



Fundacja  
Kaleckiego

Raport Fundacji Kaleckiego

**CENTRALNY PORT  
KOMUNIKACYJNY  
ANALIZA RYNKOWA**

**Marek Serafin**



Fundacja  
Kaleckiego

**Centralny Port Komunikacyjny, Analiza Rynkowa**

**Autor: Marek Serafin**

**Współautor: Ryszard Zaremba Buro Studiów i Projektów Lotniskowych –  
POLCONSULT Sp. z o. o.**

**Współpraca: Katarzyna Golik**

**Recenzja merytoryczna: Stefan Chabiera**

**ISBN 978-83-942912-0-4**

**Fundacja Kaleckiego**

**Warszawa 2019**



CENTRALNY PORT KOMUNIKACYJNY, ANALIZA RYNKOWA.....	1
WSTĘP .....	4
STRUKTURA EUROPEJSKIEGO RYNKU LOTNICZEGO ORAZ POZYCJA PLL LOT .....	5
Rynek lotniczy w Europie .....	5
Sytuacja PLL LOT .....	7
Dominujące procesy rynkowe .....	8
DŁUGOOKRESOWE TRENDY RYNKOWE .....	10
Trend konsolidacyjny- konsolidacja właścicielska.....	11
LOT w procesie europejskiej konsolidacji .....	11
Konsolidacja, a pozycja rynkowa hub-ów .....	12
Konsolidacja handlowa – umowy typu joint venture.....	13
Joint venture z udziałem podmiotów europejskich.....	13
Skutki umów joint venture .....	14
Tanie linie na połączeniach dalekodystansowych.....	15
Kierunki zmian technologicznych .....	15
Loty interkontynentalne .....	16
Współpraca linie sieciowe z tanimi liniami .....	17
Wybrane pozostałe trendy rynkowe .....	18
LOT JAKO KONSOLIDATOR I LIDER REGIONALNY .....	19
Realia rynku lotniczego w EŚW .....	19
LOT-u i Grupa Lufthansy w regionie EŚW (bez Polski) .....	22
Sytuacja w portach regionalnych w Polsce .....	23
Wnioski .....	24
WSTĘP DO PROGNOZ „WIELKIEGO CPK” - PODEJŚCIE POPYTOWE .....	24
Prognoza zadaniowa.....	24
Prognoza realna .....	28
KOMPONENT KOLEJOWY .....	29
RENTOWNOŚĆ PROJEKTU.....	31
AKTUALNA PRZEPUSTOWOŚĆ PORTU CHOPINA I PORTU W MODLINIE .....	33
JEŻELI NIE „WIELKI CPK”, TO CO? .....	35
PODSUMOWANIE .....	36



Fundacja  
Kaleckiego

## WSTĘP

W historii gospodarczej Polski projekt budowy Centralnego Portu Komunikacyjnego (CPK) ma charakter wyjątkowy z uwagi na koszty tej inwestycji. Brakuje na razie precyzyjnych szacunków, nad którymi trwają prace. Niemniej na podstawie oficjalnych wypowiedzi ministra Wilda można wstępnie szacować, że łączna kwota przekroczy 100 mld PLN. Kwota obejmuje zarówno budowę portu lotniczego i infrastruktury koniecznej do funkcjonowania CPK (35 mld), nowych połączeń kolejowych z wielu polskich miast (40 mld), jak i zupełnie nowej aglomeracji Aerocity – obsługującej CPK (ponad 25 mld). Równocześnie wszystko wskazuje na to, że całość lub przynajmniej przeważającą część finansowania będzie musiał zapewnić polski budżet państwa, bowiem szanse na przekonanie kapitału prywatnego, aby współuczestniczył w ryzyku finansowym są minimalne. Zabieramy głos w tej sprawie, gdyż przedstawiane opinii publicznej uzasadnienia są zaskakująco powierzchowne i jednostronne. Przede wszystkim, nie uwzględniają wielu kluczowych czynników, które mieć będą ogromny wpływ na realizację tej wizji i skonkretyzowanych już planów.

W naszym raporcie wykazujemy, że sens tej inwestycji, definiowany, jako jej sukces biznesowy, który jest konieczny do zwrotu zaciągniętych kredytów oraz pokrycia trwale generowanych ogromnych kosztów operacyjnych, jest całkowicie uzależniony od jednego czynnika. Za taki uważamy zdobycie przez CPK pozycji jednego z liderów (najpierw europejskich, a potem globalnych) wśród lotniczych węzłów przesiadkowych, czyli tak zwanych hub-ów. Stanie się to możliwe, jeżeli PLL LOT awansują do grona światowych graczy konkurujących o lotnicze przewozy tranzytowe, przede wszystkim, na trasach interkontynentalnych. Należy podkreślić, że obecnie polska linia z trudem zalicza się do grona europejskich „średniaków”.

Jeden z naszych najpoważniejszych zarzutów dotyczy praktycznie zupełnego ignorowania przez decydentów trendów zmian, jakie zachodzą na rynku lotniczym. Konieczne są rzetelne próby określenia, jak będzie wyglądał europejski i światowy rynek lotniczy w perspektywie kilkunastu lat. Niewątpliwie będzie zupełnie inny niż obecnie. Kluczowe, naszym zdaniem znaczenie ma trend konsolidacyjny, który powoduje, że utrzyma się tendencja wzrostu dominacji lotniczych gigantów. Tymczasem strategia, na której oparta jest wizja CPK, zakłada, że mała, w skali światowej, linia lotnicza, jaką jest obecnie LOT, wielokrotnie zwiększy swój udział w rynku przewozów tranzytowych kosztem obecnych liderów. Czyli dokona się proces zupełnie przeciwny trendowi konsolidacyjnemu.

W przedstawianych uzasadnieniach, z których najobszerniejsze zawarte jest w załączniku do Uchwały Rady Ministrów „W sprawie przygotowania i realizacji inwestycji Port Solidarność – Centralny Port Komunikacyjny dla Rzeczypospolitej



Fundacja  
Kaleckiego

Polskiej”<sup>1</sup>, bardzo niewiele jest konkretnych elementów biznesowo-rynkowych. Wśród nich kluczowe znaczenie mają dwa. Pierwszy dotyczy hipotetycznej „pustki rynkowej”, która rzekomo panuje obecnie w rejonie Europy Środkowo-Wschodnie i przez to ogromnych szans LOT-u na zdobycie pozycji regionalnego lidera – dominatora. Dzięki temu CPK stałby się węzłem przesiadkowym, hubem, dla znacznej części Europy. Drugi mówi o wyjątkowo korzystnym położeniu geograficznym Warszawy, co zapewni w przyszłości polskiej linii znaczną przewagę konkurencyjną w walce o ruch tranzytowy. Wykazujemy, że oba te założenia nie są oparte na realiach rynkowych.

Nie zapadły jeszcze ostateczne decyzje dotyczące rozpoczęcia tej gigantycznej inwestycji. Nie zostało wykonane i zaakceptowane Studium Wykonalności. Jednak administracja rządowa wraz ze znaczną częścią mediów i z opinią publiczną traktują tę kwestię, jako przesądzoną. W bliskiej perspektywie czasowej rosnące lawinowo środki finansowe będą wydawane na przygotowanie szczegółów projektu CPK, a potem rozpoczęcie jego realizacji.

Już obecnie wizja CPK ma ogromny i bezpośredni wpływ na strategię rozwoju infrastruktury lotniskowej w aglomeracji warszawskiej. Jak wykazujemy w naszym materiale nie jest to wpływ korzystny. Jest wręcz przeciwnie. Projekt przyczynia się do blokowania rozwoju infrastruktury lotniska w Modlinie i do planowania nieuzasadnionych rynkowo bardzo dużych inwestycji w nowy port lotniczy w Radomiu.

## STRUKTURA EUROPEJSKIEGO RYNKU LOTNICZEGO ORAZ POZYCJA PLL LOT

Centralny Port Komunikacyjny (CPK) - Centralny Port Lotniczy (CPL), a wraz z nim LOT mają za kilkanaście lat wejść do europejskiej i globalnej gry konkurencyjnej. Jednak zanim przedstawimy opis trendów zmian, które będą miały decydujący wpływ na kształt rynków na przełomie trzeciej i czwartej dekady, konieczny jest syntetyczny, opis obecnej struktury rynku europejskiego. Obrazuje ona procesy zmian i jest punktem wyjścia do refleksji nad przyszłością.

### Rynek lotniczy w Europie

O kształcie i dynamice europejskiego rynku lotniczego decydują wielkie linie lotnicze funkcjonujące według dwóch modeli biznesowych:

---

<sup>1</sup>Por. Koncepcja przygotowania CPK, [https://www.gov.pl/documents/905843/1047987/koncepcja\\_przygotowania\\_CPK.pdf/f61866f9-4ea9-b5d7-cfd7-fdcaa563b876](https://www.gov.pl/documents/905843/1047987/koncepcja_przygotowania_CPK.pdf/f61866f9-4ea9-b5d7-cfd7-fdcaa563b876) [dostęp 27.03.2019].



Fundacja  
Kaleckiego

- **sieciowego (tradycyjnego)**. W nim kluczową rolę odgrywają węzły przesiadkowe (hub-y). Dzięki ich funkcjonowaniu tworzone i rozwijane są wielkie systemy przewozowe. Na przykład hub British Airways na Heathrow umożliwia brytyjskiej linii oferowanie podróży tranzytowych pomiędzy ponad setką miast w Europie i Azji i ponad trzydziestoma miastami w Ameryce Północnej. Już obecnie na europejskim rynku przewozów sieciowych dominują trzy wielkie grupy, z których każda ma wspólnego właściciela i podporządkowana jest wspólnej strategii. Te grupy to:

- Grupa Lufthansy: Lufthansa, Swiss, Austrian, SN Brussels, Eurowing
- Grupa Air France/KLM: Air France, KLM Royal Dutch Airlines, Transavia,
- IAG (International Airlines Group): British Airways, Iberia, Aer Lingus, Vueling, Level

Należy podkreślić, że w przypadku aliansów lotniczych przewoźników sieciowych, mamy do czynienia jedynie ze współpracą handlowo - operacyjną i techniczną, bez istotnych zmian właścicielskich.

- **taniego (nisko-kosztowego)**. Te linie nie tworzą systemów i koncentrują się na przewozach bezpośrednich oferując jak najniższe ceny. Na przykład Ryanair operuje obecnie aż z 86-ciu baz rozszaniach po Europie i Afryce Północnej. Dwie największe europejskie tanie linie to irlandzki Ryanair oraz brytyjski easyJet. W Europie Środkowo-Wschodniej bardzo dużą rolę rynkową odgrywa WizzAir. Kolejni liczący się tani przewoźnicy to Norwegian, Eurowings, Transavia i Vueling.



Fundacja  
Kaleckiego

**TABL. 1. WYNIKI PRZEWOZOWE I WYNIKI FINANSOWE W ROKU 2017 LUB ROKU  
FINANSOWYM 2016/17**

Przewoźnik/ Grupa	Pasażerowie w mln.	Przychody w mln EUR	Indeks 2016 w %	Wynik operacyj- ny/ porównywalny w mln.	Indeks %/ Zmiana do 2016 w mln
Grupa Lu- fthansy	130	28 399**	15,2	2 973	69,7
Grupa AF/KLM	98,7	25 781	3,8	1 488	41,8
Grupa IAG	104,8	22 972	1,8	3 015	18,9
Turkish Airlines	68,6	10 958 USD* (9697 EUR)	11,9	1 022 USD (904 EUR)	+1 313 USD* (1 162 EUR)
SAS	28,7	4 426	8,1	ca 202	107,8
Finnair	11,9	2 568	10,9	170	209,0
Ryanair	128,8	6 648	1,7	1 534	5,1
easyJet	81,6	5 047	8,1	461	-21,8
Norwegian	33,2	3 316	19,3	-214	-410,0 *
WizzAir	28,3	1 948	24	275 (EBIT-DAR)***	22,1

\* Dane w mln. EUR. W przypadku przeliczania z walut lokalnych – dane przybliżone oparte na średniorocznym kursie.

\*\* Tylko z działalności przewozowej.

\*\*\*WizzAir nie podaje wyniku EBIT.

Źródło danych: raporty finansowe przewoźników publikowane na ich stronach internetowych.

## Sytuacja PLL LOT

Niestety nie jesteśmy w stanie przedstawić wyników LOT-u w analogiczny sposób, jak jego konkurentów. Spółka nie prezentuje ich tak, aby można było wyeliminować wpływ czynników jednorazowych i nadzwyczajnych. Chodzi tu, między innymi, o zmiany w sposobie finansowania samolotów, poważne i długotrwałe zakłócenia operacyjne, jednorazowe transakcje finansowe. Prawie wszystkie linie podają też wynik po usunięciu efektów zmian kursowych oraz zmian w cenach paliwa. Bez takich operacji nie sposób rzetelnie porównać wyników LOT-u z jego wynikami z lat ubiegłych oraz określić kierunki zmian. Polski przewoźnik prezentuje jedynie wynik księgowy, natomiast kluczowe znaczenie, dla oceny sytuacji finansowej ma wynik porównywalny – tzw. comparable result. Sprawozdawczość finansowa, która pozwala uzyskać taki wynik nazywana jest sprawozdawczością zarządczą. Ze Sprawozdania Zarządu z Działalności wynika, że w roku 2017 LOT przewiózł 6,8 mln pasażerów. Jego przychody wyniosły 4,8mld PLN (około 1 127mln EUR), a EBIT – 273mln PLN (około 64mln) EUR.



Z dobrych wyników finansowych polskiej linii nie można wyciągać daleko idących, strategicznych wniosków. Nie są gwarancją, ani nawet nie czynią bardzo, bardzo prawdopodobnym stabilne sukcesy w przyszłości. Szczególnie tej dalekiej i bardzo dalekiej.

