

**Praca wyróżniona w Ogólnopolskim**

23.12.2004 r.

**Konkursie „Piórem Logistyka”**

**organizowanym przez portal**

**[www.logistyka.net.pl](http://www.logistyka.net.pl)**

## **KIERUNKI ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ POLSKICH PORTÓW LOTNICZYCH**

Na polskim rynku usług lotniczych funkcjonuje 12 portów lotniczych, zróżnicowanych pod względem infrastruktury, wielkości przewozów oraz aktywności gospodarczej. Porty lotnicze w Gdańsku, Szczecinie, Poznaniu, Bydgoszczy, Wrocławiu, Łodzi, Katowicach, Krakowie i w Szczytnie funkcjonują jako spółki prawa handlowego. Porty w Rzeszowie i Zielonej Górze należą do struktury organizacyjnej Przedsiębiorstwa Państwowego „Porty Lotnicze” (PPL)<sup>1</sup>, które jest także podmiotem zarządzającym lotniskiem w Warszawie. Struktura organizacyjna portów oraz udział właścicielski PPL-u mają istotny wpływ na poziom zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności determinują implikacyjność założeń marketingowych w realia gospodarcze.

Zmieniające się otoczenie mikro- i makroekonomiczne, a przede wszystkim wprowadzenie polityki liberalizacji rynku usług lotniczych wymuszają na portach lotniczych konieczność zastosowania nowych zróżnicowanych działań marketingowych skierowanych do przewoźników, pasażerów korzystających z usług lotniczych oraz innych podmiotów funkcjonujących w strefie okołolotniskowej.

Obecnie porty lotnicze w Polsce nie posiadają żadnych konkretnych planów działania, a dotychczasowy sposób postępowania zespołów marketingu nie rokuje powstania, a następnie realizacji planów i sposobów postępowania na rynku usług lotniczych. Wynika to m.in. z:

- ograniczonych środków finansowych na stworzenie strategii marketingowych przez polskie porty lotnicze;

---

<sup>1</sup> Przedsiębiorstwo Państwowe „Porty Lotnicze” (PPL) funkcjonuje na podstawie ustawy o Przedsiębiorstwie Państwowym „Porty Lotnicze” z dnia 23 października 1987 roku opublikowanej w Dz. U. 1987, nr 33, poz. 187.

- braku doświadczenia dla realizacji tego typu działań w warunkach otwartego rynku;
- słabo rozwiniętych kontaktów z zagranicznymi portami lotniczymi.

Warto zwrócić uwagę na prognozę dotyczącą ruchu pasażerskiego w polskich portach lotniczych. Zakłada ona systematyczny wzrost wielkości obsługiwanego ruchu pasażerskiego w wyniku liberalizacji usług lotniczych w Polsce (por. tab.1).

**Tabela 1. Wielkość obsługi pasażerów w latach 2002-2003 i prognozy na lata 2005-2020 w polskich regionalnych portach lotniczych**

Port lotniczy	w tys. pasażerów						
	2003	2002	Zmiana w %	2005	2010	2015	2020
Kraków*	593,214	500,852	18,44	1 200 <b>744</b>	2 300 <b>1 201</b>	3 800 <b>1 735</b>	5 800 <b>2 299</b>
Gdańsk	364,367	318,033	14,63	727 <b>430</b>	1 531 <b>665</b>	2 026 <b>965</b>	2 855 <b>1 293</b>
Wrocław	284,334	242,821	20,40	408 <b>342</b>	1 016 <b>543</b>	1 800 <b>792</b>	2 600 <b>1 075</b>
Poznań	263,551	227,498	15,85	570 <b>339</b>	860 <b>626</b>	1 200 <b>1 054</b>	1 500 <b>1 572</b>
Katowice	257,991	201,480	27,57	487 <b>266</b>	925 <b>485</b>	1 450 <b>836</b>	2 055 <b>1 300</b>
Szczecin	87,433	76,782	13,87	260	644	1 050	1 520
Rzeszów	67,175	54,106	28,95	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Bydgoszcz	20,064	13,408	49,65	38	150	180	210
Łódź	b.d.	1,936	b.d.	35	45	70	100
Zielona Góra	7,813	7,598	2,83	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Szczytno	0,448	1,401	-58,94	60	100	150	200

