

Uwarunkowania skutecznego planowania strategicznego na przykładzie planowania infrastruktury lotniczej

Dorota Rajkowska¹, Agata Pierścieniak²

Wprowadzenie

Port lotniczy jest zarządzany jak każde przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku. Aby rozwijać się w warunkach konkurencji, konieczne jest określenie celów, zaplanowanie strategicznych działań i ich realizacja. Opracowanie planu strategicznego dla portu lotniczego, zwanego planem generalnym, jest zadaniem czasochłonnym i kosztownym. Analizując dane historyczne można zidentyfikować czynniki, których znajomość poszerzy wiedzę na temat skuteczności procesu planowania.

Celem artykułu jest analiza skuteczności procesu przygotowania planu generalnego dla portu lotniczego oraz identyfikacja czynników, które pomogą w skutecznej realizacji strategicznego celu. Praca została podzielona na część teoretyczną i empiryczną. W części teoretycznej podstawą prezentowania wiedzy jest krytyczny przegląd literatury przedmiotu zorientowany na uszczegółowienie pojęcia planowania strategicznego i jego znaczenia w różnych koncepcjach naukowych. W części empirycznej zaprezentowano studium przypadku: Port Lotniczy Radom, wykorzystując materiały źródłowe z lat 2009 i 2012 oraz statystyki do 2017 roku. Diagnozy czynników wspierających skuteczne planowanie dokonano za pomocą techniki analizy pola sił. Materiałem źródłowym dla diagnozy były wywiady z ekspertami, którzy obiektywnie oceniali czynniki, które w przyszłości mogą sprzyjać lub blokować jego powodzenie.

Skuteczne planowanie strategiczne – identyfikacja pojęć w świetle różnych szkół zarządzania

Planowanie strategiczne to proces ustalania długookresowych celów przedsiębiorstwa, to dokonywanie systematycznej analizy otoczenia oraz potencjału firmy, to podejmowanie decyzji związanych z alokacją zasobów oraz określenie sposobów realizacji założonych celów [Penc-Pietrzak 2010: 14]. Występuje wiele definicji pojęcia planowanie strategiczne (tabela 1). Przeszło ono wiele faz i rozwijało się wraz z ewolucją zarządzania strategicznego. Różne szkoły reprezentowały różne poglądy często przeciwstawne.

¹ Mgr Dorota Rajkowska, Port Lotniczy Radom S.A. e-mail: dorota.sidorko@gmail.com

² Dr. hab. Agata Pierścieniak, prof. UR, Katedra Ekonomiki i Zarządzania, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski. e-mail: agata.pierscieniak@gmail.com

Tabela 1. Istota planowania strategicznego – przegląd definicji

Autor	Definicje planowania strategicznego
Darek Channon	Mechanizm, za pomocą którego przedsiębiorstwo organizuje zasoby, działania, aby osiągnąć swoje cele.
Alfred Czermiński	Sformalizowany proces długofalowego planowania stosowany do określenia i realizacji celów organizacji.
Paul Finlay	Systematyczny proces, poprzez który myślenie strategiczne jest formalizowane i opracowywane są plany, aby wspomóc implementację strategii.
Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski, Wojciech Wrzosek	Metoda ustalania celów stojących przed przedsiębiorstwem i ich osiągnięcia z punktu widzenia adaptacji organizacji do prognozowanych stanów otoczenia i związanych z nimi wyzwań rozwojowych – możliwości oraz zagrożenia działania.
David Hussey	Szczegółowa specyfikacja zarówno długookresowych celów, jak i strategii, aby osiągnąć cele.
Cornelis A. de Kluyver, John A. Pearce	Proces rozwijania analiz wspierających oraz komunikowania i implementacji wybranej strategii.
Philip Kotler	Proces zarządzania polegający na tworzeniu i utrzymaniu optymalnych relacji między celami przedsiębiorstwa i jego zasobami a zmieniającymi się możliwościami powstającymi na rynku. Jego celem jest modelowanie przedsiębiorstwa i jego produktów tak, aby przyniosły zadowalający zysk i dawały szanse rozwoju.
Rafal Kuc	Określenie celów i sposobów realizacji. Planowanie, którego rezultatem ma być strategia długoterminowa.
Marek Lisiński	Rezultat prac badawczych analityków zajmujących się formułowaniem strategii, jak również pewna część działań składająca się na proces budowy planu strategicznego. Obejmująca uporządkowany zbiór czynności począwszy od identyfikacji i oceny potencjalnych szans i zagrożeń otoczenia oraz ustalenia silnych i słabych stron organizacji poprzez analizę wszechstronnych opcji strategicznych, ich ocenę i wybór strategii do jej uszczegółowienia w postaci planów taktycznych i operacyjnych.
Richard Lynch	Zastosowanie formalnego systemu planowania w celu rozwoju i implementacji strategii związanych z misją i celami organizacji.
Józef Penc	Proces wyboru celów przedsiębiorstwa, ustalenie polityki i programów potrzebnych do realizacji konkretnych zadań niezbędnych do osiągnięcia tych celów oraz wyboru metod koniecznych do zapewnienia wdrożenia polityki i programów strategicznych.
Maria Sławińska	Zorientowany długookresowo metodyczny proces rozpoznawania i rozwiązywania przyszłych problemów, zawierający określenie celów, środków i zasobów niezbędnych do ich realizacji.
James A.F. Stoner, Carles Wankel	Sformalizowany proces długofalowego planowania stosowanego do określenia realizacji celów organizacji.
Strategor	Sformalizowana procedura podejmowania decyzji dotyczących ustalania głównych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, a zwłaszcza charakteru dziedzin działalności, w które zamierza się ono zaangażować, oraz intensywności tego zaangażowania.
Halina Szulce	Proces określania głównych celów organizacji, lokowania kapitału oraz postępowania zmierzającego do osiągnięcia tych celów. Kompleksowa analiza długofalowych źródeł powodzenia firmy i opracowania koncepcji zapewnienia jej sukcesu.
Elżbieta Urbanowska-Sojkin	Zespół czynności pozwalających gromadzić, analizować informacje o otoczeniu i funkcjonowaniu firmy w tym otoczeniu, w celu sprostania, poprzez podejmowane decyzje i odpowiadające im działania, wymogom otoczenia.

