

RAPORT

Lotniska w „nowej normalności”

Październik 2020

AVEO Advisory | BBSG

Autorzy:

Jarosław Zych

Sebastian Gościński

Bartosz Baca



Spis treści

| | |
|--|----|
| O nas | 3 |
| AVEO Advisory | 3 |
| BBSG Sp. z o.o. | 3 |
| Wstęp – dlaczego takie badanie? | 4 |
| O metodyce badania i próbie badawczej | 5 |
| Badanie ankietowe..... | 5 |
| Wywiady pogłębione | 5 |
| Wyniki badania | 6 |
| Czego oczekują przewoźnicy? | 6 |
| Odpowiedź portów na oczekiwania przewoźników | 9 |
| Niezależne działania portów | 11 |
| Narzędzia analityczne portów lotniczych | 13 |
| Współpraca lotnisk z interesariuszami | 15 |
| Główne przeszkody w odbudowie ruchu | 17 |
| Długofalowe skutki pandemii | 20 |
| Podsumowanie | 22 |
| Nasze rekomendacje | 23 |

Niniejszy Raport został stworzony wspólnie przez dwie niezależne firmy doradcze z sektora transportu lotniczego; AVEO Advisory oraz BBSG Sp. z o.o. Treść raportu oraz oceny i opinie zawarte w Raporcie są oparte na niezależnych badaniach, przedstawiają jedynie osobiste opinie autorów oraz są publikowane jedynie w celach informacyjnych. Dołożyliśmy wszelkich starań by informacje oraz dane zawarte w Raporcie były poprawne i aktualne, jednakże ani AVEO Advisory, ani BBSG nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za straty bezpośrednie, pośrednie, wynikowo i/lub ustawowo powstałe w wyniku użycia tego dokumentu i/lub jego zawartości.

O nas

AVEO Advisory

Niezależna firma doradcza z sektora transportu lotniczego, specjalizująca się w rozwoju połączeń, planowaniu biznesowym, prognozowaniu ruchu i analizach rynkowych dla portów i przewoźników lotniczych, oferująca również specjalistyczne szkolenia z dziedziny marketingu portów i przewoźników oraz rozwoju połączeń lotniczych. Ponad 15-letnie doświadczenie w branży w kraju i na świecie.



www.aveoadvisory.com



jarek.zych@aveoadvisory.com

BBSG Sp. z o.o.

BBSG specjalizuje się w pracy dla sektora lotniczego. Swoim klientom oferuje wiedzę ekspercką i doświadczenie rynkowe zdobyte w czasie realizacji różnorodnych projektów dla różnych klientów z branży lotniczej i jej otoczenia. Czerpiąc z doświadczenia biznesowego, wiedzy i znajomości rynku oferujemy innowacyjne rozwiązania odpowiadające na najbardziej aktualne wyzwania stojące przed branżą lotniczą.



www.bbsg.pl



bbsg@bbsg.pl

„Nie możemy zmienić kierunku wiatru, ale możemy postawić inaczej żagle”

Andreas Pfluger – niemiecki pisarz

Wstęp – dlaczego takie badanie?

Dane przewozowe IATA pokazują obraz gwałtownego załamania na światowym rynku przewozów pasażerskich. Globalnie, zgodnie z danymi IATA przewoźnicy lotniczy tracą około 1,15 miliona złotych na minutę, a do końca roku szacuje się, że globalna strata przewoźników lotniczych wyniesie 490 miliardów złotych. Do października 2020 roku 43 przewoźników lotniczych ogłosiło upadłość, stało się niewypłacalnymi lub zawiesiło wszystkie połączenia lotnicze i zainicjowało tryb restrukturyzacji. Niemal połowa z nich posiadała flotę przynajmniej 10 samolotów. Z powodów ogromnego zastoju na rynku około 500 samolotów na świecie nadal stoi nieużytkowanych.



Także polskie porty lotnicze zostały dotknięte skutkami pandemii, a co za tym idzie – drastycznego ograniczenia ruchu lotniczego. Od stycznia do września tego roku oferowanie przewoźników we wszystkich portach lotniczych w Polsce spadło o 43,8%, w porównaniu z analogicznym okresem 2019 roku. Do końca roku planowane oferowanie będzie niższe o ponad 44%. Przekłada się to na sytuację finansową branży - łącznie wszystkie polskie porty lotnicze tracą w przybliżeniu około 6 milionów złotych dziennie.



Należy zatem przygotować się na trudne czasy. Pozostaje pytanie jak minimalizować ich skutki?

Starając się lepiej zrozumieć sytuację w jakiej znalazły się porty lotnicze, przeprowadziliśmy badanie dotyczące działalności portów lotniczych i ich współpracy z przewoźnikami w zakresie utrzymania ruchu lotniczego. Wyniki badania oraz nasze wnioski zawarliśmy w niniejszym raporcie.

Niezwykle budująca i satysfakcjonująca dla nas jako autorów raportu jest gotowość przedstawicieli branży do poświęcenia czasu na rozmowę i podzielenie się swoimi obserwacjami i opiniami. Serdecznie za to dziękujemy! Wskazuje to na potrzebę współpracy i wymiany doświadczeń i przestrzeń do wypracowania wspólnych systemowych rozwiązań w celu złagodzenia skutków pandemii w tak trudnym dla wszystkich czasie.



Serdecznie zapraszamy do lektury!

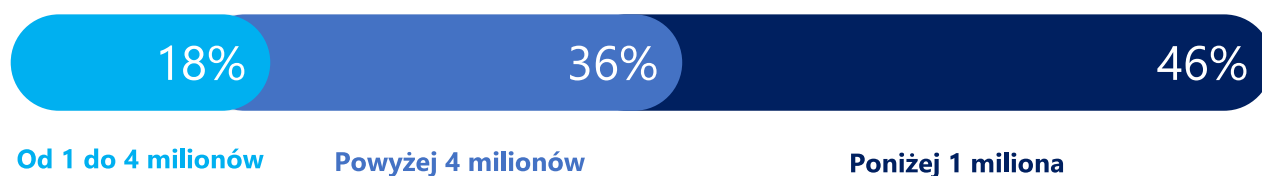
O metodyce badania i próbie badawczej

Badanie ankietowe

W pierwszym kroku zadaliśmy przedstawicielom centralnego oraz regionalnych polskich portów lotniczych szereg pytań o to, jakie podejmują działania w celu odbudowy ruchu i co stanowi główną przeszkodę w tym procesie.

Uzyskaliśmy indywidualne odpowiedzi od 11 z nich, co stanowi niemal 80% lotnisk do których skierowaliśmy swoje zapytania.

W celu usystematyzowania wyników dokonaliśmy klasyfikacji portów lotniczych ze względu na wielkość przewozów pasażerskich w roku 2019.



Wykres 1: Próba badawcza

Porty, które obsłużyły powyżej 4 milionów pasażerów stanowiły 36% wszystkich respondentów. Porty obsługujące od 1 miliona do 4 milionów pasażerów stanowiły 18% odpowiadających. Największy odsetek odpowiedzi (46%) stanowiły porty, które obsłużyły poniżej 1 miliona pasażerów. Odpowiada to strukturze wielkościowej polskich portów lotniczych obsługujących ruch komercyjny.

