399	4,8%	3,8%
2. Kraków – Balice					
Liczba pasażerów	3 636 804	3 408 954	2 994 359	6,7%	21,5%
Liczba operacji pax	34 867	35 093	28 990	-0,6%	20,3%
3. Katowice – Pyrzowice					
Liczba pasażerów	2 506 694	2 518 409	2 500 984	-0,5%	0,2%
Liczba operacji pax	20 841	24 310	22 096	-14,3%	-5,7%
4. Wrocław – Strachowice					
Liczba pasażerów	1 873 245	1 942 000	1 606 222	-3,5%	16,6%
Liczba operacji pax	19 973	21 681	18 331	-7,9%	9,0%
5. Poznań – Ławica					
Liczba pasażerów	1 329 331	1 560 334	1 425 865	-14,8%	-6,8%
Liczba operacji pax	14 247	19 146	16 612	-25,6%	-14,2%
6. Łódź – Lublinek					
Liczba pasażerów	353 633	463 459	390 261	-23,7%	-9,4%
Liczba operacji pax	2 762	3 835	3 044	-28,0%	-9,3%
7. Gdańsk im. L. Wałęsy					
Liczba pasażerów	2 826 412	2 861 774	2 449 702	-1,2%	15,4%
Liczba operacji pax	28 833	32 871	26 645	-12,3%	8,2%
8. Szczecin – Goleniów					
Liczba pasażerów	322 334	347 063	258 217	-7,1%	24,8%
Liczba operacji pax	3 448	4 992	3 196	-30,9%	7,9%
9. Bydgoszcz – Szwederowo					
Liczba pasażerów	330 658	328 099	268 360	0,8%	23,2%
Liczba operacji pax	3 147	3 500	2 812	-10,1%	11,9%
10. Rzeszów – Jasionka					
Liczba pasażerów	588 148	562 934	487 740	4,5%	20,6%
Liczba operacji pax	6 499	5 925	5 226	9,7%	24,4%
11. Zielona Góra – Babimost					
Liczba pasażerów	12 196	12 290	6 940	-0,8%	75,7%
Liczba operacji pax	712	602	328	18,3%	117,1%
12. Warszawa - Modlin					
Liczba pasażerów	344 566	857 481	0	-59,8%	b/d
Liczba operacji pax	2 415	6 379	0	-62,1%	b/d
13. Lublin					
Liczba pasażerów	188 723	5 697	0	3212,7%	b/d
Liczba operacji pax	1 348	42	0	3109,5%	b/d
Suma					
Liczba pasażerów	24 982 623	24 435 557	21 711 135	2,2%	15,1%
Liczba operacji pax	263 073	276 696	246 679	-4,9%	6,6%

Źródło: Dane ULC na podstawie informacji uzyskanych z portów lotniczych, Warszawa, marzec 2014.

5. Najważniejsze fakty dla oceny wykorzystania wewnętrznych warunków aktywności Portu Lotniczego Gdańsk

Gdańskie lotnisko w obecnej lokalizacji uruchomiono w maju 1974 r. jako pierwsze lotnisko pasażerskie wybudowane od podstaw w powojennej historii Polski¹⁷. Od tamtego czasu praktycznie stale rozbudowywano infrastrukturę tego portu a w 1997 r. oddano do użytku nowy terminal pasażerski (T1), który zastąpił stary dworzec lotniczy, przypominający prowincjonalny budynek stacji kolejowej. W 2012 r. oddano do użytku – ciągle rozbudowywany, obszerny terminal T2.

Od 1993 r. Port Lotniczy Gdańsk funkcjonuje jako spółka prawa handlowego, w której większość udziałów należy do miejscowych władz samorządowych, co jest bardzo istotne dla rozwoju pozycji strategicznej tego portu i rozwoju najbliższej infrastruktury komunikacyjnej. Struktura udziałów spółki na koniec 2014 przedstawiała się następująco:

- Gmina Miasta Gdańsk: 33,63%,
- Województwo Pomorskie: 32,85%,
- Przedsiębiorstwo Państwowe „Porty Lotnicze”: 29,09%,
- Gmina Miasta Gdyni: 2,23%,
- Gmina Miasta Sopotu: 2,19%¹⁸.