Źródło: [Penc-Pietrzak 2010: 15].

W zaprezentowanym zestawie definicji można dostrzec cztery główne szkoły strategii: planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną i zasobową [Obłój 1998: 29]. Szkoła planistyczna największą aktywność przejawiała w latach sześćdziesiątych XX wieku. Reprezentanci m.in. H.I. Ansoff, R.L. Ackoff, K.R. Andrews, C.R. Christiansen, E.P. Learned, W.S. Guth i J.L. Bower stworzyli podwaliny planowania strategicznego w przedsiębiorstwie. Główne założenie: organizacja poprzez budowanie planów strategicznych powinna kształtować swoją przyszłość w uporządkowany i racjonalny sposób. Charakterystyczne było podejście analityczne, które zapewniało opracowanie każdego etapu działania oraz tworzenie powiązań pomiędzy nimi. Przedstawiciele tej szkoły uznawali za głównego stratega prezesa firmy, który miał odpowiednie informacje o sytuacji, w jakiej organizacja się znajduje i o jej otoczeniu. Przesłanką planistycznego podejścia było budowanie strategii jako zdyscyplinowanego i formalnego procesu. Miało to swój wyraz w wieloelementowych, skomplikowanych schematach procesowych, które obrazowały formalny proces planowania. Typowym modelem, jaki powstał w ramach szkoły planistycznej, jest model SWOT. Był on punktem wyjścia i podstawą analityczną planowania strategicznego. Ostatnią przesłanką było założenie, że efektem procesu powinna być gotowa do wdrożenia strategia w formie dokumentu mówiącego, co, kto i jak ma zrobić. W praktyce strategia powinna zawierać zbiór uszeregowanych planów, programów i budżetów, natomiast kontrola powinna odbywać się przez porównywanie systematycznie uzyskiwanych efektów do założeń planistycznych [Penc-Pietrzak 2010: 17]. Planistyczne podejście do strategii przetrwało do połowy lat 70., straciło na znaczeniu w latach w 80., jednakże ciągle zajmuje ważne miejsce w zarządzaniu strategicznym, zwłaszcza w dużych korporacjach [Zakrzewska-Bielawska 2014: 9–30]³.

Innym podejściem charakteryzowała się szkoła ewolucyjna, traktująca strategię jako wzorzec decyzji i działań spójny, który powstaje stopniowo w sposób logiczny i kształtuje się ewolucyjnie w trakcie działania firmy [Obłój 2001]. Początki szkoły to lata 60. i 70. XX wieku. Głównymi przedstawicielami szkoły byli między innymi E. Wrapp, J.B. Quinn oraz R.T. Pascale. Modelem typowym dla szkoły jest macierz BCG. Ewolucyjne podejście ma charakter empiryczny i opisowy, opiera się głównie na studiach przypadku. Założenie, że organizacja ma nierozłączną zdolność uczenia się lub doskonali ją z czasem jest podstawą szkoły ewolucyjnej. Strategie w organizacji rozwijają się samorzutnie w sposób planowy w szczególności podczas zmian organizacyjnych. Idee i pomysły powstałe układają się w pełną strategię firmy wówczas, gdy tworzą pewien wzorzec.

