



Polskie Linie Lotnicze LOT

SYTUACJA FIRMY I ANALIZA STRATEGII 2024-2028

OD WYDAWCY

Część I Dekada 2013-2023

1	Przed pandemią (do 2019)	2
2	Pandemia (2020-2021)	4
3	Odbudowa po pandemii (2022-2023)	5

Część II Strategia 2024-2028

1	Zwiększenie liczby pasażerów	6
2	Wyższe standardy	7
3	Otwarcie nowych połączeń	8
4	Skuteczne konkurowanie na rynku	9
5	Prognoza finansowa	10

PODSUMOWANIE

1	Zagrożenia	11
2	Szanse	12
3	Wnioski	13

Polskie Linie Lotnicze LOT S.A. działają od 1929 roku i są jednym z najstarszych wciąż funkcjonujących przewoźników na świecie. Dziś to znaczący gracz na rynku przewozów pasażerskich i cargo. Operuje w segmencie średnich linii, aspiruje do standardu 4 gwiazdek.

Firma oferuje szeroki zakres usług, obejmujący zarówno połączenia krajowe, jak i międzynarodowe, realizowane na krótkich i długich trasach. Oprócz podstawowej działalności transportowej, polski przewoźnik działa także w obszarze szkoleń lotniczych oraz czarteru samolotów. Jednak to transport pasażerski jest dominującym źródłem przychodów.

5 października 2023 roku zarząd PLL LOT przedstawił nową strategię na lata 2024-2028. Firma pokazuje plany wzrostu, które mają umocnić jej pozycję w Europie Środkowo-Wschodniej i na nowych, nieobecnych wcześniej rynkach takich jak Azerbejdżan, Uzbekistan, czy Arabia Saudyjska. Niniejsza publikacja analizuje założenia tego dokumentu. Celem autorów jest pokazanie ewolucji, jaką przeszły polskie linie lotnicze, obecnej sytuacji firmy oraz analiza możliwości faktycznego zrealizowania przygotowanej przez spółkę strategii.

Tekst powstał na podstawie ogólnie dostępnych źródeł oraz materiałów PLL LOT. Dziękujemy wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tego opracowania.

Zespół THINKTANK



1 Przed PANDEMIĄ

PLL LOT S.A. jest spółką Skarbu Państwa. Po roku 2010, realizując strategię modernizacji floty, firma zainwestowała w nowoczesne maszyny, m.in. w 8 samolotów Boeing 787 Dreamliner, które były sukcesywnie dostarczane w latach 2012 – 2017. Pierwszy Dreamliner w barwach LOT poleciał z Seattle do Warszawy 15 grudnia 2012 roku. Polskie porty lotnicze obsługiwały wtedy łącznie 17,7 mln pasażerów, a LOT miał 28% rynku, konkurując przede wszystkim z Ryanair (23%) i Wizz Air (20%).¹

W 2012 roku, zatrudniając ponad 2 tys. ludzi i osiągając prawie 3,5 mld PLN przychodów, spółka była zagrożona utratą płynności. Powodów takiej sytuacji szukać można w nawarstwieniu się szeregu niekorzystnych czynników zewnętrznych (m.in. opóźnienia w dostawach i operacyjnej gotowości floty B787, kolejne fale kryzysu finansowego, czy znaczący wzrost kosztów paliwa). Zasadniczym problemem był brak wyrazistej strategii rozwoju, ekspansja niskokosztowej konkurencji oraz błędy zarządcze. Rząd uruchomił wtedy pomoc publiczną w wysokości 400 mln PLN. Prawie 80 procent tej kwoty zostało przekazane na spłatę przeterminowanych zobowiązań i pokrycie straty operacyjnej. Środki pozwoliły na krótkoterminową stabilizację finansów i rozpoczęły wymagany przepisami proces głębokiej restrukturyzacji. Pomoc państwa musiała zostać notyfikowana w Komisji Europejskiej, która przyjęła przedstawiony plan restrukturyzacji i pozwoliła na konwersję długu na

kapitał. Jednocześnie, dano możliwość uruchomienia drugiej transzy pożyczki w wysokości 127 mln PLN. Realna pomoc dla spółki była jednak sporo większa dzięki m.in. zwolnieniom podatkowym i wielomiesięcznym odroczeniom płatności.

W roku 2013 LOT pokazał zysk operacyjny w wysokości 26 mln PLN, ale wynikał on głównie z inżynierii finansowej. Dodatkowo, dzięki odpisom aktualizującym na kwotę 479,5 mln PLN podniesiony został znacząco kapitał spółki. Plan restrukturyzacyjny zaczął jednak w końcu przynosić efekty. W roku 2014, po raz pierwszy od siedmiu lat firma wygenerowała zysk z działalności podstawowej w wysokości 99 mln PLN.

Polski rząd rozważał sprzedaż LOT. Brane były pod uwagę m.in. linie Wizz Air i Turkish Airlines. Ostatecznie jednak nie zdecydowano się na taki krok, również z powodu niskiej wyceny spółki, będącej odzwierciedleniem jej ówczesnej sytuacji.

W roku 2015 LOT przewiózł 4,3 mln pasażerów, mając 45 samolotów.² Zmieniono wtedy podejście – przeanalizowano potencjał przewozowy i przedefiniowano strategię rozwojową. Polskie Linie Lotnicze postawiły na ekspansję i wykorzystanie potencjału rynkowego Europy Środkowo-Wschodniej oraz przewag konkurencyjnych, takich jak sprzyjające położenie geograficzne oraz relatywnie niskie koszty jednostkowe względem innych przewoźni-

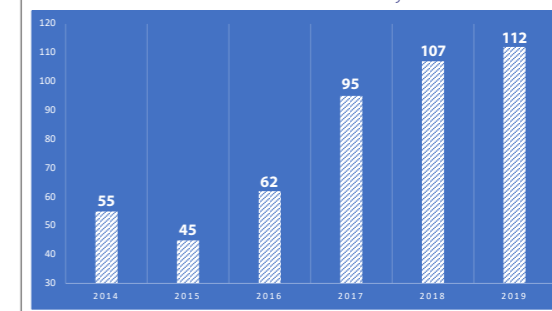
ków sieciowych. Zaczęto rozwijać sieć połączeń długodystansowych oraz między centralnym hubem w Warszawie a miastami Europy Środkowej i Wschodniej. Dodanie nowych tras, takich jak Seul, Tokio, Miami, czy Los Angeles, znacznie poszerzyło zasięg firmy.³ W 2014 roku, linia obsługiwała 55 tras lotniczych. Zaledwie 3 lata później – w roku 2017, było ich już 95, a rok później, otwierając kierunek Warszawa – Londyn City, przekroczyła liczbę 100 kierunków w swej siatce połączeń. Rok 2019 zakończono liczbą 112 tras w siatce połączeń. Warto zaznaczyć, że LOT rozwinął też siatkę krótkich połączeń z Ukrainą. W 2019 roku polski przewoźnik miał już w zasadzie monopol na trasach z Warszawy do Lwowa, Odessy, Zaporozża i Charkowa oraz posiadał około 20% udziału w przelotach Warszawa-Kijów, z ogólną liczbą ok. 850 tys. pasażerów.

