

Międzynarodowy Port Lotniczy Łódź im. Wł. Reymonta jako port docelowy dla linii lotniczych

Dominik Boniecki

Artykuł przedstawia analizę oferty transportowej Międzynarodowego Portu Lotniczego im. Wł. Reymonta w Łodzi wraz z badaniem obszaru ciężenia portu i prognozą jego ewolucji. Podaje opis podstawowych rodzajów modeli biznesowych przewoźników lotniczych i propozycję ustalenia priorytetów w procesie pozyskiwania połączeń lotniczych dla Łodzi. Sugeruje się tu zastosowanie określonego rodzaju interwencji biznesowych w procesie negocjacyjnym dla każdego rodzaju przewoźnika. Omówione są także możliwości prawne udzielania wsparcia finansowego dla nowych połączeń przewidziane przez Unię Europejską. Zakończenie artykułu stanowią podsumowanie prac badawczych i prezentacja wniosków.



mgr Dominik Boniecki jest absolwentem Stosunków Międzynarodowych na Wydziale Ekonomiczno-socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Panelista World Air Forum 2011.

Postępujące od końca lat 70-ych XX wieku deregulacja oraz liberalizacja międzynarodowego transportu lotniczego wpłynęły na powstanie linii lotniczych opartych na nowym modelu biznesowym. Przewoźnicy niskokosztowi umożliwili dostęp do transportu lotniczego nowym segmentom podróży oraz przyczynili się do rozwoju portów regionalnych. Powyższe trendy dotyczą także polskiego rynku przewozów lotniczych i skutkują kilkukrotnym wzrostem liczby odprawianych podróży w polskich portach regionalnych od momentu akcesji Polski do Unii Europejskiej – instytucji dodatkowo promującej powyższe procesy. Deregulacja oraz liberalizacja transportu lotniczego wymusza od zarządów portów wdrażanie strategii pro-rynkowych i pro-konkurencyjnych, obejmujących swoim działaniem pozyskiwanie linii lotniczych, pasażerów, najemców powierzchni komercyjnych oraz reklamodawców. Od 2005 r. – w którym Międzynarodowy Port Lotniczy Łódź im. Władysława Reymonta zyskał infrastrukturę umożliwiającą odprawę samolotów odrzutowych z rodziny B737/A320 – powyższe trendy dotyczą także łódzkiego lotniska.

Wszystkie występujące w artykule hasła „lotnisko”, „port” lub „spółka” odnoszą się do Międzynarodowego Portu Lotniczego

Łódź im. Wł. Reymonta, o ile nie jest powiedziane inaczej. W artykule jest używana na dzisiejsza nazwa portu także dla opisu zjawisk w tych latach, kiedy obowiązywała nazwa „Port Lotniczy Łódź – Lublinek”.

Struktura siatki połączeń

W latach 2005-2011 ogłoszono następujące połączenia realizowane przewoźnikami niskokosztowymi: Londyn Stansted, East Midlands, Dublin, Rzym, Paryż, Mediolan, Edynburg, Liverpool [1]. W letnim rozkładzie lotów na 2011 r. dostępnych jest 7 z powyższych połączeń [14].

W badanych latach uruchomiano połączenia oferowane przez przewoźników regionalnych, nie będących członkami sojuszy strategicznych i nie operujących na kodzie przewoźników sieciowych, dysponujących niewielkimi maszynami turbośmigłowymi. Loty realizowano do Berlina, Wiednia i Kopenhagi. Żadne z powyższych połączeń nie jest realizowane w letnim rozkładzie lotów na 2011 r.

Oferta lotów czarterowych rozwija się regularnie od 2006 r. Od 2008 r. oferowane jest połączenie do Tel-Awiw, które posiada cechy połączenia hybrydowego. Letni rozkład lotów w 2010 r. zawierał 16 połączeń czarterowych w tygodniu do najpopularniejszych kurortów w Egipcie, Tunezji, Grecji, Turcji, Bułgarii.