Szkoła pozycyjna rozwijająca się głównie w latach 70. XX wieku to szkoła o charakterze normatywnym i dydaktycznym. Fundamentalnym założeniem było stwierdzenie, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest podstawą strategii [Zakrzewska-Bielawska 2014: 9–30]. Został tutaj wykorzystany dorobek badań operacyjnych stanowiących zbiór technik optymalizacyjnych. Techniki te były użyteczne w różnych obszarach działania organizacji. Głównymi modelami dla tej szkoły to analiza krzywej doświadczenia, model PIMS oraz analiza pięciu sił M.E. Portera [Trzecielińska 2013: 189–203]. Punktem

³ Jak twierdzi A. Zakrzewska-Bielawska w publikacji: *Ewaluacja szkół strategii – przegląd głównych pojęć i koncepcji* [w:] *Zarządzanie strategiczne – rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2014, t. 27, s. 9–30, zmieniła się forma, treść i funkcje planowania strategicznego. Strategia jako plan stała się ogólną ramą działań firmy, a nie formalnym dokumentem, pozostając podstawowym mechanizmem kontroli korporacyjnej.

wyjścia do budowy i analizy strategii było otoczenie firmy. Decyduje ono o skuteczności strategii i sukcesie organizacji. Walka z konkurencją i zwiększenie udziału w rynku oraz wzrost zysków to istota strategii przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów i zróżnicowaniu produktów [Budzik, Zachorowska 2016: 90–98].

Na początku lat 90. XX wieku, w naukach o zarządzaniu dużą rolę odegrała szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się. Główni jej przedstawiciele to C.K. Prahalad, G. Hamel, W. Ouchi, T. Peters oraz R.H. Waterman. Aby zrozumieć, w jaki sposób ma nastąpić sukces organizacji należy zrozumieć konfigurację umiejętności i unikalnych jej zasobów dając przy tym odpowiedź na pytanie, co powoduje, iż dane umiejętności i zasoby są szczególnie cenne. Kluczowe kompetencje to podstawa sukcesu firmy. Szkoła zasobowa prezentowała stanowisko, że między zasobami a zamierzeniami powinno występować dynamiczne dopasowanie, a firma ma za zadanie wykorzystywać swoje zasoby w sposób lepszy niż konkurenci i budować przy tym unikalne konfiguracje na rynku. Szkoła zasobów i umiejętności na dorobku wszystkich poprzednich szkół buduje i łączy umiejętnie wątki. Budowa strategii to sformalizowany proces z silnym elementem kreacji i twórczego nastawienia. Menedżerowie odzyskują swobodę wyborów strategicznych, są na nie wręcz skazywani. Skumulowana wiedza i umiejętności firmy są ważniejszą podstawą decyzji niż sytuacja w otoczeniu [Obłój 2001: 83]. Wymienione powyżej szkoły nie są jedyną klasyfikacją, jaką przedstawia literatura przedmiotu [Sopińska, Mierzejewska 2014: 9–30], jednak dają obraz różnorodności podejścia budowania i funkcjonowania strategii w przedsiębiorstwie.

Skuteczność to inaczej umiejętność osiągania celów. Jak zauważa A. Pierścieniak [2009: 481–490], wskazując różnice w rozumieniu pojęcia skuteczności, w kontekście prakseologicznym, skuteczność jest definiowana jako pozytywna ocena zgodności wyniku z celem, natomiast w podejściu współczesnym to umiejętność wyboru właściwych celów czy klucz do powodzenia organizacji [Stoner, Frejman, Gilbert 2001: 24].

R.W Griffin [2013: 96–98] wskazuje na kilka modeli skuteczności:

1. podejście systemowo-zasobowe – koncentruje się na zakresie, w jakim organizacja jest w stanie zapewnić sobie potrzebne zasoby. Skuteczna firma to taka, która potrafi w okresie niedoboru pozyskać surowce,
2. podejście od strony procesów wewnętrznych – skupia uwagę na wewnętrznych mechanizmach organizacji, koncentruje się szczególnie na integrowaniu jednostek z grupą, na minimalizowaniu napięć oraz na bezkonfliktowym i sprawnym wykonywaniu operacji,
3. podejście celowe – polega na koncentrowaniu się na tym, w jakim stopniu dana organizacja osiąga założone cele,
4. podejście uwzględniające strategicznych zwolenników – skoncentrowane jest na grupach przede wszystkim zainteresowanych sukcesem organizacji. Według tego podejścia skuteczność to zakres zaspokajania przez organizację potrzeb i oczekiwań wszystkich grup.

Każdy z wymienionych modeli skoncentrowany jest na różnych aspektach funkcjonowania organizacji. Podejście od strony zasobów oparte jest na nakładach, podejście celowe na rezultatach natomiast podejście od strony procesów wewnętrznych głównie zajmuje się procesami transformacji, a podejście uwzględniające strategicznych zwolenników sprzężeniem zwrotnym [Griffin 2013: 98].

Port Lotniczy Radom – studium przypadku

Port Lotniczy Radom, znany również jako Radom-Sadków, to lotnisko cywilne zbudowane zaledwie 3,5 km od centrum miasta Radom. Inwestycja została ukończona i oddana do użytku w 2014 roku. Wcześniej było to lotnisko wojskowe, którego modernizacja odbywała się według planów strategicznych wynikających z polityki regionalnej.