Ponadto szanse LOT-u na ogromny awans rynkowy poprzez pójście drogą Turkish Airlines jest mało prawdopodobne. U podstaw tego twierdzenia leży szereg powodów, które można podzielić na dwie grupy. W pierwszej z nich najważniejsze są uwarunkowania makroekonomiczne. Aktualnie trwa okres wyjątkowo korzystnej koniunktury gospodarczej, która przekłada się na m.in. hossę na rynku lotniczym. Wyniki głównych, wielkich konkurentów LOT-u są zdecydowanie lepsze, a rentowność ich działalności zdecydowanie wyższa. Bardzo pozytywny wpływ ma niski, a do niedawna bardzo niski poziom cen paliwa. Ma to dla LOT-u duże znaczenie, ze względu na relatywnie wyższy, niż u innych linii sieciowych, udział tych kosztów, w kosztach ogólnych. Dość kruchy pozostaje fundament ważnych elementów przewagi kosztowej. Chodzi tu głównie o kontrowersyjne formy zatrudnienia bardzo znacznej części załogi, w tym najwyżej opłacanej – pilotów. Jest wątpliwe, czy uda się tę sytuację utrzymać przez dłuższy czas. Należy również wskazać na ogromną wrażliwość na pogorszenie się sytuacji rynkowej i znaczny wzrost cen paliwa. Brak znaczących zasobów finansowych. Praktycznie cała flota pozyskiwana jest w leasingu operacyjnym.

Znacznie ważniejsza jest jednak druga grupa powodów. CPK ma być budowany dla zupełnie innej linii niż obecny LOT. Dla wielkiego, wręcz gigantycznego przewoźnika sieciowego, którego ogromna część przychodów uzyskiwana jest w bardzo ostrej walce konkurencyjnej z gigantami - rekinami rynkowymi. To zupełnie inna sytuacja, niż w przypadku nowego lotniska w Istambule zbudowanego dla Turkish Airlines. Turecki przewoźnik będzie kontynuował obecny, sprawdzony już model biznesowy<sup>2</sup> i strategię, która zapewniła mu ogromne sukcesy rynkowe i finansowe. Wielokrotnie udowodnił też bardzo dużą odporność na kryzysy. Linia ta dobrze zaabsorbowała szoki wynikające z globalnego kryzysu finansowego z lat 2008/2009 oraz lokalnego kryzysu polityczno-militarnego związanego z najostrzejszą fazą wojny domowej w Syrii.

## Dominujące procesy rynkowe

Obecna struktura zarówno rynku przewozów sieciowych, jak i tanich linii jest, przede wszystkim, wynikiem trwającego od kilkadziesiąt lat procesu konsolidacyjnego. Wśród linii sieciowych jedyny „niezrzeszony” lider, na dodatek wywodzący się spoza kraju UE, to Turkish Airlines. Obecnie jego przewozy są na poziomie trzech największych linii europejskich (nie grup) - Lufthansy, Air France-u i British Airways. Szczególną pozycję tej linii i wyjątkowe czynniki rynkowe, które umożliwiły jej ogromny awans omówimy w dalszej części.

---

<sup>2</sup> Oparty na wykorzystaniu ogromnego potencjału ruchu tranzytowego Europa-Azja oraz unikalnego położenia geograficznego Istambułu.





W Unii Europejskiej i w całej Europie dominują trzy grupy linii sieciowych, których węzły przesiadkowe (tzw. hub-y) zapewniają globalne oferty tranzytowe. Wskutek ogromnego rozwoju na trasach europejskich tanich przewoźników głównym polem walki konkurencyjnej linii o modelu tradycyjnym<sup>3</sup> stał się rynek przewozów interkontynentalnych. W Europie stopniowo rósł nacisk konkurencyjny tych nowych, bardzo agresywnych graczy. Połączenia dalekiego zasięgu stały się też tak ważne, gdyż na krótszych rejsach spadał udział przewozów w klasie biznes<sup>4</sup>. Szczególnie po kryzysie finansowym firmy starały się oszczędzać na podróżach służbowych ograniczając zakup biletów w tej klasie. Zupełnie inna sytuacja panuje na trasach bardzo długich. Tam korporacje i banki są skłonne płacić coraz wyższe ceny za komfort podróży niezbędny do należytego wypoczynku.

Po okresie pewnej stabilizacji i rozwoju wewnątrz grup, który rozpoczął się bezpośrednio po globalnym kryzysie finansowym z roku 2008, giganci sieciowi, w ostatnich kilku latach, zwiększyli aktywność w zakresie fuzji i przejęć na rynku. Uznali, że czas przyspieszyć procesy konsolidacyjne. Istotne znaczenie miał tu fakt, iż pomimo świetnej koniunktury rynkowej niektóre linie średniej wielkości zaczęły mieć coraz poważniejsze problemy finansowe.

Najważniejszych fuzji na rynku europejskim dokonały, w ostatnich pięciu latach dwie grupy: Grupa Lufthansy oraz Grupa IAG. Grupa Lufthansy sfinalizowała całkowite wchłonięcie belgijskich linii SN Brussels i przejęła bardzo znaczną część zdolności przewozowych upadłego Air Berlin. Starła się też o przejęcie upadłej Alitalii, ale według najświeższych informacji, „odpadła z gry”, gdyż nowy rząd włoski nie chce zrezygnować z kolejnej próby stworzenia „wielkiej Alitalii”. Air Berlin i Alitalia to linie wielokrotnie większe od LOT-u. Grupa IAG przejęła irlandzkiego Aer Lingusa i rozwija drugi, wspomagający Heathrow, hub transatlantycki w Dublinie. Jest to konieczne, gdyż przez wiele lat British Airways będzie miało tylko minimalne możliwości zwiększania liczby operacji i oferowanych foteli ze swojego największego lotniska londyńskiego Niecały rok temu obie grupy czyniły starania o przejęcie linii Norwegian. To pierwsza tania linia, która uruchomiła połączenia dalekiego zasięgu. Ma już trzydzieści samolotów szerokokadłubowych B787 (dla porównania LOT dwanaście plus trzy zamówione, z dostawą w tym roku). Ponadto IAG dążył do wchłonięcia linii Finnair i tylko negatywne stanowisko rządu fińskiego, głównego udziałowca, nie pozwala na tę transakcję. Umożliwiłoby to grupie bardzo aktywne wejścia do gry o ruch tranzytowy Europa – Azja. Obecne jej hub-y (Londyn, Amsterdam, Madryt, Dublin) są położone za daleko na Zachód, co wydłuża połączenia z portami azjatyckimi o kilka godzin. Rynek przewozów Europa – Azja jest już zdecydowanie największym rynkiem przewozów interkontynentalnych i najszybciej rozwijającym się. Stąd istotna staje się możliwość oferty połączeń tranzytowych pomiędzy tymi kontynentami poprzez hub na Północy Europy.

<sup>3</sup> Nazywanym również „sieciowym”..

<sup>4</sup> Coraz częstsze korzystanie przez biznes z klasy ekonomicznej na krótszych trasach spowodowało obniżenie średnich wpływów i zagroziło rentowności niektórych linii.



Fundacja  
Kaleckiego

Dynamikę ekspansji straciła za to Grupa Air France/KLM. Zrezygnowała nawet z możliwości przejęcia Alitalii, mimo iż kilka lat temu miała 40% jej akcji, a strategia przyszłej współpracy była wypracowana. W tym przypadku problemem są niekończące się perturbacje wewnętrzne lidera - Air France-u. Rozwój grupie zapewnia aktywność świetnie zarządzanej holenderskiej linii – KLM oraz taniej linii Transavia.

Nowym i ważnym zjawiskiem jest włączenie się do gry konsolidacyjnej tanich gigantów. Przewoźnik easyJet był bliski przejęcia części Air Berlin, a do niedawna starał się wraz z partnerami, o Alitalię. Ryanair przejął kontrolę nad linią Laudamotion, nazywaną „austriacką pozostałością” po upadłej Grupie Air Berlin.

Już ten bardzo krótki przegląd ilustruje sposób działania europejskich gigantów: jak interpretują obecną sytuację i jakie wyciągają z niej wnioski. A dla nas największe znaczenie ma prosta konstatacja - już teraz coraz mniej jest na rynku miejsca dla zdecydowanie mniejszych, „niezrzeszonych graczy”. I ten proces wcale się nie zakończył, lecz wręcz ulegnie intensyfikacji. Giganci zagospodarowują nowe obszary rynkowe również w inny sposób. Trzy wielkie grupy sieciowe (Lufthansa, Air France/KLM, IAG) rozwijają spółki-córki zajmujące się tanimi przewozami. Wiedzą, że bezpośrednia konkurencja, o ruch najbardziej wrażliwy cenowo, z tanimi liniami, a szczególnie z Ryanairem, jest niemożliwa. Jak, w wielu innych przypadkach pionierem i liderem zmian jest grupa Lufthansy. Obecnie rozwija ofertę swojej taniej spółki (Eurowings) wielokrotnie szybciej, niż części tradycyjnej. Podobnie holenderska tania linia Transavia zwiększa przewozy prawie trzykrotnie szybciej niż jej grupa-matka Air France/KLM. I tu problemy dotyczą rynku francuskiego, przede wszystkim, z powodu oporu związków zawodowych AF. Jest jednak bardzo prawdopodobne, że w końcu i ta grupa pomaszeruje sprawdzonym szlakiem rozwoju i desygnuje do walki o ten rynek spółkę Transavia – Francja. W przeciwnym wypadku segment tanich lotów z rynku francuskiego całkowicie opanują zagraniczni giganci, przede wszystkim Ryanair.

## DŁUGOOKRESOWE TRENDY RYNKOWE

Poniższą część poświęcimy na omówienie dominujących oraz nowych tendencji rynkowych, które traktujemy jako jeden z kluczowych elementów raportu. Dobre rozpoznanie trendów rynkowych, które obecnie dominują lub dopiero rodzą się, daje jedyną szansę na opis, a przede wszystkim, zrozumienie rynku przyszłości, zmian w jego strukturze, możliwości obrony obecnej pozycji rynkowej i na jej zdecydowane wzmocnienie. Oczywiście, ogromny wpływ będą tu miały też czynniki poza-ekonomiczne, gdyż to gremia polityczne zdecydują czy i w jakim tempie otwierały się będą rynki lotnicze na różnych kontynentach. Nawet w Europie BREXIT może spowodować „pół kroku” w tył w tym zakresie, choć można mieć nadzieję, że pragmatyzm zwycięży. Dla projektu CPK i dla PLL LOT zdecydowanie największe znaczenie mają trzy kontynenty: Europa, Ameryka



Fundacja  
Kaleckiego

Północna i Azja. Dwa pierwsze są prawie w pełni zliberalizowane, podczas gdy obraz trzeciego jest bardzo zróżnicowany. Największą zagadką są Chiny, ale, jak uczy doświadczenie międzynarodowe, wraz ze wzrostem międzynarodowej siły konkurencyjnej chińskich linii, skłonność tego kraju do otwartości i liberalizmu rynkowego powinna stopniowo rosnać.

## Trend konsolidacyjny- konsolidacja właścicielska

Ponad trzydzieści lat temu wizjonerski szef skandynawskich linii SAS Jane Carlzon postawił przed swoją linią kluczowe zadanie – „one of five in 1995” (jedna z pięciu, w domyśle w Europie, w roku 1995). Nie jest ważne, że w szczegółach nic się nie zgadza<sup>5</sup>. JC, jeden z prawdziwych guru dla szefów europejskich koncernów w tamtych latach, prawidłowo odczytał trend już wtedy, gdy dopiero się rodził. Niestety po raz kolejny potwierdziło się powiedzenie, że nikt nie jest prorokiem we własnym kraju. JC dość szybko przestał być prezesem, zaś SAS jest obecnie największą europejską linią sieciową, która wciąż pozostaje „wolnym elektronem”.

Trend konsolidacyjny oznacza proces radykalnego zmniejszania się liczby podmiotów mających decydujący wpływ na rynek. W odniesieniu do najbardziej interesującego nas modelu transportu lotniczego, przewozów sieciowych, oznacza dołączenie, do istniejącej grupy, przewoźnika wraz z jego hub-em lub - poprzez przejęcie linii, wzmocnienie systemów zasilania istniejących hub-ów grupy.

Przykładem na pierwszy rodzaj konsolidacji jest przejęcie przez Lufthansę Swiss-a (hub w Zurychu) i Austrian (Wiedeń). Wzmocnienie systemu zasilania hub-ów nastąpiło dzięki temu, że przejęta linia SN Brussel, przewozi ruch tranzytowy pomiędzy Belgią i czterema węzłami przesiadkowymi Grupy. Zurych i Wiedeń są, obok Frankfurtu i Monachium, ważnymi hub-ami w systemie przewozowym Grupy Lufthansy. Belgijski przewoźnik został strategicznie połączony z tanią linią Eurowings. Bruksela nie jest rozwijana jako hub. W profesjonalnie prowadzonych negocjacjach prywatyzacyjno-łączeniowych to właśnie kwestia przyszłego statusu hub-u przejmowanej linii ma absolutnie kluczowe znaczenie.

### LOT w procesie europejskiej konsolidacji

W ujęciu prezentowanym w znacznej części polskich mediów konsolidacja polega na jakimkolwiek znaczącym rozszerzeniu działalności handlowej na nowy rynek. Na przykład za takowe działanie uznano utworzenie przez LOT mini-bazy w Budapeszcie oraz przejęciu kontroli nad mikroskopijną wręcz linią - estońską Nordicą. Przez te dwa posunięcia LOT, nawet w minimalnym zakresie, nie wszedł do europejskiej gry konsolidacyjnej.

---

<sup>5</sup> Na rynku dominuje nie pięć, ale tylko trzy wielkie grupy, zaś proces konsolidacji przebiega wolniej.



Fundacja  
Kaleckiego

Jednocześnie krytycy tezy o ogromnym znaczeniu radykalnej konsolidacji rynku europejskiego, w zakresie przewozów sieciowych, wskazują na przykład Turkish Airlines. Linii, która z „trzeciej ligi europejskiej” awansowała do ekstraklasy. Nie rozumieją, że przykład ten ma unikalny charakter i zupełnie nie przystaje do sytuacji i możliwości LOT-u i Warszawy. Należy podkreślić kilka elementów. Przewoźnik turecki świetnie wykorzystał specyficzne uwarunkowania jego działalności. Do nich należało, położenie lotniska w Istambule, które umożliwia zdecydowanie najkrótszą podróż tranzytową pomiędzy znaczną częścią Europy, (przede wszystkim Południową i Południowo-Wschodnią) oraz znaczną częścią Azji i Afryki. Wielkie, konkurencyjne hub-y europejskie są położone w zachodniej części kontynentu. Dla znacznej części Bliskiego Wschodu i Afryki Istambuł jest najdogodniejszym punktem przesiadkowym przy podróżach do Azji i Ameryki Północnej. To dzięki tej wyjątkowej sytuacji Turkish Airlines oferuje największą liczbę bezpośrednich połączeń międzynarodowych na świecie. Dodatkowo bardzo istotne znaczenie miało to, iż rozwój tureckiej linii odbywał się bez ograniczeń restrykcyjnymi unijnymi regulacjami. Na sukces rynkowy wpłynęły też bardzo niskie koszty osobowe, bardzo konkurencyjne w stosunku do linii z Europy Zachodniej oraz niskie koszty infrastrukturalne.

