

Tomasz Kloskowski. Lotnisko musi być rentowne

Obiekty strategiczne, huby komunikacyjne wpięte w infrastrukturę państwa z jego służbami. Ale i firmy, z skomplikowaną strukturą, które rywalizują na wymagającym rynku lotniczym, łącząc wiele interesów – linii lotniczych, wszelkich firm działających na ich terenie, a przede wszystkim milionów pasażerów. Obiekty masowej wyobraźni i świadectwo pozycji danego regionu. Lotniska. Wśród nich Port Lotniczy w Gdańsku, trzeci w Polsce. O tym jak wygląda zarządzanie tak specyficznym organizmem, skąd się biorą kolejki i inne trudne sytuacje, kto za nie odpowiada, aż wreszcie jak zarabia lotnisko – opowiada Tomasz Kloskowski, prezes Portu Lotniczego w Gdańsku, jeden z najbardziej doświadczonych menadżerów tej branży w Polsce.

5,9 mln pasażerów w 2023 roku, a w 2024 roku już 6,7 mln. To daje Gdańskowi trzecie miejsce w Polsce, po Warszawie (21,3 mln) i Krakowie (11,1 mln). Dogonimy Kraków?

Nie ma szans. Nigdy.

Dlaczego?

W lotnictwie jest coś takiego jak obszar ciężenia, który rozciąga się w promieniu 100 km od lotniska. Kluczowa jest liczba jego mieszkańców. W naszym przypadku to 2,5 mln osób, bo przecież znaczą część zajmuje morze. W obszarze ciężenia Krakowa żyje 7,5 mln mieszkańców. To 3 razy więcej.

Do tego dochodzi wiele innych czynników jak np. ruch związany z sentymentalnymi przyjazdami i turystyką historyczną z Izraela. Sam Oświęcim jest tam w programach nauczania, stąd generuje duży ruch. My możemy porównywać się do Wrocławia i Poznania.

To czynniki ilościowe. Ale jest jeszcze jakość i siła nabywcza mieszkańców regionu. Nie każdego stać na lot. A Gdańsk gra w lidze europejskiej.

Z tym, że 80% pasażerów lata tzw. low coastami.

Ale lata. Do tego kulejące lotnisko Szymany pod Olsztynem, co oznacza, że mamy do obsługi także Warmię i Mazury.

Zgoda, ale tam jest za mało mieszkańców. Nie bez powodu tak wielki park jak Energylandia powstał pomiędzy Krakowem, a Katowicami.

Katowice mają własne lotnisko.

Tak, ale biorąc pod uwagę łączny obszar ciężenia dla Katowic i Krakowa to już jest ok 12 mln mieszkańców. To potężny silnik populacyjny. A u nas dalej 2,5 mln. Do tego jest też wiele silników generujących rozwój miast jak Tauron Arena, centrum konferencyjne ICE w Krakowie czy Centrum Konferencyjne wraz ze Spodkiem w Katowicach oraz lekkoatletyczny Stadion Śląski, ZOO wraz z Afrykarium we

Wrocławiu czy też największe w Polsce Międzynarodowe Targi Poznańskie. My też takie mamy, ale np. z Nautilusem nie możemy się uporać. To już zadanie decydentów, by wyłożyć kasę i wyjaśnić mieszkańcom w jaki sposób taki obiekt generuje rozwój miasta i regionu, a tym samym lotniska.

Liczbowo zatem nie przegonimy Krakowa, ale jest też drugi czynnik, czyli zysk. Pod tym względem Gdańsk radzi sobie dobrze, zwiększając co roku zysk. Choć są opinie, że lotnisko nie musi być rentowne, gdyż jego celem skomunikowanie regionu. Czytałem wywiad z prezesem lotniska w Lublinie, który zapytał się retorycznie, czy od przystanku autobusowego oczekujemy, żeby był rentowny? Jest w tym pewna logika.