\* na podstawie danych sporządzonych przez HNTB Corporation na zlecenie U.S. Trade and Development Agency

b.d. – brak danych

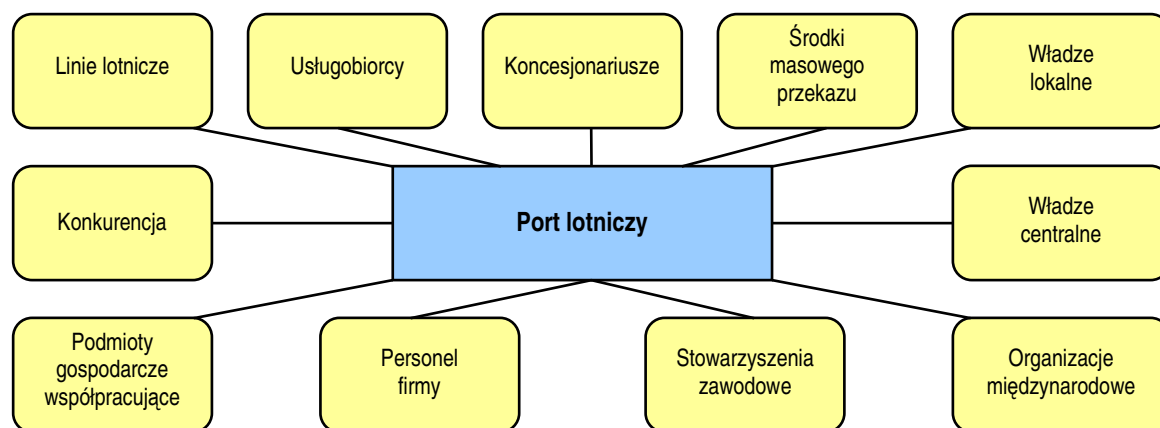
Kolorem czerwonym zaznaczono prognozę opracowaną przez specjalistów z IATA – Air Transport Consultancy Services dotyczącą kształtowania się ruchu pasażerskiego w pięciu regionalnych portach lotniczych obsługujących ruch międzynarodowy

Źródło: Na podstawie materiałów wewnętrznych regionalnych portów lotniczych oraz prognozy IATA – Air Transport Consultancy Services i *Koncepcji programowo-przestrzennej Portu Lotniczego Gdańsk – Trójmiasto Sp. z o.o. do 2015 r.*, Gdańsk 1999, s. 1-27.

Z przedstawionych danych wynika, iż w 2003 roku nastąpił wzrost ruchu lotniczego we wszystkich portach regionalnych, z wyjątkiem portu lotniczego w Szczytnie. Do korzystnych wyników w 2003 r. przyczynił się głównie wzrost ruchu pasażerskiego na trasach krajowych (wzrost o 15 %) oraz międzynarodowych regularnych (wzrost o 7%). Należy szacować, iż w

2004 roku dynamika wielkości obsługiwanych pasażerów przez polskie porty lotnicze będzie jeszcze większa.

Istotnym czynnikiem wpływającym na działalność marketingową są aspekty rozwoju regionalnego. Z obserwacji wynika, że tam, gdzie ma miejsce zagęszczenie sieci lotnisk lokalnych i regionalnych w stosunku do powierzchni regionu, obserwuje się dynamiczny wzrost przemysłu nowych technologii, rozwój turystyki itp. Należy wskazać na potencjalne podmioty z otoczenia portu lotniczego, które mogą mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na strategię marketingowe (por. rys. 1).

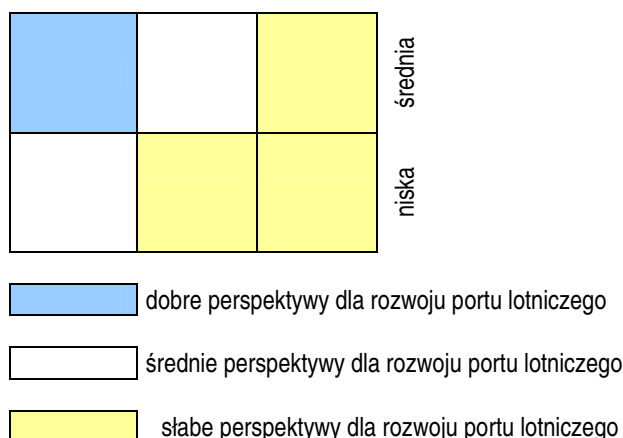


Rys. 1. Podmioty otoczenia przedsiębiorstwa lotniczego

Źródło: D. Rucińska, *Marketingowe kształtowanie otoczenia regionalnych portów lotniczych*, Materiały konferencyjne „Wyzwania i szanse dla polskich lotnisk regionalnych”, Port Lotniczy Wrocław SA, Wrocław – Borowice 14 – 16 października 1999, s. 164.