Kontynuowano plan zakupów, poszerzając flotę m.in. o Boeingi 737 MAX-8 (od grudnia 2017 r.), uznawane za jedne z najbardziej efektywnych i ekologicznych maszyn w swojej klasie.⁴ W 2019 roku PLL LOT dysponowały już 80 samolotami. W 2016 roku LOT przewiózł ponad 5 mln pasażerów i w kolejnych latach zwiększał tę liczbę do 7 mln w roku 2017, 9 mln w 2018 roku i aż 10,4 mln w 2019 roku. W tym samym roku na trasach długodystansowych firma odnotowała 28,6% wzrostu pasażerów w stosunku do roku poprzedniego.⁵

Na ten efekt wpłynęło, m.in. zniesienie wiz do USA dla Polaków, otwarcie nowych połączeń do Azji (m.in. do Korei Południowej, Singapuru, Indii, Chin i Japonii) a także uruchomienie bezpośrednich lotów na nieco bliższych dystansach jak: Kazachstan, Azerbejdżan, Gruzja i Armenia. Polskie porty lotnicze obsługiwały w 2019 roku prawie 49 mln pasażerów (o 7% więcej niż w roku poprzednim). LOT miał wciąż największy udział w rynku (24,6%), ale wyrosła mu silna konkurencja w postaci irlandzkiego Ryanair (24,4%). Wszystkie linie odnotowywały wzrosty, ale polskim liniom przybyło najwięcej pasażerów – 1,4 mln w stosunku do 2018 roku.⁶

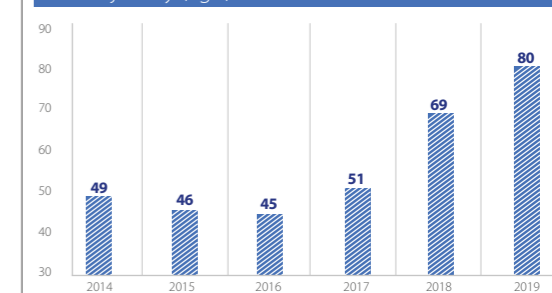
Wynikało to przede wszystkim z rozszerzenia siatki połączeń, ale także efektywnego zarządzania flotą, stosowania przemyślanej strategii sprzedażowych i marketingowych oraz inwestycjom w poprawę jakości oferty dla pasażera.⁷ LOT zaczął wtedy rozwijać m.in. ruch połączeń czarterowych i cargo. Dzięki zmianie strategii i dobremu wycuciu rynku spółka zaczęła w końcu osiągać zyski, co pozwoliło na kontynuowanie rozbudowy połączeń i modernizację samolotów.

Liczba kierunków w siatce rozkładowej PLL LOT



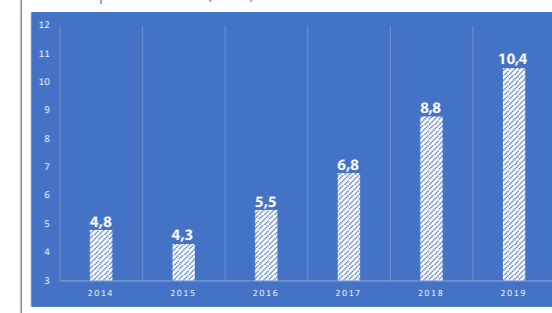
Liczba kierunków w siatce rozkładowej PLL LOT w latach 2014 - 2019 (Źródło: opracowanie własne na podstawie danych LOT)

Ewolucja floty (egz.)



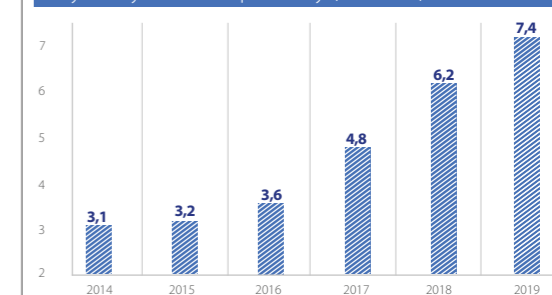
Ewolucja floty w latach 2014-2019 (Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych LOT)

Liczba pasażerów (mln)



Liczba pasażerów w latach 2014-2019 (Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych LOT)

Przychody netto ze sprzedaży (mld PLN)



Przychody netto ze sprzedaży w latach 2014 - 2019 (Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych LOT)

¹ https://www.wsk.gov.pl/_download/regulacja_rynku/analiza_rynku_2012.pdf

² <https://tvn24.pl/biznes/2-kraju/lot-odbierze-osme-boeinga-787-8-dreamliner-za-756607-44482739>

³ <https://finansy.wp.pl/dzis-pierwszy-lot-do-los-angles-6111587834570369a>

⁴ <https://www.money.pl/gospodarka/lot-tylko-tylko-temu-oddzial-pierwszego-boeinga-737-max-teraz-wylicza-oszczednosci-6717426250492800a.html>

⁵ https://ncl.gov.pl/_download/statystyki/2019/analiza_4_kwartal_2019.pdf

⁶ https://ncl.gov.pl/_download/statystyki/2019/analiza_4_kwartal_2019.pdf

⁷ <https://www.lot.com/pl/pl/biuro-prasowe/informacje-prasowe/lot-z-zyskiem-i-rekordowa-liczba-pasazerow-w-2019-r>

2 Pandemia COVID 19

Pandemia spowodowała ograniczenie ruchu lotniczego praktycznie do zera. W 2020 roku, według IATA, globalny ruch pasażerski wyniósł zaledwie 34% poziomu z 2019 roku. Tylko w 2020 roku upadło ponad 40 linii lotniczych. Liczba ta wzrosła do ponad 150 w ciągu trzech lat pandemii.⁸