W latach 2005-2011 nie uruchomiono ani jednego połączenia do dużego portu przesiadkowego w Unii Europejskiej, realizowanego przez tradycyjnego przewoźnika sieciowego. Jedynym przewoźnikiem tradycyjnym sieciowym, który w wybranych rozkładach lotów w latach 2005-2008 oferował połączenie do Warszawy, były PLL LOT.

Tab.1. Połączenia z Międzynarodowego Portu Lotniczego Łódź im. Wł. Reymonta w letnim rozkładzie lotów na 2011 r.

Przewoźnicy niskokosztowi	Przewoźnicy czarterowi i hybrydowi
Dortmund	Antalya
Dublin	Heraklion
East Midlands	Hurghada
Edynburg	Monastir
Liverpool	Sharm El Sheikh
Londyn	Tel Awiw
Mediolan	Varna

Źródło: [2]

Letni rozkład lotów na 2011 r. zawiera 7 destynacji oferowanych przez przewoźników niskokosztowych oraz 7 przez przewoźników czarterowych.

Największa praca przewozowa z łódzkiego portu w ruchu rozkładowym jest realizowana przez linię Ryanair, która oferuje rejsy do Dublina, East Midlands, Edynburga, Liverpoolu, Londynu i Mediolanu. Praca przewozowa realizowana w ruchu czarterowym jest realizowana przez 11 przewoźników czarterowych i 1 przewoźnika o cechach hybrydowych.

Obszar ciężenia

Literatura przedmiotu poświęcona ekonomice portów lotniczych wskazuje na rosnącą konkurencję między lotniskami [9]. Porty lotnicze konkurują między sobą jakościowymi i ilościowymi aspektami siatki połączeń, ofertą usług komercyjnych w ramach miasteczek lotniskowych oraz dostępnością z użyciem transportu lądowego. Kombinacja wszystkich tych trzech czynników wyznacza obszar ciężenia dla poszczególnego portu.

Za czynnik konkurencyjności szczególnie ważny dla Międzynarodowego Portu Lotniczego Łódź im. Wł. Reymonta należy uznać położenie portu na terenie dużego miasta. Centralna lokalizacja portu w skali kraju pozwala a priori na stwierdzenie obszaru ciężenia pokrywającego całe województwo łódzkie. Dodatkowo obszar ciężenia będzie rozciągał się w kierunkach wychodzących z Łodzi planowanych nowych i rewitalizowanych korytarzy transportu drogowego (budowa autostrad) oraz kolejowego (modernizacja linii kolejowych oraz planowana budowa szybkiej kolei łączącej Warszawę i Łódź z Poznaniem i Wrocławiem).

„Program budowy dróg krajowych na lata 2011-2015” uznaje autostradę A1 biegnącą w transeuropejskim korytarzu transportowym nr VI, łączącą Gdańsk z Łodzią i aglomeracją śląską, oraz autostradę A2 łączącą Poznań z Łodzią i Warszawą w transeuropejskim korytarzu nr II za dwie z trzech głównych autostrad w Polsce [15]. Do roku 2015 ma być ukończona budowa na całej długości autostrady A1 oraz autostrady A2 za wyjątkiem odcinka od Mińska Mazowieckiego do wschodniej granicy państwa. Skrzyżowanie autostrad będzie znajdować się w Strykowie pod Łodzią. Do priorytetów inwestycyjnych do roku 2015 należy także budowa drogi ekspresowej S8 łączącej Łódź w Wrocławiu. Inwestycje w infrastrukturę drogową przyczynią się do poszerzenia obszaru ciężenia portu w kierunkach północnym, południowym, wschodnim, zachodnim oraz południowo-zachodnim.