#### Konsolidacja, a pozycja rynkowa hub-ów

Jak wyjaśnialiśmy wcześniej osiami, jądrami konsolidacji rynkowej, w segmencie przewozów sieciowych, są hub-y. Główne pole walki konkurencyjnej gigantów stanowi rynek tranzytowych podróży interkontynentalnych, czyli odbywających się przez węzły przesiadkowe. Wnioski z analizy nie wybrzmiały bez podkreślenia, że w UE pozostały już tylko dwa, średniej wielkości hub-y, które mają istotne znaczenie i są wykorzystywane przez niezależne linie sieciowe - Helsinki i Lizbona. Oba mają też charakter bardzo niszowy, bowiem pierwszy specjalizuje się w ruchu do Azji, drugi zaś do Ameryki Południowej. Z Helsinek można wykonać rejs powrotny do zdecydowanej większości wielkich i bogatych aglomeracji azjatyckich, w rotacji dwudziestoczworgodzinnej<sup>6</sup>. To znacznie obniża koszty operacyjne, jak również daje możliwość zaoferowania świetnego produktu – najkrótsza podróż tranzytowa prawie z całej Europy.

---

<sup>6</sup> Chodzi o maksymalnie efektywne wykorzystanie samolotów oraz załóg lotniczych. Z Helsinek można wykonać rejsy w tej rotacji do wielu portów, do których nie można z W-wy – Tokio, Osaka, Szanghaj, nawet Bangkok.



## RAMKA.1. STUDIUM PRZYPADKU – FINNAIR I TAP

Dlaczego Finnair i portugalski TAP pozostają poza globalnymi grupami? W pierwszym przypadku –Finnair-u, zarząd linii ze względów czysto profesjonalnych, chciałby włączenia jej do jednej z globalnych grup (niewątpliwie IAG), a sprzeciwia się rząd. W drugim - rząd portugalski próbował dokonać tego poprzez prywatyzację, ale wśród liderów nie było chętnego. Najbardziej prawdopodobny - Grupa Lufthansy, która jest partnerem aliansowym linii, zadeklarowała jedynie trwałą współpracę. Politykę tę wyjaśnia położenie Lizbony, portu lotniczego najbliższego Ameryki Południowej i jej największego rynku – Brazylii. Portugalskie linie TAP mogą oferować podróże tranzytowe przez Atlantyk Południowy z całej Europy.

Powyższa sytuacja dobrze ilustruje przyszłość, jaką dla swoich linii i ich hub-ów widzą profesjonalni menadżerowie. Rozumieją, że szanse na stabilny rozwój i bezpieczeństwo finansowe może dać ich liniom tylko wejście do jednej z globalnych grup.

## Konsolidacja handlowa – umowy typu joint venture

Konsolidacja handlowa jest formą konsolidacji rynkowej, stanowiąc specyficzną częścią ogólnego trendu konsolidacyjnego. Następuje tam, gdzie konsolidacja właścicielska jest niemożliwa ze względów prawnych i politycznych. Ma charakter globalny i łączy gigantów z różnych kontynentów. Omawiamy ją dość szeroko ze względu na jej bardzo istotny wpływ na rynek przewozów interkontynentalnych. Co więcej, rośnie on właśnie tam, gdzie polscy decydenci wskazują na potencjał rozwojowy dla PLL LOT i CPK – na Północnym Atlantyku oraz na połączeniach Europa – Azja.

Efektywna umowa joint venture (JV) oznacza, że cała grupa niezależnych od siebie linii lotniczych wprowadza mechanizm prawno-ekonomiczny, który znosi konkurencję pomiędzy nimi, trwale wiążąc ich interesy. Zaczynają działać tak, jakby mieli wspólnego właściciela.

### Joint venture z udziałem podmiotów europejskich

W Europie pierwszej konsolidacji handlowej został poddany gruntownie rynek północno-atlantyki. W jej ramach trzy wielkie grupy europejskie i trzy wielkie grupy amerykańskie zawarły umowy typu JV. Były to:

- Grupa Lufthansy z Grupą United Airlines (plus Air Canada),
- Grupa AF/KLM (plus Alitalia<sup>7</sup>) z Grupą Delta,
- Grupa IAG z American Airlines.

<sup>7</sup> Uwaga: Alitalię dołączono, gdyż w tamtym okresie włączenie zrestrukturyzowanej włoskiej linii do Grupy AF/KLM wydawało się pewne.



Fundacja  
Kaleckiego

W wyniku zawarcia tych trzech załedwie umów konsolidacja objęła około 85% ruchu północno-atlantyckiego. W przypadku pierwszej, najbardziej nas interesującej umowy, współpraca dotyczy nie tylko rynków macierzystych partnerów, ale całych kontynentów, a w tym i Polski. Najprawdopodobniej analogicznie działają dwie pozostałe umowy.

Po rynku północno-atlantyckim przyszła kolej na Azję. Najpierw Grupa Lufthansy zawarła umowę JV z największą linią japońską - ANA. To ona była przyczyną tego, że LOT pomimo długich starań, po uruchomieniu połączenia do Tokio, mógł nawiązać tylko bardzo ograniczoną współpracę handlową z japońską linią, członkiem tego samego aliansu<sup>8</sup> - Star. Następnie IAG zawarło umowę z mniejszą linią japońską JAL.

Nastąpiła również ekspansja w kierunku otwierającego się rynku chińskiego. Po około dwuletnich negocjacjach Grupa Lufthansy zawarła umowę JV z Air China, największym chińskim przewoźnikiem międzynarodowym. Grupa AF/KLM zawarła umowę trójstronną z China Eastern oraz Delta. Była ona połączona z transakcją wymiany akcji. Kilka miesięcy temu szef IAG poinformował, że rozpoczęły się negocjacje jego Grupy z trzecim wielkim chińskim przewoźnikiem – China Southern również w celu zawarcia umowy typu JV.

Nie widać perspektyw na zawarcie tego typu umów z liniami koreańskimi. Powodem są dysproporcje w potencjalnych korzyściach. Gigant europejski może wnieść do wspólnej puli znaczną część rynku europejskiego, koreański – jedynie rynek macierzysty. W przypadku Indii powód jest inny – zupełny brak właściwego partnera. Chodzi o wizerunek, niezawodność operacyjną i jakość usług. Jeżeli się pojawi to aktywność trzech liderów europejskich będzie bardzo duża.

### Skutki umów joint venture

Umowa joint venture diametralnie zmienia sytuację na danych rynkach. Znosi konkurencję pomiędzy partnerami i wprowadza prosty mechanizm – „my kontra reszta świata”. Wtedy przynależność innej linii do tego samego aliansu nie ma żadnego znaczenia, o czym świadczy casus LOT-u w Japonii. W przypadku Chin należy też podkreślić, że jest to rynek w pełni kontrolowany, zarówno w odniesieniu do oferowania obcych linii, jak i slotów (tj. czasów startów i lądowań) w portach. Zawarcie umowy JV z chińską linią zapewnia właściwie swobodny dostęp do rynku, jej brak – ciągłe problemy i ograniczenia.

---

<sup>8</sup> Alianse lotnicze to organizacje zrzeszające **niezależne** linie lotnicze, które współpracują ze sobą na wielu płaszczyznach, a przede wszystkim, handlowej. Dla małych i średnich przewoźników mają istotne znaczenie wizerunkowe. Przynależność do tego samego aliansu nie wyklucza, a często wręcz nie ogranicza konkurencji pomiędzy jego członkami. Bardzo dobrym przykładem jest sytuacja na rynku polskim i w całej EŚW, gdzie głównymi konkurentami są Grupa Lufthansy i LOT członkowie Star Alliance. Alianse są organizacjami o charakterze globalnym. Największym z nich jest Star Alliance, a dwa kolejne to Sky Team, w którym lideruje Grupa AF/KLM oraz oneworld z liderem – Grupą IAG



Fundacja  
Kaleckiego

Umowa JV powoduje też pełne połączenie sił marketingowo-sprzedażowych partnerów., Przykładowo - Grupa LH działa w imieniu United Airlines i Air Canada w całej Europie i vice versa. Wspólnie zawierają specjalne umowy z wielkimi bankami i korporacjami, zaś ich programy Frequent Flyer ściśle ze sobą współpracują.

Te specyficzne dla rynku lotniczego umowy mają ogromny i bardzo często zupełnie niedoceniany wpływ na globalny układ sił. Równocześnie z punktu widzenia utrzymywania na rynkach wielu zróżnicowanych, konkurencyjnych ofert, są bardzo kontrowersyjne. Zamrażają, a często wręcz ograniczają konkurencję, bowiem zwiększają dominację gigantów i zmniejszają pole do działań mniejszym graczom. W materiałach uzasadniających wizję CPK – jako globalnego hub-u, termin „joint venture” w ogóle się nie pojawia. Tak, jak nie ma nawet prób analiz obecnej sytuacji konkurencyjnej na rynku przewozów sieciowych, trendów jej zmian i rzeczywistych szans „maluchów” na awans do grona liderów.

## Tanie linie na połączeniach dalekodystansowych

Naszym zdaniem bardzo szybki rozwój tanich ofert na połączeniach dalekiego zasięgu jest już przesądzony. Nieznane pozostaje jedynie tempo zachodzenia zmian, gdyż wchodzi tu w grę czynniki pozarynkowe, głównie globalna i regionalna sytuacja polityczna. Otwartość w ramach UE i wprowadzenie strefy Schengen miały pozytywny wpływ na rozwój taniego ruchu lotniczego

### Kierunki zmian technologicznych

Po wprowadzeniu do eksploatacji B747 uważano, że to początek ery czterosilnikowych, coraz większych super-gigantów, zdolnych do przewozu ogromnych ilości frachtu<sup>9</sup>. Dominować miały połączenia z wielkich hub-ów. To ta filozofia rynkowa leżała u podstaw wprowadzenia do eksploatacji olbrzyma – Airbusa A380. Rewolucje technologiczne, wprowadzanie coraz większych i ekonomiczniejszych mega-silników oraz kompozytowych kadłubów i skrzydeł spowodowały, że „wielkie” przestało oznaczać najbardziej ekonomiczne. Pierwszy europejski tani przewoźnik, Norwegian, pojawił się, gdy, z kilkuletnim opóźnieniem, wszedł do eksploatacji samolot nowej generacji – dwusilnikowy B787 Dreamliner. Niedługo po nim nieco większy Airbus- A350.

Jest wiele argumentów przemawiających za tym, że oferty tanich linii na trasach interkontynentalnych będą rozwijały się w bardzo szybkim tempie. Naszym zdaniem wystarczy popatrzeć na reakcję globalnych grup europejskich. Nie chcą one powtórzyć błędu sprzed lat, gdy zignorowały ekspansję tanich linii ,najpierw Ryanaira, a potem easyJeta et consortes. Nie lekceważą rozwoju ofert tanich linii na trasach dalekodystansowych. Dla nich rentowność połączeń

---

<sup>9</sup> W takiej sytuacji model biznesowy taniej linii, zupełnie nie przystawał do tras interkontynentalnych, gdyż nie uwzględniał przewozów frachtu i nie dawał możliwości wypełnienia samolotów ruchem tranzytowym.



Fundacja  
Kaleckiego

dalekiego zasięgu ma kluczowe znaczenie. Utworzyły już własne tanie linie interkontynentalne i rozwijają ich zdolności przewozowe w bardzo szybkim tempie. Lufthansa wykorzystuje tu Eurowings, IAG – Level. W 2018 r. IAG i Lufthansa chciały przejąć pioniera i największego europejskiego taniego przewoźnika interkontynentalnego - Norwegian, który ma problemy finansowe. Jednak mało prawdopodobna jest sytuacja, w której giganci będą konkurować wyłącznie pomiędzy sobą lub w ramach grupy. Fundamentalne znaczenie ma pytanie o plany w tym zakresie Ryanaira. Przez wiele lat prezes linii twierdził, że wejdzie ona na trasy dalekiego zasięgu, tylko czeka na spadek cen ultranowoczesnych B787 i A350, wynikający z zaspokojenia „pierwszego popytu”. Zatem każdy odpowiedzialny planista musi brać taką możliwość bardzo poważnie pod uwagę. Nawet, jeśli brakuje dalszych deklaracji czy działań zarządu Ryanaira, to linia ta ma lub wypracowuje wszystkie niezbędne do przeprowadzenia takiej rewolucji atuty.

Ekspansja tanich linii na połączeniach dalekiego zasięgu dopiero rozpoczęła się, jednak według ustaleń analityków mają one już prawie 10% udziału w rynku przewozów północno-atlantycznych z perspektywą wzrostową. Nowego impetu nada tej rewolucji kolejny przełom technologiczny. Za kilka miesięcy wejdzie do eksploatacji samolot wąskokadłubowy, nieco ponad dwustumiejscowy (to zależy od konfiguracji) - A321 LR, którego zasięg wyniesie aż 7400 km<sup>10</sup>. Umożliwi to bezpośrednie operacje ze znacznej części kontynentu europejskiego do USA i Kanady i to nie tylko do miast położonych na samym Wschodnim Wybrzeżu. A321LR będzie idealnym samolotem do uruchamiania tanich połączeń pomiędzy miastami nie-hubowymi, takimi, jak: Barcelona/Dusseldorf/Oslo/Bruksela i Boston/Montreal/Pittsburgh/Filadelfia. Być może za kilka lat Boeing odpowie nieco większym samolotem <sup>11</sup>, a wcześniej Airbus rozszerzy możliwości handlowe dzięki A321 XLR o jeszcze dłuższym zasięgu. Jednak i bez tych kolejnych kroków sam A321LR zapewni super tanie przeloty transatlantyczne milionom nowych pasażerów. Jedyne kwestią czasu jest wykorzystywanie samolotów wąskokadłubowych o ultra-długim zasięgu na niektórych trasach z Europy Środkowej. Będzie to stanowiło poważne wyzwanie konkurencyjne dla LOT-u.