W 2020 roku polski przewoźnik wykonał operację #LOTdoDomu, pomagając wrócić do kraju 54 tysiącom Polaków, którzy utknęli za granicą. Operacja obejmowała 388 rejsów z 6 kontynentów. Przeprowadzono ją w marcu i kwietniu 2020 roku w ciągu 22 dni.⁹ Była to jedna z najbardziej skomplikowanych organizacyjnie i logistycznie operacji lotniczych w ponad stoletniej historii polskiego i światowego lotnictwa cywilnego. W kolejnych miesiącach LOT realizował program #CargodlaPolski, w ramach którego dostarczył polskiej służbie zdrowia ponad 9.700 m³ materiałów ochronnych i sprzętu medycznego wykorzystując zarówno przestrzeń bagażową, jak i pokład pasażerski samolotów Boeing 787 Dreamliner.

Pandemia spowodowała bardzo poważny kryzys spółki, bo ruch pasażerski właściwie zamarł. Pod koniec 2020 roku liczba pasażerów spadła aż o 63,2%, przewieziono wtedy zaledwie 2,38 miliona osób. Przychody ze sprzedaży zostały zredukowane o 42,1%, do niecałego 2,6 miliarda PLN, a EBITDA obniżyła się z 0,2% do -3,9%. LOT odnotował wtedy stratę netto w wysokości ponad 1 mld PLN. Rok później wyniosła ona aż 1,3 mld PLN netto.¹⁰ Główne aktywa spółki, w tym samoloty, były finansowane przede wszystkim z kapitału obcego.

Prognozy wskazywały, że wprowadzenie szczepionek przyczyni się do stopniowej poprawy sytuacji na rynku lotniczym. Szacowano osiągnięcie 51% poziomu obrotów z 2019 roku - dopiero w roku 2021, a pełną odbudowę najwcześniej po 2024 roku.

W odpowiedzi na kryzys, PLL LOT otrzymały pomoc publiczną. Dokapitalizowanie z budżetu państwa wyniosło 250 mln EUR, a pożyczka z Polskiego Funduszu Rozwoju 1,8 mld PLN.¹¹ Zwrot pożyczki ma nastąpić w latach, do 2027 roku.



⁸ <https://businessinsider.com.pl/iata>

⁹ <https://www.lot.com/pl/pl/biuro-prasowe/informacje-prasowe/54-tys-polakow-wrocilo-do-kraju-w-ramach-operacji-lotdomu>

¹⁰ <https://dlaplota.pl/wiadomosci/pll-lot-ponad-13-mld-pl-straty-za-2021-r>

¹¹ <https://www.lot.com/pl/pl/corporate/pomoc-publiczna>

3 ODBUDOWA po pandemii

LOT wykorzystał pomoc publiczną nie tylko na pokrycie kosztów bieżących operacji, ale także na zaadaptowanie się do nowych warunków rynkowych. Przewidując szybszą odbudowę na trasach długodystansowych niż na krótkich europejskich, w latach 2022-2023 firma znacznie silniej weszła w segment turystyczny oraz czarterowy i dalej rozwijała gałąź cargo¹². Uzyskanie certyfikatów farmaceutycznych umożliwiło Spółce konkurowanie w transporcie leków. LOT wykorzystał czas pandemii na przeprowadzenie (rozpoczętej jeszcze w 2019 roku) transformacji technologicznej w obszarze sprzedaży, zarządzania przychodami i obsługi pasażera.

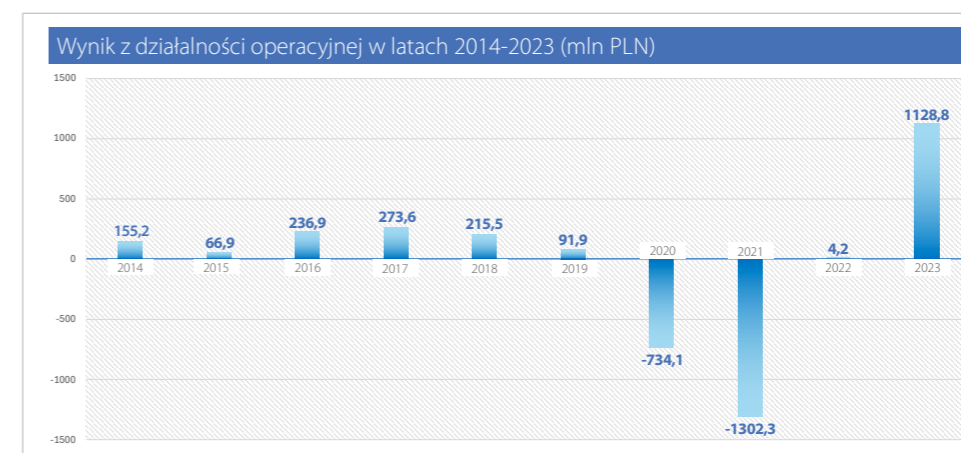
Po pandemii, PLL LOT kontynuowały rozbudowę swojej floty. W połowie 2022 roku spółka przejęła od upadających rumuńskich linii Blue Air 6 Boeingów 737 Max 8.¹³ Zamówiła także kolejne 3 maszyny tego typu z planowaną datą dostawy na pierwszy kwartał 2025 oraz 8 kolejnych Boeingów 737 Max 8 na pierwszą połowę 2025 roku.¹⁴ Obecnie polski narodowy przewoźnik ma niecałe 80 samolotów.¹⁵ W 2021 roku LOT miał największy udział w polskim rynku lotniczym (25,2%). Tuż za nim był Ryanair (25,1%), a potem Wizz Air (16,1%), Enter Air (11,0%), Ryanair Sun (3,9%), Lufthansa (3,5%), Smartwings (3,5%) i reszta linii (11,8%).¹⁶ W 2022 roku

polские porty lotnicze obsłużyły prawie 41 mln pasażerów – o 16,4% mniej niż w 2019 roku, ale aż o 108,6% więcej niż w roku 2021. Najwięcej pasażerów przewieźli: Ryanair (13,3 mln), PLL LOT (8,5 mln) i Wizz Air (7,6 mln), co się przełożyło na udział w rynku odpowiednio na poziomie 32,5%, 22,6% i 18,6%. W porównaniu z rokiem 2021, irlandzka linia zwiększyła liczbę pasażerów o 7,6 mln, LOT o 4,5 mln, a węgierski przewoźnik o 4,3 mln.¹⁷

Według wycień firmy, w 2022 roku samoloty LOT wykonały ponad 90 tys. rejsów, notując ponad 80 proc. wskaźnik wypełnienia miejsc.¹⁸

W 2022 roku LOT osiągnął przychody w wysokości 8,3 mld PLN¹⁹. Na samych lotach cargo firma osiągnęła przychód w wysokości 755 mln PLN. W 2023 roku wynik z działalności operacyjnej wyniósł 1,1 mld PLN. To odbicie było głównie wynikiem dynamicznego wzrostu przychodów przy racjonalnej polityce kosztowej. Przychody ze sprzedaży wzrosły z 8,3 do 10,1 mld PLN.