26 maja 2010 r. została podpisana umowa na zaprojektowanie i wykonanie modernizacji linii kolejowej Warszawa-Łódź, etap II, odcinek Warszawa Zachodnia - Skierniewice, w ramach projektu „Modernizacja linii kolejowej Warszawa-Łódź, etap II, LOT A – odcinek Warszawa Zachodnia-Skierniewice” [13]. Po zakończeniu inwestycji czas przejazdu z dworca Łódź Fabryczna na dworzec Warszawa Centralna ma wynieść 65 minut, co poszerzy obszar ciężenia portu w województwie mazowieckim.

Tab.2. Harmonogram prac budowy szybkiej linii kolejowej łączącej Warszawę i Łódź z Poznaniem i Wrocławiem

Zadanie	Termin realizacji
Studium wykonalności dla linii Warszawa-Łódź-Poznań/Wrocław	I etap: 2010-2011
II etap: 2011-2012	Heraklion
Studia wykonalności dla przebudowy węzłów kolejowych Warszawa, Poznań, Wrocław, Łódź (z tunelem)	2011-2012
Przygotowanie standardów dla budowy nowej linii	2010-2012
Przygotowanie kadr dla projektowania, budowy i eksploatacji linii	2010-2020
Budowa linii i uruchomienie przewozów	2014-2020
Modernizacje innych linii i dworców	2010-2020

Źródło: [6]

Etap II prac przewiduje także wybudowanie podziemnej stacji kolejowej Łódź Fabryczna oraz multimodalnego węzła transportowego w ramach Nowego Centrum Łodzi.

Na obszar ciężenia wpłynie także budowa pierwszej linii kolejowej wysokich prędkości. W latach 2012-2015 mają zostać przeprowadzone prace analityczne i przygotowawcze do budowy tej linii łączącej Warszawę i Łódź z Poznaniem i Wrocławiem [12]. Planuje się też prace mające na celu dostosowanie Centralnej Magistrali Kolejowej do parametrów linii wysokiej prędkości oraz łącznik między obydwoma liniami.

Modernizacja łódzkiego węzła kolejowego wraz z inwestycjami w infrastrukturę punktową wchodzącą w jego skład spowodują, że dworzec Łódź Fabryczna będzie oferował połączenia szybką koleją do Warszawy, Poznania, Wrocławia, Krakowa i Katowic. Planowana łącznica kolejowa z Terminalu 3 do obecnie istniejącego układu torowego aglomeracji łódzkiej zapewni wygodne połączenie portu z dworcem Łódź Fabryczna z użyciem szynobusu. Wpłynie to na dalsze poszerzenie obszaru ciężenia łódzkiego portu w województwach śląskim, wielkopolskim i dolnośląskim.

Możliwa strategia pozyskiwania przewoźników

Zależność między transportem lotniczym a rozwojem ekonomicznym państw i regionów ma charakter uwikłany [10]. Wzrost dobrobytu ludności kraju/regionu jest skorelowany z popytem na usługi transportu lotniczego. Z drugiej strony, połączenia lotnicze umożliwiają dotarcie do danego kraju/regionu przedstawicieli zagranicznego kapitału gotowych do inwestycji na atrakcyjnych rynkach wschodniej ściany Unii Europejskiej przekładających się na zmniejszenie bezrobocia oraz wzrost dobrobytu. Jednocześnie linie lotnicze umożliwiają napływ przedstawicieli instytucji badawczych gotowych do podjęcia współpracy

nad badaniami i innowacjami we współpracy z lokalnymi instytucjami naukowymi i uczelniami wyższymi co przekłada się na wzrost innowacyjności gospodarki. Możliwy jest także napływ przedstawicieli kultury, a związane z nimi dobra artystyczne także podwyższają jakość życia społeczności lokalnej poszukującej takich dóbr.