Wywiady pogłębione

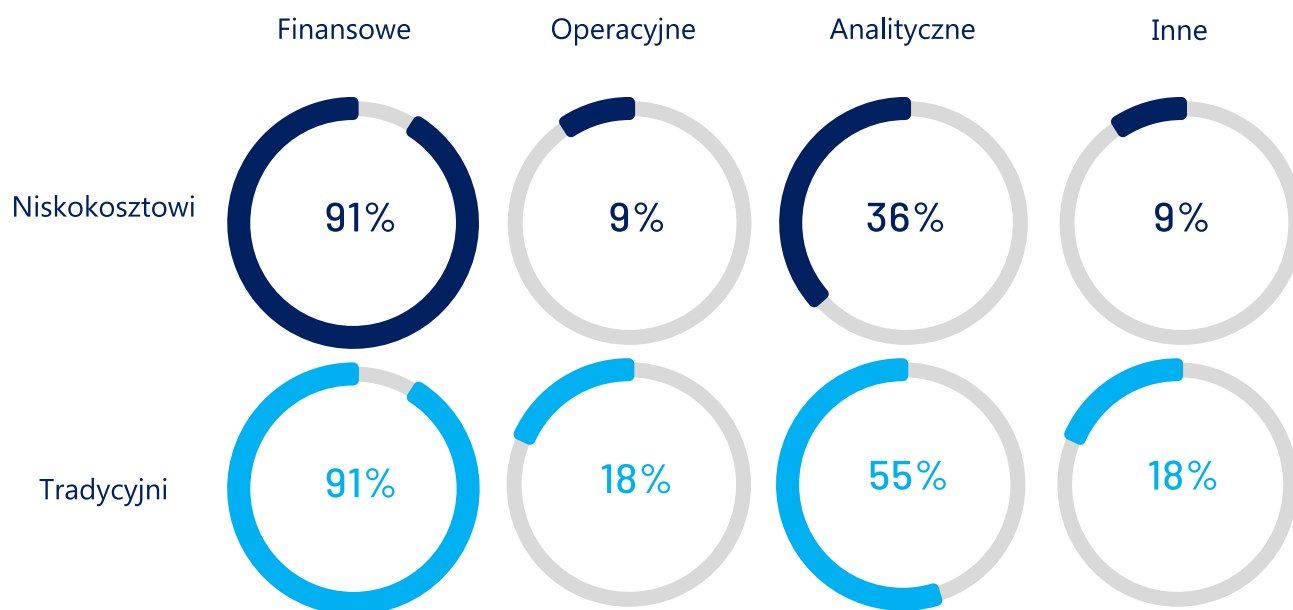
W drugim kroku, przeprowadziliśmy wywiady pogłębione z przedstawicielami branży lotniczej z różnych ogniw łańcucha wartości tego sektora. Rozmowy te miały na celu bardziej szczegółową interpretację zjawisk zachodzących na rynku, a w przypadku rozmów z przedstawicielami lotnisk – pogłębienie opinii przedstawionych na etapie badania ankietowego.

Wyniki badania

Czego oczekują przewoźnicy?

Na początek zbadaliśmy jakich działań według portów lotniczych oczekują przewoźnicy w celu wspólnego złagodzenia skutków pandemii. Były to ich subiektywne opinie, które nie zawsze muszą w pełni pokrywać się z rzeczywistymi działaniami jakich przewoźnicy lotniczy oczekiwali od lotnisk. Jednakże pokazują one ciekawy obraz działań jakie według portów są najbardziej pożądane przez ich głównych partnerów biznesów – przewoźników.

Należy tutaj zaznaczyć, że rozdzieliliśmy oczekiwania linii niskokosztowych i tradycyjnych - oczekiwania tych dwóch typów przewoźników co do współpracy często mogą być różne. W celu usystematyzowania odpowiedzi podzieliśmy oczekiwane działania na cztery kategorie (i) finansowe (tj. dodatkowe zniżki od opłat, zaniechanie opłat, współdzielenie kosztów połączenia, promocyjne opłaty, wspólna promocja połączeń), (ii) działania operacyjne (głównie zmiany w obsłudze floty i pasażerów), (iii) analityczne (w tym analizy rynkowe, popytu itd.) oraz (iv) inne.



Wykres 2: Jakich działań wg portów lotniczych oczekują przewoźnicy lotniczy

Według portów lotniczych głównymi działaniami oczekiwanymi zarówno przez przewoźników tradycyjnych, jak i niskokosztowych w celu odbudowania ruchu lotniczego jest wsparcie finansowe (w różnej formie). W dobie przedłużającej się pandemii porty lotnicze pozbawione zysków mogą nie być w stanie oferować dodatkowych zniżek od opłat lub zwolnień w opłatach. Historia pokazuje, że porty lotnicze już przed pandemią oferowały bardzo hojne zniżki i zwolnienia z opłat, np. dla nowych przewoźników i tras.

Kluczowe jest więc wyjście naprzeciw przewoźnikom i zaproponowanie wspólnego mechanizmu dzielenia ryzyka otwierania nowych połączeń w oparciu o solidne podstawy analityczne. Według przedstawicieli branży znaczna grupa linii lotniczych zarówno tradycyjnych, jak i niskokosztowych oczekuje wsparcia analitycznego – w skrócie: wskazania uzasadnienia operacyjno-ekonomicznego dla otwierania nowych tras. Szczególnie widać to na przykładzie mniejszych portów regionalnych, gdzie ekspansja przewoźników niskokosztowych do tej pory opierała się na silnym wsparciu finansowym.

Działania operacyjne wydają się kwestią drugorzędną, zważywszy, że ruch w portach regionalnych nie jest w większości koordynowany (z wyjątkami Krakowa i Poznania), a przepustowość wciąż do końca niewykorzystana.



Porty lotnicze mają wciąż dużo do udowodnienia. Arsenal odpowiedzi na pytanie „dlaczego warto od/do nich wykonywać operacje lotnicze?” jest potencjalnie bogaty.

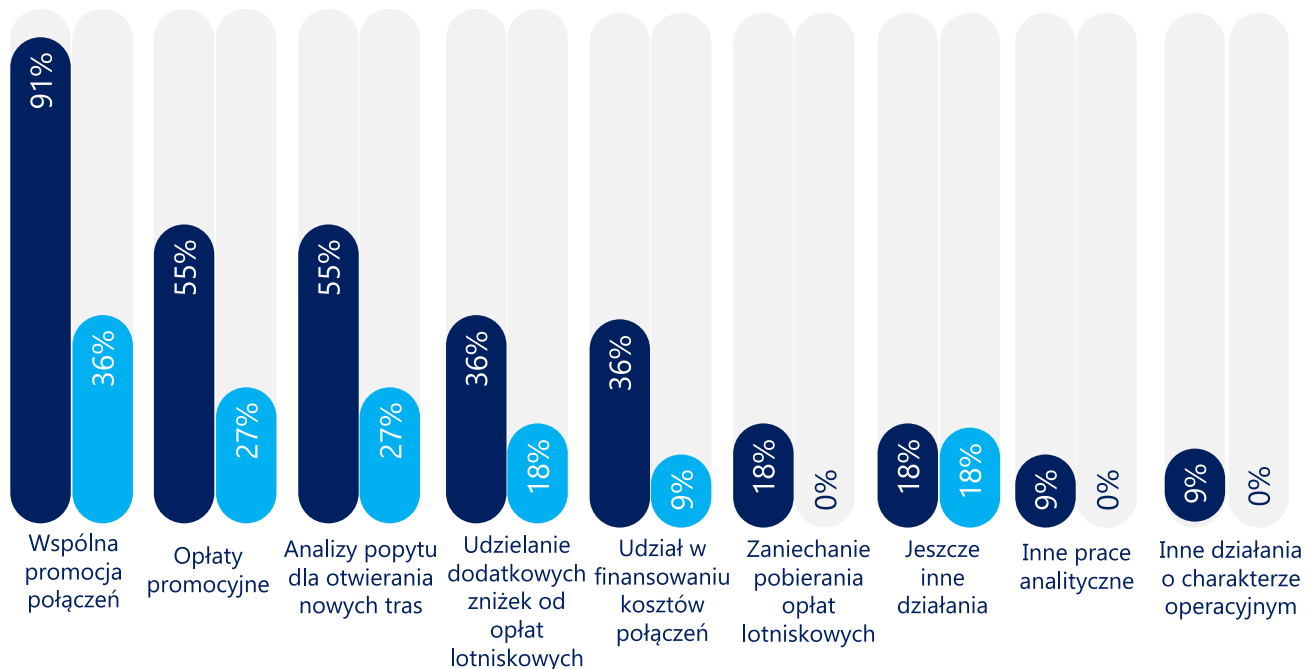
Ponad 55% wskazań na działania analityczne jako oczekiwane przez przewoźników tradycyjnych i 36% w przypadku linii niskokosztowych pokazuje, że głębsze poznanie rynku w warunkach pandemii jest bardzo ważnym elementem dla przewoźników w procesie podejmowania decyzji. Nie chodzi tu tylko o analizy popytu, gdyż te w wyniku pandemii, stają się niejako drugorzędne, ale głównie o analizę socjoekonomiczną rynków z naciskiem na potencjał finansowo-ekonomiczny, otoczenie biznesowo-turystyczne danego regionu oraz jego powiązania z rynkami zagranicznymi.