### Loty interkontynentalne

Oceniając skutki coraz większego udziału tanich linii w rynku przewozów interkontynentalnych należy, przede wszystkim, uwzględnić następującą tezę. W przypadku tras średniego zasięgu, w EU, tanie i ultra tanie linie tylko w bardzo ograniczonym stopniu odebrały rynek liniom sieciowym. W ogromnej części wytworzyły zupełnie nowy popyt. Można to łatwo sprawdzić na przykładzie rynku polskiego. Według danych publikowanych przez Urząd Lotnictwa Cywilnego (ULC), w roku 2004, czyli w czasie wstąpienia Polski do UE i początku rewolucji tanich przewozów, port Chopina obsłużył nieco ponad 6,0 mln pasażerów, zaś wszystkie porty regionalne jedynie 2,8 mln. Poza nielicznymi wyjątkami oferowane

---

<sup>10</sup> Zasięg A321 jest o 1400km krótszy.

<sup>11</sup> Nazwa koncepcja to Middle of the Market Aircraft (MMA).





Fundacja  
Kaleckiego

były tam jedynie krajowe połączenia do Warszawy. Do roku 2008 ruch z/do Warszawy wzrósł o 55%, w istotnym stopniu dzięki pojawieniu się tam tanich linii. Jednak prawdziwy przełom nastąpił na rynkach regionalnych. Tam przewozy wzrosły ponad czterokrotnie w ogromnym stopniu dzięki bezpośrednim połączeniom międzynarodowym najpierw WizzAir-u, a potem i Ryanaira. Ta rewolucja była też możliwa dzięki bardzo znacznej integracji w ramach UE i strefy Schengen oraz coraz silniejszym więzom ekonomiczno-kulturalnym. Na trasach dalekiego zasięgu sytuacja będzie inna. Znaczną część ruchu tanie linie ruch przejmą od linii tradycyjnych. Na przykład z/do Azji Południowo-Wschodniej, gdyż tam zdecydowanie przeważają turyści i ruch „pracowniczy”. Na Północnym Atlantyku bardzo wrażliwy cenowo jest ruch rodzinno - etniczny i turystyczny. Ta sytuacja bardzo ograniczy przestrzeń rynkową mniejszych, niezależnych graczy. Już obecnie na Atlantyku Północnym ich udział spadł znacznie poniżej 10%, gdyż linie sieciowe, współpracujące w ramach umów joint venture, mają prawie 85% udziału, podczas gdy tanie linie - 8-9%. „Wolni strzelcy” to, przede wszystkim, SAS, LOT, Icelandair i Finnair. I to oni będą najbardziej wrażliwi na to nowe zagrożenie konkurencyjne.

## Współpraca linie sieciowe z tanimi liniami

Przez dekady częścią modelu biznesowego tanich linii był zupełny brak zainteresowania współpracą handlową z innymi przewoźnikami. Uważały, że ich jedynym zadaniem jest jak najtańsze przewiezienie pasażera z punktu A do B.

W tym kontekście ogromnym zaskoczeniem była złożona kilka lat temu przez szefa Ryanara, Michaela O'Learego deklaracja, że jego linia gotowa jest zawrzeć umowy handlowe z przewoźnikami, którzy zainteresowani są drastycznym obniżeniem kosztów dowozu pasażerów tranzytowych do swoich rejsów dalekiego zasięgu. Ryanair prowadził rozmowy z pierwszą tanią linią operującą na dalekim dystansie – Norwegian oraz z drugim irlandzkim przewoźnikiem Aer Lingusem, który ze swojego hub-u w Dublinie operuje do kilkunastu miast w USA i Kanadzie. Lotnisko dublińskie jest też drugą, co do wielkości, bazą Ryanaira. Negocjacje przeciągały się, gdyż potencjalni partnerzy spierali się o problem odpowiedzialności za utraty połączeń wynikające z opóźnień rejsów Ryanaira. Według ostatnich informacji umowa z Aer Lingusem jest już wynegocjowana, ale dokładny termin jej wejścia w życie nadal nie jest znany. Jeżeli tak się stanie to pozycja konkurencyjna Aer Lingusa w walce o tranzytowy ruch północno-atlantycki z i do całego kontynentu europejskiego ulegnie zdecydowanej poprawie. Aer Lingus zrezygnował z operacji do Warszawy, a wcześniej do Krakowa, tymczasem Ryanair lata do Dublina z jedenastu polskich miast, w tym z lotniska Warszawa-Modlin codziennie, a z Krakowa-Balic, w niektóre dni tygodnia, nawet dwa razy dziennie. Wejście w życie tej umowy istotnie zmieni sytuację na rynku przewozów północnoatlantyckich z i do Polski.

Wspomniany trend jest zjawiskiem w jeszcze w bardzo wczesnej fazie rozwoju. Nie można obecnie przewidzieć, jaki będzie jego wpływ na europejski rynek



Fundacja  
Kaleckiego

przewozów interkontynentalnych, lecz potencjalne skutki mogą okazać się bardzo duże. Kwestia obniżenia kosztów dowozu do swojego hub-u taniego ruchu dalekiego zasięgu była jednym z największych wyzwań dla linii europejskich. Lufthansa przez wiele lat osiągała wysokie zyski na trasach interkontynentalnych, podczas, gdy europejska część siatki połączeń była nierentowna, z powodu bardzo niskich przychodów z przewozu taniego ruchu tranzytowego. Do gry o ten typ ruchu wszedł drugi największy europejski tani przewoźnik – easyJet, który zawarł umowę z Norwegian.

Nieco paradoksalnie, znaczenie dla rynku tego nowego zjawiska będzie zależało od tego, czy ultra-tani gigant Ryanair sam zdecyduje się na operacje interkontynentalne. Jeżeli tak, to jego sieciowi konkurenci nie będą mogli liczyć, że im nadal będzie pomagał. Być może jednym z powodów niespodziewanego zainteresowania irlandzkiej linii współpracą przy przewozach dalekiego zasięgu jest chęć zdobycia bezpośrednich doświadczeń rynkowych.

LOT nie może liczyć na to, że i jemu jakaś tania linia pomoże w obniżeniu kosztów dowozu do Warszawy ruchu tranzytowego. Taka współpraca, która wymaga również po stronie taniej linii poniesienia dość istotnych kosztów, ma sens tylko wtedy, gdy siatki przewozowe obu partnerów są w danej bazie bardzo gęste. Połączenia tranzytowe muszą tworzyć się samoistnie, tj. bez dopasowywania rozkładów. Już obecnie maleją szanse na współpracy LOT-u z tanimi liniami, gdyż oficjalna polityka zarządców Portu Chopina ogranicza możliwości ich operacji. A w dalszej przyszłości - CPK ma być nie dla nich. Z samych profili biznesowych obu portów wynikać będzie brak realnej możliwości współpracy linii sieciowych, w tym przypadku LOT-u, i tanich przewoźników.

Obecnie wielkie europejskie linie sieciowe nie wykorzystują własnych tanich linii do przewozu ruchu tranzytowego. Jednak w długim horyzoncie czasowym, pod bardzo silną presją konkurencyjną, może się to zmienić. Głównymi hamulcami są, najprawdopodobniej, kwestie wizerunkowe i „strach” przed związkami zawodowymi. Tymczasem tak wrażliwy na prestiż przewoźnik, jak Emirates posiada umowę handlową typu code-share z własną tanią spółką - córką flydubai. Umożliwia mu to wożenie ruchu tranzytowego, między innymi, z i do Krakowa, do którego flydubai operuje.

## Wybrane pozostałe trendy rynkowe

Wśród innych trendów warto wymienić: przewozy frachtowe, rosnącą rolę systemów informatycznych, ograniczanie przez gigantów współpracy z mniejszymi liniami, siłę marketingową wielkich linii.

Ogromne i wciąż rosnące znaczenie mają przewozy frachtowe, szczególnie na rynku z/do Azji. Wymagają one gigantycznych systemów logistycznych zapewniających transport naziemny wewnątrz Europy oraz bardzo bliskich partnerów handlowych „po drugiej stronie” – linii chińskich, japońskich itd. Znaczenie tego rynku pokazują przychody spółki Lufthansa Cargo, które w roku



Fundacja  
Kaleckiego

2018, wyniosły 2,7mld EUR, a EBIT -268mln EUR. Były zdecydowanie wyższe niż całe przychody i zysk operacyjny LOT-u.

Zwiększa się rola coraz bardziej efektywnych, ogromnych i bardzo kosztownych systemów informatycznych. Jednym z nich, o kluczowym znaczeniu dla przychodów przewoźników sieciowych, jest system Revenue Management (Zarządzania Wpływami). Pomaga on linii lotniczej sprzedać miejsca w każdym konkretnym rejsie po optymalnym zestawie taryf, od najtańszych do najdroższych.

Giganci rynkowi stopniowo, ale konsekwentnie ograniczają, współpracę handlową z mniejszymi liniami. Coraz wyraźniejsze jest nastawienie – „my (grupa) kontra reszta świata”. Trend ten nasili się, gdy przyjdą gorsze czasy i zaostrzy się walka konkurencyjna o każdego pasażera.

Siła marketingowa super linii/grupy wykorzystywana będzie do tworzenia konglomeratów, sprzedających usługi transportu lotniczego i z nim powiązane. Ryanair zatrudnił już ponad tysiąc specjalistów i buduje platformę oferującą „wszystko” – nie tylko przeloty, hotele, wynajem samochodów, ale nawet sprzedaż lotniskową – internetową. To będzie oferta totalna dla ogromnej części rynku nie-biznesowego. Dzięki temu Ryanair chce opanować sprzedaż internetową w ogromnym sektorze lotniczych podróży pasażerskich oraz powiązanych usług.

Dwa ostatnie trendy dopiero się uwidaczniają, ale musimy je uwzględnić, gdyż myśląc o teraźniejszości widzimy rynek za lat kilkanaście..

## LOT JAKO KONSOLIDATOR I LIDER REGIONALNY

### Realia rynku lotniczego w EŚW

Idea, że LOT może się stać się bardzo ważnym graczem w Europie, a z nim CPK, jako jego hub, dzięki skonsolidowaniu rynku w naszym regionie, jest najbardziej konkretnym i wyrazistym uzasadnieniem merytorycznym koncepcji i projektu zawartym w dokumentach rządowych<sup>12</sup>. Teza ta jest powtarzana we wszystkich wystąpieniach przedstawicieli rządu i właściwych ministerstw dotyczących CPK. Niestety ma ona wiele bardzo istotnych, wręcz fundamentalnych słabości.

Najwyraźniej używa nieprofesjonalnej definicji „konsolidacji”. Prowadzi to, między innymi, do wyeliminowania Austrian i Wiednia, który geograficznie, a więc i

---

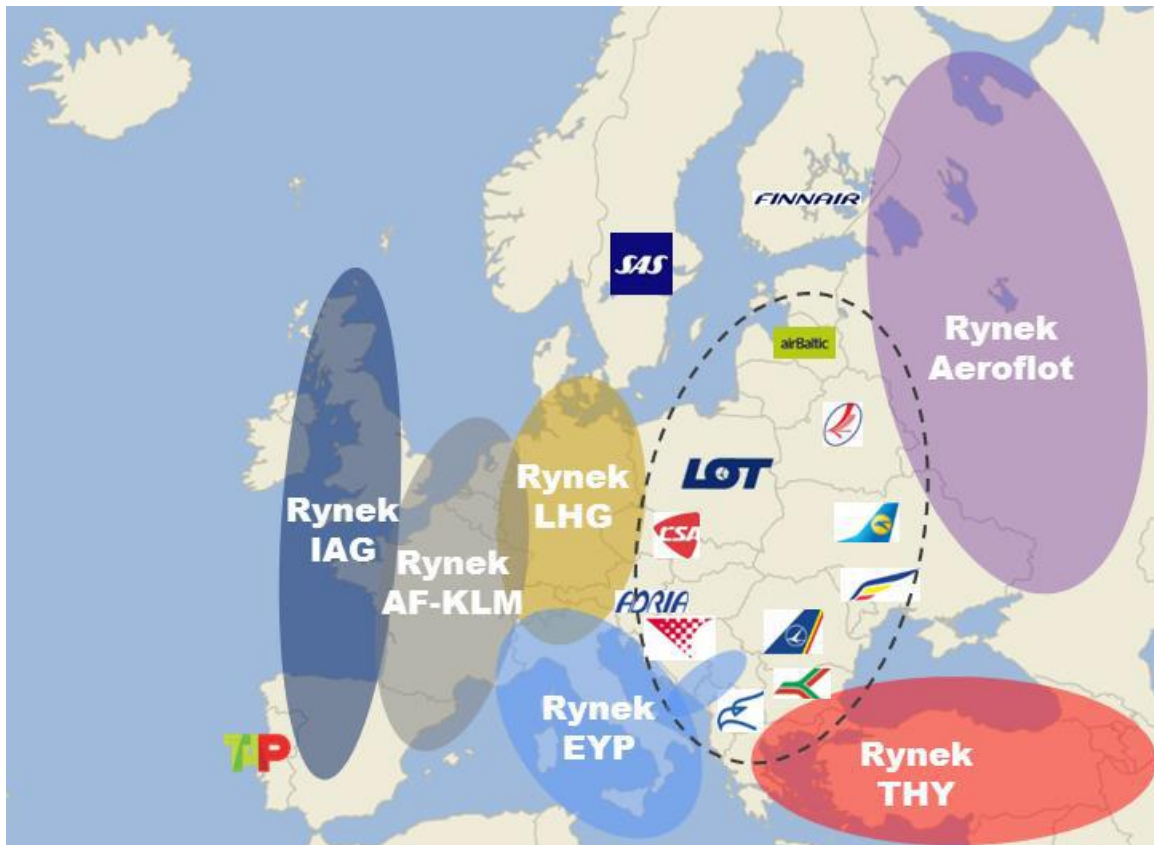
<sup>12</sup> Mówi o tym sam tytuł Załącznika nr 1 Do Uchwały RM o CPK – „Potencjał Konsolidacji Rynków Europy Środkowo - Wschodniej przez PLL LOT” oraz podtytuł drugiego fragmentu – „Niezagospodarowany Potencjał Rynku”.