Wyróżnia się cztery rodzaje wpływu transportu lotniczego na gospodarkę [4]. Pierwszy z nich to wpływ bezpośredni, czyli miejsca pracy w porcie lotniczym wraz ze zlokalizowanymi w nim punktami usługowymi. Drugi rodzaj to wpływ pośredni, czyli miejsca pracy stworzone u poddostawców portu lotniczego w całym łańcuchu dostaw. Trzeci rodzaj wpływu to miejsca pracy powstałe na skutek wydatków pierwszych dwóch grup zatrudnionych. Czwarty rodzaj wpływu to efekt katalityczny, czyli napływ kapitału.

W procesie pozyskiwania przewoźników lotniczych przez łódzki port można przeprowadzić segmentację linii lotniczych wedle podziału na modele biznesowe. Wskazane byłoby następnie zaprojektować optymalne portfolio połączeń oferowane przez przewoźników w ramach każdego modelu. Celem siatki połączeń powinna być maksymalizacja ekonomicznych efektów z dostępności transportu lotniczego, a zwłaszcza – efektu katalitycznego. Na europejskim niebie wyróżnia się cztery podstawowe modele biznesowe przewoźników lotniczych (omówienie poszczególnych rodzajów przewoźników zawęza się do linii mających siedzibę w Europie): tradycyjni przewoźnicy sieciowi, przewoźnicy niskokosztowi, linie czarterowe oraz przewoźnicy hybrydowi.

Do grupy tradycyjnych przewoźników sieciowych zalicza się linie wywodzące się z przewoźników narodowych, założonych przeważnie w I poł. XX w. jako przedsiębiorstwa państwowe [2]. Firmy te są obecne na rynku od dekad i oferują bezpośrednie połączenia między europejskimi miastami o największym znaczeniu politycznym i gospodarczym, a także loty do portów przesiadkowych na wszystkich pozostałych zamieszkałych kontynentach. Linie te są zrzeszone w aliansach strategicznych pokrywających setki portów lotniczych na całym świecie, oferują siatkę połączeń skoordynowaną z rozkładami pozostałych członków sojuszy oraz programy lojalnościowe, dzięki którym pasażerowie mogą zbierać i wymieniać mile/punkty we wszystkich liniach w sojuszu. Do największych europejskich przewoźników w tej grupie należą: grupa Lufthansa (Lufthansa, SWISS, Austrian, bmi), grupa KLM-Air France oraz British Airways - Iberia.

Przewoźnicy niskokosztowi – opisywani w literaturze przedmiotu także jako przewoźnicy o alternatywnych modelach biznesowych – to relatywnie młode linie lotnicze powstałe na skutek procesów liberalizacji i deregulacji transportu lotniczego [2]. Klasykny model niskokosztowy zakłada loty głównie do portów regionalnych, brak połączeń przesiadkowych, brak uczestnictwa w aliansach lotniczych, jedną klasę podróży (ekonomiczna), brak programu lojalnościowego. Do głównych czynników konkurencyjności tych przewoźników należy zaliczyć połączenia na trasach nieobsługiwanych przez tradycyjnych przewoźników sieciowych, relatywnie niższą cenę biletu lotniczego oraz wysoki odsetek punktualności lotów. Przedstawicielami tych przewoźników są Ryanair, Easy Jet, WizzAir.

Obsługują głównie zorganizowany ruch turystyczny, w Europie odbywający się głównie w rejonie basenów Morza Śródziemnego oraz ku Morzu Czerwonemu. Wyróżnia się modele czarterowe regionalne oraz transkontynentalne. Na większość połączeń czarterowych można także zakupić bilety dla klientów indywidualnych.

Do przewoźników hybrydowych w większości przypadków należą przewoźnicy tradycyjni sieciowi lub niskokosztowi, którzy oprócz produktu podstawowego oferują hurtową sprzedaż biletów dla biur podróży organizujących wczasy i wycieczki. W powyższy sposób są sprzedawane bilety na pojedyncze połączenia w siatce, głównie do kurortów morskich lub narciarskich. Pasażerowie czarterowi mogą podróżować tym samym samolotem co pasażerowie indywidualni, ale część przewoźników posiada wyspecjalizowane do ruchu czarterowego spółki-córki. Przykładem dla pierwszej grupy jest Air France – KLM. Wyspecjalizowane spółki córki posiadają m.in. PLL LOT oraz EL-AL. Przewoźnikami hybrydowymi są także niektórzy przewoźnicy niskokosztowi z elementami modelu tradycyjnego, np. lotami transkontynentalnymi. Do tej grupy linii lotniczych należy Air Berlin.