Na podstawie wielkości ruchu pasażerskiego oraz aktywności regionu sklasyfikowano regionalne porty lotnicze (por. rys. 2). Każdy port lotniczy został oceniony pod względem atrakcyjności rynku, regionu, na którym funkcjonuje oraz wielkości obsługiwanego pasażerskiego ruchu lotniczego.





**Rys. 2. Wieloczynnikowa macierz portfela regionalnych portów lotniczych w Polsce**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań marketingowych.

Strefa umieszczona w lewym górnym rogu oznacza silny port lotniczy, w którym nastąpi bardzo szybki wzrost ruchu lotniczego. Są to lotniska o bardzo wysokiej dynamice rozwoju, np. Kraków, Gdańsk, Poznań, Wrocław, Katowice. Strefa diagonalna reprezentuje porty o zrównoważonym lub słabym wzroście ruchu lotniczego, np. Szczecin, Łódź – średnia pozycja w swej atrakcyjności. Strefa umieszczona w prawym, dolnym rogu odzwierciedla słabe porty lotnicze, jak: Bydgoszcz czy Rzeszów i Zielona Góra, będące w gestii Przedsiębiorstwa Państwowego „Porty Lotnicze” (PPL).

Jednym z czynników wpływających na działalność marketingową są relacje pomiędzy portem lotniczym a miastem czy regionem w zakresie rozwoju turystyki. Na funkcjonowanie działalności marketingowej mają także wpływ czynniki zwiększające atrakcyjność portu lotniczego. Zostały one zaprezentowane w tabeli 2.

**Tabela 2. Czynniki wpływające na atrakcyjność usług portu lotniczego**

Port lotniczy	Czynniki
Bydgoszcz	niska cena, kompleksowość usług
Gdańsk	b. d.
Katowice	położenie geograficzne, możliwość rozbudowy infrastruktury, warunki pogodowe, bliskość węzłów kolejowych, duży potencjał demograficzny, ekonomiczny, współpraca z regionem
Łódź	możliwości techniczne, posiadana infrastruktura, godziny pracy, doskonała lokalizacja
Poznań	ekonomiczny potencjał regionu, nowy terminal, otwartość na pomysły, organizowanie imprez
Rzeszów	położenie geograficzne, mała liczba połączeń, niskie ceny, inne usługi świadczone w porcie lotniczym, budowa centrum logistycznego i autostrady

<b>Szczecin</b>	położenie geograficzne, posiadana infrastruktura, ceny
<b>Wrocław</b>	środek regionu, położenie lotniska, dobra infrastruktura, bliskość miasta, rozwój turystyki
<b>Zielona Góra</b>	szybkość dotarcia do stolicy

b.d. – brak danych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań marketingowych.

Z przedstawionej analizy wynika, iż duże znaczenie dla atrakcyjności usług w portach ma położenie geograficzne oraz posiadana infrastruktura. W dalszej kolejności badane porty wskazały na cenę, promocję, wykwalifikowaną kadrę.

Kierunki działań marketingowych przedsiębiorstwa lotniczego muszą być przełożone na konkretne programy działania poszczególnych pionów i komórek organizacyjnych. Podstawą formułowania takich programów w portach lotniczych są następujące czynniki:

- cechy strategiczne, sposoby osiągnięcia tych celów,
- obecni i potencjalni nabywcy - ich oczekiwania,
- poprawa efektywności działań rynkowych,
- misja firmy,
- zasoby przedsiębiorstwa,
- wielkość sprzedaży usług,
- uwarunkowania koniunkturalne, technologiczne, globalne.

Badania przeprowadzone w polskich portach lotniczych wskazały, że największy wpływ na formułowanie strategii marketingowych mają: cele strategiczne, sposoby osiągnięcia tych celów – 57,86%, otoczenie firmy – 54,29%, misja firmy – 48,57% oraz zmienność potrzeb i oczekiwań nabywców – 52,14%, a także wielkość rynku – 50,71%.

Kształtując działalność marketingową, port lotniczy musi podjąć również decyzje co do sposobu postępowania na wybranym rynku. W ujęciu najbardziej syntetycznym wybór jest następujący: pasywny lub aktywny sposób postępowania.