Warto dodać, że w 2004 r. Port Lotniczy Gdańsk otrzymał imię Lecha Wałęsy. Jest to z pewnością istotne ze względów promocyjnych. W Porcie Lotniczym Gdańsk (GDN) można wyróżnić 5 zasadniczych kategorii wykonywanych operacji. Są to operacje wykonywane przez:

- przewoźników sieciowych (ponad 40% operacji),
- przewoźników niskokosztowych (prawie 40% operacji),
- przewoźników czarterowych (5% - 6% operacji),
- General Aviation (10% - 15% operacji),
- przewoźników cargo i poczty (4% -6% operacji).

Jak z tego wynika, podstawowe znaczenie dla działalności GDN ma ruch pasażerski. Liczba pasażerów przekroczyła po raz pierwszy 1 mln osób w 2006r. ,1,5 mln osób w 2007r. , 2 mln w 2010r. , a 3 mln pasażerów w 2014r. Warto zauważyć, że udział poszczególnych rodzajów operujących przewoźników nie ulega większym zmianom, choć trzeba stwierdzić, że powoli zwiększa się udział przewoźników niskokosztowych kosztem General Aviation, przy jednoczesnym utrzymującym się udziale operacji przewoźników sieciowych. Najważniejsze dane za ostatnie 3 lata zaprezentowano w tablicy 4.

Tablica 4. Najważniejsze dane operacyjne GDN w latach 2012 – 2014

Wyszczególnienie	2012	2013	2014
liczba pasażerów	2 906 091	2 844 308	3 288 251
liczba operacji	40 044	35 908	40 009
masa ładunków (tony)	4 850,9	4 918,0	5 658,2
przychody ogółem (mln PLN)	113,3	120,9	137,0
koszty ogółem (mln PLN)	98,3	100,6	101,7
wynik finansowy netto (mln PLN)	11,8	16,4	28,4

Źródło: Sprawozdania z działalności ..., op. cit., 2013, 2014.

Przy analizie danych z tablicy 4 zwraca uwagę przerwanie trendu wzrostowego w zakresie liczby pasażerów i liczby operacji w 2013r. To wyjątek w historii gdańskiego lotniska, który można wytłumaczyć tym, że rok wcześniej Gdańsk był jednym z gospodarzy turnieju Euro

¹⁷ Istniała konieczność likwidacji starego lotniska we Wrzeszczu, które funkcjonowało od 1910r.

¹⁸ Sprawozdanie z działalności Portu Lotniczego Gdańsk Sp. z o.o. w 2014r.

2012 i wtedy dynamika wzrostu operacji była jednorazowo wzmocniona, dzięki obsłudze tej imprezy. Warto zauważyć, że spadek dynamiki operacji miał miejsce w skali całego kraju i wyniósł w relacji 2013/2012: -4,9%¹⁹. W 2014 roku port lotniczy wszedł ponownie na ścieżkę dynamicznego wzrostu, obsługując ponad 3 milionów pasażerów i przekraczając liczbę 40 tys. operacji.

W dalszej części artykułu przedstawione zostały prognozy dalszego wzrostu liczby pasażerów w przyszłości ale już tu stwierdzić trzeba, że GDN najprawdopodobniej zachowa trzecie miejsce wśród polskich lotnisk (i drugie wśród portów regionalnych), tym bardziej, że ruch tranzytowy przez gdańskie lotnisko to tylko ułamek jednego procenta. Wśród przewoźników prym wiodą Wizz Air (ok. 1,5 mln pasażerów) i Ryanair (ok. 0,5 mln pasażerów). Na następnych miejscach plasują się LOT (tendencja spadkowa) i Lufthansa (tendencja rosnąca). Wśród pasażerów przeważają ci, którzy podróżują w ruchu międzynarodowym (od 2006 r. 80% - 89%). Prawie 70% spośród nich korzysta z przewoźników niskokosztowych w ruchu regularnym.