Fundacja  
Kaleckiego

lotniczo-biznesowo, jest położony w Europie Środkowej. Na pewno bardziej centralnie niż Praga czy Warszawa. A co znacznie ważniejsze: otwarty i zjednoczony rynek unijny nie podlega „konsolidacji po kawałku”, ale całościowej. Zupełnym nieporozumieniem jest mapka pokazująca „rynki macierzyste” Grupy Lufthansy, IAG, AF/KLM<sup>13</sup>.

**RYS. 1. BRAK DOMINUJĄCEGO PRZEWOŹNIKA SIECIOWEGO W EŚW WG RADY MINISTRÓW**



ŹRÓDŁO: MAPKA Z ZAŁĄCZNIKA DO UCHWAŁY RM NR 173/2017.

Dla znacznej części naszego regionu (Południe i Południowy Wschód), Wiedeń jest lepiej położony, jako hub, niż Warszawa. Jest znacznie bliżej tych krajów i w przypadku tranzytu do/z Europy Zachodniej pasażer „nie nadkłada drogi”, tak, jak w przypadku Warszawy. Praktyczne potwierdzenie tych konstatacji znajduje się w dalszej części naszego raportu. Najważniejsza jest jednak teza następująca: dla europejskich globalnych grup rynkami macierzystymi jest cała Europa i bezpośrednio lub pośrednio, dzięki partnerom, cały świat.

Oficjalna koncepcja zakłada, że rynek w naszym regionie jest prawie pusty i „czeka” na konsolidację. W polemice z autorami uzasadnień rynkowych dla

<sup>13</sup> Por. Uchwała RM Nr 173/2017 z dnia 7.11.2017 „W sprawie przyjęcia koncepcji przygotowania i realizacji inwestycji Port Solidarność – Centralny Port Komunikacyjny dla Rzeczypospolitej Polskiej - Załącznik Nr 1 s. 96.

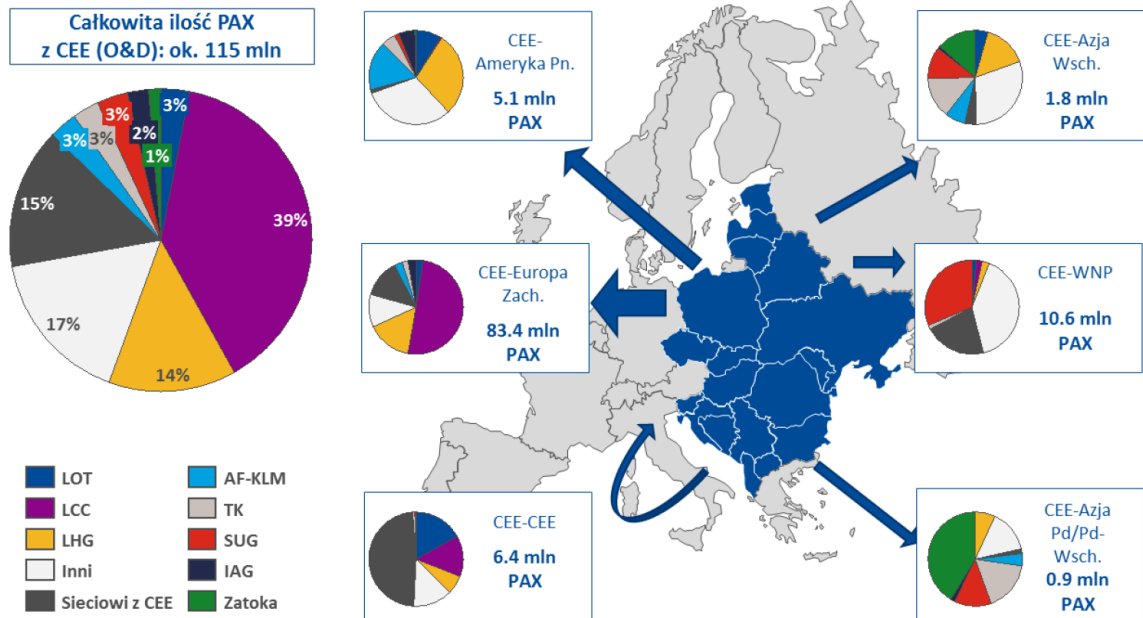


Fundacja  
Kaleckiego

koncepcji „Wielkiego CPK” warto wykorzystać dane przedstawione przez nich samych w Uzasadnieniu do Uchwały RM<sup>14</sup> dotyczącej CPK.

## RYS. 2. RYNEK PRZELOTÓW PASAŻERSKICH W EŚW

Udziały rynkowe na wybranych przeptywach pasażerskich z regionu w 2016 r.



źródło: GDD

Z powyższych wykresów wynika, że według kryteriów zastosowanych przez autorów, Grupa Lufthansy nie ma hub-u umiejscowionego w naszym regionie, a pomimo tego jej udział w łącznym rynku (115mln pasażerów w roku 2016) to aż 14%, czyli ponad 16 mln pasażerów. Dla porównania udział LOT-u, z hub-em w regionie – to 3%. A rzeczywisty udział Grupy LH jest jeszcze nieco większy, gdyż nie są tu uwzględnieni partnerzy z umów J.V. Gdyby uwzględniono też Austrię i Austrian udział Grupy Lufthansy wzrósłby do około 20%, dzięki bezpośrednim przewozom Grupy z i do Austrii. Na zdecydowanie największym rynku Europa Środkowo-Wschodnia - Europu Zachodniej (83,4mln pasażerów) – pozycja Grupy LH jest wyjątkowo mocna. Jej przewozy wyniosły w roku 2016 prawie 14mln pasażerów (udział ponad 16%). W przypadku drugiej globalnej grupy – AF/KL – tylko niecałe 3,5mln. Podobną pozycję posiada LOT, ale jest dopiero na trzecim miejscu. W przypadku polskiej linii zdecydowanie przeważają przewozy bezpośrednie, na przykład z Warszawy do Londynu, Paryża, Brukseli itd. Grupa Lufthansy rozwija ogromne przewozy tranzytowe, wewnątrz-europejskie.

Na zdecydowanie największym rynku interkontynentalnym – Północnym Atlantyku (5,1mln pasażerów), udział Grupy Lufthansy to około 28% (ponad 1,4mln pasażerów – wyłącznie tranzytowych). Nie uwzględniono tu pasażerów przewożonych przez Grupę United i Air Canada w ramach umowy Joint Venture.

14. Patrz przypis Nr 12.



Fundacja  
Kaleckiego

A są to niewątpliwie przewozy bardzo znaczące. LOT, mimo, iż oferuje połączenia bezpośrednie, przewiózł jedynie niecałe 600tys. pasażerów.

Drugi co wielkości rynek dalekiego zasięgu – Azja Wschodnia (1,8mln) – przewozy Grupy LH – niecałe 300tys. W roku 2016 LOT dopiero rozwijał tu siatkę, ale i obecnie jego ruch jest znacznie mniejszy. Jednak tu dużo groźniejszym, niż Grupa Lufthansy konkurentem, jest Aeroflot – dzięki położeniu geograficznemu Moskwy oraz bardzo agresywnej polityce cenowej. Chodzi o masowy, tani i bardzo tani ruch.

Na trzecim, co wielkości rynku do Azji Płd. - Wsch. i Płd. Grupa LH ma niewielki udział. Króluje linie z Zatoki, Turkish oraz Aeroflot. I znowu decyduje geografia plus struktura ruchu – zdecydowana dominacja bardzo taniego, takiego, który dla Grupy Lufthansy ma marginalne znaczenie. Tu możliwości LOT-u zdobycia istotnego udziału rynkowego są minimalne, ze względu na położenie geograficzne Warszawy – w północnej części naszego regionu.

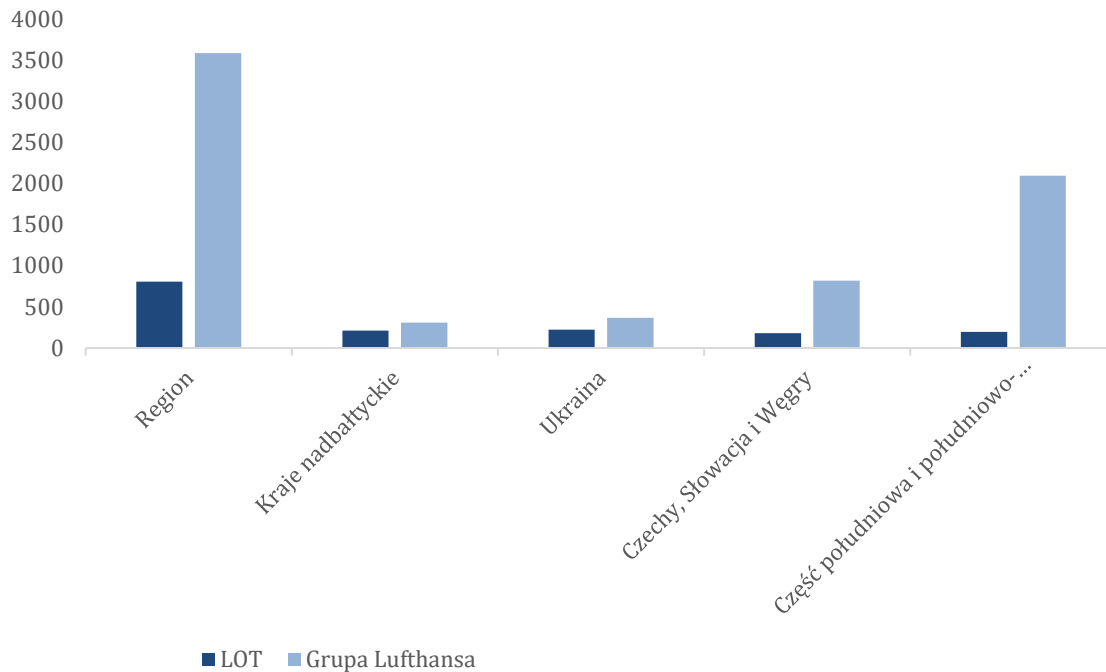
## LOT-u i Grupa Lufthansy w regionie EŚW (bez Polski)

Udziały w rynku EŚW stanowią odbicie roli, jaką odgrywa geografia i dlatego twierdzimy, że Warszawa nie jest dobrze położona. Tylko w przypadku krajów nadbałtyckich Warszawa ma wyraźną geograficzną przewagę nad hub-ami Grupy Lufthansy. Na Ukrainie sytuacja jest mniej więcej wyrównana, gdy porównujemy położenie Warszawy i Wiednia. W pozostałej części regionu – im dalej na Południe i Południowy-Wschód – tym gorzej. Oczywiście ogromne znaczenie ma też rozległość siatek połączeń linii w Grupie Lufthansy i ich gęstość, czyli liczba rejsów wykonywanych dziennie i tygodniowo do poszczególnych miast na prawie wszystkich kontynentach. Możliwości sprzedaży, w porównaniu z LOT-em są przez to zdecydowanie większe. Ten czynnik działa analogicznie w całym regionie.



Fundacja  
Kaleckiego

WYKRES.1. LOT I GRUPY LUFTHANSY W EŚW (BEZ POLSKI)



Uwaga: Liczba oferowanych foteli w tysiącach na danych grupach połączeń.  
Źródło danych: bazy danych rozkładowych zasilających systemy rezerwacyjne.  
Oprogramowanie Seabury APG.

## Sytuacja w portach regionalnych w Polsce

Dane dotyczące liczby foteli oferowanych przez Grupę Lufthansy (bez taniej linii Eurowings), do polskich portów regionalnych oraz oferowanych przez LOT na rejsach krajowych z i do Warszawy w zbliżającym się sezonie Lato 2019 wskazują, że nawet w Polsce Grupa LH ma istotną przewagę nad LOT-em. Polska linia oferować będzie 1 445,4tys. foteli, podczas, gdy Grupa LH - 1 727,0tys. Różnica ta maleje, gdyż LOT zwiększy swoje oferowanie o 8,7%, a konkurent pozostawi bez zmian. Jednak samo porównanie oferowania LOT-u i Grupy LH nie mówi wszystkiego. Na rejsach konkurentów aż 80% pasażerów to ruch tranzytowy. Są to oficjalne dane przekazane na konferencji prasowej. LOT nie podaje swojej struktury ruchu. Historycznie przez wiele lat było to około 50%. Obecnie, najprawdopodobniej, jest to nieco więcej. Wspomnimy jeszcze, że od kilkunastu lat gra konkurencyjna o ruch tranzytowy miała w polskich portach regionalnych tylko dwóch uczestników, ponadto w latach 2002 – 2008 LOT i Lufthansa w dość szerokim zakresie współpracowały ze sobą. Obecnie świetna koniunktura rynkowa przyciąga nowych graczy. KLM, a od niedawna i Air France, uruchamiają kolejne połączenia do głównych polskich aglomeracji. W układzie binarnym (LOT – Grupa LH) większy i silniejszy gracz koncentrował się na ruchu najwyżej płatnym, zostawiając znaczną przestrzeń dla mniejszego



Fundacja  
Kaleckiego

rywała. Teraz zacznie się coraz ostrzejsza konkurencja cenowa, szczególnie, gdy choć tylko trochę osłabnie obserwowana hossa rynkowa.

Tylko w dwóch podobszarach poza Polską - w krajach nadbałtyckich i na Ukrainie, LOT ma realne szanse odgrywać istotną rolę rynkową. Należy przy tym pamiętać, że pozycja Grupy LH jest i będzie zdecydowanie silniejsza, gdyż ze swoich czterech hub-ów oferuje gigantyczne siatki połączeń, a LOT może konkurować jedynie „punktowo” – do rosnącej, ale jednak ograniczonej grupy aglomeracji na trzech kontynentach.

### Wnioski

Powyższe dane dobitnie dowodzą, że rynek Europy Środkowej nie jest „pustynią”, jeżeli uwzględnimy ofertę sieciową najsilniejszego gracza w tej części Europy – Grupy Lufthansy, zaś pozycja LOT-u w zestawieniu z tym gigantem jest po prostu słaba. Ponadto ogromne znaczenie ma położenie geograficzne, umiejscowienie w regionie Warszawy oraz Wiednia, Monachium i Frankfurtu.