Najbardziej stosownym sposobem postępowania dla portów lotniczych w Warszawie, Krakowie, Gdańsku, Poznaniu, Wrocławiu, Szczecinie i w Katowicach będzie strategia aktywna, która zakłada dążenie przedsiębiorstwa do rozwoju swojej działalności. Porty

lotnicze w ramach tej strategii nie powinny oczekiwać na działania konkurentów, ale same zacząć inicjować zmiany. Natomiast porty w Łodzi, Bydgoszczy, Zielonej Górze, Rzeszowie i w Szymanach powinny realizować strategie adaptacyjne. Przedsiębiorstwa stosujące te strategie nie inicjują konkurencji, lecz oczekują na przedsięwzięcia podejmowane przez ich konkurentów. Wybierając tę strategię, porty lotnicze mogą unikać popełnienia błędów (unikać ryzyka) towarzyszących inicjowaniu procesów konkurencji oraz związanych z tym kosztów. Przedsiębiorstwa stosujące strategie adaptacyjne są zazwyczaj postrzegane jako konserwatywne oraz mało dynamiczne. Zatem porty lotnicze, opierając swoją działalność na strategiach adaptacyjnych, nie mogą wykluczyć, iż ich rozwój będzie wolniejszy niż rozwój segmentu rynku portów lotniczych. Ze skutków rozwoju rynku usług transportu lotniczego skorzystają najpierw te porty, które przewodzą na rynku, a w późniejszym czasie te, które z większym lub mniejszym opóźnieniem naśladują postępowanie tych pierwszych.

W celu prawidłowego zbudowania planów działalności marketingowej portów lotniczych stworzono wytyczne w zakresie obsługi i współpracy:

- z przewoźnikami (regularnymi, czarterowymi, *general-aviation* oraz *low-cost*);
- w zakresie ruchu cargo;
- z regionem, miastem.

Nowoczesny marketing lotniczy wymaga od portu lotniczego zebrania i analizy informacji rynkowych oraz zaprezentowania ich przewoźnikowi w taki sposób, aby zachęcić go do uruchomienia nowych połączeń z danym portem. Regionalne porty lotnicze w perspektywie zwiększającego się ruchu lotniczego oraz otwartego nieba muszą podjąć współpracę ze wszystkimi przewoźnikami europejskimi.

Efektywna partnerska współpraca przedstawicieli portów lotniczych z liniami lotniczymi wymaga od pracowników lotnisk dogłębnej znajomości zagadnień oraz bieżących problemów transportu lotniczego. W tym celu pracownicy portów muszą systematycznie zbierać informacje z fachowej prasy i innych publikacji, a także z Internetu oraz uczestniczyć w różnego rodzaju sympozjach i konferencjach branżowych.

Biorąc pod uwagę standard życia w państwach europejskich oraz rozwój lotnictwa turystycznego i sportowego, należy liczyć się ze znacznym ożywieniem ruchu *general*

*aviation*. Wiąże się to z koniecznością opracowania przez porty systemu odpraw i zabezpieczenia ruchu lotniczego dla małych samolotów turystycznych, które będą lądować w ramach kontaktów turystycznych i biznesowych z terenu Niemiec, Danii, Szwecji, Włoch itd. Obecnie obserwuje się znaczne ożywienie małego ruchu lotniczego, szczególnie w okresie letnim. Wzrost ten jest widoczny zwłaszcza w portach w Poznaniu, Szczecinie i Gdańsku.

W zakresie ruchu cargo, dla Międzynarodowego Portu Lotniczego w Katowicach ważną rolę w rozwoju lotniska odgrywa położenie geograficzne, skrzyżowanie dróg A1 z autostradą A4 oraz bliskość węzłów kolejowych. W tym celu port ten opracowuje strategię w zakresie funkcjonowania jako węzła multimodalnego. Wynika to z dużego potencjału produkcyjnego różnorodnych towarów, dużego skupiska dróg kołowych i kolejowych. Terminal cargo ma być przystosowany do przepływu różnorodnej struktury asortymentowej. Chcąc osiągnąć zakładany cel, MPL Katowice współpracuje z przedstawicielami biznesu, reprezentującymi różne gałęzie produkcji, handlu i usług oraz stwarza przedsiębiorcom możliwości intensyfikacji i rozszerzenia działalności dzięki dogodnemu położeniu i oferowanym specjalistycznym usługom. Górnośląskie Towarzystwo Lotnicze SA chce uczestniczyć poprzez inwestycje w tworzeniu centrum logistycznego oraz współpracować z firmami transportowymi, spedycyjnymi i logistycznymi.