Z marżą EBIT w 2023 roku na poziomie 11% PLL LOT były jedną z najbardziej rentownych linii w Europie (wyprzedzając przewoźników takich jak: Lufthansa, Austrian, Eurowings, Air France, KLM czy Wizz Air).



(Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych finansowych)

¹² <https://www.rynek-lotniczy.pl/wiadomosci/lot-cargo-duzy-wzrost-w-dobie-swiatowego-spadku-6814.html>

¹³ PLL LOT, sprawozdanie finansowe za rok 2022.

¹⁴ <https://www.fly4free.pl/lot-zwieksza-flote-dostanie-3-nowe-boeingi-737-max-8/>

¹⁵ Stan na 1 lipca 2023, <https://www.lot.com/pl/pl/odkrywaj-lo-lot/flota>

¹⁶ <https://markethub.pl/rynek-lotniczy-w-polsce/>

¹⁷ https://ulc.gov.pl/_download/statystyki/2022/analiza_4_kwartal_2022_final_002.pdf

¹⁸ LOT, komunikat spółki, 2022.

¹⁹ <https://www.money.pl/gospodarka/pll-lot-chwala-sie-zyskiem-114-mln-pl-nad-kreska-w-2022-roku-691642353076608a.html>

2 Wyższe STANDARDY

Strategia PLL LOT zakłada dalsze znaczące inwestycje w rozwój floty. LOT zamierza pozyskać ok 40 nowych maszyn oraz przeprowadzić modernizację kabin Boeingów 787-8 Dreamliner.²⁴

Wybór samolotów o większej pojemności pozwoli zwiększyć średnią liczbę miejsc na pokładzie każdego rejsu o ponad 30%, a dzięki nowoczesnym silnikom maszyny będą potrzebować mniej paliwa, dlatego strategia zakłada obniżenie jednostkowych kosztów operacyjnych. Wydaje się to jednak trudne, zważywszy na planowanie zwiększenia zatrudnienia PLL LOT o 530 nowych pilotów i 1100 członków załogi pokładowej oraz ambicje osiągnięcia standardu Premium.

LOT zamierza skupić się na podniesieniu jakości obsługi klienta i pozycjonowaniu marki LOT w Europie jako przewoźnika wpisującego się w oczekiwania pasażerów oczekujących bardziej spersonalizowanej obsługi. W planach jest wprowadzenie nowego standardu usługi pokładowej (w tym w szczególności dostępu do internetu na dłuższych trasach).

PLL LOT chcą, aby samoloty w ich flocie były bardziej ekonomiczne i przyjazne dla środowiska. Szukając optymalnych rozwiązań w zakresie produktu pokładowego zamierza również ograniczyć ilość odpadów i korzystać z produktów mniej szkodliwych dla środowiska.²⁵

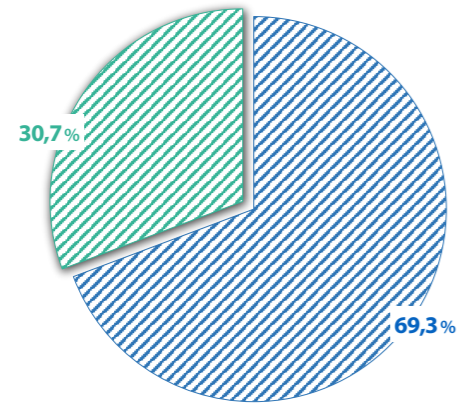
Inicjatywy te stanowią część większego planu zmniejszenia negatywnego wpływu działalności na środowisko i zwiększenia efektywności operacyjnej. Firma planuje wprowadzić specjalne ceny biletów, które będą zachęcać podróżnych do wybierania bardziej ekologicznych opcji podróży.



²⁴ <https://www.pasazer.com/news/464037/lot-oglosil-pieciolatnia-strategie-2024-2028.html>

²⁵ <https://www.lot.com/pl/pl/biuro-prasowe/informacje-prasowe/nowa-strategia-lotu-na-lata-2024-do-2028>

PLL LOT. Struktura kapitałowa w 2023 roku.



Nowa strategia Polskich Linii LOT zakłada konsekwentne zwiększanie przychodów i zysku z działalności operacyjnej przy równoczesnym zapewnieniu środków na spłatę zadłużenia. Kluczowe dla sukcesu firmy będzie wykonanie założeń tej strategii przy jednoczesnym zmaganiu się, podobnie jak to będą robić także inne linie lotnicze w Europie, z wyzwaniami inflacji i rosnących kosztów paliwa oraz spełnieniu wymagań klimatycznych.

Struktura kapitałowa PLL LOT w 2023 roku. (Źródło: Dane LOT)

1 ZWIĘKSZENIE liczby PASAŻERÓW

LOT planuje istotną ekspansję na rynku lotniczym, dążąc do uruchomienia 20 dodatkowych tras.²⁰ Firma koncentruje się na otwieraniu nowych połączeń, głównie w Azji i Ameryce Północnej²¹. Ma to doprowadzić do stopniowego wzrostu liczby pasażerów - do 17 milionów w 2028 roku, czyli prawie o 7 mln więcej niż obecnie. Warto zauważyć, że tylko we wrześniu 2023 roku, PLL LOT przewiozły około 1 mln pasażerów, a w Warto zauważyć, że w całym roku PLL LOT przewiozły nieco ponad 10 mln osób zbliżając się do historycznego wyniku z 2019 roku. W 2023 roku LOT osiągał również bardzo dobre wyniki punktualności plasując przewoźnika na czwartym miejscu najbardziej punktualnych linii europejskich.²² Wskaźnik regularności wynosił 98,4%, a punktualność startów 71,9% plasując LOT wśród najbardziej punktualnych linii europejskich.