Konieczność opracowania Planu Generalnego dla Portu Lotniczego w Radomiu po raz pierwszy zaistniała w 2006 r., kiedy to dotychczas funkcjonująca spółka, której właścicielem była Gmina Miasta Radom została przekształcona w Spółkę Port Lotniczy Radom. W czerwcu 2009 roku został wydany Plan Generalny, którego punktem wyjścia była faza inwentaryzacji istniejącej infrastruktury. Było to wtedy czynne lotnisko wojskowe, gdzie odbywały się loty szkoleniowe. Dokument ten stanowił podstawę do kontynuowania inwestycji infrastrukturalnych oraz zaplanowania funkcjonowania operacyjnego portu lotniczego, aby oferowało usługi lotniczego ruchu pasażerskiego i ruchu cargo. Zakres opracowania zawierał rekomendacje dla przyszłego etapowania rozwoju portu lotniczego w celu dostosowania go do spodziewanych wielkości ruchu lotniczego.

Zinwentaryzowany w 2009 roku Port Lotniczy Radom, uznawany został za obiekt mogący mieć strategiczne znaczenie dla rozwoju ekonomicznego Radomia oraz otaczającego go obszaru. Port ten miał również oferować obsługi dla innych aglomeracji miejskich, w tym także Warszawy. Jednak cele strategiczne zawarte w planie generalnym z 2009 roku szybko stały się nieaktualne, ponieważ w założonych przedziałach czasowych nie zostały osiągnięte zaplanowane parametry, zarówno dotyczące rozbudowy infrastruktury, jak i działalności operacyjnej lotniska. Sytuacja Portu Lotniczego zmieniła się znacząco w stosunku do planów w 2009 roku i konieczna była aktualizacja, którą przeprowadzono w 2012 roku.

Plan Generalny w 2009 roku zakładał wizję dynamicznie rozwijającego się cywilnego Portu Lotniczego Radom. Celem strategicznym rozwoju Portu Lotniczego w Radomiu było uzyskanie statusu stabilnego regionalnego, międzynarodowego portu lotniczego stanowiącego lotnisko wsparcia dla lotniska Warszawa-Okęcie i będącego stymulatorem rozwoju miasta Radomia i podregionu radomskiego. Strategia zakładała wówczas podjęcie dynamicznych działań marketingowych szczególnie w pierwszym etapie budowy portu, a następnie etapowe i elastyczne podejście przy planowaniu inwestycji związanych z infrastrukturą w etapach kolejnych. Przewidywano budowę nowoczesnego portu lotniczego na bazie istniejącej infrastruktury lotniska wojskowego, a następnie planowano rozbudowę infrastruktury i budowę nowych obiektów. Inwestycja ta miała być podzielona na cztery fazy rozwoju rozłożone w czasie:

- faza 1 zaplanowana była na lata 2011–2015; w tej fazie zakładano budowę tymczasowego terminala pasażerskiego, budowę obiektów pomocniczych, realizację płaszczyzn postoju samolotów, dróg kołowania i odpowiedniej infrastruktury podziemnej,
- faza 2 to lata 2015–2020; rozpoczęcie funkcjonowania portu z docelowym terminalem pasażerskim. Uwarunkowane było ono budową terminala w docelowej lokalizacji oraz rozbudową płaszczyzn lotniskowych. Faza 2 miała się także charakteryzować uruchomieniem dworca cargo,
- faza 3 to lata 2020–2025; rozbudowa infrastruktury,
- faza 4 to lata 2025–2040; dopasowanie infrastruktury.

Budowa nowej cywilnej infrastruktury miała nastąpić w ścisłym powiązaniu z prognozowanym ruchem lotniczym, a kolejne rozbudowy miały zostać potwierdzone z jednej strony faktycznym popytem w latach minionych i prognozami dla następującego okresu.

Zmiana Planu Generalnego w 2012 roku związana była z koniecznością zmian koncepcji zagospodarowania lotniska PL Radom. W wyniku przeprowadzonych szczegółowych analiz projektowych w odniesieniu do Planu Generalnego z 2009 roku zmianie uległy cele strategiczne PL Radom S.A. w zakresie liczby etapów realizacji inwestycji, gdzie cztery etapy zostały zastąpione dwoma. Zmianie uległa również koncepcja zagospodarowania przestrzennego. Nowa strategia rozwoju regionu zakładała podjęcie dynamicznych działań realizacyjnych szczególnie w pierwszym etapie budowy portu, a następnie elastyczne podejście przy planowaniu inwestycji związanych z etapem drugim. W 2012 r. zaplanowana została budowa nowoczesnego portu lotniczego na bazie istniejącej infrastruktury lotniska wojskowego uwzględniając niezbędną rozbudowę infrastruktury i budowę nowych obiektów.