W uzupełnieniu powyższych danych trzeba zauważyć, że średni współczynnik wykorzystania miejsc pasażerskich w samolotach rejsowych odlatujących z Gdańska od 2006r. przekracza 70% (w 2014r. wyniósł 76%). Najwyższy wskaźnik *load factor* (ponad 80%) osiągniany jest na połączeniach do Wielkiej Brytanii i Irlandii, cechując się znaczną stabilnością²⁰.

Wracając do danych, zawartych w tablicy 4, trzeba zauważyć, że w prezentowanym tam okresie odnotowano także wzrost masy obsługiwanych ładunków w 2013 r. o 1,4% w stosunku do roku poprzedniego a w 2014 r. o 15,1% w relacji do wyniku z 2013 r. Nade wszystko trzeba (rezygnując z prezentacji szeregów czasowych dla dłuższych okresów) zauważyć, że wyniki finansowe na przełomie lat 2012/2013 wzrosły o 38,6% a w 2014 r. w porównaniu z 2013 aż o 73,6%. Już teraz zatem będzie to stanowić uzasadnienie dla opisu procesów inwestycyjnych, prezentowanych niżej.

Odnosząc się ogólnie do macierzy BCG, zaprezentowanej na rys. 2., można stwierdzić, że usługi GDN znajdują się w kwadracie „Gwiazda” pod względem udziału w rynku. Od 2000 r. wśród portów regionalnych udział GDN kształtuje się na poziomie od 15% do 24% (w 2004r. wyniósł 20%)²¹.

Omawiane lotnisko ma skrupulatnie przygotowany program inwestycyjny do 2035r.²² W ramach tego planu obecnie realizowany jest przede wszystkim program modernizacji infrastruktury lotniskowej, dzięki któremu port otrzyma wkrótce drugą kategorię ILS, umożliwiającą operacje w warunkach gorszej widoczności. W roku 2013 zakończono budowę nowego terminalu cargo i budowę funkcji tranzytowej w terminalach T1 i T2. W latach 2013 i 2014 w toku były procesy inwestycyjne polegające m.in. na rozbudowie terminalu T2, budowie rękawów pasażerskich tego terminalu, zakupie maszyn do zimowego utrzymania lotniska i rozbudowie układu drogowego wraz z parkingami²³. Wartość obecnie realizowanego projektu wynosi 52,4 mln PLN, przy czym 39% kosztów będzie pokryte przez dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej (Program Infrastruktura i Środowisko). Dalsze inwestycje nie będą już finansowane ze środków unijnych. Nowe wydatki inwestycyjne będą finansowane m.in. z emisji obligacji w latach 2010 -2012. Mają one wartość nominalną 140 mln PLN i podlegają stopniowemu wykupowi do września 2023r²⁴.

¹⁹ Dane ULC na podstawie informacji uzyskanych z portów lotniczych, Warszawa, marzec 2014.

²⁰ Sprawozdanie z działalności Portu Lotniczego Gdańsk Sp. z o.o. w 2014 r.

²¹ Tamże, s. 17.

²² Szerzej zob. Plan Generalny Portu Lotniczego Gdańsk, Ove Arup&Partners Int. Ltd, Warszawa 2013, s. 176 – 180.

²³ Sprawozdania roczne ..., op. cit.

²⁴ Plan Generalny ...,op. cit.

Warto dodać, że na niewykorzystanych działkach, które posiada port lotniczy Gdańsk powstaje „Airport City”, na którym zbudowane będą m.in. park biurowy z pięcioma budynkami obok nowego hotelu Hampton by Hilton – 250 m naprzeciw T2 (116 pokoi). Projektowi temu sprzyja doskonale skomunikowanie z Trójmiastem (połączenia drogowe o wysokiej przepustowości oraz uruchamiana od 1.09.2015 Pomorska Kolej Metropolitarna z przystankiem przy T2).

6. Prognozy i wnioski

Jak wynika z tablicy 5, prognoza popytu na lotniczy ruch pasażerski w Polsce pokazuje stabilny wzrost przynajmniej do 2030 r.