Przy opracowywaniu strategii pozyskiwania przewoźników lotniczych można posilić się opracowaniem algorytmu ustalającego połączenia priorytetowe. Sama strategia powinna wykorzystywać w sposób możliwie najszerszy narzędzia motywujące do latania z Łodzi przewidziane przez Unię Europejską. Taktyka negocjacyjna oraz ofertowanie powinny być dobierane indywidualnie dla konkretnych połączeń realizowanych przez określony rodzaj przewoźnika. Algorytmowa priorytetyzacja przedstawia się jak niżej.

Priorytet I: Połączenie realizowane przewoźnikiem tradycyjnym, sieciowym, do jednego z największych lotnisk przesiadkowych w Europie (połączenie o znaczeniu strategicznym dla rozwoju gospodarczego, naukowego i kulturalnego Łodzi i województwa).

W pierwszej kolejności należy zabiegać o połączenie z portu Reymonta do któregoś z wymienionych powyżej portów z wykorzystaniem dominującego przewoźnika w danym hubie. Z racji na obecność PLL LOT w sojuszu Star Alliance należy dążyć do otworzenia połączenia do portów przesiadkowych we Frankfurcie, Monachium lub Wiedniu, w których bazy posiadają linie Lufthansa oraz Austrian, obydwie w Star Alliance. Loty mogłyby być realizowane w ramach code-sharingu dwóch lub więcej przewoźników. W drugiej kolejności należy zabiegać o połączenie do portów w Londynie realizowane przez British Airways, w Paryżu z AirFrance oraz do Amsterdamu z KLM. W rozmowach z przewoźnikami można zastosować zachęty dozwolone przez Unię Europejską na rzecz przedsiębiorstw lotniczych, których celem jest otwieranie nowych tras [11]. Komisja Europejska wyraża zgodę (na pomoc dotyczącą otwierania nowych tras lub nowych połączeń na danej trasie, pociągającą za sobą wzrost pasażerów wylatujących z danego portu lotniczego), o charakterze zachęty malejącej, proporcjonalnej, której intensywność nie może przekraczać 50% przez 5 lat, obliczonej w sposób przejrzysty w przeliczeniu na zabieranego pasażera, jawnej [5]. Pozytywne decyzje Komisji dotyczyły m.in. przewoźników startujących z portu lotniczego Grosseto [6], planu rozwoju połączeń z portów lotniczych na Malcie [7] czy nowego połączenia Tulon-Londyn obsługiwanego przez Ryanair [8].

Priorytet II: Połączenia do największych ośrodków politycznych i gospodarczych Europy realizowane przez przewoźników niskokosztowych.

Poleca się umieszczenie na powyższej liście takich portów, do których nie byłyby realizowane połączenia przewoźnikami tradycyjnymi sieciowymi (Priorytet 1). Sugeruje się pozostanie elastycznym odnośnie sugestii przewoźników lotniczych z zastrzeżeniem, że nie będą to połączenia konkurencyjne dla przewoźników tradycyjnych. Także w tym przypadku należy posłużyć się możliwościami dofinansowania przewoźników otwierających nowe trasy przewidzianymi przez Komisję Europejską. W opracowaniu krótkiej listy portów w ra-

mach Priorytetu II można posilkować się kierunkami polskiej emigracji zarobkowej oraz bilansami handlowymi z największymi europejskimi partnerami handlowymi Polski.

Priorytet III: Połączenia realizowane przewoźnikami czarterowymi.