Porty lotnicze powinny nawiązać także współpracę z biurami podróży. Porty lotnicze w Katowicach i w Bydgoszczy prowadzą już taką działalność w zakresie pośrednictwa turystycznego. Natomiast w portach w Gdańsku, Krakowie i Poznaniu funkcjonują biura podróży. Z uzyskanych danych dotyczących ruchu czarterowego w regionalnych portach lotniczych wynika, iż najwięcej pasażerów zostało obsłużonych w Krakowie, Katowicach i Poznaniu. Wynika to z dwóch faktów: po pierwsze, biura podróży są organizatorami turystyki indywidualnej oraz zbiorowej i za ich pośrednictwem sprzedawana jest zdecydowana większość biletów lotniczych, po drugie z funkcji promocyjnej miasta. Niewątpliwie Kraków jest atrakcją turystyczną, miejscem wypoczynku dla turystów z zagranicy, zaś Katowice i Poznań są miejscem rozpoczynania podróży turystycznych po Europie i świecie.

Nowoczesny terminal jest wizytówką regionu, a często również instrumentem promocyjnym, (np. port lotniczy w Nicei przynosi 12% dochodu dla regionu). Zatem porty lotnicze powinny podjąć wysiłki, by budować dobre stosunki i w pełni zaangażować się w plany rozwoju ruchu lotniczego dla wszystkich ważniejszych grup środowiskowych funkcjonujących w danym

regionie. Działania te powinny być skierowane do władz państwowych, władz wojewódzkich, lokalnych, samorządowych, większych przedsiębiorstw i ważniejszych firm, a także do organizacji turystycznych, hoteli, wyższych uczelni oraz organizacji artystycznych, kulturalnych i sportowych.

Miasta powinny stworzyć specjalne programy promujące turystykę regionalną, aby wzbudzić zainteresowanie do otwarcia nowego połączenia dla przewoźników normalnokosztowych, *low-cost* czy czarterowych. Miastom, regionom powinno zależeć na rozwoju turystyki przyjazdowej. Wzrost ruchu lotniczego w tym segmencie wiąże się ze zwiększonymi dochodami miast, regionów oraz podmiotów gospodarczych funkcjonujących w danym otoczeniu portu lotniczego.

Współpraca regionu z portami lotniczymi i z przewoźnikami powinna przynieść następujące efekty: lobbing prolotniczy, wzrost szans na efekt handlowy, rozwój nowych połączeń lotniczych, pozyskanie zainteresowania inicjatywami regionalnymi, nowe inwestycje przemysłowe, zaawansowane technologie, łatwiejsze zabiegi o ewentualne środki finansowe, właściwy klimat medialny dla tematyki regionalnej i lotniczej. W tym celu postuluje się prowadzić rozmowy z przewoźnikami, wykorzystać kontakty z miastami i regionami partnerskimi, aktywnie „sprzedawać” zalety i zasoby alimentacyjne regionu, prowadzić agresywną i wielostronną promocję regionu, kryptopromocję w mediach i na imprezach ponadregionalnych, lobbing polityczno-parlamentarny, organizować imprezy wspierające wprost lub pośrednio działania promocyjne regionu.

Wraz ze wzrostem ruchu z pewnością zwiększy się liczba punktów usługowych prowadzonych dotychczas przez koncesjonariuszy bądź same porty. Większa liczba zróżnicowanych sklepów, oferujących niemal wszystko od artykułów spożywczych, odzieżowych, sportowych aż po pamiątki, kosmetyki itp., podniesie jakość oferowanych usług, przyczyni się też do konkurencyjności cenowej. W praktyce dla portu oznacza to zwiększenie przychodów z działalności pozalotniczej.

W zakresie polityki cenowej należałoby stworzyć system rabatów ilościowych dla przewoźników, ze względu na ilość wykonywanych operacji startów i lądowań w danym porcie lotniczym - przyczyni się to do rozwoju siatki przewoźników. Porty lotnicze, chcąc



konkurować na europejskim rynku, muszą także zmniejszyć opłaty lotniskowe, a w szczególności opłaty za pasażera odlatującego w ruchu międzynarodowym, do poziomu opłat w ruchu krajowym, w sezonie letnim lub w dni weekendowe, co miałyby niewątpliwie znaczny wpływ na rozwój turystyki.