Argumentu o braku konieczności rentowności użyje każdy samorządowiec. W ten sposób miało powstać lotnisko w Koszalinie, w Słupsku. Ta myśl jest prawidłowa, jednak z małym „ale”. Pamiętam swoją podróż na otwarcie terminalu w Lublinie, kiedy nie mieliśmy jeszcze rozwiniętej infrastruktury drogowej. Trwała chyba z 12 godzin. Tak więc gdy dostępność komunikacyjna jest trudna, tam musi powstać lotnisko. Państwo jednak się rozwija, a wraz z nim sieć dróg i kolei, co oznacza, że dostępność komunikacyjna stale rośnie. Kiedyś powstało 15 lotnisk, ale jeżeli rozwijamy infrastrukturę lądową to może za kilka lat nie będzie potrzebne 15 lotnisk, ale 10. Stąd racjonalne planowanie musi się odbywać na poziomie państwa. Bo dzisiaj mamy 4 lotniska węzła warszawskiego – Chopina, Modlin, Radom i Łódź. A do tego budujemy CPK. I jeśli wszystkie zostaną to większość z nich będzie nierentownych.

CPK nie jest potrzebny?

Jest potrzebny, tylko już dzisiaj trzeba myśleć co stanie się z tamtymi lotniskami. Które zostaną zamknięte. Chopin powinien być zamknięty, ale co zrobić z 700 ha powierzchni. Ekonomista powie – sprzedać i z tych środków finansować CPK. Ale może zbudować tam tzw. central park albo centra technologiczne, może przestrzeń dla artystów. CPK ma powstać za 12 lat. W planowaniu przestrzennym to bardzo mało czasu, dlatego już teraz powinni tam pracować planiści i urbaniści. A my nie mamy nawet decyzji czy zostanie zamknięte.

Państwo planuje sieć transportową, ale z drugiej strony UE to przecież Europa regionów. Stąd pytanie, czy jeżeli dana społeczność, samorząd chce mieć lotnisko to powinniśmy tego zabraniać?

Bo kto bogatemu zabroni? Można tak powiedzieć, ale powinniśmy brać pod uwagę czynniki ekonomiczne. Jak budowaliśmy w PKM w Pomorskiem to mówiło się, że budujemy ją dla lotniska. Razem z ówczesnym prezesem mówiliśmy, że jeżeli ma być tylko dla lotniska to bez sensu. A jeżeli dla skomunikowania regionu, gdzie lotnisko ma być tylko jednym przystankiem to super. I mamy dzisiaj modelowe rozwiązanie. W Lublinie zrobiono linię kolejową tylko do lotniska, gdzie pociąg wjeżdżał prawie do terminala. Zamknięto ją po kilku latach. Wydano setki mln zł.

Jestem liberałem, ale to dalej nie oznacza, że kto bogatemu zabroni, bo uważam, że naszego państwa na to nie stać.

Gdańsk jest na szczęście rentowny. W 2024 roku wygenerowaliście zysk ze sprzedaży na poziomie 53,8 mln zł netto.

Jest rentowny, a gdyby kiedyś się okazało, że nie już nie jest, to należałoby mnie jak najszybciej zwolnić. Uznaję tylko czasowe prawo do nierentowności, bo to jednak miejsce strategiczne. Pandemia była takim momentem. Dlatego tak ważna jest dywersyfikacja przychodu.

Na czym zarabia lotnisko?

Lotnisko ma przychody lotniskowe i pozalotniskowe. Na dużych lotniskach proporcje wynoszą 50 na 50. Mniej więcej tak jest u nas.

Co się składa na przychody lotniskowe?

To operacje związane ze startem i lądowaniem samolotów. Im cięższy samolot tym lepiej, bo więcej zapłaci. Kolejny przychód to opłata za pasażera, ale tylko odlatującego. W takich portach jak nasz liczba przylatujących i odlatujących jest taka sama. No i od roku mamy opłatę za kontrolę bezpieczeństwa. Musieliśmy ją wprowadzić, bo w ostatnich latach koszty związane z security bardzo wzrosły. Wszystkie lotniska ją wprowadzają. Są jeszcze za parkowanie samolotów, ale relatywnie małe.

A druga połowa, czyli niezwiązana z lotami?