Celem strategicznym dla PL Radom w 2012 r. stała się realizacja dwóch kluczowych etapów rozwoju Portu Lotniczego. Etap I to przystosowanie lotniska wojskowego do lotniska cywilnego użytku publicznego spełniającego wymagania dla średnich samolotów i obsługującego do 500 tys. pasażerów. Realizacja tego etapu przypadłaby na lata 2012–2017. Etap I uwzględniał przede wszystkim zagospodarowanie terenów w granicach już użytkowanych i współużytkowanych przez PL Radom uwzględniając istniejącą drogę startową i już istniejące drogi kołowania. Zakładał również budowę tymczasowego terminala pasażerskiego, wieżę kontroli ruchu lotniczego i miejsce składowania paliw i smarów. Niezbędne było wybudowanie obiektów towarzyszących dla lotniskowych służb ratowniczych i porządkowych, budowa płyt lub płyty postojowej dla samolotów w zależności od rosnącego popytu oraz budowa infrastruktury drogowej. Etap II to dalsza rozbudowa lotniska i przystosowanie infrastruktury, aby możliwym było przyjęcie wszystkich nawet dużych samolotów. Obsługa pasażerów została zaplanowana na poziomie do 3 mln (lata 2015–2020). W tym okresie (w etapie II) zaplanowano budowę docelowego terminala pasażerskiego wraz z przystankiem kolei miejskiej i innymi obiektami towarzyszącymi niezbędnymi do funkcjonowania już docelowego lotniska cywilnego. Niezależnie od etapowania budowa każdej nowej cywilnej infrastruktury miała nastąpić w ścisłym powiązaniu z prognozowanym ruchem lotniczym, a kolejne rozbudowy miały zostać potwierdzone z jednej strony faktycznym popytem w latach minionych i prognozami dla następującego okresu. Strategia rozwoju PL Radom zakłada możliwość budowy obiektów kubaturowych i infrastruktury towarzyszącej w ograniczonym zakresie, jednak w takim, aby było możliwe funkcjonowanie lotniska cywilnego dla średnich samolotów.

Planowana inwestycja wymagała określonych nakładów inwestycyjnych. Opracowane plany generalne zawierały szczegółową analizę środków finansowych w rozbiciu na poszczególne fazy planu. Jednak założenia te nie zostały zrealizowane. Głównie spowodowane było to wytycznymi z lutego 2014 roku, gdzie Komisja Europejska ograniczyła finansowanie portów lotniczych przez samorządy gminy określając taki rodzaj dofinansowania jako niedozwoloną pomoc publiczną [Competition Policy Brief 2014: 1], tym samym zostały ograniczone inwestycje w PL Radom, bo nie mogły być ujęte w budżecie gminy.

Tabela 2 przedstawia planowane i zrealizowane nakłady inwestycyjne w PL Radom, przedstawia kwoty potrzebne na realizację określonych faz budowy infrastruktury w określonym czasie. Środki, jakie zostały faktycznie przekazane, diametralnie odbiegają od założeń.

Tabela 2. Nakłady inwestycyjne planowane i realizowane w PL Radom

	Nakłady inwestycyjne – założenia				Nakłady inwestycyjne – realizacja	
	Plan Generalny 2009		Plan Generalny 2012			
Fazy planu	okres	kwota (zł)	okres	kwota (zł)	okres	kwota (zł)
I faza	2009–2014	176 002 000	2008–2015	216 915 000	2008–2017	60 418 788
II faza	2014–2016	125 351 000	2015–2019	221 451 000	-	-
III faza	2019–2020	47 260 000	-	-	-	-
IV faza	2023–2025	120 969 000	-	-	-	-
	RAZEM:	469 582 000	RAZEM:	438 366 000	RAZEM:	60 418 788

Źródło: opracowanie własne na podstawie Planu Generalnego PL Radom z 2009 r. oraz z 2012 r.

Planowane nakłady inwestycyjne nie zostały zrealizowane. Podobnie było z prognozami dotyczącymi liczby pasażerów przewidzianych do obsługi w planach z lat 2009 i 2012. Proces prognozowania liczby pasażerów nie był łatwy ze względu na brak danych historycznych. Główne czynniki wpływające na prognozowane wielkości ruchu lotniczego określone zostały w analizach SWOT stanowiących element planu generalnego. Przy konstruowaniu założeń do prognozy ruchu lotniczego wzięto pod uwagę jedynie potencjał wynikający z czynników stanowiących mocne strony i szanse. Założono wtedy, że proces eliminacji większości czynników wskazanych w słabych stronach nie wymaga szczególnie wielkich nakładów inwestycyjnych. Czynniki z analizy występujące jako zagrożenia i słabe strony, wraz z budową cywilnego lotniska miały szansę stać się mocnymi stronami, a ze względu na odległy termin realizacji planowanych inwestycji wskazanych w zagrożeniach oraz brak szerszych informacji na temat ich zakresu zostały pominięte w założeniach do budowanej prognozy (tabela 3).