Bezpośrednie wsparcie finansowe jest nadal ważnym elementem dla przewoźników lotniczych, jednakże lotniska i udziałowcy mogą nie mieć wystarczających funduszy na dalsze wpisywanie się w taki model, przynajmniej w tym samym zakresie co dotychczas.



Odpowiedź portów na oczekiwania przewoźników

Chcieliśmy również dowiedzieć się jakie działania w celu odbudowania ruchu lotniczego są podejmowane przez porty lotnicze w odpowiedzi na zgłaszane przez przewoźników oczekiwania. Należy zaznaczyć, iż usystematyzowaliśmy tutaj poszczególne działania podobnie jak w poprzednim zagadnieniu, ale rozróżniliśmy je dodatkowo na dwa rodzaje: działania już podjęte (wykres w kolorze ciemnoniebieskim) oraz działania planowane (jasnoniebieski).



Wykres 3: Działania portów lotniczych w odpowiedzi na oczekiwania przewoźników

Przeprowadzone badania pokazują, iż główną metodą działania w odpowiedzi na oczekiwania przewoźników są wciąż wspólne promowanie połączeń i opłaty promocyjne. Prawdopodobnie w wielu wypadkach jest to kontynuacja obowiązujących umów. Pozostaje jednak pytanie: jak długo porty lotnicze mogą stosować „starą” strategię w nowym otoczeniu biznesowym? Znaczącym jest fakt, że porty lotnicze nie wskazują już bezpośredniej pomocy finansowej jako najważniejszego punktu w kategorii „planowane działania” – wydaje się, że po prostu za chwilę zaczną brakować funduszy na takie działania. Budującym jest fakt, że niektóre porty lotnicze wychodzą naprzeciw oczekiwaniom linii lotniczych i proponują niestandardowe metody wspomagające przewoźników. Ciekawym rozwiązaniem jest tutaj innowacyjna forma pomocy polegająca na przedłużaniu czasu obowiązywania zniżek dla nowych tras o czas

obowiązywania zakazów lotów. Niektóre porty lotnicze (18% respondentów) wskazuje na całkowite zaniechanie opłat jako środek zaradczy dla odbudowania ruchu.

W perspektywie krótkoterminowej są to działania bardzo atrakcyjne z punktu widzenia przewoźnika lotniczego, natomiast stwarzają duże zagrożenie dla stabilności finansowej w dłuższym okresie.

Porty lotnicze dostrzegają również jak ważnym elementem w planowaniu połączeń w nowej rzeczywistości jest wspólny „know-how” oraz wymiana jak największej ilości danych i informacji biznesowych dotyczących rynków będących w kręgu zainteresowania przewoźników lotniczych.

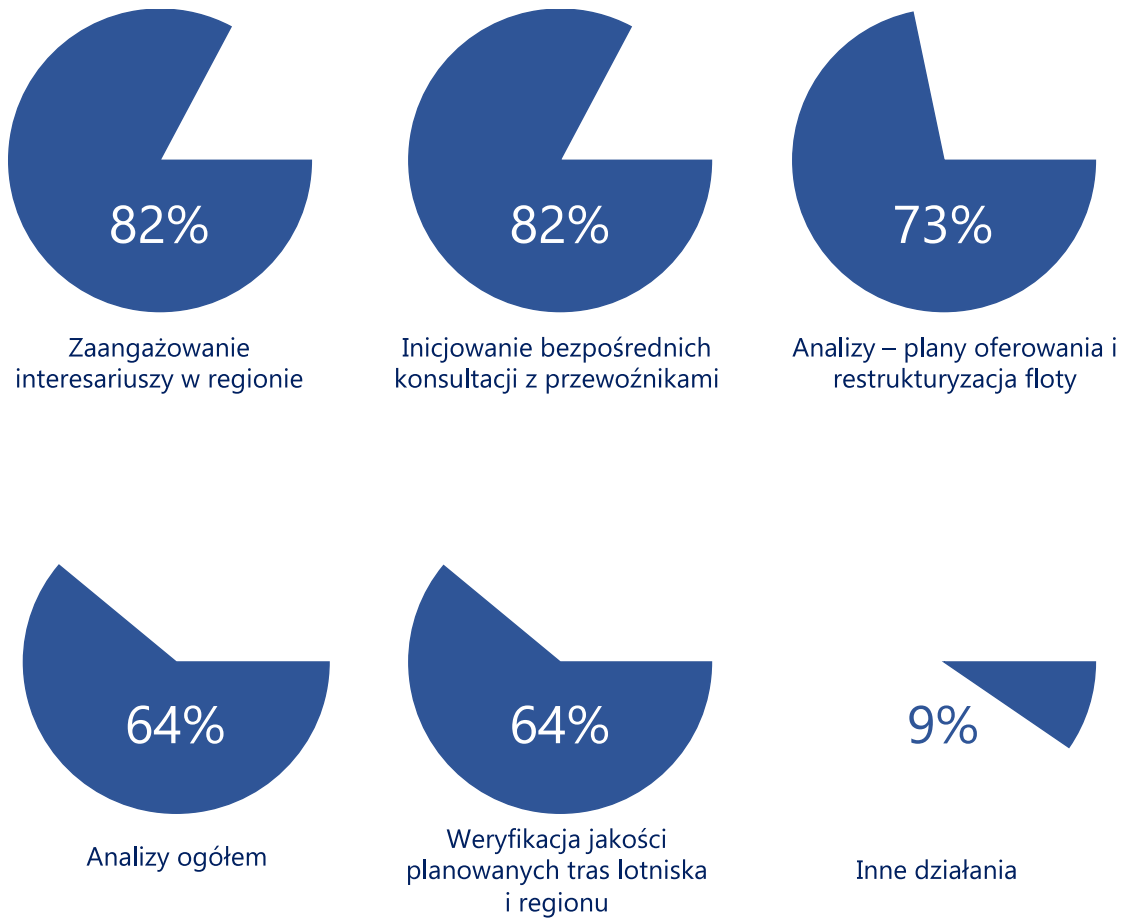
64% respondentów, poza bezpośrednim wsparciem finansowym, wskazuje różne formy analiz jako uzasadnienie dla przywracania ruchu przez przewoźników.

To bardzo znaczący odsetek, potwierdzający, że nie krótkoterminowe wsparcie finansowe, a długoterminowe analizy i planowanie w oparciu o solidne dane może być kluczem do wspólnego sukcesu.



Niezależne działania portów

W kolejnym kroku zbadaliśmy jakie, niezależne od oczekiwań zgłaszanych przez przewoźników, proaktywne działania są podejmowane przez porty lotnicze w celu aktywizacji ruchu lotniczego. Poniżej przedstawiamy wyniki w tym obszarze.



Wykres 4: Niezależne działania portów w celu odbudowania ruchu lotniczego

Bliska współpraca lotnisk i przewoźników w celu odbudowania ruchu lotniczego to jeden z kluczowych elementów. Jednakże, aby efektywnie wykorzystać wszystkie dostępne środki w celu odbudowy ruchu, porty muszą także działać proaktywnie, wyprzedzając niejako oczekiwania swoich partnerów biznesowych i działać niezależnie od ich sygnalizowanych potrzeb. Z naszych dyskusji z portami lotniczymi wnioskujemy, iż najważniejszym, niezależnym obszarem działań, które mogłoby przyczynić się do aktywizacji ruchu, jest zaangażowanie interesariuszy zewnętrznych oraz bezpośrednie kontakty z przewoźnikami.

Na pierwszy rzut oka wygląda to optymistycznie, gdyż taka współpraca to faktycznie element kluczowy i niezbędny do jakiegokolwiek planowania aktywizacji ruchu istniejącego lub otwierania się na nowe rynki. Przyglądając się jednak bliżej temu zagadnieniu (co będzie także uwidocznione w kolejnych punktach) możemy stwierdzić, że obecne kontakty są niewystarczające. Respondenci zwracają uwagę, że w większości za interesariuszy zewnętrznych są uznawani touroperatorzy organizujący czartery wakacyjne oraz jednostki samorządu terytorialnego – udziałowcy spółek lotniskowych.