Położenie portu w centrum Polski, rozległe obszary ciężenia dla połączeń czarterowych ze względu na wysoką elastyczność turystów na czas potrzebny na dojazd do portu - plasują port Reymonta lotniskiem optymalnym do budowy rozległej siatki połączeń czarterowych. Należy przy tym rozwijać ofertę przewozów czarterowych o nowe destynacje, badać trendy w turystyce lotniczej Polaków oraz dokonać analizy opłacalności inwestycji w infrastrukturę portu umożliwiającą w perspektywie strategicznej budowę czarterowej siatki połączeń dalekiego zasięgu na Kubę, Dominikanę, Mauritius, Sri Lankę, Indie, Chiny oraz Tajlandię [3]. Budowa siatki połączeń dalekiego zasięgu jest utrudniona z racji długości drogi startowej, która uniemożliwia start samolotów szerokokadłubowych z maksymalną bądź zbliżoną do maksymalnej masą startową.

Ważnym czynnikiem konkurencyjności łódzkiego portu w segmencie przewozów czarterowych jest biuro podróży łódzkiego portu, które może zostać wykorzystane jako katalizator strumienia pasażerów dla linii lotniczych operujących z łódzkiego lotniska. W sposób szczególny należy wspierać strumieniami pasażerów linie lotnicze latające do kurortów zyskujących dopiero popularność w turystyce zagranicznej Polaków. Przykładem takiej współpracy jest współorganizowanie wycieczek oraz wczasów w Izraelu we współpracy z izraelskim przewoźnikiem lądującym na łódzkim lotnisku. Biuro podróży lotniska Reymonta może zostać wykorzystywane jako dostawca dodatkowych strumieni pasażerów dla nowych oraz niszowych kierunków czarterowych. Może to być karta przetargowa w rozmowach z przewoźnikami lotniczymi.

Priorytet IV: Połączenia hybrydowe: przewoźników tradycyjnych sieciowych bądź niskokosztowych z wysokim odsetkiem pasażerów czarterowych.

Opierając się na analizie obszaru ciężenia portu można przyjąć hipotezę, że optymalną formą pełnego wykorzystania potencjału portu będzie stworzenie unikalnej w skali Polski oferty przewozów lotniczych z wykorzystaniem połączeń lotniczych o modelu hybrydowym do miejsc będących jednocześnie kurortami turystyczny-

mi oraz ważnymi ośrodkami gospodarczymi. Na takie połączenia można kierować strumieniem pasażerów generowane przez biuro podróży działające przy łódzkim lotnisku. Przykładem jest sukces połączenia do Tel Avivu realizowanego przewoźnikiem EL-AL/Sun d'Or, którym wożeni są zarówno klienci biura podróży odbywający zorganizowane pielgrzymki/wycieczki do Izraela jak i indywidualni klienci tych linii lotniczych cieszący się udogodnieniami oferowanymi przez przewoźnika tradycyjnego. Rekomenduje się rozbudowę połączeń lotniczych w powyższym segmencie o kierunki takie jak: Dubaj, Reykjavik, Rzym, Ateny, Barcelona, Lizbona, Lwów, Kijów, Moskwa. W przypadku omawianego segmentu połączeń należy pozostać elastycznym na sugestie linii lotniczych odnośnie finansowego wsparcia realizacji połączenia pod warunkiem, że nowe połączenia nie będą konkurencją dla realizowanych już z łódzkiego lotniska połączeń zakwalifikowanych w Priorytecie 1 lub Priorytecie 2.

Zakończenie

Międzynarodowy Port Lotniczy Łódź im. Wł. Reymonta posiada infrastrukturę charakterystyczną dla portów regionalnych i z powodzeniem może odprawiać samoloty krótkiego i średniego zasięgu z maksymalną - lub bliską maksymalnej - masą startową. Planowany do oddania Terminal 3 zwiększy przepustowość portu i umożliwi koordynację odlotów w ramach szczytów przewozowych. Powyższa infrastruktura umożliwi obsługę wszystkich tych połączeń, które są istotne z punktu widzenia dostępności transportowej Łodzi.