To przede wszystkim wpływy ze strefy wolnocłowej, restauracji i kawiarni, wszelkie najmy, parkingi. Tak być powinno wszędzie, choć np. w USA, gdzie wielkie lotniska mają po 60 mln pasażerów to wyglądają jak nasze dworce kolejowe. Jedna kafejka i parking. Nie zdają sobie sprawy, ile pieniędzy przechodzi im każdego dnia koło nosa. Każdy rynek ma zatem inną strukturę przychodów. U nas jest pół na pół. Choć w przyszłości być może ta struktura się zmieni z racji budowy Airport City, czyli naszego kompleksu biurowego. Filozofia tej koncepcji jest taka, by kiedyś lotnisko miało 33% przychodów lotniskowych, 33% pozalotniskowych ale związanych z lotniskiem i 33% z real estate.

Póki co działa jeden budynek.

Tak. Weszliśmy w ten projekt w najgorszym momencie, bo przed pandemią. Cały czas się uczymy i wierzę, że zebrane doświadczenie zaprocentuje w przyszłości. Dzisiaj mam budynek Alfa, skomercjalizowany w 90%. W normalnych warunkach ruszałbym z budową drugiego. Ale dzisiaj czekam. I dopiero mając 100% podejść do kolejnego. I tutaj muszę jasno powiedzieć, że inne lokalizacje biurowe jak Olivia Centre, Alchemia, Młode Miasto, czy Łużycka w Gdyni to zupełnie inna „jakość” niż my. Bo pojawiły się głosy, że tworzymy dla nich konkurencję.

A nie jest tak?

Nie, bo 90% firm nie chce być przy lotnisku, tylko w głównych ciągach miasta, bo tam mają komunikację i mieszkaniówkę. Są firmy, które biorą pod uwagę naszą lokalizację, ale nie jest to wielka skala zjawiska. Wiemy, że uzupełniamy te główne parki biurowe.

Lotnisko to firma, której właścicielami są miasta i województwo. Stąd pewnie pojawiła się obawa, że przy planowaniu kolejnych rozwiązań komunikacji publicznej, infrastruktury miejskiej, czy stacji ładowania samochodów to spółka należąca do sfery publicznej może liczyć na priorytetowe traktowanie. Te argumenty mają pewną logikę.

Nie mają. Zajezdnię autobusową sam zbudowałem. Korzystają z niej busiki, które nam zwożą pasażerów z innych województw. Ładowanie samochodów – współpracuję z belgijską firmą parkingową. Oni stawiają stację ładowania dla klientów. Nie uzyskałem przewagi konkurencyjnej. Działam rynkowo, jak inni. Tak ja inni, pożyczam pieniądze z banku i każdego roku spłacam 50 mln zł. Przez działania lobbujące konkurentów z miasta straciliśmy rok. Byłem wściekły, bo musiałem przez rok przekonywać właścicieli, że te argumenty nie mają sensu. Po roku mi się udało. Ale dzisiaj im dziękuję, bo gdybym rok wcześniej skończył budynek Alfa to bym wszedł w sam środek pandemii.

Mimo to rozumiem obawy, bo żaden prywatny sektor nie lubi państwowej czy samorządowej konkurencji. To być może nie kwestia samego lotniska, ale raczej ograniczonego zaufania do władzy, co wymyśli. Tym bardziej, że mamy czasy, gdy racjonalne i mądre zarządzanie w sferze publicznej staje się mniej ważne niż zarządzanie wizerunkiem. Co więc dalej z Airport City?

Mam miejsce na 7 budynków biurowych, ale dzisiaj wiem, że przez 15 lat nie zagospodaruję tych terenów. Dlatego w miejsce budynków nr 4, 5, 6 i 7 zbudujemy parking i farmę fotowoltaiczną. To będzie pierwszy parking w Polsce, który będzie mieć fotowoltaikę, dzięki czemu 12% naszego zapotrzebowania na prąd będzie pochodziła właśnie z tej inwestycji. Jeżeli koniunktura na rynku biurowym się zmieni, a pewnie wtedy nie będę już żył, to mój następcza wyburzy parking i zbuduje biurowce.

Wróćmy do samego lotniska i jego funkcjonowania. Mamy wielką firmę, ale bardzo specyficzną, bo na lotnisku pracuje 3 tys. osób, ale nie wszystkie podlegają bezpośrednio panu jako szefowi firmy.