Pasażerowie tranzytowi już dziś stanowią ok 60 proc. ogółu przewożonych. Wyznacznikiem sukcesu będzie

zwiększenie efektywności kosztowej, co jest niezbędne do utrzymania konkurencyjności na tych trasach.

Strategia LOT zakłada zdobycie do 2028 roku dodatkowych 3 mln pasażerów w ruchu poza Warszawą, dlatego stawia na wzmocnienie działalności i rozszerzenie połączeń z polskich lotnisk regionalnych. W planie jest także wykorzystanie nisz na nowe trasy z mniejszych miast, nie obsługiwanych przez linie niskokosztowe.

Przewidując intensyfikację ruchu turystycznego, strategia zwraca uwagę na współpracę z biurami podróży. LOT podkreśla znaczenie rozwijania działalności czarterowej, która ma mu przynieść dodatkowo ponad 1,5 miliona pasażerów rocznie.

Ważnym elementem strategii są inicjatywy w segmencie cargo, w tym rozwój ładowności floty szerokokadłubowej.²³

²⁰ <https://www.money.pl/gospodarka/lot-z-nowa-strategia-ma-rozpozacz-wyscig-z-najlepszymi-liniami-6948940223859296a.html>

²¹ <https://www.pasazer.com/news/464037/lot-oglosil-pieciolatnia-strategie-2024-2028.html>

²² <https://www.rynek-lotniczy.pl/wiadomosci/najpunktualniejsze-linie-w-2023-lot-czwarty-w-europie-19655.html>

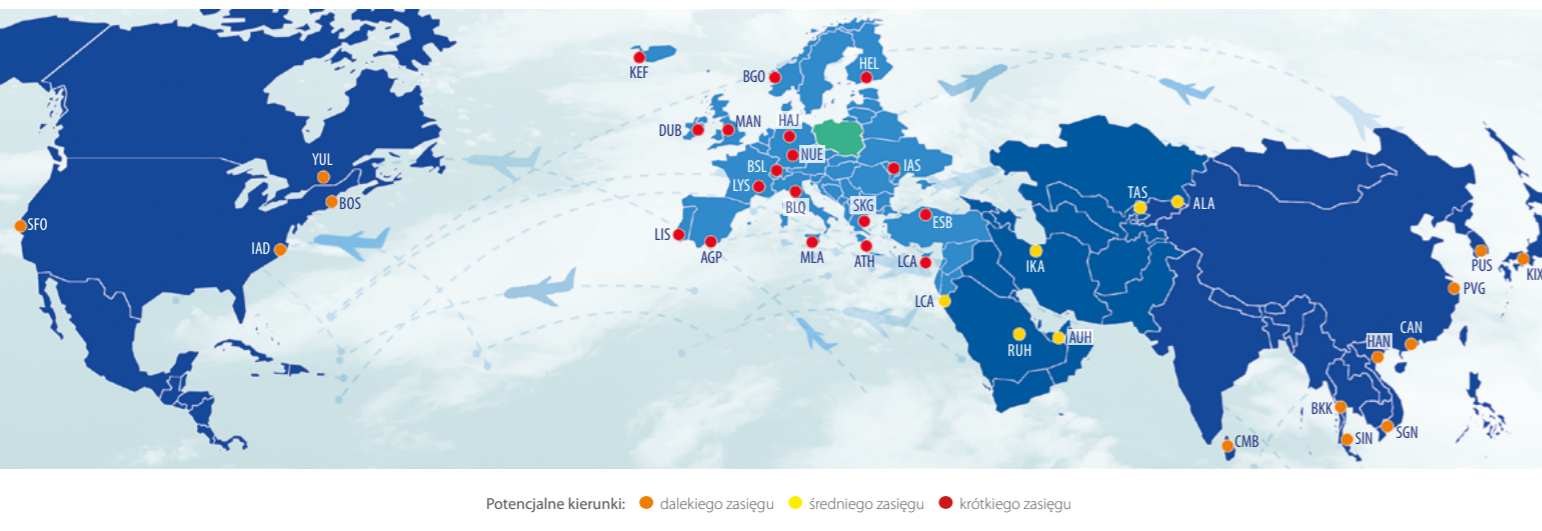
²³ <https://www.rynek-lotniczy.pl/wiadomosci/lot-cargo-waznym-elementem-strategii-rozwoju-lot-19288.html>

3 OTWARCIE nowych POŁĄCZEŃ

W ramach nowej strategii LOT planuje dalsze poszerzanie siatki połączeń.²⁶ Przewiduje otwarcie 20 nowych tras na długich i krótszych dystansach. Potencjalnie rozważane kierunki obejmują m.in. Boston, San Francisco, Waszyngton, Montreal, Bangkok, Hanoi, Abu Dhabi, Teheran, Ateny, Dublin, Norimbergę, Lizbonę, Larnakę i Manchester. Dzięki temu, firma chce zwiększyć liczbę pasażerów, zwłaszcza w ruchu tranzytowym.

LOT ocenia, że powojenna sytuacja na Ukrainie może stworzyć linii korzystne możliwości, zwłaszcza w kontekście wzrostu liczby obywateli Ukrainy przebywających w Polsce (ok. 2 mln osób w 2023 roku). Po zakończeniu konfliktu zbrojnego, firma planuje rozbudować połączenia z lotnisk regionalnych w Polsce do głównych miast Ukrainy, dążąc do zdobycia 50-55% udziału na bardziej popularnych trasach oraz do powrotu do operacji na mniej obleganych kierunkach.