## WSTĘP DO PROGNOZ „WIELKIEGO CPK” - PODEJŚCIE POPYTOWE

Opis pozycji konkurencyjnej LOT-u w Polsce i całym regionie EŚW jest koniecznym wstępem do prognoz ruchu lotniczego dla głównego warszawskiego lotniska na kolejne lata. Więcej niż zdumienie musi budzić to, że w tak obszernym materiale dołączonym do cytowanej Uchwały RM nie ma nawet próby sporządzenia takich prognoz, nawet chociażby ich zarysu. Tymczasem budowę CPK uważa się już za przesądzoną. W naszym raporcie nie jest możliwe zawarcie wielowariantowych prognoz, konieczny jest dostęp do danych, które mają charakter poufny lub są płatne. Jednak już wstępna analiza, bardzo ogólna i syntetyczna, daje pojęcie, jakie są najbardziej prawdopodobne scenariusze rozwoju sytuacji rynkowej.

Poniżej przedstawimy jedną z kluczowych części naszej analizy, czyli dwie prognozy, z których pierwszą uznajemy za zadaniową, drugą zaś - realną.

### Prognoza zadaniowa

Prognoza pierwsza została sporządzona na podstawie kluczowych założeń przyjętych przez stronę rządową dla CPK. Zadeklarowano, że port będzie przeznaczony wyłącznie dla linii sieciowych. A od strony planistycznej – przy tak znacznej odległości od miasta musiałby być przewidziany tani terminal, aby jakiegokolwiek tanie linie zdecydowały się z CPK korzystać. Założono też stworzenie systemu dowożenia prawie całego krajowego ruchu tranzytowego szybką koleją.





Fundacja  
Kaleckiego

Zagraniczne linie sieciowe, przy średniorocznym wzroście o 4%, będą przewoziły w roku 2029, z/do Warszawy około 5,2mln pasażerów. W roku 2017 było to 3,2mln. Trudno prognozować wyższy wzrost przy tak ogromnym rozwoju bezpośrednich połączeń LOT-u.

Ruch pasażerów krajowych w wariancie najbardziej optymistycznym może osiągnąć około 0,5mln. W roku 2018 LOT i Ryanair przewiozły z/do Szczecina około 240tys. pasażerów. Wymieniamy tu Szczecin, gdyż ze względu na odległość od Warszawy, tylko na tej trasie, przelot samolotem może być atrakcyjny<sup>15</sup>.

Jak widzimy, aby zbliżyć się do podawanej, jako „pierwszy próg” liczby 30mln pasażerów same przewozy międzynarodowe LOT-u będą musiały znacznie przekroczyć liczbę 20mln. W roku 2017, z/do Warszawy wyniosły one około 5,2mln pasażerów, a w roku ubiegłym, szacunkowo, 6,4 -6,5mln pasażerów.

Oficjalnym źródłem prognozy ruchu lotniczego dla rynku polskiego jest „Projekcja liczby obsługiwanych pasażerów w Polsce do roku 2035” opublikowana przez Urząd Lotnictwa Cywilnego – ULC. Wynika z niej, że przewozy będą rosły w Polsce, w okresie 2017 – 2029, średnio o niecałe 6% rocznie – wzrost do roku 2029 o prawie 96%.

Przewozy międzynarodowe z/do Warszawy dzielą się na ruch bezpośredni oraz tranzytowy. Jak wspominaliśmy, według informacji LOT-u ruch bezpośredni stanowił około 50% całego ruchu<sup>15</sup>, co dla roku 2017 oznaczałoby około 2,6mln pasażerów. Aby ustalić ruch międzynarodowy LOT-u z i do Polski dodajemy 0,8mln pasażerów z ruchu tranzytowego kraj-zagranica (nieco ponad 50% z 1,45mln)<sup>16</sup>. Jak widzimy wyniósł on łącznie 3,4mln pasażerów. Jednak nawet, jeżeli popełniamy błąd na poziomie 100-200 tysięcy pasażerów, to nie ma to istotnego znaczenia w kontekście wartości kilkunastomilionowych.

Gdy nawet założymy, że dzięki wyjątkowo dynamicznemu rozwojowi oferty, wzrost ruchu międzynarodowego LOT-u będzie o 3p.proc. wyższy od średniej rynkowej dla Polski i wyniesie średniorocznie 9% to bezpośrednio przewozy międzynarodowe LOT-u z/do Warszawy plus tranzytowe kraj - zagranica powinny wynieść, w **roku 2029, około 9,6mln** pasażerów. Byłby to ogromny wzrost biorąc pod uwagę bazę 3,4mln pasażerów w roku 2017. Podkreślamy, to naszym zdaniem wariant bardzo optymistyczny. Jednak i przy tym wariancie

---

<sup>15</sup> W roku 2018 sam LOT przewiózł z/do Warszawy około 1,6mln pasażerów, z tego nieco ponad połowa to ruch tranzytowy

<sup>16</sup> Posługujemy się tu danymi mocno przybliżonymi, gdyż LOT nie przekazuje dokładnych informacji.

<sup>17</sup> Czyli przykładowo bezpośredni ruch międzynarodowy z/do Warszawy (Np. Warszawa – Londyn) plus tranzytowy – krajowy (np. Kraków – Warszawa – Madryt).



Fundacja  
Kaleckiego

warunkiem powodzenia będzie ogromny wzrost przewozów tranzytowych zagranica – zagranica.

Od łącznego zagranicznego ruchu tranzytowego, w roku 2017, (2,6mln) odejmujemy ruch tranzytowy kraj – zagranica – około 0,8mln pasażerów. Zostaje 1,8mln pasażerów, jako ruch tranzytowy zagranica-zagranica. Z wcześniejszych wyliczeń wynika, że do osiągnięcia koniecznych dla uzasadnienia powstania CPK 30mln pasażerów konieczne będzie przewożenie przez LOT ponad 14mln międzynarodowych pasażerów tranzytowych<sup>17</sup>. Przypominamy, że w roku 2017 było ich 1,8mln. Tak ogromny wzrost jest naszym zdaniem niemożliwy do osiągnięcia.

Obecnie nikt, dysponując nawet pełną bazą danych aktualnych i historycznych dotyczących łącznych potencjałów ruchu tranzytowego oraz udziałów rynkowych poszczególnych graczy nie jest w stanie sporządzić choćby przybliżonej prognozy w kilkunastoletnim horyzoncie czasowym. Po prostu sytuacja konkurencyjna, jaka wtedy będzie miała miejsce, jest nie do przewidzenia. Jednak niewątpliwie można pokusić się o określenie scenariuszy rozwoju poszczególnych segmentów rynku, które są bardzo mało prawdopodobne.

We wcześniejszej, opisowej części, przedstawiliśmy trendy zmian rynkowych, kładąc nacisk na proces konsolidacji. Uczestniczą w nim jedynie giganci kilkunastokrotnie więksi od LOT-u. Aby znacznie przekroczyć poziom 10mln międzynarodowych pasażerów tranzytowych polski przewoźnik musiałby ogromną ich część „odebrać” liderom rynkowym. Jak już wspomnieliśmy położenie geograficzne Warszawy radykalnie ogranicza możliwości przewozów tranzytowych wewnątrz-europejskich, a przede wszystkim, pomiędzy naszym regionem i Europą Zachodnią. A jest to rynek gigantyczny – 83,4mln w roku 2016. Grupa Lufthansy przewiozła tu około 14mln pasażerów w bardzo znacznej części na połączeniach tranzytowych. LOT w przewozach tranzytowych będzie musiał skupić się na rynkach dalekiego zasięgu – Ameryka Północna i Azja, gdyż położenie geograficzne Warszawy uniemożliwia jej pełnienie roli istotnego hub-u dla innych rynków interkontynentalnych (Ameryka Łacińska, Afryka). Według oficjalnej koncepcji LOT ma skonsolidować rynek w Europie Środkowo-Wschodniej. Nawet, jeżeli zapomnimy o wcześniejszych argumentach i przyjmujemy, że uda mu się osiągnąć znaczący udział w rynku przewozów tranzytowych w naszym regionie to i tak będzie to zdecydowanie niewystarczające, aby choć zbliżyć się poziomowi przewozów tranzytowych określonego wcześniej, czyli kilkunastu mln pasażerów.

W roku 2016 według oficjalnych danych podanych w Uzasadnieniu do Uchwały RM, przewozy interkontynentalne wyniosły w naszym regionie: Płn. Atlantyk – 5,1mln, Azja Wsch. – 1,8mln, Azja Płd. Wsch. i Azja Płd. – 0,9mln, co daje razem 7,8mln. Nawet, jeżeli te rynki będą rosły istotnie szybciej niż cały region, tj. o 7% rocznie (wariant bardzo optymistyczny), to w roku 2029 ruch na w/w



Fundacja  
Kaleckiego

trasach wyniesie „jedynie” 16,6mln. Z czego znacząca część do z/do Polski, która nie będzie stanowiła potencjału ruchu tranzytowego zagranica-zagranica<sup>17</sup>.

**TABL. 2. POTENCJAŁ RUCHU TRANZYTOWEGO POMIĘDZY EŚW I AMERYKĄ PÓŁNOCNĄ ORAZ POSZCZEGÓLNYMI REGIONAMI AZJI. DANE Z ROKU 2016**

Region	Potencjał w roku 2016	Prognozowany potencjał w roku 2029
	w mln pasażerów	
Ameryka Północna	5,1	10,9
Azja Wschodnia	1,8	3,8
Azja Płd. Wsch. i Azja Płd.	0,9	1,9
Łącznie	7,8	16,6

Źródło: Opracowanie na podst. danych w Uzasadnieniu do Uchwały RM.

Jak widzimy nawet nierealnie wysoki wzrost udziału LOT-u w rynku przewozów interkontynentalnych z/do naszego regionu zdecydowanie nie wystarczy, aby spełnić ambicje LOT-u i osiągnąć poziom przewozów wymagany dla wypełnienia lotowskiego hub-u (CPK). Konieczne będzie pozyskanie ogromnych, dodatkowych strumieni ruchu, głównie na kierunku Europa Zachodnia – Azja. Tymczasem, w odróżnieniu od kierunku Europa Środkowo-Wschodnia – Atlantyk Północny konkurencja tam jest gigantyczna. Przypomnijmy: trzy globalne grupy europejskie połączone umowami J.V. z partnerami azjatyckimi, trzy wielkie linie z Zatoki Perskiej, globalny Turkish Airlines, Finnair i Aeroflot. Z upływem lat zmiany w sytuacji konkurencyjnej będą niekorzystne również ze względu na szybki wzrost oferowania nowych graczy, tj. tanich linii. Skutki tego odczują przede wszystkim mniejsi, „niezrzeszeni” przewoźnicy.

Warto rozważyć pytanie, czy położenie geograficzne Warszawy/CPK istotnie zwiększa szanse na powodzenie projektu „Wielkiego CPK”. Wbrew stwierdzeniom zawartym w cytowanym już Uzasadnieniu do Uchwały RM Warszawa nie jest wyraźnie „uprzywilejowana geograficznie”, jeżeli chodzi o pozyskiwanie ruchu tranzytowego do Azji. Jedynie w przypadku Seulu jest jakościowa różnica w porównaniu z hub-ami w Europie Zachodniej. Znajduje się on na granicy rotacji dwudziesto-czterogodzinnej przy rejsach z Warszawy. W takiej zdecydowanie uprzywilejowanej geograficznie sytuacji są natomiast Helsinki i Moskwa. I Finnair to wspaniale wykorzystuje. Trzeba się też liczyć z tym, że w przyszłości znacząco wzrośnie rola Aeroflot-u i Moskwy. Cały czas

<sup>17</sup> Od liczby 30mln odejmujemy 5,2mln pasażerów obcych linii lotniczych i 9,6 mln pasażerów międzynarodowych LOT-u z i do Polski oraz 0,5mln pasażerów krajowych LOT-u. Różnica to 14,7mln pasażerów tranzytowych zagranica – zagranica.



Fundacja  
Kaleckiego

posługujemy się tu szacunkami i mocno przybliżonymi prognozami. Ale mówimy o wielkich liczbach, gdy 1- 2mln pasażerów niewiele zmieniają.

Jest jeszcze problem szczególnie, jednak bardzo istotny, który dotyczy praw przelotu nad Syberią. Azja Wschodnia, czyli Chiny, Japonia i Korea to gigantyczny, bogaty i bardzo rozwojowy rynek, ale pod warunkiem uzyskiwania zgód na przeloty nad Syberią dla nowych połączeń i dla dodatkowych rejsów na trasach już obsługiwanych. LOT uzyskał zgody na kilkanaście rejsów tygodniowo, a będzie potrzebował ich wielokrotnie więcej. Dla porównania - Finnair otrzymał ich już prawie sto. Pomijając kwestie relacji politycznych warto uwzględnić, że Aeroflot będzie w przyszłości jednym z głównych konkurentów LOT-u, szczególnie w naszym regionie.

## Prognoza realna

Z powodów opisanych powyżej prognoza powinna być oparta na ogólnej dynamice rynku polskiego i w naszym regionie. Dla rynku europejskiego prognoza IATA przewiduje średnioroczny indeks wzrostu 102,7% w okresie do 2034. Uzasadnione jest przyjęcie dla Polski i regionu znacznie szybszego tempa wzrostu tak, jak zakłada prognoza ULC, czyli około 5,5%-6,0%. Dla PLL LOT, z kilku istotnych powodów można, w wariancie bardzo optymistycznym, podnieść ten indeks o kilka punktów procentowych do 8,0%. Oznacza to w roku 2029 ruch międzynarodowy LOT-u z/do Warszawy na poziomie 13,4mln. Razem z ruchem krajowym wyniosłby on 14mln. Jeśli dodać ruch obcych linii sieciowych daje to łącznie nieco ponad 19mln pasażerów, a zatem znacznie poniżej liczby wymaganej dla CPK (30mln). W wariancie bardziej ostrożnym, choć nie pesymistycznym - ruch międzynarodowy LOT-u to „tylko” 10,7mln, zaś jego indeks średnioroczny to 106,0%. Łącznie w porcie – 16,5mln pasażerów. Różnica pomiędzy wariantami jest dość duża, gdyż znaczną część stanowi tu ruch tranzytowy pozyskiwany w ostrej walce konkurencyjnej. A odpowiedzialny planista powinien też uwzględnić wariant pesymistyczny i indeks na poziomie 3%. Uważamy, że „czarny scenariusz”, czyli w długim horyzoncie czasowym, brak w Polsce linii sieciowej oznaczający jedynie minimalny ruch tranzytowy przez CPK, jest raczej mało prawdopodobny ze względu na wielkość rynku. Choć „prawdziwi pesymiści” pewnie nie zgodzą się z tym stwierdzeniem, wskazując na przykład rynku włoskiego i losy Alitalii, która prawie dwa lata temu ogłosiła niewypłacalność i znajduje się w procesie upadłościowym.