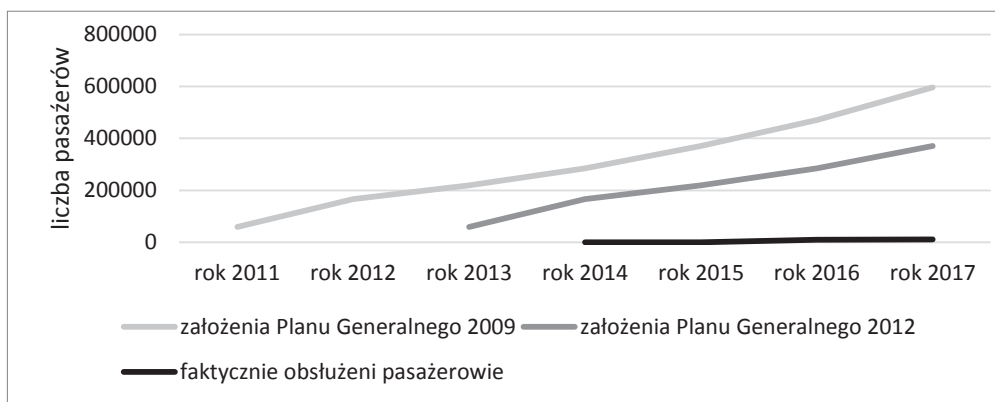
Najbardziej znaczącą różnicą w przedstawionej analizie jest powstanie portu lotniczego w Modlinie wskazane jako zagrożenie, jednak przez autorów analizy, przy planowaniu ruchu lotniczego w Radomiu zupełnie pominięte. Ukończony w czerwcu 2009 roku plan generalny dla PL Radom zakładał, że pierwsze cywilne operacje lotnicze rozpoczną się już w 2011 r., poprawiona wersja, że w 2013 r. Szczegółowo określona w założeniach była również planowana liczba obsługiwanych pasażerów. Jednak planowane uruchomienie portu oraz jego przepustowość w rzeczywistości znacznie odbiegała od faktycznej realizacji (wykres 1).

W Planie Generalnym z 2012 roku skorygowana została liczba pasażerów, w taki sposób, że przesunięto docelowe wielkości w czasie przyjmując za punkt początkowy rok 2013, a nie jak wcześniej zakładano rok 2011. Tylko nieznacznie zmianie uległa dynamika wzrostu obsługiwanych pasażerów. Planowanie tak dużej liczby pasażerów wynikało z wielu czynników. Najbardziej znaczącym była wielkość założonych nakładów inwestycyjnych warunkujących rozwój lotniska zależnych od wzrostu ruchu lotniczego.

Tabela 3. Porównanie analizy SWOT zawartej w Planie Generalnym z 2009 r. oraz 2012 r.

Plan Generalny z 2009 roku	Plan Generalny z 2012 roku
MOCNE STRONY:	MOCNE STRONY:
<ul style="list-style-type: none"> – położenie w centrum Polski i Europy, – bliska odległość lotniska od centrum Radomia (3 km) oraz od Warszawy (100 km), Kielc (77 km), – położenie w centrum aglomeracji radomsko-kieleckiej (w promieniu 100 km od lotniska mieszka 3,9 mln osób, a 150 km – 11 mln), – relatywnie wysoki potencjał naukowy, – aktywność gospodarcza społeczeństwa, dobre wykształcenie i kultura techniczna kadr, znajomość zachodnich standardów pracy, – zapewniony dojazd do lotniska komunikacją miejską oraz prywatną, – rosnący potencjał turystyczny regionu. 	<ul style="list-style-type: none"> – położenie w centrum Polski i Europy, – bliska odległość lotniska od centrum Radomia (3 km) oraz od Warszawy (100 km), Kielc (77 km), – położenie w centrum aglomeracji radomsko-kieleckiej (w promieniu 100 km od lotniska mieszka 5,5 mln osób, a 150 km – 10 mln), – relatywnie wysoki potencjał naukowy, – aktywność gospodarcza społeczeństwa, dobre wykształcenie i kultura techniczna kadr, znajomość zachodnich standardów pracy, – zapewniony dojazd do lotniska komunikacją miejską oraz prywatną, – rosnący potencjał turystyczny regionu.
SLABE STRONY:	SLABE STRONY:
<ul style="list-style-type: none"> – bliskie sąsiedztwo lotniska Chopina w Warszawie i Lublinka w Łodzi, – mała liczba bezpośrednich połączeń transportem drogowym i kolejowym z innymi miastami w kraju i za granicą, – stosunkowo niezamożne lokalne społeczeństwo podregionu radomskiego (zarobki jego mieszkańców są jednymi z najniższych w regionie), – brak infrastruktury umożliwiającej rozwój lotnictwa towarowego 	<ul style="list-style-type: none"> – bliskie sąsiedztwo Lotniska Chopina w Warszawie i Lublinka w Łodzi, – mała liczba bezpośrednich połączeń transportem drogowym i kolejowym z innymi miastami w kraju i za granicą, – stereotypowy wizerunek Radomia jako miasta mało atrakcyjnego turystycznie, – stosunkowo niezamożne lokalne społeczeństwo podregionu radomskiego (zarobki jego mieszkańców są jednymi z najniższych w regionie), – brak infrastruktury umożliwiającej rozwój lotnictwa towarowego.
SZANSE:	SZANSE:
<ul style="list-style-type: none"> – rozbudowa istniejącej infrastruktury lotniska, – tradycyjna organizacja Air Show, – organizacja przez Polskę i Ukrainę imprezy sportowej EURO 2012, – potencjalny wzrost inwestycji zagranicznych wymagający dostosowania oferty przewozowej/transportowej, – budowa szybkiej sieci drogowej łączącej Radom z Warszawą i Kielcami, – planowana modernizacja linii kolejowej Radom – Okęcie – Warszawa. 	<ul style="list-style-type: none"> – rozbudowa istniejącej infrastruktury lotniska, – możliwość organizacji pokazów lotniczych Air Show, – spodziewane efekty promocji regionu wynikające z organizacyjnego sukcesu imprezy sportowej EURO 2012, która miała miejsce w czerwcu 2012 roku w Polsce i na Ukrainie, – potencjalny wzrost inwestycji zagranicznych wymagający dostosowania oferty przewozowej/transportowej, – budowa szybkiej sieci drogowej łączącej Radom z Warszawą i Kielcami, – planowana modernizacja linii kolejowej Radom – Okęcie – Warszawa.
ZAGROŻENIA:	ZAGROŻENIA:
<ul style="list-style-type: none"> – planowane utworzenie Centralnego Portu Lotniczego między Łodzią a Warszawą, – planowana budowa lotniska towarowego pod Łaskiem, – brak potencjalnych przewoźników lotniczych. 	<ul style="list-style-type: none"> – uruchomienie nowego lotniska dla regionu mazowieckiego w Modlinie – mimo iż jest to lotnisko komplementarne dla Lotniska Chopina w Warszawie dopiero w perspektywie 5–10 lat od uruchomienia może stać się zagrożeniem dla lotniska w Radomiu. – brak potencjalnych przewoźników lotniczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Planu Generalnego PL Radom z 2009 r. oraz 2012 r.