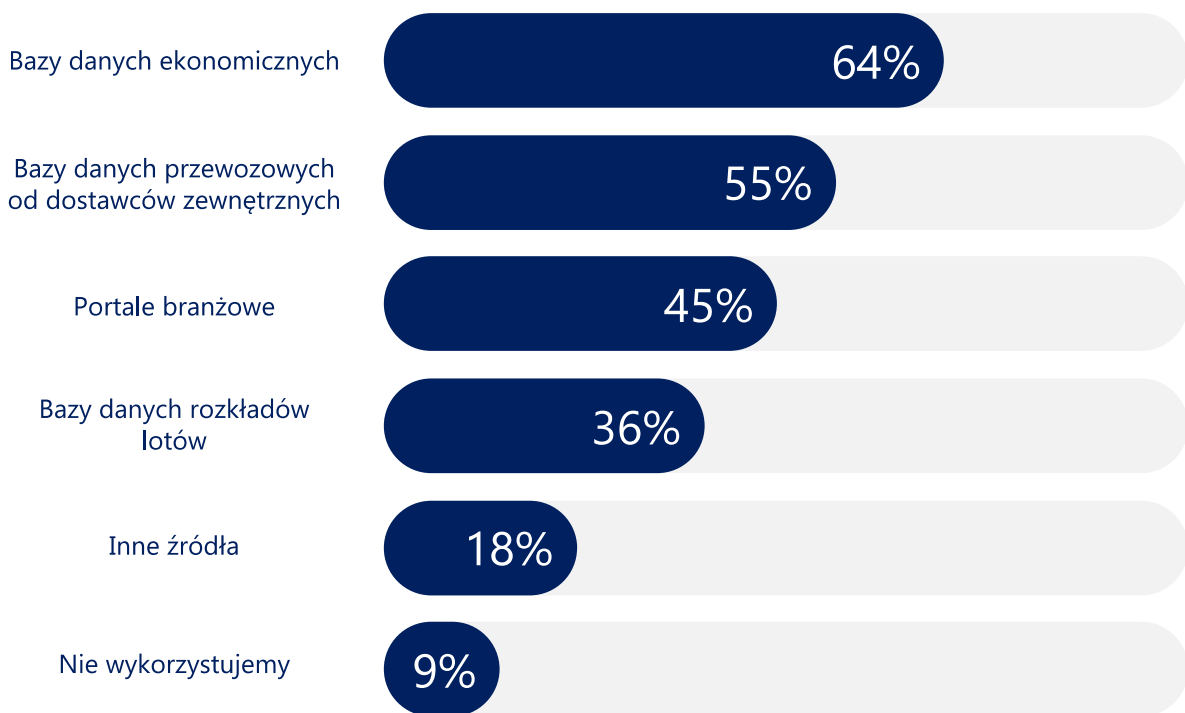
Mamy obawę, że porty niedostatecznie wykorzystują potencjał otoczenia biznesowego swoich regionów. Brakuje wskazań jakiegokolwiek zaangażowania i współpracy portów z lokalnym, regionalnym, a także międzynarodowym biznesem - to bardzo negatywny sygnał. Brakuje też informacji o współpracy z lokalną / regionalną branżą turystyczną. Dodatkowo, po raz kolejny uwidacznia się tutaj znaczenie działań analitycznych w celu odbudowy ruchu lotniczego (73% respondentów wskazuje na ten obszar). Jednakże lotniska wskazują równocześnie na brak wiedzy o rynku i planach przewoźników jako jedną z podstawowych barier. Dlatego pozostaje domniemywać, że działania analityczne portów lotniczych są niewystarczające lub nie mają one dostatecznych narzędzi i/lub personelu do przeprowadzenia pogłębionych analiz.

Wyniki badania wskazują, że brak jest znaczących działań lotnisk, które można określić mianem innowacyjnych. Tymczasem nowe czasy mogą wymagać nowych, także wspólnych inicjatyw. Można odnieść wrażenie, że lotniska używają starych narzędzi do działania w zupełnie nowej sytuacji.

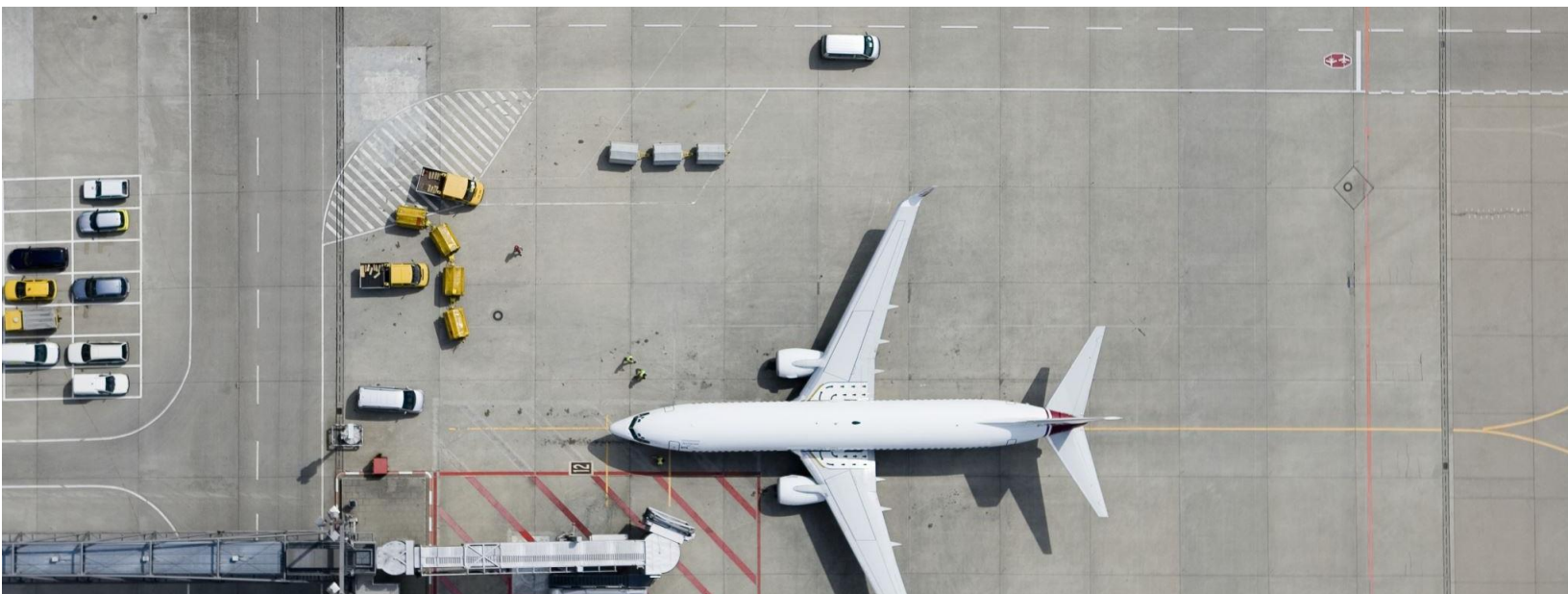
Jednocześnie bardzo pozytywnie trzeba ocenić fakt, że najczęściej wskazanym działaniem jest inicjowanie kontaktów z przewoźnikami - wydaje się, że w sytuacji pandemii zwiększyła się aktywność lotnisk w tym zakresie. Czy jednak widać namacalne efekty tych konsultacji i jaka jest ich skala?

Narzędzia analityczne portów lotniczych

Działania analityczne są według portów lotniczych drugim, najważniejszym ogniwem w procesie odbudowywania ruchu lotniczego (73% respondentów). Dlatego, postanowiliśmy przyjrzeć się bliżej temu, jak porty lotnicze przeprowadzają takie działania i jakich narzędzi używają. Bardzo pozytywnym sygnałem jest to, że ponad 90% portów lotniczych używa profesjonalnych narzędzi analitycznych w procesie przywracania ruchu lotniczego. Tylko jeden port lotniczy potwierdził, że nie używa żadnych narzędzi analitycznych.