W wariancie ostrożnym przewozy są jedynie o niecałe 5% większe, niż w roku 2017. To konsekwencja przyjętych założeń – brak tanich linii (w roku 2017 - 2,8mln), brak charterów (1,4mln) i minimalny ruch krajowy (nieco ponad 2mln).



Fundacja  
Kaleckiego

TABL. 3. WARIANTY PROGNOZY

Warianty	Średnioroczny Indeks wzrostu	Przewozy w roku 2029	W tym LOT
	w %	w mln	
optymistyczny	108,0	19,2	14,0
ostrożny	106,0	16,5	11,3
pesymistyczny	103,0	13,1	7,9

Źródło: Opracowanie na podst. danych IATA.

Luka pomiędzy prognozą zadaniową i prognozą realistyczną dla LOT-u jest znacząca i wynosi 10 - 12mln pasażerów. A przecież to ma być dopiero wstęp do fajerwerków domniemanej, ogromnej ekspansji. Pierwsza faza budowy zakłada przepustowość na poziomie 45-50mln pasażerów i przygotowania do kolejnych inwestycji, aby zwiększyć przepustowość do 100mln.

Prognozując potencjał rynkowy musimy uwzględniać nie tylko pierwszy próg (30mln), ale i kolejne, gdyż już w pierwszej fazie procesu wiele istotnych i kosztownych elementów inwestycji około-lotniskowych, takich, jak drogi, linie kolejowe, linie energetyczne, system wodno-kanalizacyjny itd. musi być przystosowane do zdecydowanie większego ruchu. Pisząc o progach mamy na myśli wielkości ruchu, które uzasadniałyby dalszą rozbudowę CPK. Przy zbliżeniu się do poziomu 45mln planowana jest dalsza rozbudowa portu – do docelowej przepustowości 100mln pasażerów.

## KOMPONENT KOLEJOWY

Poświęcamy problemom rentowności systemu kolejowego sporo miejsca, gdyż chodzi o inwestycję rzędu 40mld, a w znanych nam dokumentach i oficjalnych wypowiedziach, kwestie te są praktycznie zupełnie pomijane. Nieokreśloność części projektu dotyczącej komplementarnego transportu kolejowego jest jedną z jego istotnych słabości. Trudno oprzeć się wrażeniu, że wprowadzono pomysł na transport intermodalny na tak ogromną skalę z „konieczności”. Przy tak oddalonym od stolicy lotnisku i poprawie efektywności transportu naziemnego, na przykład pomiędzy Warszawą a Gdańskiem, czy też Wrocławiem, trudno, za lat kilkanaście, liczyć na znaczący lotniczy ruch krajowy z/do Warszawy<sup>18</sup>. Połączenia krajowe LOT-u, z których korzystałby prawie wyłącznie tani i bardzo tani ruch tranzytowy, byłyby strukturalnie nierentowne. Aby nie odciąć hub-u warszawskiego i LOT-u od reszty Polski rzucono koncepcję tranzytu szybkimi pociągami.

Pomysł ten wykazuje szereg słabości. Po pierwsze, nigdzie na świecie nie funkcjonuje on na taką skalę. Wyzwaniem będą problemy związane, między

<sup>18</sup> Z ewentualnymi wyjątkami, np. dotyczącymi Szczecina.



innymi, z kwestiami bezpieczeństwa, wykluczeniem możliwości wykorzystania odprawionego bagażu pasażerskiego do aktów terroru, z koniecznością integracji systemów IT linii lotniczych i kolei, z problemem odpowiedzialności finansowej za połączenia utracone z powodu opóźnień, itp. Ponadto można mieć poważne wątpliwości, czy zdecydowana większość potencjalnych pasażerów uzna tę ofertę za w pełni konkurencyjną z tranzytem samolot – samolot.

Większość komentatorów zadaje pytanie, czy nasz kraj będzie w stanie zbudować około 1300km nowych linii kolejowych, w okresie jednej dekady, jeżeli w ciągu ostatnich kilku zbudowano jedynie około 40km. Naszym zdaniem najważniejsze, wyjściowe pytanie powinno dotyczyć nie tylko kwestii wykonalności, ale sensu ekonomiczno-rynkowego tej koncepcji. Nie negując potrzeby zdecydowanej poprawy polskiej infrastruktury kolejowej, mamy ogromne wątpliwości, czy powinna być wpisana w projekt CPK. Stworzenie zupełnie nowego węzła kolejowego w Baranowie musi oznaczać koszty realizacji całego projektu oraz koszty operacyjne zdecydowanie wyższe, niż w sytuacji, gdy węzeł jest stworzony w optymalnym miejscu. Sposób zbadania rentowności tej części projektu CPK to porównanie kosztów infrastrukturalnych oraz operacyjnych nowego systemu transportu kolejowego z węzłem w CPK z kosztami systemu przy optymalnej lokalizacji węzła. Następnie należy zestawić różnice w kosztach z dodatkowymi przychodami, jakie będą uzyskane dzięki „nie-optymalnej kosztowo” lokalizacji.

W bardzo obszernym załączniku do Uchwały RM poświęconym komponentowi kolejowemu całego systemu, jest tylko kilka zdań dotyczących jego rentowności. Z niejasnych sformułowań wynika, że przyjęto założenie, że z dojazdów kolejowych do CPK ma w pierwszych latach funkcjonowania korzystać około 10mln pasażerów. Z naszych wcześniejszych wyliczeń wynika, że jest to liczba znacznie zawyżona, jeżeli uwzględnimy, że łączny polski ruch z CPK ma wynieść około 10,1mln. Przy tym, znaczna jego część przy dojazdach z/do Warszawy będzie korzystać z innych środków transportu niż kolej. A ruch warszawski będzie tu dominować: cały ruch krajowy (0,5mln) oraz około 75% ruchu zagranicznego – tyle było w roku 2017 (2,6mln z 3,4mln).

Przy tranzytach łączących bardzo krótkie odcinki podróży lotniczej, na przykład Warszawa – Kraków z bardzo długimi, na przykład Warszawa – Nowy Jork lub Los Angeles, przychód na odcinku krajowym jest bardzo niski. Przewoźnik lotniczy „dopłaca sam – sobie”, pokrywając straty wyższymi przychodami z odcinka interkontynentalnego. W przypadku kolei nie będzie to możliwe. Niektórzy konkurenci LOT-u będą też korzystać z ultra-tanich usług dowozowych tanich linii – na przykład irlandzki Air Lingus – Ryanaira. W cytowanym dokumencie nie wspomina się też o ogromnych problemach wykonawczych i finansowych związanych z kwestiami wymienionymi powyżej (pełne bezpieczeństwo bagażu pasażerów, którzy nadadzą go, na całą trasę, na dworcu kolejowym, integracja systemów IT, itd.).



Fundacja  
Kaleckiego

Naszym zdaniem, jeżeli rzetelnie będą uwzględnione najważniejsze elementy strony kosztowej i przychodowej komponentu kolejowego, jest bardzo prawdopodobne, że prostszym do wprowadzenia i bardziej ekonomicznym rozwiązaniem jest wykorzystanie usług taniej spółki-córki. Obsługiwałaby ona trasy krajowe samolotami nowej generacji, na przykład typu A220-100/300 o maksymalnie zagęszczonej konfiguracji lub najnowszą wersją turbośmigłowego Q400 z 90-cioma fotelami. A być może w najbliższej dekadzie powstaną jeszcze nowocześniejsze, ekonomiczniejsze typy samolotów, lepiej pasujące do polskich połączeń krajowych.

## RENTOWNOŚĆ PROJEKTU

Planując budowę nowego lotniska lub bardzo istotną rozbudowę już istniejącego, przy badaniu prognozy rentowności projektu, praktycznie zawsze wiąże się go z minimalną liczbą pasażerów, jaka musi być obsłużona, aby próg ten został osiągnięty.

### RAMKA.2. NOWE LOTNISKO ATEŃSKIE

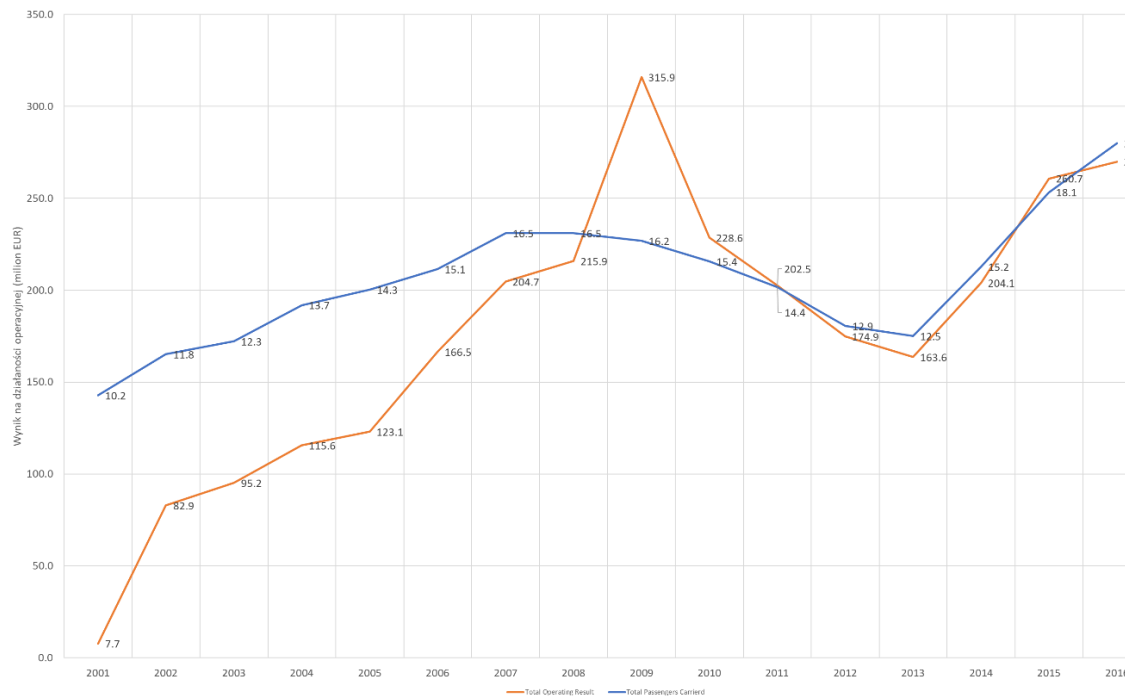
Zanim odniesiemy się do kwestii rentowności projektu CPK, należy przeanalizować przypadek jedyne dotąd europejskiego, dużego lotniska, które zostało wybudowane w ostatnich trzech dekadach, czyli lotnisku pod Atenami, w miejscowości Spata. Drugie, w Istambule, jest właśnie w okresie uruchamiania.

Po trwających ponad dwie dekady perturbacjach zupełnie nowe ateńskie lotnisko (AIA – Athens International Airport) zostało oddane oficjalnie do użytku w marcu roku 2001. Koszt jego budowy to było 2,2mld EUR, w wartościach z roku 2000, w tym kredyty komercyjne stanowiły 60% tej kwoty. W momencie oddawania AIA do eksploatacji jego przepustowość terminalowa wynosiła 21mln pasażerów. Po uruchomieniu tego portu zamknięto dotychczasowe lotnisko ateńskie Hellenikon. Port w Spata był i jest jedynym lotniskiem obsługującym aglomerację ateńską. W pierwszym, pełnym roku eksploatacji – 2002, obsłużył niecałe 12mln pasażerów. Do roku 2008 ruch stabilnie rósł – do poziomu 16,2mln. Później załamał się (12,9mln w 2012) i dopiero w roku 2015 pobił dawny rekord – 18mln pasażerów. W roku ubiegłym obsłużył 21,7mln pasażerów. Poprzedni port Hellenikon w ostatnim roku działalności obsłużył 13,5mln pasażerów, ale porównując wyniki obu lotnisk musimy uwzględnić, że pod koniec roku 2001 rozpoczął się głęboki kryzys na światowym rynku lotniczym.

Należy podkreślić, że przez cały okres działalności port wykazywał pozytywny wynik finansowy zarówno na działalności operacyjnej, jak i zysk przed opodatkowaniem - nawet w okresie najgłębszego kryzysu finansowego. Tendencję tę ilustruje wykres zestawiający liczby pasażerów obsłużonych w kolejnych latach z wynikami na działalności operacyjnej poniżej.



**WYKRES. 2. KORELACJA POMIĘDZY LICZBĄ OBSŁUŻONYCH PRZEZ PORT PASAŻERÓW Z WYNIKAMI NA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ – W LATACH 2001 – 2016**



Źródło: opracowanie własne (intelligent aviation) na podstawie raportów finansowych lotniska ATH.

Dobre wyniki finansowe zapewniła portowi nie tylko znaczna podwyżka opłat lotniskowych, w wyniku, której AIA stał się jednym z najdroższych lotnisk w Europie. Miało miejsce, przede wszystkim, wprowadzenie specjalnej opłaty finansującej grecki Airport Development Fund (ADF). Dotyczyła pasażerów odlatujących ze wszystkich greckich lotnisk. Była ona wyjątkowo wysoka, gdyż wynosiła 12EUR od pasażerów podróżujących w ramach strefy Schengen i aż 22EUR od pasażerów wylatujących poza tę strefę. Dopiero w ubiegłym roku wprowadzono ten sam poziom (12EUR) od wszystkich pasażerów. W roku 2024 planowane jest dalsze jej obniżenie do poziomu 3EUR.

Starając się wykorzystać wnioski z przykładu ateńskiego dla naszej analizy należy uwzględnić ogromne, wręcz fundamentalne różnice dotyczące CPK i AIA:

- nowe lotnisko zastąpiło port, który, jako jedyny obsługiwał aglomerację ateńską,
- gdy podejmowano decyzję o jego budowie fenomen tanich linii był dopiero daleko na horyzoncie,
- konieczność pokrycia kosztów operacyjnych lotniska wymusiła ogromną podwyżkę opłat lotniskowych. Wyjątkowa atrakcyjność turystyczna Aten i brak





alternatyw lotniskowych spowodował, że popyt nie załamał się. Niestety Warszawa to nie Ateny.