Nie tylko, że nie wszystkie, ale raptem 350 osób to moi pracownicy. Z tego połowa to Służba Ochrony Lotniska.

A pozostałe firmy?

Kontrolerzy lotów, agenci handlingowi, służby mundurowe, agenci paliwowi, agenci wolnoślowi i inni. Staramy się stosować outsourcing, bo zwiększa to profesjonalność usługi.

Zastanawiam się jak pan zarządza firmą, w której nie wszystkie elementy od pana zależą, a mogą nawet działać na szkodę lotniska. Mam tutaj na myśli sytuację kryzysową sprzed 2 lat, gdy nie było pełnej obsługi kontrolerów lotów, przez co nie mogły startować i lądować samoloty. Kontrolerzy walczyli wtedy z kierownictwem Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej o wyższe pensje, a pasażerowie odchodzili z kwitkiem. Szef lotniska nie ma żadnego wpływu na funkcjonowanie kontrolerów?

Żadnego. Powiem więcej. W ub. roku był włoski strajk na lotnisku w Gdańsku. Też utrudniali życie pasażerom, w taki sposób, że w ciągu godziny mogły wylądować 4 samoloty, a pozostałe 4 musiały krążyć w powietrzu albo leciały na inne lotniska. Nie mam żadnego wpływu na kontrolerów ruchu lotniczego i na PAŻP.

Ale możecie naciskać, wpływać. Chociażby poprzez stowarzyszenie lotnisk regionalnych.

Robimy to od 30 lat.

I nic? Czy płace kontrolerów faktycznie są za niskie?

Moim zdaniem kontrolerzy lotów mają za wysokie płace. To jest dream job. W ciągu 30 lat mojej pracy to jedyna grupa zawodowa w lotnictwie polskim, która strajkuje. Jakby moi pracownicy tyle zarabiali to w życiu, by nie strajkowali. I tutaj dochodzimy do związków zawodowych, bo to jest clue programu w tej instytucji. W ogóle temat związków zawodowych w sektorze publicznym to temat, który znam od 30 lat. U mnie, co poczytuję sobie za wielki zaszczyt i wyróżnienie jakie otrzymałem od współpracowników, rozwiązał się Związek Zawodowy Solidarność. 350 pracowników powiedziało: „prezecie, mogę z tobą rozmawiać, nie potrzebuję pośredników”. To jest największy komplement w mojej pracy.

Co do zasady, sama idea związków jest dobra, mają dbać o dobrostan pracowników i bronić ich interesów, gdy jest zachwiana równowaga. Kluczowe jest jak tą misję realizują, czy w równowadze z interesem całej firmy.

30 lat temu, po studiach, napełniony wiedzą i ideałami przyszedłem do pracy na lotnisku. I pierwszym zetknięciem, jako szeregowego pracownika najniższego szczebla było właśnie ze związkami zawodowymi. Na pierwszym spotkaniu, gdzie byłem protokolantem usłyszałem słowa, które do dzisiaj pamiętam, bo to był wstrząs, w jaki sposób związkowiec rozmawia z szefem lotniska: „Nie oszukujmy się panie prezecie, pracownicy, którzy odśnieżają drogę startową, czyli pracownicy fizyczni robią przychody w tej firmie. A państwo, czyli administracja robicie koszty”. Dla mnie to był szok kulturowy. Nie było żadnej równowagi.

Ani wtedy, ani później?

Jak poznałem funkcjonowanie tego związku zawodowego i zostałem wiceprezesem to powiedziałem im od razu: „jeżeli wy, kiedykolwiek będziecie chcieli pracować dla dobra tej firmy i jej wszystkich pracowników to będziecie moimi najlepszymi

kumplami. Przeniesiemy razem góry. Ale jak wy związkowcy, będziecie pracować tylko dla swoich partykularnych interesów to nie będziecie moimi kumplami”. Przez 27 lat nie byli. Przez 27 lat chodziłem do prokuratury, miałem społeczne kontrole, paszkwile, byłem wzywany na dywanik do właścicieli. 27 lat nękania i używania praktyk związków zawodowych. Może źle trafiłem, bo to zawsze jest czynnik ludzki. Wiem, że są gdzieś związki, gdzie ten czynnik jest racjonalny. A trzeba przypomnieć, że u mnie oprócz związków zawodowych była jeszcze rada pracownicza, czyli ludzie wybrani przez pracowników. I z radą świetnie mi się współpracuje, w pandemii przechodziliśmy razem przez wszystko. A związki? Najgorsi roszczeniowcy, w swoim partykularnym interesie.