Wykres 5: Narzędzia analityczne wykorzystywane przez porty lotnicze



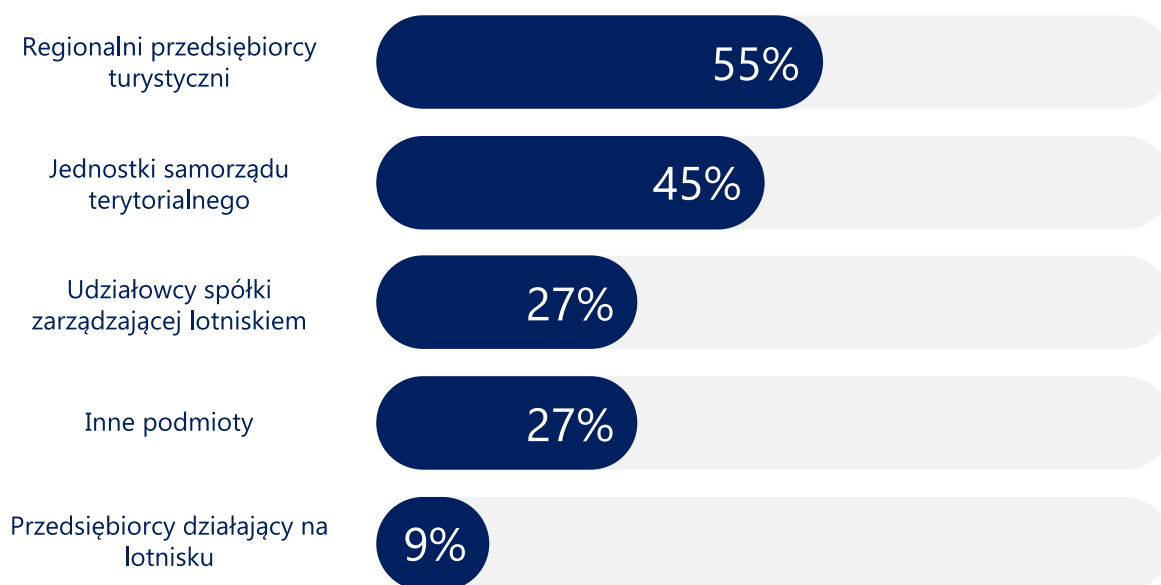
Przyglądając się bliżej tematyce analiz, możemy stwierdzić, że najpowszechniejszymi narzędziami analitycznymi, używanymi przez porty lotnicze są bazy danych ekonomicznych (64% respondentów), bazy danych przewozowych od dostawców zewnętrznych (55%) oraz bazy rozkładów lotów (36%). Jako przykłady takich baz porty lotnicze najczęściej podają ACI, IATA dla danych ekonomicznych, SABRE i IATA dla danych przewozowych oraz OAG, SABRE i własne dla baz danych rozkładowych. Ponad 45% respondentów wskazuje portale branżowe jako źródło informacji do analiz, głównie *anna.aero*, CAPA i CH-Aviation.

Podsumowując, porty lotnicze skłonne są przeznaczać znaczne środki na zakup licencji i korzystanie z narzędzi analitycznych od dostawców zewnętrznych, zarówno ekonomicznych, jak i przewozowych. W związku z tym, że większość portów deklaruje wykorzystywanie kosztownych bazy danych w procesie odbudowy ruchu, a jednocześnie wskazuje na brak dostatecznej wiedzy o rynku i planach przewoźników, należy postawić kilka pytań:

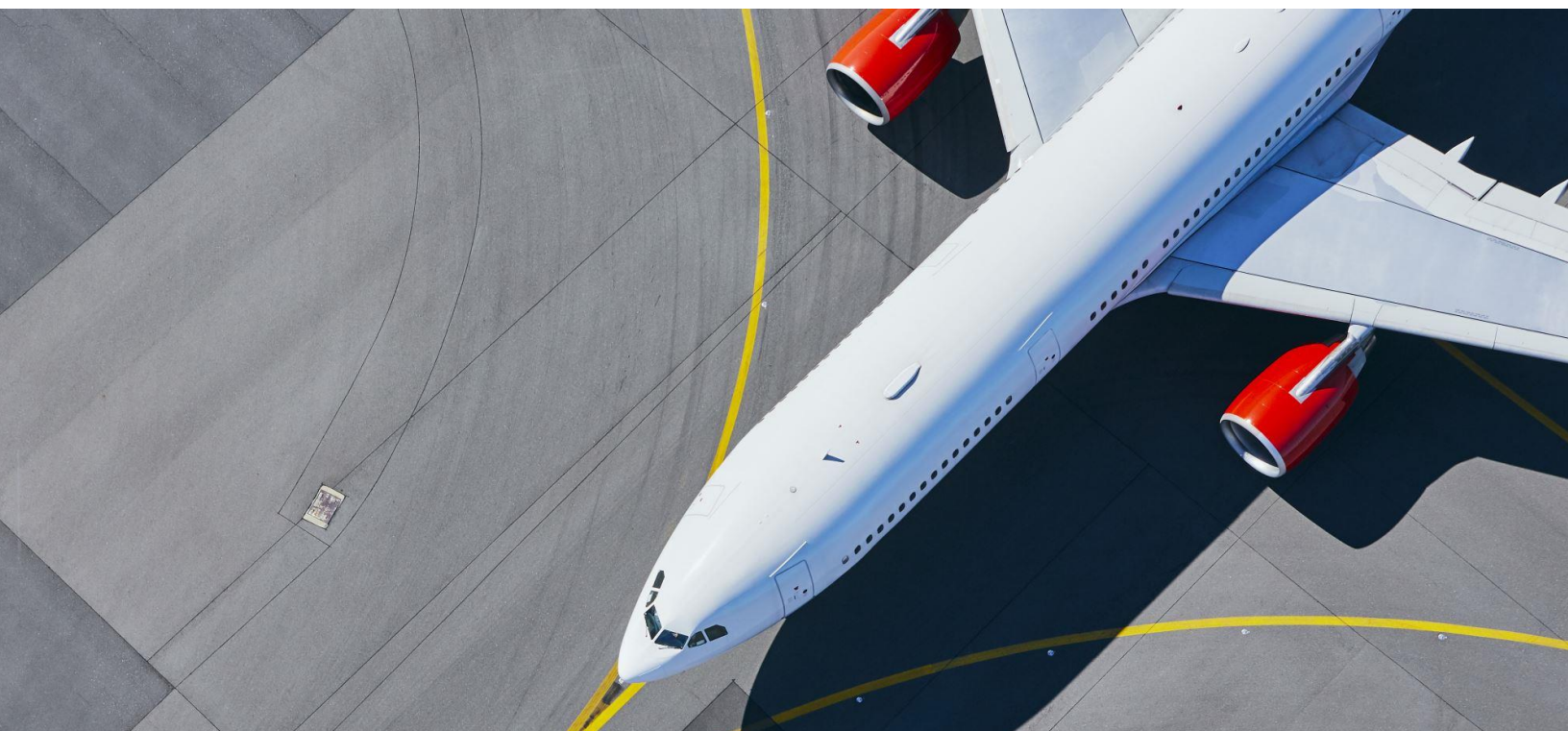
- ➔ **Czy potencjał płynący z dostępu do takich narzędzi jest optymalnie wykorzystywany?**
- ➔ **Czy można byłoby otrzymać tę samą wartość (lub nawet większą) z wykorzystywanych narzędzi mniejszym kosztem, lub wykorzystać te fundusze bardziej efektywnie?**
- ➔ **Czy wystarczająca liczba personelu jest dostatecznie dobrze przygotowani do wykorzystania takich narzędzi i stworzenia odpowiednich rekomendacji wewnętrznych w portach i zewnętrznych dla przewoźników lotniczych i interesariuszy?**
- ➔ **Czy porty wykorzystują narzędzia analityczne do kreowania rynku i aktywnego działania w sytuacji w jakiej się znalazły, czy pozostają reaktywne a narzędzia analityczne po prostu są dostępne, ale pozostają niewykorzystane lub wykorzystane w niewielkim stopniu?**
- ➔ **A może klasyczne narzędzia analityczne nie przystają do dzisiejszych „czasów” i należy skupić się na szukaniu alternatywnych rozwiązań?**

Współpraca lotnisk z interesariuszami

Porty lotnicze jako jedno z dwóch najważniejszych obszarów działań w procesie odbudowy ruchu wskazują kontakty i współpracę z interesariuszami. Biorąc pod uwagę fakt, iż jednocześnie jako główną przeszkodę zewnętrzną wskazują brak wsparcia ze strony instytucji centralnych, chcieliśmy przyjrzeć się bliżej strukturze interesariuszy zaangażowanych w proces odbudowy ruchu oraz ocenić jak taka współpraca wygląda. Poniżej przedstawiamy wyniki badania w tym obszarze.