W zakresie polityki dystrybucji regionalne porty lotnicze muszą współpracować z regionem, miastem, by zapewnić odpowiednią komunikację do centrum miasta. Wzorem europejskich portów regionalnych polskie porty, we współpracy z lokalnymi przewoźnikami autobusowymi, będą musiały uruchomić specjalne linie autobusowe - airbusy na trasie port lotniczy – centrum miasta. Niestety, regionalne porty lotnicze nie mają dostępu do infrastruktury kolejowej, przez co nie posiadają kolejowych połączeń na trasie port lotniczy – centrum. W miastach o walorach turystycznych czy biznesowych ważną rolę odgrywać będzie turystyka biznesowa, weekendowa, stąd porty te muszą współpracować z sieciami hotelowymi w zakresie dystrybucji pasażerów na trasie port – hotel – port oraz z punktami wynajmu samochodów.

W porównaniu z warszawskim lotniskiem Okęcie regionalne porty są mało znane na rynku europejskim. Dlatego też lotniska te muszą podjąć wiele działań, by skutecznie promować własny port lotniczy. Muszą rozpocząć działania reklamowe w prasie lokalnej, w informatorach o rozkładzie lotu, informatorach biur podróży, na plakatach lub billboardach, w środkach komunikacji miejskiej, a w szczególności w tych pojazdach, które dowożą klientów na lotniska, a także promować lokalizację regionalnego portu lotniczego jako atrakcyjnego miejsca dla siedziby przedstawicielstw firm. Na promocji portów lotniczych zależeć musi miastom, gminom, regionom, które powinny to robić poprzez wspólne działania promocyjne, na targach, imprezach miejskich i w prospektach reklamowych oraz wspólne działania z tour-operatorami i liniami lotniczymi. W zakresie public relations przedsiębiorstwo usługowe, jakim jest niewątpliwie port lotniczy, musi skorzystać ze wszystkich narzędzi, ze szczególnym uwzględnieniem działań mających na celu promowanie marki usługi oraz image`u firmy. W osiąganiu tych celów pomocne mogą być programy nagradzania lojalności – ich założeniem jest premiowanie konsumentów za dużą częstotliwość korzystania z usług danego portu. Systemy nagradzania klientów przybierają różne formy: od listów z podziękowaniami i upominków po coroczne przyjęcia organizowane specjalnie dla klientów.

Porty lotnicze, wykorzystując szeroko rozumiany lobbing, muszą uzyskać poparcie władz samorządowych, regionalnych, wojewódzkich dla swoich działań. Wykorzystanie instrumentu public relations za granicą powinno skupić się na budowaniu jak najlepszego wizerunku polskich portów lotniczych, opartego na faktach i rzetelnej wiedzy. Podstawowymi narzędziami są: różnorodne publikacje w europejskich magazynach dotyczących lotnictwa, promocja portów poprzez ogłoszenia w zagranicznych magazynach przeznaczonych dla biznesmenów i turystów, prospekty oraz coroczne raporty.

Ważną rolę odgrywa marketing bezpośredni w kontaktach z operatorami turystycznymi i liniami lotniczymi, o czym mowa była powyżej. Marketing bezpośredni to także forma kontaktu *on-line*. W wielu europejskich portach lotniczych funkcjonuje bezpłatna infolinia, możliwość kontaktu *on-line* przez Internet czy SMS-y. Ze strony portu komunikacja poprzez Internet daje potencjalnemu klientowi możliwość uzyskania potrzebnych mu informacji. Stąd też zagraniczne porty lotnicze zamieszczają na swoich stronach informacje (linki) o rozkładach lotów, o hotelach, z którymi współpracują, o możliwości wynajmu samochodu, o ofertach turystycznych, o sklepach i usługach znajdujących się w terminalu, o usługach okolicy lotniskowych, o ofercie dla klienta biznesowego czy o specjalnych ofertach sezonowych. Port lotniczy jest podmiotem gospodarczym funkcjonującym na otwartym rynku, który prowadzi działalność handlową, stąd też powinna istnieć możliwość dokonania zakupów *on-line* przez stronę internetową portu lotniczego, jak to czynią np. porty w Manchester i Birmingham

Polska po wstąpieniu do Unii Europejskiej rozpoczęła realizację programu *Open Sky*, stąd też polskie porty lotnicze realizując odpowiednią politykę marketingową, zdecydowanie poprawią swoją pozycję konkurencyjną na europejskim rynku usług transportu lotniczego.

*Dr Dariusz Tłoczyński,*

*Katedra Rynku Transportowego Uniwersytetu Gdańskiego*