Tablica 5. Prognoza popytu na lotniczy ruch pasażerski w polskich portach lotniczych do 2030 roku

Rok	Pax w tys.	dynamika	Operacje Pax w tys.	dynamika	mobilność*
2016	30 452	6,9%	304,2	3,9%	0,80
2017	32 340	6,2%	312,2	2,6%	0,85
2018	34 345	6,2%	320,9	2,8%	0,91
2019	36 234	5,5%	330,2	2,9%	0,96
2020	38 226	5,5%	339,7	2,9%	1,01
2021	40 329	5,5%	349,6	2,9%	1,07
2022	42 547	5,5%	359,7	2,9%	1,13
2023	44 504	4,6%	368,7	2,5%	1,18
2024	46 551	4,6%	377,9	2,5%	1,24
2025	48 693	4,6%	387,4	2,5%	1,30
2026	50 933	4,6%	397,1	2,5%	1,36
2027	52 868	3,8%	405,4	2,1%	1,42
2028	54 877	3,8%	413,9	2,1%	1,48
2029	56 962	3,8%	422,6	2,1%	1,54
2030	59 127	3,8%	431,5	2,1%	1,61

* - wskaźnik ten jest definiowany jako łączna liczba przewiezionych pasażerów w stosunku do całkowitej liczby mieszkańców.

Źródło: Urząd Lotnictwa Cywilnego, Warszawa, kwiecień 2012 r.

Wzrost ten wykazuje nieco słabnącą dynamikę, choć im dłuższa jest perspektywa czasowa, tym większa może być niepewność.

Przedstawioną powyżej prognozę dla całej Polski warto porównać z prognozami dla portu lotniczego w Gdańsku. Raport przygotowany w 2015 roku przez „Ove Arup & Partners” zawiera trzy wersje prognozy: optymistyczną, bazową i pesymistyczną – każda w podziałach pięcioletnich. Poniżej przedstawiono prognozę bazową i ta będzie przedmiotem obliczeń i porównań.

Tablica 6. Prognoza bazowa popytu na lotniczy ruch pasażerski na lotnisku gdańskim

Rok	Pasażerowie (w tys.)	Dynamika pięcioletnia	Operacje Pax (w tys.)	Dynamika pięcioletnia
2015	3 319	48,7%	42,7	36,4%
2020	4 337	30,7%	53,4	31,5%
2025	5 675	30,8%	67,5	26,4%
2030	7 226	27,3%	83,7	24,0%
2035	9 127	26,3%	103,0	23,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Plan Generalny ..., op. cit. s.48-50

Z danych zamieszczonych w tablicy 6 wynika, że dynamika prognozowanego wzrostu liczby pasażerów i dynamika prognozowanej liczby operacji lotniczych w Gdańsku (w wersji bazowej) jest ogólnie nieco większa niż ogólnopolska, choć do niej zbliżona (np. ok. 30% w ciągu pięciu lat oznacza przeciętnie ok. 6% rocznie). Nie wydaje się jednak, że porównanie liczb z 2015 z tymi dla 2010r.²⁵) będzie świadczyło o tak ogromnej dynamice wzrostu już obecnie. Ten proces może następować dłużej, jako wynik nadzwyczajnych inwestycji.

Warto przy tym ponownie zbadać udział lotniska w Gdańsku w obsłudze pasażerów w całej Polsce. Wcześniej podano dane dotyczące tylko portów regionalnych. Prognoza ULC odnosi się do całej Polski (z centralnym lotniskiem w Warszawie). Jeśli przyjąć ten sposób porównania, trzeba odnotować, że o ile udział Gdańska w latach 2009 – 2011 utrzymywał się na poziomie ok. 9%, to w 2012r. sięgnął niemal 13%. Porównanie obu powyższych prognoz pokazuje, że udział pasażerów w Gdańsku w relacji do prognozowanych wszystkich pasażerów w całej Polsce wynosiłby 11,3% w 2020r., 11,7% w 2025r. i 12,2% w 2030r.