Wykres 6: Instytucje zaangażowane w proces przywracania ruchu



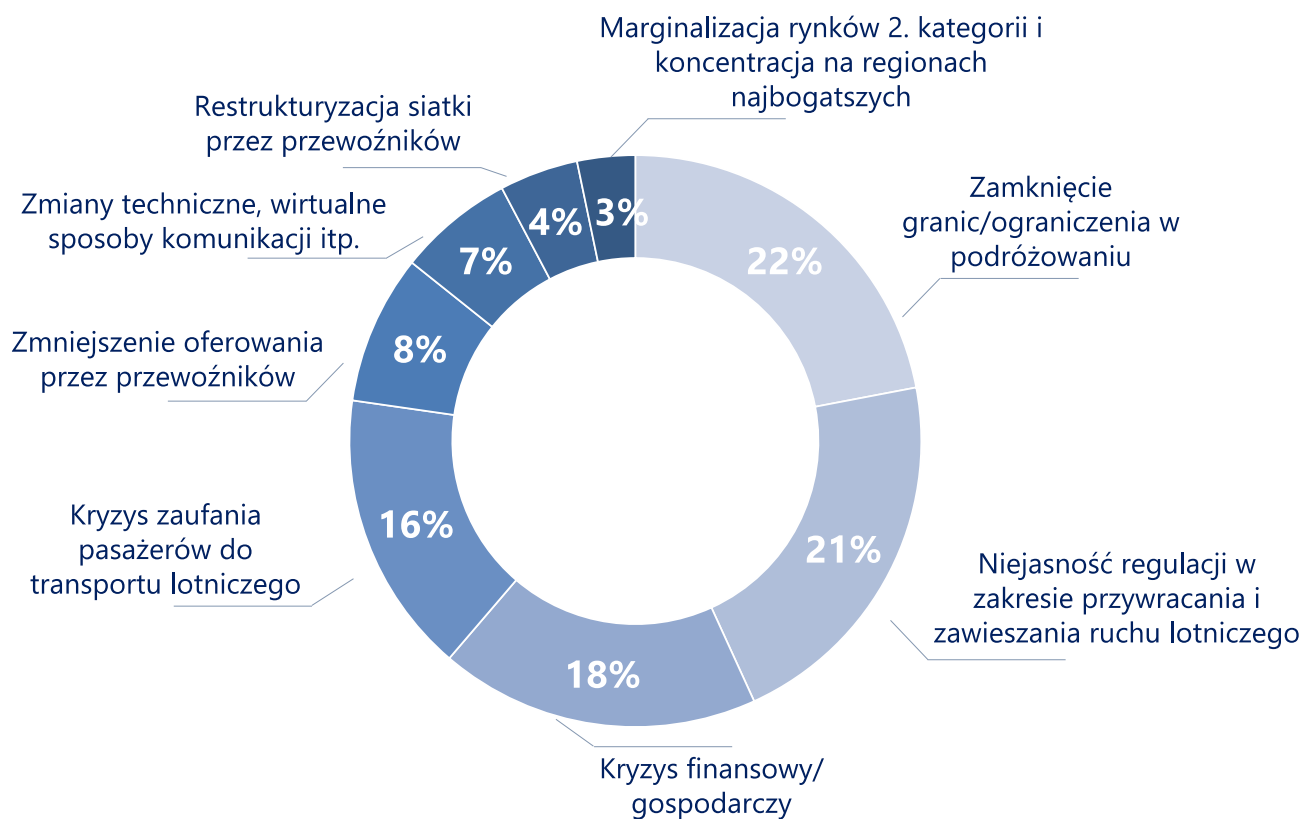
Większość respondentów wskazuje regionalnych przedsiębiorców turystycznych jako najważniejsze instytucje zaangażowane w proces przywracania ruchu. Z dyskusji z przedstawicielami lotnisk wnioskujemy, że są to kontakty głównie z lokalnymi tour operatorami, często ograniczające się do doraźnej promocji kierunków turystycznych. Brak jest systemowych rozwiązań i strategii rozwoju rynku turystycznego z szerszą grupą organizacji związanych z turystyką w kraju i za granicą. Taka długofalowa strategia i ścisła współpraca pozwoliłaby znacznie poszerzyć zasięg oddziaływania rynkowego portu i regionu, a w konsekwencji wpłynąć na wzrost ruchu. Porty lotnicze polegają na jednostkach samorządu terytorialnego, głównie dlatego, iż są one udziałowcami portów lotniczych. Rozumiemy, że brak jest współpracy z samorządami niebędącymi udziałowcami, choć te mogłyby być zainteresowane w osiągnięciu sukcesu danego portu lotniczego. Zastanawiającym i niepokojącym jest fakt, że aż 3 porty lotnicze wskazują brak jakiegokolwiek współpracy lub brak zaangażowania podmiotów zewnętrznych w pracę nad przywracaniem ruchu lotniczego. Ponownie, zastanawia brak wskazań zaangażowania lokalnego, regionalnego i międzynarodowego biznesu w proces odbudowy ruchu. Połączenia biznesowe, szczególnie średnio i długodystansowe, polegają głównie na kontaktach ekonomiczno-finansowych danych regionów. Porty lotnicze wydają się zaniedbywać ten obszar współpracy.

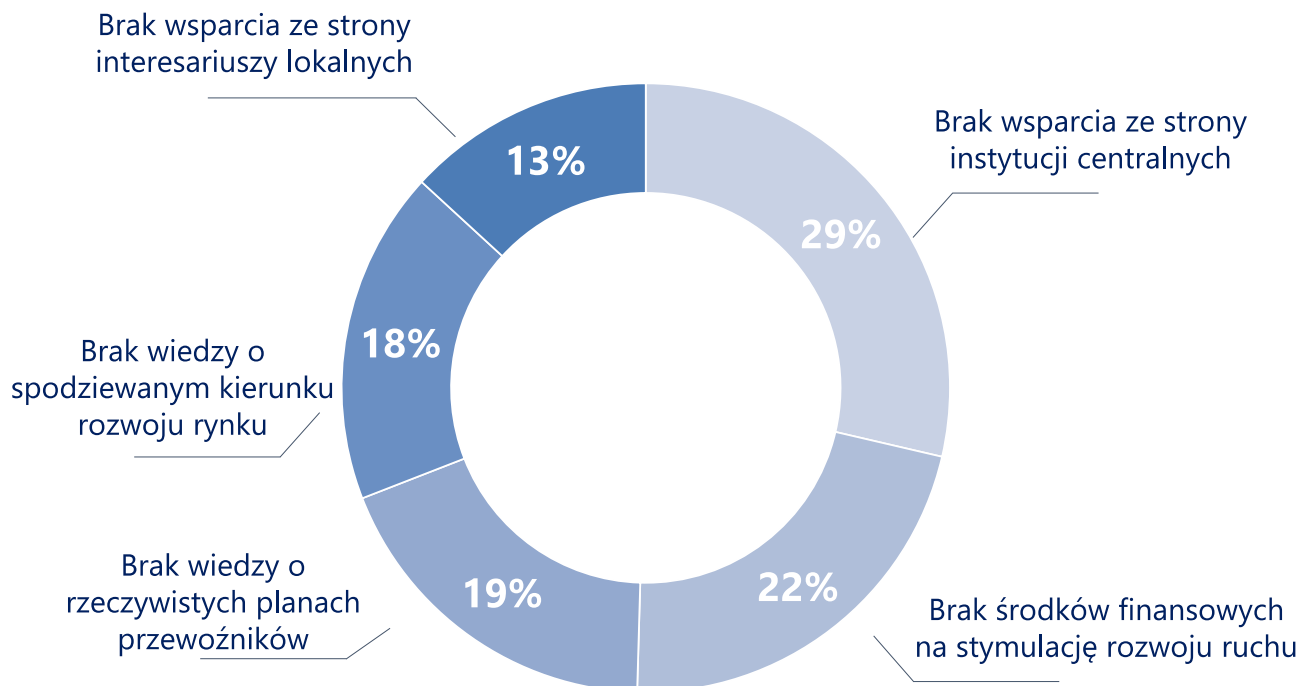
Podsumowując, uważamy, że właśnie teraz potrzebna są nowe, innowacyjne i niestandardowe rozwiązania, również w dziedzinie planowania współpracy z podmiotami zewnętrznymi. To najlepszy czas na rozpoczęcie lub zacieśnienie współpracy z interesariuszami i wypracowanie wspólnej strategii dotyczącej pobudzenia rynku i zaproszenia przewoźników do współpracy. Lotniska nie mogą pozwolić sobie na stratę czasu i zepchnięcie do roli biernych i mało ważnych. Współpraca z samymi samorządami (udziałowcami) nie gwarantuje sukcesu w średnim terminie, choć może doraźnie wesprzeć spółkę zarządzającą finansowo. Wsparcie to będzie przecież ograniczone w sytuacji, w której samorzady borykają się z poważnymi trudnościami finansowymi i skupione są na walce z pandemią. Podstawową działalnością portów lotniczych w obecnym czasie powinno być zbudowanie jak najszerszego, wspólnego frontu interesariuszy i wypracowanie wspólnej strategii działania na najbliższe miesiące i lata.