Centralna lokacja portu, a także obszar ciężenia portu podążający wzdłuż modernizowanych i budowanych korytarzy transportu drogowego i kolejowego, wskazują na zasadność rozwoju oferty przewozowej i dywersyfikacji struktury siatki połączeń. Dywersyfikacja ta powinna zawierać portfolio przewoźników o różnych modelach biznesowych. W celu zwiększenia efektu katalizacyjnego z dostępności transportowej Łodzi, należy w przypadku kluczowych połączeń do portów przesiadkowych oraz głównych centrów biznesu w Europie korzystać z możliwości legalnego wspierania przewidzianego przez Unię Europejską. ◀

Materiały źródłowe:

- [1] Archiwum internetowe Gazety Wyborczej, artykuły prasowe z lat 2005-2011, www.gazeta.pl/lodz, stan na 08.04.2011 r.
- [2] Belobaba P., Odoni A., Bernhart C. (red.) *The Global Airline Industry*, John Wiley&Sons Ltd., Wydanie Pierwsze, 2009 r.
- [3] Boniecki D. *Turystyka lotnicza Polaków*, Inwestor – Gazeta Inwestycyjna, Investpress, czerwiec 2010 r.
- [4] Button K., Taylor S. *International Air Transportation and Economic Development*, *Journal of Air Transport Management* 6 (2000) 209-222, 2000 r.
- [5] Czernicki F., Skoczny T. (red.) *Usługi portów lotniczych w Unii Europejskiej i w Polsce a prawo konkurencji i regulacje lotniskowe*, *Studia i Monografie Antymonopolowe i Regulacyjne*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010 r.
- [6] Dec. N 194/07 *Start-up aid to airlines-departing from Grosseto airport* (Dz. Urz. UE 2007 C 284/4); list do państwa członkowskiego, C (2007) 4529 def.
- [7] Dec. N 640/06 *Air Route Development Scheme for Malta* (Dz. Urz. UE 2006 C 90/140); list do państwa członkowskiego – dok. C(2006)5490 final
- [8] Dec. N 563/05 *Aid to Ryanair for the air service between Toulon and London* (Dz. Urz. UE 2006 C 204/40); list do państwa członkowskiego – dok. C(2006)2333 final
- [9] Graham A., *Managing Airports: An international Perspective*, Wydanie Trzecie, Elsevier, 2008 r.
- [10] Ishutkina M. A., Hansman R. J. *Analysis of Interaction between Air Transportation and Economic Activity: a Worldwide Perspective*, Report No. ICAT-2009-2, International Center for Air Transportation, Massachusetts Institute of Technology, marzec 2009 r.
- [11] Komisja Europejska *Wytyczne Współnotowe dotyczące finansowania portów lotniczych i pomocy państwa na rozpoczęcie działalności dla przedsiębiorstw lotniczych oferujących przeloty z regionalnych portów lotniczych*, Komunikat Komisji Europejskiej, *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej* C 312/1, 09.12.2005 r.
- [12] Międzyresortowy Zespół ds. Kolei Dużych Prędkości *Program budowy i uruchomienia przewozów Kolejami Dużych Prędkości w Polsce*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2008 r.
- [13] Witryna internetowa Międzynarodowego Portu Lotniczego Łódź im. Wł. Reymonta, www.lotnisko.lodz.pl, stan na 10.05.2011 r.
- [14] Załącznik do pisma IRRle-0701-18/2010, Ministerstwo Infrastruktury, listopad 2010 r.
- [15] Załącznik do uchwały Rady Ministrów nr 10/2011 z dnia 25 stycznia 2011 r. *Program budowy dróg krajowych na lata 2011-2015*, Ministerstwo Infrastruktury, styczeń 2011 r.