W tym miejscu można wyciągnąć pierwszy wniosek: szeroko zakrojone procesy inwestycyjne na lotnisku w Gdańsku mają na celu co najmniej utrzymanie silnej pozycji konkurencyjnej tego portu. Analizowane w tym artykule fakty z zakresu otoczenia gospodarczego, jak również ocena najważniejszych faktów charakteryzujących dynamiczną strategię ciągłego rozwoju w Porcie Lotniczym Gdańsk dowodzą, że najprawdopodobniej będziemy mieli do czynienia z ciągłym wzmacnianiem pozycji konkurencyjnej tego portu. Sprzyjają temu pozytywne reakcje strony popytowej – np. otwarcie w listopadzie 2014r. bazy przewoźnika Ryanair na gdańskim lotnisku oraz zwiększenia przez Wizz Air liczby bazujących w Gdańsku samolotów z 4 do 5. Strategicznym wyzwaniem na dalsze lata będzie umacnianie statusu GDN jako polskiej bramy lotniczej do Skandynawii.

Literatura

1. Augustyniak W.M., *Efektywność polskich regionalnych portów lotniczych*, rozprawa doktorska, Poznań 2012
2. Chandler A., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962
3. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997
4. Huderek-Głapska S., *Port lotniczy w systemie transportu intermodalnego*, „Logforum”, vol. 6, Issue 1, nr 5, 2010
5. Komunikat Komisji Europejskiej: *Wytyczne dotyczące pomocy państwa na rzecz portów lotniczych i przedsiębiorstw lotniczych*, (2014/C 99/03)
6. Laprus K., *Rynek lotniczy na świecie*, Kraków 2010, s. 3.

²⁵ Sprawozdania roczne ..., op. cit.

7. Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003
8. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011
9. *Plan Generalny Portu Lotniczego Gdańsk*, Ove Arup&Partners Int. Ltd, Warszawa 2013
10. *Prognoza Urzędu Lotnictwa Cywilnego*, Warszawa, kwiecień 2012 r.
11. *Sprawozdanie z działalności w 2014 r.*, Port Lotniczy Gdańsk sp. z o.o., Gdańsk 2014.
12. Tłoczyński D., *Kierunki rozwoju transportu lotniczego*, w: „Studia Ekonomiczne”, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2013, nr 143
13. Tłoczyński D., Raport: *Rynek Lotniczy 2013*, 2014-01-22, http://www.prtl.pl/rynek_lotniczy_artykuly,17333,4
14. Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. *Prawo lotnicze*, Dz. U. 2002 nr 130 poz. 1112

STRATEGIC MARKET POSITION OF THE GDANSK AIRPORT

Summary

Airports are a key link of the air transport infrastructure, which is a part of the whole transportation system. Their potential is determined by a network of airlines relations and affects the long-term, strategic position in the market of aviation services. The most possible scenario of the macro-environment of the Gdansk Airport has a relatively high predictability and generally positive influencing on the potential for development in the next years. Only international and demographic areas can constitute a barrier to achieving the strategic objectives. Gdansk Airport takes permanently the third position on the Polish market. Strategic gap analysis leads to the conclusion that, compared to its main competitors Airport Gdansk has a gap of compliance trends, but in relation to smaller regional airports excess gap. GDN services are located in the square "Star" in the BCG matrix. This airport has prepared an investment program till 2035. The dynamics of the projected increase in the number of passengers and air operations in Gdansk is generally slightly higher than the growth nationwide forecasts. The strategic challenge for next years will be to strengthen the status of the GDN as a Polish aviation gateway to Scandinavia.