Mapa potencjalnych nowych połączeń LOT ŚWIAT



Mapa potencjalnych nowych połączeń LOT ŚWIAT (Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych LOT)

²⁶ <https://www.lot.com/pl/pl/biuro-prasowe/informacje-prasowe/nowa-strategia-lotu-na-lata-2024-2028>

4 SKUTEK CZNE konkurowanie na RYNKU

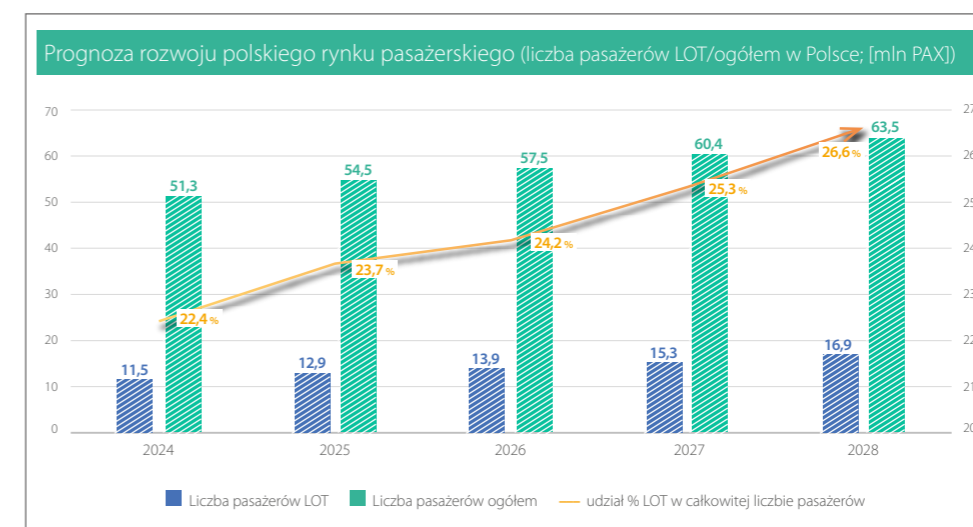
Porównując strategię LOT z liniami lotniczymi, z którymi konkuruje w tej samej kategorii, na przykład z Austrian Airlines, można zauważyć podobne cele dotyczące wzrostu liczby pasażerów i rozbudowy floty.

W 2023 roku Austrian Airlines, podobnie jak LOT, odnotowały znaczącą poprawę wyników. Austriakom udało się wypracować zysk z działalności operacyjnej na poziomie 127 mln EUR w porównaniu do 3 mln EUR w 2022 roku. Wysoka punktualność tej linii i blisko 14 mln pasażerów w 2023 roku to wskaźniki, które dla polskiej firmy stanowią ważny punkt odniesienia.²⁷

Z drugiej strony, LOT musi brać pod uwagę dynamiczny rozwój w regionie tzw. tanich linii. Model LOT jest oparty na rozwijaniu połączeń długodystansowych i średniego zasięgu, różni się więc znacząco od niskokosztowego podejścia irlandzkiego Ryanair²⁸, czy

węgierskiego Wizz Air²⁹, przewoźnicy ci jednak zabierają polskiej firmie sporo pasażerów. Wyzwaniem jest zwłaszcza Ryanair, który zwiększył swój udział w rynku polskim o 10 punktów procentowych w 2022 roku.³⁰ Irlandzka spółka ma w Europie ponad 500 samolotów, lata do ponad 35 krajów przez 2100 tras, a wskaźnik wypełnienia samolotów wynosi 94 proc.³¹

Uczestnicy rynku lotniczego szykują się na dynamiczny rozwój w kolejnych latach rozbudowując swoje zdolności operacyjne oraz przygotowując się na dalsze, znaczące wzrosty popytu na usługi lotnicze. Prognoza rozwoju polskiego rynku pasażerskiego szacuje wzrost liczby pasażerów z 41 mln w 2022 do 63,5 mln w roku 2028 (+32,1%).³² Dane za 2023 rok potwierdzają wzrostowy trend, a jednocześnie wskazują, że LOT przewozi wciąż mniej pasażerów niż w analogicznym okresie 2019 roku przed pandemią, czyli ma perspektywę na lepszy wynik w kolejnych latach.³³



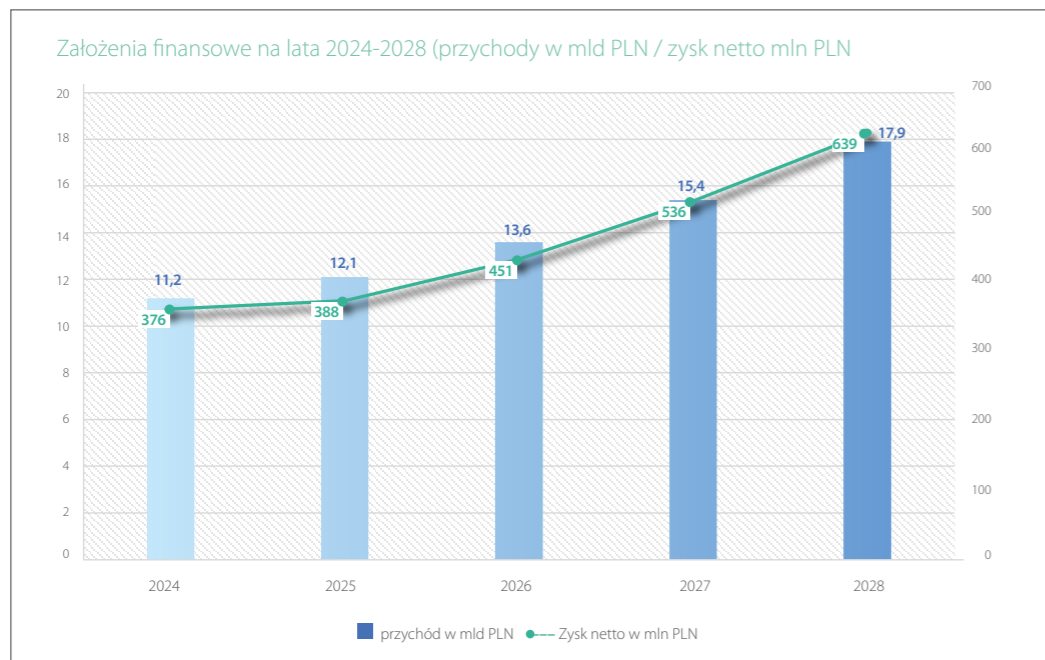
Prognoza rozwoju polskiego rynku pasażerskiego (Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych LOT oraz prognozy ruchu lotniczego w Polsce na lata 2022-2040³⁴)