I to właśnie związki z PAŻP wywołują roszczenia i strajki?

Tak. To bardzo mocno uzwiązkowiona firma, w której wiedzą, że ten zawód jest niezastępowalny, a zbiór ludzi ograniczony.

I nie macie żadnego wpływu na PAŻP?

Żadnego. Jak jutro zastrajkują to mogą zamknąć mój interes.

Liczba kontrolerów lotów ma jednak rosnąć, bo zwiększono liczbę szkoleń. To dobry prognostyk.

Co z tego. Ten nowy, który wejdzie do zbioru wybrańców stanie się szybko jednym z nich, jeżeli tylko ma szansę dostać o 10 procent większe wynagrodzenie, a może 30%. No ile pan chce? Nie jest to nęcące? Wiem, jak poradziły sobie z tym USA, bo w Europie strajki kontrolerów są w każdym kraju. Działa ten sam mechanizm mentalny. W USA, kilkadziesiąt lat temu ogłoszono lockdown. I wprowadzono kontrolerów wojskowych. Zmieniła się pozycja negocjacyjna. Tylko, żeby to zrobić musimy mieć wyszkolonych kontrolerów wojskowych. A u nas jest dualizm. Wojskowy nie jest w stanie usiąść na lotnisku cywilnym, bo nie zna procedur. I odwrotnie – cywilny nie usiądzie na wojskowym. Nie możemy ich zastąpić. Każde państwo, które próbowało to zrobić, a nasze próbowało, musi znać konsekwencje. Od razu jest bunt, strajk, ministrowie wtedy krzyczą, żeby ustąpić, bo ludzie (patrz wyborcy) nie mogą lecieć na wakacje i następuje paraliż.

Trudno jednak odmówić, że to zawód wymagający i odpowiedzialny. To mocny argument w presji płacowej.

A drużnik na kolei nie jest ważny?

Jest, ale tutaj jest jednak wyższy poziom skomplikowania i zakresu odpowiedzialności. No i opinia publiczna. Chyba jednak ryzyko katastrofy lotniczej mocniej działa na wyobraźnię.

A kolejowej nie?

Śledząc chociażby filmy i programy w telewizji widać, że tych lotniczych, dotyczących katastrof jest znacznie więcej. Stąd w oczach opinii publicznej rośnie rola kontrolerów.

Każda praca jest ważna i odpowiedzialna, ja bym nie licytował. W tym przypadku ważna jest ilość pracy. Jest kontroler w Warszawie, gdzie jest 200 tysięcy operacji rocznie, jest w Gdańsku, gdzie jest 50 tys., jest w Szymanach albo Łodzi, gdzie jest kilka tysięcy. Czy to taka sama praca?

Jeżeli obsady są proporcjonalne do liczby operacji to chyba tak.

No właśnie nie, bo czynników jest więcej. Na każdym lotnisku jest inna częstotliwość ruchu, co oznacza inny nakład pracy, stąd wynagrodzenie powinno być różne. A wtedy kontrolerzy z mniejszych lotnisk mówią: „ale jestem w takiej samej gotowości bojowej jak kolega z dużego lotniska, więc mam prawo tak samo zarabiać. To nie moja wina, że nic nie lata”. W tej całej sprawie dla mnie jest najważniejsze, by nikt nie szantażował pasażerów. Jak chcą, niech rozmawiają, spotykają się w gabinetach, ale niech nie grają pasażerami.

Inną grupą zawodową, która ma wpływ na to czy pasażer polecie, czy też nie są agenci handlingowi. Wykonują odprawy, a potem kierują ruchem bramek. Słyszymy co pewien czas o tym, że jakaś grupa pasażerów nie została wpuszczona do samolotu. To też jest poza pana jurysdykcją?