Główne przeszkody w odbudowie ruchu

Powszechna panika związana z COVID-19 spowodowała totalną zapaść rynku przewozów lotniczych i transportu ogółem. Każdy z nas zadaje sobie pytanie, kiedy to wszystko się skończy i świat zacznie wracać do normy jaką do tej pory znaliśmy.

Wszyscy są zgodni, że notowane przed pandemią wolumeny ruchu lotniczego i dynamika wzrostu nie powróci z dnia na dzień, a będzie to raczej powolny proces. Odbudowa ruchu lotniczego to proces skomplikowany, zależny od wielu czynników, dlatego też kluczowym elementem jest zidentyfikowanie głównych przeszkód w jego odbudowie. W związku z powyższym, istotnym elementem badania była próba odpowiedzi na pytanie o to jakie główne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne są największą przeszkodą w odbudowie ruchu lotniczego. Poniżej prezentujemy wyniki badania (odpowiednio czynniki zewnętrzne i wewnętrzne).





Wykres 7: Główne przeszkody zew. /wew. w procesie odbudowy ruchu lotniczego

Największym problemem zewnętrznym w odbudowie ruchu lotniczego są, w opinii polskich lotnisk, kwestie legislacyjne, niejasne regulacje oraz chaos związany z wprowadzaniem coraz to nowych obostrzeń i zakazów w podróżowaniu (43%). Problem leży tutaj nie tylko po stronie polskiej, ale także unijnej. Dotychczasowe działania poszczególnych rządów nie przynoszą rezultatów, są reaktywne i nieskoordynowane. Brak rozwiązań systemowych na poziomie Unii Europejskiej i wypracowania wspólnych rozwiązań co do ograniczeń w ruchu powoduje brak zaufania pasażerów. Podróżni mniej obawiają się samego wirusa i zarażenia podczas podróży (badania IATA pokazują, że prawdopodobieństwo zarażenia w samolocie to 1 do 27 milionów), a bardziej boją się, że podczas ich podróży zostaną wprowadzone kolejne ograniczenie i zakazy, a co za tym idzie spowoduje to trudności w powrocie do domu, czy konieczność odbycia kwarantanny po powrocie.

Unia Europejska podejmuje działania w celu wypracowania wspólnej strategii dla krajów członkowskich i pozostaje mieć nadzieje, że te rozwiązania spowodują wzrost zaufania pasażerów do podróży lotniczych i pozwoli działać lotniskom i przewoźnikom w środowisku do pewnego stopnia przewidywalnym. Ciekawym faktem jest, że większość przeszkód wskazywanych przez przedstawicieli rynku jest spowodowanych właśnie chaotycznym działaniem rządów, a co za tym idzie panicznym działaniem przewoźników, tj. zmniejszeniem

oferowania, zmianom siatki połączeń. Niektórzy respondenci sygnalizują, że największą przeszkodą będą zmiany behawioralne i mentalne, a w szczególności zmiany w pojmowaniu filozofii podróżowania. 7% respondentów wskazuje na wzrost popularności wirtualnych form komunikacji, a co za tym idzie zmniejszenie popytu na podróże biznesowe. Ten trend w pojmowaniu skutków pandemii jest też widoczny w przewidywaniach długoterminowych skutków pandemii.

Jeśli chodzi o przeszkody wewnętrzne, największym problemem według respondentów jest brak wsparcia ze strony instytucji centralnych (29%) oraz brak środków finansowych na stymulację rozwoju ruchu (22%). Dotychczasowe wsparcie finansowe dla portów lotniczych (i tempo jego uruchomienia) niestety nie stanowi znaczącego zastrzyku w obliczu wysokości poniesionych strat. Porty lotnicze wskazują, że strata była przynajmniej 3-krotnie wyższa niż możliwe do uzyskania wsparcie, a zastosowany mechanizm promuje porty większe kosztem mniejszych.

Zastanawiającym i dość niepokojącym zjawiskiem jest wskazywanie na brak wiedzy o rzeczywistych planach przewoźników i o spodziewanym kierunku rozwoju rynku, a także brak wsparcia interesariuszy lokalnych jako jedne z głównych przeszkód w odbudowie ruchu. Stoi to niejako w sprzeczności z deklaracjami dotyczącymi działań portów w celu przeciwdziałania skutkom pandemii - przypomnijmy, że ponad 80% portów lotniczych wskazuje na bliskie kontakty i współpracę z przewoźnikami oraz z interesariuszami lokalnymi i na działania badawczo-analityczne (73%) jako główne środki łagodzenia skutków pandemii.

Można wnioskować, że wspomniane kontakty i współpraca z liniami lotniczymi oraz interesariuszami są co najmniej niewystarczające lub nawet powierzchowne. Alternatywnie, lub w uzupełnieniu do tego, można domniemywać, że przewoźnicy działają w zupełnie podobnych warunkach niepewności i nie są w stanie przekazać lotniskom wartościowej informacji zwrotnej.

Długofalowe skutki pandemii

Obecna pandemia niewątpliwie będzie miała dalekosiężne skutki dla wszystkich gałęzi gospodarki. Dotkną one nie tylko ekonomicznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, ale też kulturowych i behawioralnych fundamentów po stronie konsumentów. Nie wiemy nadal jak będzie wyglądać tzw. nowa normalność. Czy pandemia wymusi na nas zmianę podejścia do kontaktów międzyludzkich, prowadzenia działalności gospodarczej, sposobów podróżowania? Dzisiaj niezwykle trudno jest precyzyjnie przewidzieć jak będzie wyglądał świat po pandemii, ale nie powinniśmy ustawać w próbach oceny jej wpływu na sektor transportu lotniczego.

Jednym z celów badania była również próba opisanie nowej rzeczywistości oraz długofalowych skutków pandemii. Opinie przedstawiciele branży lotniczej wskazują, że długofalowe skutki zauważalne będą przynajmniej w 3 głównych kategoriach: skutki finansowe, regulacyjno-społeczne oraz operacyjne.



Wykres 8: Długofalowe skutki pandemii

Porty lotnicze wskazują, że dominującymi długofalowymi skutkami finansowymi będą wyśrubowane oczekiwania przewoźników co do wsparcia. Według badanych przewoźnicy będą znacznie ostrożniej szacować ryzyko biznesowe przy planowaniu siatek połączeń. W związku z utratą płynności finansowej przewoźnicy i porty lotniczy będą zmuszeni zredukować zatrudnienie, a co za tym idzie proces odbudowy połączeń będzie znacznie spowolniony.

Istnieje obawa, że chaos legislacyjny będzie się pogłębiał, a ciągłym problemem będzie brak czytelnych reguł dla przewoźników, wpływający na planowanie nowych lub odbudowę już istniejących połączeń lotniczych. Skutkiem chaosu legislacyjnego będzie dalsze ograniczenie popytu na podróże lotnicze. Może to spowodować, że w dłuższej perspektywie przewoźnicy lotniczy skupią się tylko na dużych portach przesiadkowych i regionalnych, a zaczną marginalizować rynki drugorzędne. Rządy poszczególnych państw mogą także marginalizować porty regionalne i faworyzować duże porty lotnicze. Może to doprowadzić do zmiany strategii (np. w Polsce) i odejścia od opierania ruchu point-to-point na portach regionalnych.