²⁷ <https://www.austrianairlines.com/en/2023/11/02/austrian-airlines-financial-result-on-track-to-deliver-good-annual-results-with-strong-summer-quarter/>
²⁸ <https://www.pasazer.com/news/463183/ryanair-143-mln-euro-zysku-za-rok-obrotowy-2023.html>
²⁹ <https://turystyka.pl/linie-lotnicze/art39291391-pojedynke-ryanaira-z-wizz-air-em-w-polsce-kazdy-ma-chrapke-na-ekspansje>
³⁰ <https://www.fly4free.pl/ryanair-bije-rywali-w-polsce-dane-ulc/>
³¹ <https://www.money.pl/gospodarka/zaczynali-od-jednego-samolota-dzis-sa-najwieksza-linia-w-europie-za-sukcesem-stoi-czlowiek-z-kontrowersyjnymi-pomyslami-6837904861031104a.html>
³² Opracowanie własne na podstawie danych LOT (Strategia PLL LOT na lata 2024-2028)
³³ https://ulc.gov.pl/_download/statystyki/2023/rl_kw_2023/analiza_2_kwartal_2023_final.pdf
³⁴ <https://www.ulc.gov.pl/faktualnosci/6287-prognoza-ruchu-lotniczego-w-polsce-na-lata-2022-2040>

5 Prognoza FINANSOWA

LOT zamierza zweryfikować swoje strategie cenowe. Na lotach krótkodystansowych firma mieści się w średniej rynkowej, a na lotach długodystansowych, szczególnie do Ameryki Północnej, może prezentować nieco wyższe ceny dzięki silnej ofercie produktowej. Jednak na trasach Azja-Europa konkurencja zmusza LOT do oferowania niższych cen. Obecnie większość biletów na rejsy LOT sprzedawana jest przez kanały pośrednie, ale już od dłuższego czasu firma koncentruje się na rozwoju kanałów bezpośrednich, a zmiany wprowadzane w Spółce w obszarze e-commerce zostały kilkakrotnie nagrodzone w Polsce oraz na arenie międzynarodowej.³⁵

LOT zakłada, że do roku 2028 przychody z działalności podstawowej wzrosną do 17,86 mld PLN, EBITDA osiągnie około 4,7%³⁶, a marża netto – około 3,6%. Firma zamierza w roku 2028 osiągnąć zysk operacyjny na poziomie 833 milionów PLN oraz zysk netto w wysokości 639 milionów PLN.



Założenia finansowe na lata 2024-2028 (Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych LOT)

Prognozy zakładają, że LOT będzie rentowny w całym okresie 2024-2028, co byłoby znaczącym osiągnięciem. Pozwoliłoby to także na terminowe spłatenie pożyczki w wysokości 1,8 miliarda złotych otrzymanej od Polskiego Funduszu Rozwoju.

³⁵ <https://www.lot.com/pl/en/explore/about-lot/lot-initiatives/arkadiusz-gawryluk-the-winner-of-the-adobe-competition>
³⁶ <https://www.lot.com/ro/pl/odkrywaj/o-lot/nasze-dzialania/lot-nagrodzony-za-innowacje-e-commerce>
³⁷ <https://www.pasazer.com/news/464037/lot-oglosil-piecioletnia-strategie-2024-2028.html>



Strategia rozwoju Polskich Linii Lotniczych LOT na lata 2024-2028 koncentruje się na przekształceniu spółki w przedsiębiorstwo o większym zasięgu i lepszej kondycji finansowej, z równoczesnym zaangażowaniem w odpowiedzialność społeczną i polepszeniem jakości obsługi.³⁷ Głównym celem firmy do roku 2028 jest zwiększenie liczby pasażerów do 16,9 mln i rozbudowa floty do 110 samolotów (z niecałych 80 samolotów pod koniec 2023 r.). Ma to się przełożyć na osiągnięcie 30% udziału w polskim rynku lotniczym oraz terminową spłatę publicznej pomocy otrzymanej w czasie pandemii.

1 ZAGROŻENIA

Największe ryzyka dla realizacji strategii LOT wynikają z niestabilnej sytuacji geopolitycznej i ze zmieniających się dynamicznie warunków rynkowych. Ogromnym wyzwaniem są zmiany inflacyjne i podwyżka kosztów paliwa, a także wahania kursowe i obciążenia klimatyczne.

Aktualnym wyzwaniem dla całej branży lotniczej jest brak dostępności samolotów, co wynika z rosnącą liczbą zamówień i wydłużającymi się terminami dostaw. Przykładowo, w 2023 r. Lufthansa zamówiła 80 jednokadłubowych samolotów od Airbusa i Boeinga, a Turkish Airlines – 150 maszyn A321neo oraz 70 maszyn A350. Airbus ogłosił, że otrzymał w 2023 roku ponad 2000 zleceń, a Boeing – 1085. To oznacza, że terminowość dostaw kolejnych samolotów dla LOT jest zagrożona i firma będzie musiała wejść w walkę o czas z innymi liniami.³⁸

Kolejnym wyzwaniem dla LOT są działania rynkowe i marketingowe bezpośredniej konkurencji – zarówno ze strony porównywalnych firm sieciowych (np. Austrian Airlines), jak i niskokosztowych (Ryanair, Wizz Air). Polskiemu przewoźnikowi coraz trudniej konkurować z tanimi liniami, które w 2023 roku mają już w Polsce 61% rynku, czyli dwa razy więcej niż dwa lata wcześniej.

Zaostrzające się regulacje środowiskowe dla branży lotniczej mogą wiązać się z dodatkowymi wymaganiami, co może zwiększyć koszty operacyjne. Dodatkowo, dążenie Unii Europejskiej do zastępowania podróży lotniczych na krótkich dystansach na rzecz połączeń kolejowych będzie ograniczać plany LOT – rozwijania ruchu między miastami w Polsce i do państw z nią sąsiadujących.

Realnym ryzykiem jest też wyczerpywanie się pojemności Lotniska Chopina. Wzrost liczby bezpośrednich połączeń lotniczych wpływa na zacieśnienie współpracy gospodarczej i wzrost eksportu. Dobrym przykładem tej zależności są relacje z Koreą Południową. Tymczasem warszawskie lotnisko, będąc głównym hubem dla LOT w regionie, osiąga swoje limity przepustowości. Pojawia się więc pytanie, co dalej.

³⁷ <https://www.lot.com/pl/biuro-prasowe/informacje-prasowe/howa-strategia-lotu-na-lata-2024-do-2028>
³⁸ <https://www.msn.com/en-us/money/companies/airlines-are-rushing-to-order-airbus-and-boeing-aircraft-with-deliveries-tight/ar-AA1UHe>

2 SZANSE

Realizacja założeń strategii LOT będzie uzależniona nie tylko od ryzyk, ale i wielu innych zmiennych, w tym ewoluujących trendów w branży lotniczej.