Tak. Agenci handlingowi są zatrudniani przez linie lotnicze. Mają własne procedury, niemniej mamy świadomość, że wszelkie sporne sytuacje obciążają także lotnisko. Dlatego ja i moi kierownicy staramy się reagować na tyle ile możemy. Edukujemy ludzi. Ale generalnie pracujemy nad tym, by w momencie awantury pojawiły się osoby odpowiedzialne z danej firmy. Moi pracownicy mogą stać z boku jako support i szukać rozwiązań, które pomogą pasażerom przeżyć tę sytuację. Dla mnie ważne jest, by te firmy, które u nas pracują czuły wspólną odpowiedzialność za pasażerów i lotnisko.

A jak jest z kontrolami bezpieczeństwa i ich przepustowością? To już bezpośrednia odpowiedzialność lotniska. Tutaj też słychać o sytuacjach, gdy pasażerowie nie polecili, bo nie zdążyli na samolot z powodu kolejki do bramki bezpieczeństwa.

Tak, odpowiadamy za pracę bramek bezpieczeństwa. Z 350 podlegających mi pracowników połowę stanowią kontrolerzy bezpieczeństwa. Tutaj mamy jednak problem systemowy. Do 2012 roku kontrolę bezpieczeństwa robiła Straż Graniczna, aż państwo zdecydowało, by to przerzucić na lotniska. No więc zaczęliśmy to robić. I o ile zawsze był problem z zatrudnianiem ludzi, to jednak przed pandemią było łatwiej. Może nie płaciliśmy tak dużo jak prywatne firmy, ale zachętą był pewien etos miejsca pracy, bo to jednak port lotniczy. W pandemii wszystko przewróciło się do góry nogami, bo okazało się, że trzeba było zwalniać. Jako jeden z nielicznych nie

zwolniłem ani jednego pracownika. Ale rynek pracy się zmienił. Jest większa konkurencja.

"Agenci handlingowi są zatrudniani przez linie lotnicze. Mają własne procedury, niemniej mamy świadomość, że wszelkie sporne sytuacje obciążają także lotnisko. Dlatego ja i moi kierownicy staramy się reagować na tyle ile możemy."

Praca na lotnisku jest teraz mniej atrakcyjna?

Stawia więcej wymagań niż w innych zawodach. I to na samym starcie. Prawo polskie zostało stworzone w taki sposób, że kandydat na operatora musi mieć licencję ochrony. Czyli musi zdobyć uprawnienia, pozwolenie na broń. Dopiero potem przez kilka miesięcygo szkolimy, po czym zdaje egzamin w Urzędzie Lotnictwa Cywilnego. Wtedy staje się pracownikiem. Jak przychodzi do mnie młoda osoba, chłopak czy dziewczyna i o tym mówię, to słyszę: dziękuję bardzo, do widzenia. To jest problem, który sygnalizujemy od 6 lat. I dopiero teraz Maciej Lasek, wiceminister w Ministerstwie Infrastruktury wziął się za to. Chwała mu. Niedawno opiniowałem projekt, który ma uwolnić ten zawód.

Czyli zdjąć z kandydatów obowiązek zdobycia licencji ochrony?

Tak, bo większość kontrolerów bezpieczeństwa to tzw. screenerzy. Tak ich nazywamy od nazwy urządzenia, które prześwietla bagaże i ludzi. To inna rola niż ochroniarza. Robią pewne procedury bezpieczeństwa, ale są przede wszystkim obsługą klienta. Frontmanem. To jak pana przywita i powie „zapraszam, ale fajnie pan dzisiaj wygląda, zrobimy teraz te czynności i już pan może lecieć”, „Dokąd pan leci? Do Barcelony, wow, chciałbym tam polecieć”. I albo przejdzie pan tą stresującą dla wielu kontrolę szczęśliwy albo załamany, bo ktoś wydawał panu komendy jak w wojsku.

I zły na lotnisko.

Dokładnie. Pasażerowie oceniają lotnisko przechodząc przez bramkę. To są moi jedyni pracownicy, którzy spotykają się z pasażerem. I my, jako podróżni zawsze komentujemy, że była fajna obsługa i sprawna kontrola. Albo wychodzimy wkurzeni, myśląc co za kontrola! I potem rozmawiamy: „a byłeś tam? Bo we Frankfurcie to dramat.”. „Tak, byłem, ale tutaj też.”