Keywords: airport, competitive advantage, development

Prof. UG, dr hab. Henryk Ćwikliński
Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Katedra Polityki Gospodarczej
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
e-mail: ekojk@ug.edu.pl

Dr Grzegorz Pawłowski
Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Katedra Polityki Gospodarczej
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
e-mail: gp558@wp.pl

Załącznik 1. Analiza strategicznych czynników wpływających na makrootoczenie portów lotniczych w Polsce (horyzont pięcioletni)

Czynniki	Trend	Siła wpływu	Prawdopodobieństwo
Poziom PKB	Wzrost	+4	0,70
	Stabilizacja	+3	0,20
	Spadek	-5	0,10
Poziom cen	Wzrost	+3	0,45
	Stabilizacja	-2	0,35
	Spadek	-4	0,20
Poziom bezrobocia	Wzrost	-5	0,20
	Stabilizacja	-2	0,30
	Spadek	+4	0,50
Koszt kredytów	Wzrost	-4	0,25
	Stabilizacja	+2	0,45
	Spadek	+5	0,30
Kurs złotego	Wzrost	+4	0,30
	Stabilizacja	+2	0,50
	Spadek	-4	0,20
Dochód per capita	Wzrost	+5	0,60
	Stabilizacja	+3	0,30
	Spadek	-5	0,10
Cena paliw płynnych	Wzrost	-5	0,25
	Stabilizacja	+2	0,40
	Spadek	+4	0,35
Stabilność przepisów prawnych	Wzrost	+3	0,35
	Stabilizacja	+2	0,45
	Spadek	-1	0,20
Wysokość płacy minimalnej	Wzrost	+2	0,70
	Stabilizacja	+1	0,25
	Spadek	-2	0,05
Regulacje Unii Europejskiej	Wzrost	-3	0,35
	Stabilizacja	+1	0,50
	Spadek	+2	0,15
Poziom opodatkowania	Wzrost	-4	0,30
	Stabilizacja	+2	0,60
	Spadek	+4	0,10
Ograniczenia wizowe	Wzrost	-4	0,10
	Stabilizacja	+2	0,30
	Spadek	+3	0,60
Inwestycje publiczne	Wzrost	+4	0,30
	Stabilizacja	+3	0,50
	Spadek	-3	0,20
Inwestycje prywatne	Wzrost	+4	0,50
	Stabilizacja	+2	0,40
	Spadek	-4	0,10
Stabilność układu politycznego	Wzrost	+3	0,30
	Stabilizacja	+2	0,50
	Spadek	-3	0,20
Ilość podróży służbowych	Wzrost	+4	0,65
	Stabilizacja	+3	0,25
	Spadek	-4	0,10

Skłonność do konsumpcji	Wzrost	+4	0,60
	Stabilizacja	+3	0,25
	Spadek	-4	0,15
Moda na podróże	Wzrost	+5	0,70
	Stabilizacja	+4	0,20
	Spadek	-5	0,10
Świadomość znaczenia czasu wolnego	Wzrost	+4	0,60
	Stabilizacja	+2	0,30
	Spadek	-3	0,10
Aktywny styl życia	Wzrost	+5	0,70
	Stabilizacja	+3	0,25
	Spadek	-2	0,05
Konflikty zbrojne i ataki terrorystyczne	Wzrost	-5	0,30
	Stabilizacja	-2	0,50
	Spadek	+4	0,20
Stabilność sytuacji politycznej za granicą	Wzrost	+4	0,45
	Stabilizacja	-1	0,35
	Spadek	-4	0,20
Terroryzm w krajach basenu Morza Śródziemnego	Wzrost	-5	0,50
	Stabilizacja	-3	0,30
	Spadek	+5	0,20
Globalizacja	Wzrost	+5	0,70
	Stabilizacja	+2	0,20
	Spadek	-3	0,10
Otwartość rynków pracy	Wzrost	+4	0,50
	Stabilizacja	+2	0,30
	Spadek	-3	0,20
Poziom wykształcenia	Wzrost	+5	0,60
	Stabilizacja	+2	0,30
	Spadek	-1	0,10
Liczba ludności w Europie	Wzrost	+4	0,10
	Stabilizacja	+2	0,30
	Spadek	-3	0,60
Przyrost naturalny	Wzrost	+4	0,20
	Stabilizacja	-1	0,30
	Spadek	-3	0,50
Poziom urbanizacji w Europie	Wzrost	+3	0,60
	Stabilizacja	+2	0,30
	Spadek	-1	0,10

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gierszewska G., Romanowska M, op. cit., oraz raportów GUS i NBP.