Wykres 1. Liczba obsłużonych pasażerów w porcie Lotniczym Radom – porównanie danych z Planu Generalnego PL Radom z 2009 r. i 2012 r. z wykonaniem (diagnoza ex post)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Planu Generalnego z 2009 r. oraz z 2012 r.

Na aktywność finansowania działalności portu lotniczego miały wpływ wytyczne Unii Europejskiej, które na podstawie komunikatu z roku 2014 uniemożliwiły dalsze dokapitalizowanie rozwoju Portu Lotniczego Radom. Najnowsze wytyczne Komisji Europejskiej z dnia 10.06.2017 roku zmieniają dotychczasowe ustalenia i umożliwiają dokapitalizowanie małych portów lotniczych oraz zezwalają na finansową pomoc operacyjną [Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 2017: L156/1]. Może to być szansą na rozwój PL Radom w przyszłości.

Rozwój Portu Lotniczego Radom – analiza pola sił

Planowanie strategiczne wymaga ciągłego monitorowania otoczenia i identyfikacji czynników, które sprzyjają i blokują realizację zamierzonych celów. Jedną z technik, którą można wykorzystać do oceny możliwości realizacji planu z perspektywy makro i mikroekonomicznej jest technika analizy pola sił. Aby ocenić możliwości rozwoju Portu Lotniczego Radom do przygotowania analizy wykorzystano opinie ekspertów (osób związanych z regionem i branżą lotniczą), osób znających sytuację.

Przeprowadzając analizę pola sił możemy zidentyfikować i przeanalizować, które z czynników wymienionych w diagramie wspierają zmiany umożliwiające lepsze funkcjonowanie PL Radom, a które utrudniają te zmiany (tabela 4). Głównym celem jest wybudowanie niezbędnej infrastruktury lotniczej w PL Radom oraz wykorzystanie potencjału lotniska i uruchomienie jak największej liczby operacji lotniczych, czyli rozwój Portu lotniczego Radom.

Wnioski

Proces planowania strategicznego wpisuje się proceduralnie w nurt szkoły strategicznej zwanej planistyczną, gdzie podstawą działania są decyzje polityczne podejmowane