Chyba większość z nas stojąc w kolejce przygląda się z oddali bramkom i temu jak działają, by potem wybrać tę, która wydaje się najszybsza. Czasem to trafny wybór, a czasem okazuje się, że jednak staliśmy dłużej.

Czasami zdarzy się klient, który mało lata, więc zajmuje więcej czasu obsługi, przez co „blokuje” całą kolejkę. I to jest jeden czynnik. Ale jest też drugi. To postawa samych pasażerów. Uderzmy się w piersi, bo staliśmy się bardzo roszczeniowi. Nie tylko na lotniskach, ale w hotelach, restauracjach, na ulicach. Gdy w 2004 roku weszły tanie linie lotnicze i prawie każdy zaczął latać, to pierwsze co musieliśmy zapewnić kobietom, które obsługują pasażerów to obsługę psychologiczną. Bo

pasażer, który nagle usłyszał, że musi zapłacić za nadgabaż tak je powyzywał, że płakały.

Czyli równoważne, a może nawet i ważniejsze są tzw. kompetencje miękkie oraz odporność na stres, niż siłowe.

Tak. Ludzie zaczynają pracę o czwartej rano. Idzie fala odlotowa, więc do godziny piątej ktoś może być już zwyzywany 16 razy. I teraz kluczowy jest ten mental, by po nieprzyjemnych sytuacjach dalej się uśmiechać i robić swoje. Powiem też na obronę pasażerów, że dla wielu z nich lot jest stresujący, stąd pewne zachowania. Dość powszechne jest spożywanie alkoholu przed lotem. Dlatego ta formacja jest tak ważna i podlega mnie. No, ale znowu... Sytuacja na rynku pracy przez pandemię spowodowała, że przez pewien czas zatrudniałem kogo się da. Ruch lotniczy rósł, a przez to kolejki, bo nie miałem pracowników. Trzeba więc szybko uwolnić ten zawód, by można było dobierać ludzi z odpowiednimi kompetencjami.

Jest jeszcze technologia. Lotnisko w Lublinie pochwaliło się nowoczesnym skanerem 3D, który monitoruje bagaże bez konieczności ich opróżniania. Dzięki temu przejście przez bramkę ma być szybsze.

Dzisiaj wciąż szybsza jest procedura, w której wyciąga pan te rzeczy jak płyny, elektronikę, laptop. Czemu? Okazało się, że jak wszystko jest w torbie to screenerzy mimo obrazu 3D widzą kłębowisko, stąd dość często biorą ludzi na tzw. re-check. Czyli dodatkowe sprawdzenie. W efekcie, jeżeli co drugi pasażer idzie na re-check to procedura trwa dłużej. Mam środki w budżecie na tą technologię, ale najpierw muszę być pewny, że się sprawdza. Póki co to więcej PR-u niż faktycznej skuteczności.

Na koniec pytanie zupełnie z innej beczki. W kontekście wojny w Ukrainie pojawił się pomysł, by lotniska cywilne współdzieliły je z wojskiem. Czy jest pan na to gotowy?

Jak wojsko będzie chciało ponosić koszty infrastruktury lotniskowej, to możemy o tym rozmawiać. W Krakowie czy Radomiu wojsko używa pasy, ale nie płaci. To oznacza, że pasażerowie w cenie biletu ponoszą także koszty operacji wojskowych. Najpierw to trzeba uregulować.

Tomasz Kłoskowski

Absolwent Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego. Z gdańskim portem lotniczym związany od początku swojej kariery zawodowej, tj. od 1994 roku. Zaczął jako referent ds. marketingu, następnie awansował na specjalistę, by w 1996 roku zostać kierownikiem działu. W tym samym roku rada nadzorcza powołała go na stanowisko wiceprezesa spółki, a w 2010 roku - prezesa. W ciągu tych 30 lat gdańskie lotnisko przeszło całkowitą metamorfozę, stając się trzecim w Polsce portem lotniczym (po Warszawie i Krakowie). W 1994 roku obsługiwało około 200 tys. pasażerów rocznie, a 30 lat później już 6,7 mln.