Osiągnięcie stawianych w strategii celów będzie wymagało od firmy skoncentrowania się na kilku najważniejszych działaniach:



Właściwy dobór nowych maszyn – aby nie przeszacować inwestycyjnie, a jednocześnie sprostać oczekiwaniom pasażerów i zwiększyć efektywność operacyjną.



Jeszcze lepsza jakość obsługi – aby utrzymać i rozwinąć lojalność klientów, choć już obecnie LOT jest w pierwszej światowej trójce pod względem podejścia do pasażerów.³⁹



Optymalny rozwój siatki połączeń, zarówno na trasach krótkich, jak i długodystansowych – aby przyciągnąć większą liczbę pasażerów, także na lotach przesiadkowych.



Efektywne strategie cenowe – aby konkurować z innymi liniami.

Ważnym czynnikiem realizacji strategii LOT będzie kapitał ludzki. Chodzi nie tylko o kwalifikacje pilotów, personelu pokładowego i pracowników technicznych, lecz także o atmosferę pracy, relacje między kierownictwem a pracownikami oraz ułożenie siatki płac. Wynikająca z tych czynników sytuacja wewnętrzna w spółce będzie miała istotny wpływ na możliwości rozwojowe polskiego przewoźnika.

Nową przewagą konkurencyjną LOT może się okazać operowanie z Polski, która w kontekście wojny w Ukrainie i rozpoczęcia procesu rozszerzania się Unii Europejskiej znalazła się w samym centrum integrującej się Europy. Przy założeniu braku eskalacji konfliktu, polskie doświadczenia bycia hubem logistycznym dla ponad 50 państw wspierających bezpośrednio Ukrainę, a także zwiększenie zainteresowania regionem Europy Środkowej ze względu na jego strategiczne znaczenie dla Zachodu wobec działań Rosji, powinny przynieść polskiemu przewoźnikowi nowe szanse rynkowe.

Nie bez znaczenia jest także krytyczne znaczenie posiadania własnych linii lotniczych dla polskiego państwa w sytuacji rosnących międzynarodowych niestabilności.

³⁹ <https://wyborcza.biz/biznes/7,177151,30476497,lot-na-podium-swiatowego-rankingu.html?disableRedirects=true>

3 WNIOSKI

W światowych rankingach LOT osiąga różne wyniki, między 73 czy 86 miejscem w globalnych notowaniach SkyTrack⁴⁰ a 3 pozycją (druga w Europie) na liście AirHelp.⁴¹ Różnice wynikają z przyjętych założeń metodologicznych – ten drugi ranking uwypukla opinie pasażerów oraz podejście do rozwiązywania sytuacji problemowych. W rankingu najcenniejszych polskich marek, opracowywanym przez dziennik „Rzeczpospolita” LOT wspiął się w roku 2018 na 17 miejsce (z końcówki pierwszej setki kilka lat wcześniej)⁴² Według organizowanego przez Polskie Radio rankingu „Lubię, bo polskie”, LOT został uznany za najlepszą rodzimą markę 2023 roku.⁴³ Warto podkreślić zaufanie, którym cieszą się pracownicy sektora lotniczego w Polsce⁴⁴ oraz sympatię, jaką Polacy odczuwają do swojego narodowego przewoźnika.

2023 rok może okazać się najlepszym finansowo w blisko stuletniej historii naszego narodowego przewoźnika. Należy jednak pamiętać, że oczekiwany przez rynek 1 mld PLN zysku netto (przy ok. 10 mld PLN przychodów) jest też efektem czynników zewnętrznych (m.in. silnej złotówki, niskiego kosztu paliwa lotniczego) oraz możliwości rozliczenia straty firmy z lat ubiegłych (choć spółka zapłaciła w pierwszych trzech kwartałach podatek dochodowy na poziomie ok 40 mln PLN). Nie zmienia to jednak faktu, że po ich usunięciu otrzymamy jeden z najwyższych w historii EBIT.

Dodatni wynik na działalności podstawowej daje realne podstawy na trwałą stabilizację sytuacji firmy. Poprawa efektywności działania (min. wzrost średniorocznego wykorzystania miejsc do poziomu ok.75%), optymalizacja kosztowa, organiczny wzrost przychodów, liczby pasażerów i floty oraz rozwijanie nowych kierunków lotów dają podstawy do optymizmu i zwiększają prawdopodobieństwo skutecznej realizacji zaprezentowanej przez LOT strategii na lata 2024-2028.

Dalszy konsekwentny rozwój LOT może mu pozwolić na ugruntowanie pozycji rynkowej i skuteczne konkurowanie z przewoźnikami europejskimi, co ma kluczowe znaczenie w kontekście obserwowanego od lat procesu konsolidacji rynku lotniczego w tej części świata, a także umożliwić osiągnięcie skali działalności, koniecznej dla powodzenia projektu budowy nowego centralnego lotniska w Polsce.

Kluczowym czynnikiem na tej drodze będzie świadomość opisanych wyżej szans i zagrożeń oraz umiejętność poruszania się w bardzo dynamicznym środowisku firmy, aby minimalizować przeszkody i maksymalizować pozytywne trendy. Niezbędne będzie mądre zarządzanie, polegające na konieczności adaptowania się do zmieniających się okoliczności zewnętrznych i elastyczności w reagowaniu na nowe sytuacje rynkowe, przy jednoczesnym stabilizowaniu wewnętrznych wyzwań, z którymi spółka się nieustannie mierzy.



⁴⁰ <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-100-airlines-2022/>

⁴¹ <https://www.airhelp.com/en/airhelp-score/airline-ranking/>

⁴² <https://bartoszgrzesik.pl/wp-content/uploads/2019/09/ranking-najcenniejszych-polskich-marek.pdf>, 73. pozycja w 2022 roku, 86. w 2023 roku.

⁴³ Ranking „Lubię, bo polskie”, VII edycja, październik 2023 r., <https://diapilota.pl/wiadomosci/ranking-pil-lot-najlepsza-polska-marka-2023-r-w-rankingu-lubie-bo-polskie>

⁴⁴ <https://swesearch.pl/ranking-zawodow>

THINKTANK[®]



www.think-tank.pl