Tabela 4. Analiza pola sił dla zadania: Rozwój Portu Lotniczego Radom

Sily wspierajace zmianę	punk-tacja		punk-tacja	Sily hamujace zmianę	
– stabilny regionalny Port Lotniczy	2 →	Rozwój Portu Lotniczego Radom.			
– lotnisko dla mieszkańców Radomia i okolic,	3 →				– infrastruktura wymagająca modernizacji,
– bliskość miasta i łatwa komunikacja miejska,	2 →			← 3	– wymagane duże nakłady inwestycyjne w PL Radom,
– lokalizacja PL Radom stwarza dobre warunki do obsługi południowej części województwa mazowieckiego,	3 →			← 5	– brak wpisanych w budżet środków finansowych na kontynuowanie inwestycji infrastrukturalnych lotniska,
– lokalizacja PL Radom stwarza dobre warunki do obsługi północnej części województwa świętokrzyskiego	2 →			← 5	– brak wpisanych w budżet środków finansowych na wykup gruntów pod przedłużenie drogi startowej,
– dobra komunikacja drogowa z Warszawą daje możliwość odciążenia Lotniska Warszawa Okęcie,	3 →			← 2	– lotnisko mniej atrakcyjne dla potencjalnych inwestorów poprzez dużą ilość operacji lotniczych wojska,
– w przypadku budowy CPK drugie lotnisko na Mazowszu obsługujące loty czarterowe low costy i cargo,	3 →			← 2	– przekroczone normy hałasowe w lotach nocnych ze względu na intensywność lotów wojskowych,
– miejsca pracy dla mieszkańców Radomia,	5 →			← 2	– ograniczone godziny otwarcia lotniska przez przekroczone normy hałasu,
– uatrakcyjnienie miasta Radom dla firm, które by chciały inwestować,	5 →			← 2	– bliskość Warszawy i lotniska Warszawa-Okęcie oraz Warszawa-Modlin,
– stymulator rozwoju gospodarczego regionu radomskiego,	5 →			← 1	– w planach wybudowanie lotniska w województwie świętokrzyskim,
– lotnisko współużytkowane z wojskiem, przez co koszty utrzymania rozłożone są na dwie organizacje,	3 →			← 1	– funkcjonujące lotnisko w Lublinie
– rozwój usług powiązanych (baza hotelowa itp.),	5 →			← 1	– duża przepustowość planowanego lotniska CPK,
– komunikat KE z 2017 roku.	5 →			← 2	– brak potencjalnych pasażerów dla zapelnienia średnich samolotów większości przewoźników low cost,
				← 1	– brak terminala cargo,
				← 5	– komunikat KE z 2014 roku.
Suma dla sił sprzyjających	46		37	Suma dla sił blokujących	

Źródło: opracowanie własne na podstawie opinii ekspertów.

przez rząd i wyznaczające kierunki rozwoju regionalnego. Głównymi dokumentami są raporty i analizy pokazujące silne i słabe strony przedsięwzięcia. Takie techniki są także stosowane w przypadku planowania inwestycji związanej z budową i rozwojem portów lotniczych.

Skuteczność planowania strategicznego tak dużej inwestycji jak Rozwój Portu Lotniczego jest procesem skomplikowanym i długofalowym. Nawet częsta ewaluacja planów strategicznych (Planów Generalnych) nie jest w stanie wyeliminować czynników, które obniżają skuteczność procesu planowania. Przy jasno określonych celach regionalnych istotne jest monitorowanie czynników zewnętrznych takich jak polityka przewoźników czy zasady finansowania ze środków samorządowych oraz przyznawania i rozliczania dotacji europejskich, które w istotny sposób mogą wpływać na skuteczność realizacji celów strategicznych regionu.

Bibliografia

- Budzik T., Zachorowska A., 2001, *Rola otoczenia w strategii organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, „Zarządzanie” nr 24, t. 1 (2016) s. 90–98.
- Competition Policy Brief, European Commission, February 2014, http://ec.europa.eu/competition/publications/cmb/2015/cmb2015_001_en.pdf.
- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, wydanie polskie, Legislacja, 20.06.2017, L156/1.
- Griffin R.W., 2013, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Oblój K., 1998, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Oblój K., 2001, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Penc-Pietrzak I., 2010, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Pierścieniak A., 2009, *Rola zasobów ludzkich w sprawnym funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 45 Nowoczesna administracja publiczna, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Sopińska A., Mierzejewska W., 2014, *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych* [w:] *Zarządzanie strategiczne – rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27.
- Stoner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert D.R., 2001, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Trzcielińska J., 2013, *Metody analizy strategicznej jako narzędzie identyfikacji okazji* [w:] *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Trzcieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Ewaluacja szkół strategii – przegląd głównych pojęć i koncepcji* [w:] *Zarządzanie strategiczne – rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27.

Conditions of effective strategic planning on the example of planning aviation infrastructure

Summary

The aim of this article is to analyse the effectiveness of the process of strategic preparation assessed from the perspective of assessing the activities undertaken at the airport of Radom. The work was divided into theoretical and empirical parts. In the theoretical part, the basis for presenting knowledge is a critical review of the subject literature, aimed at refining the concept of strategic planning and its significance in various scientific concepts. In the empirical part a case study is presented: Radom Airport. The planning of aviation infrastructure development in Poland is planned. Its effectiveness, analysed from a system- and resource perspective on the basis of reports, shows that the success of the plan depends primarily on the environment, in particular on regional and central strategies. Internal actions are secondary.

Keywords: strategy, strategic planning, airport, force field analysis, SWOT.