Budującym jest fakt, że niektóre porty lotnicze zauważają potrzebę zmiany podejścia. Wskazują na konieczność dywersyfikacji portfela klientów. Dotyczy to nie tylko przewoźników lotniczych, ale także całych segmentów rynku.



Podsumowanie

- Wsparcie finansowe w postaci nowych, coraz to większych zniżek lub całkowitego zaniechania opłat, a także wspólna promocja połączeń jest wciąż najważniejszym czynnikiem dla przewoźników lotniczych w procesie odbudowy ruchu lotniczego. Równocześnie głębsze poznanie rynku w warunkach pandemii jest ważnym elementem w procesie podejmowania decyzji.
- Porty lotnicze uważają, że najważniejszymi czynnikami w procesie odbudowy ruchu lotniczego są: wymiana jak największej ilości danych i informacji biznesowych dotyczących rynków będących w kręgu zainteresowania przewoźników lotniczych, a także długoterminowe analizy i planowanie w oparciu o solidny „know-how”.
- Porty lotnicze niedostatecznie wykorzystują potencjał otoczenia biznesowego swoich regionów. Brakuje zaangażowania i współpracy portów z lokalnym, regionalnym, a także międzynarodowym biznesem. Jednakże, lotniska starają się inicjować kontakty z przewoźnikami oraz angażują się we współpracę z organizacjami turystycznymi w celu promowania/rozwoju połączeń.
- Lotniska przeznaczają znaczne środki na zakup licencji i korzystanie z narzędzi analitycznych od dostawców zewnętrznych, zarówno ekonomicznych, jak i przewozowych. Wykorzystują te narzędzia, ale jednocześnie wskazują na brak dostatecznej wiedzy o rynku i planach przewoźników.
- Brak jest systemowych rozwiązań i strategii rozwoju rynku turystycznego z szerszą grupą organizacji związanych z turystyką w kraju i za granicą.
- Największym problemem zewnętrznym w odbudowie ruchu lotniczego są, w opinii polskich lotnisk, kwestie legislacyjne, niejasne regulacje oraz chaos związany z wprowadzaniem coraz to nowych obostrzeń i zakazów w podróżowaniu.
- Brak wiedzy o rzeczywistych planach przewoźników i o spodziewanym kierunku rozwoju rynku, a także o braku wsparcia interesariuszy lokalnych wskazywane są jako jedne z głównych przeszkód w odbudowie ruchu.

Nasze rekomendacje

Do czasu wybuchu pandemii COVID-19 ruch lotniczy w Polsce rozwijał się w sposób niezwykle dynamiczny, ale dość łatwo można wskazać kluczowe słabości w rozwoju siatek połączeń z poszczególnych rynków:

- **Reaktywna** postawa lotnisk, działania okazjonalne, wąskie spojrzenie,
- **Ograniczona wiedza lotnisk** o potencjale i popycie,
- **Stosowanie tradycyjnych narzędzi**: opłaty marketingowe, zniżki w opłatach lotniskowych, wspólna promocja połączeń,
- **Imitacja działań** innych uczestników rynku,
- **Brak zaangażowania** lub ograniczone zaangażowanie innych interesariuszy.

Jednak wspomniany „szalony” wzrost ruchu, często wynikający z gry konkurencyjnej przewoźników i skutkujący w niektórych przypadkach znaczącym nad-oferowaniem, w pewnym sensie przykrywał niedostatki. Pandemia obnażyła te słabości. Czynnikiem pogłębiającym tę sytuację są próby stosowania starych narzędzi do nowych okoliczności. Życie pokazuje, że są to często próby skazane na niepowodzenie.

Modele biznesowe, które działały wiele lat, dziś przestają działać. **Nadszedł czas na zmianę strategii, ale i taktyki działań.**

Konieczna jest dużo bardziej **aktywna strategia** wpływania na decyzje przewoźników. Strategia i taktyka opierająca się o **badania i analizy** wykonane przez lotnisko, z wykorzystaniem **nowoczesnych narzędzi, które pozwolą odróżnić się od konkurencji**. Do tego dodać należy **ponadstandardowe wsparcie grupy interesariuszy** nieograniczającej się do właścicieli portu lotniczego. Wszystko wskazuje na to, że przewoźnicy lotniczy, również działając w warunkach skrajnej niepewności, są dzisiaj dużo bardziej niż kiedykolwiek otwarci na propozycje, argumenty i aktywność swoich partnerów.

W praktyce takie podejście oznacza:

- Stworzenie wraz z instytucjami centralnymi, przewoźnikami, agentami obsługi naziemnej, tour operatorami platformy mającej na celu współpracę z władzami sanitarnymi w zakresie regulowania ograniczeń sanitarnych w podróżowaniu - ustalenia klarownych zasad, zrozumiałych dla przewoźników i pasażerów. Grupa ta powinna promować na wszystkich szczeblach podejście, zgodnie z którym testowanie pasażerów z obszarów ryzyka zastępuje kwarantannę:
 - W obecnej sytuacji głównym celem portów lotniczych powinno być stworzenie możliwości „szybkich” testów przed odlotem, w budynkach terminali, które byłyby współfinansowane przez przewoźników lotniczych. To pozwoliłoby na stworzenie stabilnego środowiska dla operowania przewoźników lotniczych, także z krajów uznawanych za pandemicznie niebezpieczne.
 - Monitorowanie sytuacji pandemicznej oraz obostrzeń dotyczących ruchu lotniczego na kierunkach docelowych i w kraju macierzystym w celu wypracowania optymalnego planu rozwoju połączeń.
- Rewizja zakresu, sposobu wykorzystania i efektywności wykorzystania baz danych dostępnych w portach lotniczych w celu optymalizacji „value for money” i restrukturyzacji kosztów.
- Ponadstandardowe zaangażowanie regionalnych interesariuszy w rozwój ruchu lotniczego w danym porcie, obejmujące nie tylko samorządowych udziałowców, ale także inne jednostki samorządu terytorialnego i biznes - zbudowanie jak najszerszego, wspólnego frontu interesariuszy i wypracowanie wspólnej strategii działania na najbliższe miesiące i lata, pod względem operacyjnym, finansowym, promocji turystyki i regionalnego biznesu.
- Jak najdalej posunięta współpraca przedstawicieli wszystkich ogniw łańcucha wartości transportu (lotniska, linie lotnicze, tour operatorzy, najemcy handlowi, operatorzy hoteli i wielu innych), która pozwoli szybko i wspólnie reagować na kolejne odsłony kryzysu, które najprawdopodobniej jeszcze przed nami.

-
- Długoterminowe planowanie w oparciu o solidne dane w celu stworzenia „business case-u” dla konkretnego przewoźnika na konkretne połączenie, z uwzględnieniem racjonalnego wsparcia finansowego i podziału ryzyka. Działanie te powinny być poparte dogłębną analizą obecnej sytuacji pandemicznej oraz zawierać propozycję środków mogących wpłynąć na złagodzenie obostrzeń na danym kierunku.
 - Analiza średnio i długoterminowych zmian rynkowych w lotnictwie przy użyciu sprawdzonych narzędzi analityczno-prognostycznych w celu przygotowania się pod względem operacyjnym, infrastrukturalnym i biznesowym do nadchodzących zmian.
 - Podjęcie przez poszczególne lotniska próby „zdefiniowania siebie na nowo” – w sytuacji znaczącego ograniczenia dotychczasowych źródeł przychodów konieczne jest podjęcie odważnych, nieszablonowych działań.



AVEO Advisory

Nowolipie 26/94
01-011 Warszawa
www.aveoadvisory.com

Jarosław Zych

tel: +48 601 970 816
e-mail: jarek.zych@aveoadvisory.com

BBSG Sp. z o.o.

Leona Teligi 5/8
02-777 Warszawa
www.bbsg.pl

Sebastian Gościński

tel: +48 502 184 664
e-mail: s.gosciński@bbsg.pl

Bartosz Baca

tel: +48 502 184 424
e-mail: b.baca@bbsg.pl