- analizując stronę finansową projektu CPK trzeba pamiętać o profilu biznesowym portu, jego specyfice.

Na podstawie dostępnych, bardzo ogólnych informacji oraz porównań z przykładami innych zagranicznych inwestycji można pokusić się o stwierdzenie, że sam komponent lotniskowy ma szanse uzyskać trwałą rentowność przy poziomie ruchu 25 – 28 milionów pasażerów<sup>19</sup>. Przy tym poziomie ruchu będzie się całkowicie wyczerpywać przepustowość lotniska Chopina. Jednak ta prognoza musi być połączona z bardzo istotnymi zastrzeżeniami dotyczącymi głównie obowiązującego w CPK systemu opłat. Na dalszym etapie analiz może się okazać, że próg rentowności, w konkretnych realiach biznesowo-rynkowych zmieni się i to raczej w górę. Chodzi tu o sytuację, gdy znaczna część ruchu – tranzytowy – będzie korzystała z bardzo dużych zniżek.

Jak pokazujemy w punkcie III powyżej CPK w ogromnym stopniu ma być przeznaczony dla ruchu tranzytowego. Tymczasem w hubach taki rodzaj ruchu korzysta z dużych zniżek od opłat. W porcie Chopina są one wręcz ogromne – obecnie 83%. Nie wydaje się możliwe utrzymanie ich na choćby zbliżonym poziomie w CPK. Ale nawet po znaczącym obniżeniu poziomu zniżek dla ruchu tranzytowego nieuniknione może okazać zastosowanie bardzo wysokiego poziomu opłat dla ruchu bezpośredniego. Konieczne jest też uwzględnienie, że istotna część pasażerów tranzytowych nie ma możliwości „wydawania pieniędzy” na lotnisku ze względu na zbyt krótką przerwę pomiędzy przylotem jednego rejsu i odlotem drugiego. Taka sytuacja oznacza mniejsze wpływy z wynajmowania powierzchni handlowej.

Nie znamy jeszcze sposobu finansowania budowy CPK i całego systemu infrastruktury. Zgodnie z wypowiedziami decydentów bardzo prawdopodobne jest zaangażowanie kapitału prywatnego. Jednak w takiej sytuacji inwestorzy wymagają od rządu twardych gwarancji minimalnej wielkości obsługiwanego w porcie ruchu. Nie zgadzają się na dzielenie ryzyka. Nawet w sytuacji, gdy „wszelkie znaki na ziemi i niebie” wskazują, że inwestycja będzie pełnym sukcesem

## AKTUALNA PRZEPUSTOWOŚĆ PORTU CHOPINA I PORTU W MODLINIE

Zanim przejdziemy do ostatniej części naszej analizy warto w kilka zdaniach zreasumować obecny stan wiedzy na temat problemów związanych z ograniczeniami operacyjnymi, obecnymi i przyszłymi, warszawskiej infrastruktury

---

<sup>19</sup> Pod warunkiem, że inwestycja nie będzie przewymiarowana.



Fundacja  
Kaleckiego

lotniskowej. Nie jest ona jednak pełna, a jej ograniczenia wynikają z pośpiechu procesu decyzyjnego.

Przepustowość portu, określana liczbą pasażerów, którą obsłużyć, zależy od wielu czynników. Na niektóre z nich, na przykład na typy wykorzystywanych samolotów zarządzający infrastrukturą nie mają wpływu. Obecnie podawana, maksymalna i docelowa przepustowość lotniska Chopina to 27 – 28 milionów pasażerów. W przypadku lotniska Chopina kluczowe znaczenie mają dwa czynniki: ograniczenia godzinowe liczby operacji na jednym i „pół” pasa oraz ograniczenia środowiskowe, głównie hałasowe.

Według informacji przekazanych przez Przedsiębiorstwo Państwowe Porty Lotnicze (PPL) oraz ekspertów ze współpracującej z nim firmy konsultingowej ARUP, możliwe jest istotne zwiększenie godzinowego limitu operacji na pasach startowych - z czterdziestu kilku do pięćdziesięciu, po przeprowadzeniu niezbędnych inwestycji infrastrukturalnych.

W odniesieniu do drugiego parametru obecne ograniczenie środowiskowe, „hałasowe” to 600 operacji dziennie. Zostało ustalone wiele lat temu i obecnie, przy zdecydowanie bardziej pro-ekologicznym sprzęcie może być zmienione<sup>20</sup>.

LOT i PPL podnoszą argument, że lotnisko już się zatyka, gdyż w niektórych godzinach osiąga granice limitów operacji. Naszym zdaniem ma ono jednak jeszcze duże rezerwy związane na przykład ze stopniową przebudową rozkładu dalekodystansowych rejsów LOT-u. Jednak, przede wszystkim, jeżeli wymienione wcześniej trzy<sup>21</sup> warunki zostaną spełnione oraz ukończone zostaną niezbędne inwestycje infrastrukturalne, to przepustowość portu Chopina zdecydowanie wzrośnie do wspomnianych już 27-28mln pasażerów.

Port w Modlinie od początku był planowany jako uzupełnienie lotniska Chopina. Miał go odciążać przejmując stopniowo obsługę przewoźników charterowych oraz tanich. Po jego powtórny uruchomieniu, które nastąpiło po awaryjnym remoncie pasa startowego, powrócił do niego jedynie Ryanair. WizzAir pozostał w porcie Chopina zachęcony do tego specjalnymi zniżkami. Już kilkanaście miesięcy temu ruch na lotnisku modlińskim osiągnął granice przepustowości. Pomimo tego do niedawna jeden ze współwłaścicieli nie wyrażał zgody uruchomienie inwestycji niezbędnych do jej zdecydowanego zwiększenia.

Jeżeli chodzi o port w Modlinie to jest praktycznie pewne, że po przeprowadzeniu niezbędnych i relatywnie niezbyt kosztownych inwestycji oraz po złagodzeniu ograniczeń środowiskowych<sup>22</sup> lotnisko to jest w stanie obsłużyć

---

<sup>20</sup> Według naszej wiedzy PPL wystąpił już o to.

<sup>21</sup> Tj. zwiększenie limitu godzinowego liczby operacji, dziennego/hałasowego i istotnie zwiększy się średnia wielkość samolotów.

<sup>22</sup> Które zdaniem zarządu portu jest w pełni uzasadnione.



Fundacja  
Kaleckiego

wielokrotnie większą liczbę pasażerów, niż obecnie (3,1mln pasażerów w roku 2018).

## JEŻELI NIE „WIELKI CPK”, TO CO?

Obecnie mamy do czynienia z kryzysem infrastruktury lotniskowej w aglomeracji warszawskiej. Aby opracować rozwiązania, które będą miały perspektywę wieloletnią konieczne jest poddanie rzetelnej analizie obecną sytuację rynkową w Europie oraz kierunki zmian, również jakościowych. Najważniejszym efektem tych prac powinny być wystarczająco szczegółowe, wariantowe prognozy ruchu, które będą również prognozami dla „nowej infrastruktury”.

Nie powinno się określać szczegółowych, wieloletnich planów bez zakończenia pełnego procesu analitycznego. Niestety przy projektach będących w istotnym stopniu owocem gigantomanii widzi się tylko pozytywne jego strony, takie, jak obsługa nierealnej liczby 100 mln pasażerów, pomijając słabości i zagrożenia. Nie próbuje rozważać scenariuszy alternatywnych, nie tylko „czarnych”, ale nawet „szarych”. Bez tego mamy do czynienia nie z profesjonalnym planowaniem i odpowiedzialnym wydawaniem publicznych środków, ale z hazardem.

Teraz wydaje się dość oczywiste, że w przyszłości, dla aglomeracji warszawskiej i Polski Centralnej optymalnym rozwiązaniem jest system duoportu, w którym nowy port lotniczy przejmie większość funkcji lotniska Chopina. Jego infrastruktura będzie, przede wszystkim, dedykowana liniom sieciowym oraz przystosowana do obsługi ruchu tranzytowego obsługiwane przez przewoźnika tam bazowanego. Jednak znaczna część infrastruktury w nowym porcie<sup>23</sup> będzie musiała być przeznaczona dla tanich linii. Duo-port będzie obsługiwał nie tylko aglomerację warszawską, ale i bardzo znaczne obszary Polski Centralnej, Północno - Wschodniej i Wschodniej. **W obecnych planach bardzo wyraźnie potrzeby tego najszybciej wciąż rosnącego segmentu rynku są, łagodnie mówiąc, pomijane. A ta część systemu transportu lotniczego pełni bardzo ważne funkcje społeczne i ekonomiczne.**

Do momentu uruchomienia nowego, centralnego portu dla Polski powinien być rozwijany system duo-portu: lotnisko Chopina i lotnisko w Modlinie. Nieoparte na jakichkolwiek rzetelnych argumentach jest blokowanie przez PPL możliwości zwiększania przepustowości tego drugiego lotniska. Teza, że lotnisko w Modlinie, znajdzie się w „strefie śmierci CPK”, przedstawiona przez szefa PPL-u nie wytrzymuje rzetelnej krytyki. Stopniowe przejmowanie przez port w Modlinie ruchu obsługiwane w porcie Chopina przez linie tanie i charterowe powinno być efektem naturalnych procesów rynkowych i wynikać z profili biznesowych obu portów. Tak zwany administracyjny podział ruchu<sup>24</sup> oznaczający całkowite

<sup>23</sup> Oraz cała infrastruktura w porcie wspomagającym (Modlinie).

<sup>24</sup> Pod warunkiem zgody Komisji Europejskiej.



Fundacja  
Kaleckiego

„wysiedlenie” z portu Chopina przewoźników charterowych i częściowe tanich linii, powinien być zastosowany jedynie w ekstremalnej sytuacji. Wysiedlone linie powinny mieć wtedy możliwość korzystania z relatywnie dobrze położonego portu w Modlinie<sup>25</sup>.

## PODSUMOWANIE

Należy podkreślić, że wnikliwe analizy rynkowe i próby jak najbardziej precyzyjnego określenia trendów zmian są konieczne, gdyż koncepcja CPK, jako wielkiego globalnego hub-u jest jakościowo inna, niż te, które leżały u podstaw budowy nowych lotnisk dla Pekinu i Stambułu. W Chinach i Turcji kontynuowane są strategie, które mają bardzo solidne i trwałe podstawy. W pierwszym przypadku stanowi je gigantyczny, wyjątkowo szybko rosnący i kontrolowany rynek, a w drugim unikalna sytuacja konkurencyjna linii narodowej i jej portu. Decyzję o budowie nowego lotniska dla Istambułu podjęto, gdy turecka linia i jej hub udowodniły, że strategia rozwoju została pozytywnie zweryfikowana przez rynek oraz przeszła testy kryzysów. Pomimo tego, jak już wspomnieliśmy, prywatni inwestorzy uzyskali od rządu tureckiego „gwarancje sukcesu”.

LOT i jego warszawski hub dopiero zaczynają walkę i to nie o zdobycie pozycji jednego z liderów europejskich, ale dopiero liczącego się gracza.

Uważamy, że nie ma presji czasu, która uzasadniałaby „bieg na skrót” i podejmowanie kolejnych decyzji bez przeprowadzenia właściwego procesu analitycznego. Procesu, który uwzględnia różne scenariusze rozwoju sytuacji rynkowej i konkurencyjnej. Co prawda jesteśmy zapewniani, że ostateczne decyzje zapadną po wykonaniu Studium Wykonalności, jednak już teraz widać, że będzie ono tworzone pod ogromną presją polityczną. Dopiero prawidłowo przeprowadzony proces analityczny odpowie na pytanie, kiedy uruchomienie nowego portu będzie konieczne i obciążone minimalnym ryzykiem finansowym. Musi też rozwiać wątpliwości „totalnych sceptyków”, którzy w ogóle kwestionują sens jego budowy.

Obecnie LOT na dalekim dystansie operuje tylko do wielkich aglomeracji, a tam potencjał ruchu, również wysokopłatnego, jest gigantyczny. Na średnim dystansie bardzo duży udział w jego siatce mają wciąż połączenia „z natury rentowne”, szczególnie w sytuacji hossy rynkowej (Londyn, Paryż, Bruksela, Budapeszt). Stopniowo musi uruchamiać trasy coraz bardziej ryzykowne finansowo, przede wszystkim, interkontynentalne. Na średnim zasięgu dochodzą połączenia dowozowe, na których przeważa bardzo tani ruch tranzytowy. Znaczna część z nich jest i będzie nierentowna. Strategię LOT-u dopiero czekają prawdziwe testy rynkowe i testy odporności na kryzysy.

---

<sup>25</sup> Niż np. w Radomiu.



Fundacja  
Kaleckiego

**Uważamy za w pełni uzasadnioną tezę, iż przedstawiane opinii publicznej materiały nie są wystarczające do podjęcia tak istotnej decyzji. Koncepcja Warszawy, jako jednego z głównych europejskich węzłów przesiadkowych nie przystaje do realiów rynkowych i zupełnie nie uwzględnia wieloletnich trendów zmian. Szczególnie tych, które odnoszą się do sytuacji konkurencyjnej. Projekt CPK przypisuje PLL LOT rolę, której nie będzie on mógł spełniać.**



Fundacja  
Kaleckiego

## Fundacja Kaleckiego

Fundacja Kaleckiego jest niezależnym think tankiem, założonym w 2014 roku w Warszawie.

Naszym celem jest poszerzenie debaty publicznej o wątki wykraczające poza dominujące sposoby myślenia o gospodarce. Analizujemy procesy ekonomiczne w duchu koncepcji hetero-doksyjnych, takich jak ekonomia postkeynesowska, instytucjonalna i behawioralna. Jednocześnie kładziemy nacisk na badania empiryczne, uzupełniając metody nauk ekonomicznych metodologią socjologiczną, historyczną i prawną. W naszym polu zainteresowań znajdują się zagadnienia takie jak wpływ regulacji na rozwój gospodarczy, polityczne uwarunkowania ekonomii oraz problem nierówności socjoekonomicznych.

Stoimy na stanowisku, że potrzebne jest otwarcie debaty o państwie i gospodarce w duchu demokratycznym, dopuszczającym do dyskusji nie tylko ekonomistów, ale także specjalistów z innych dziedzin oraz szerokie grono obywateli. Uważamy bowiem, że wiedza o procesach ekonomicznych i umiejętność krytycznej oceny rozwiązań gospodarczych są konieczne do podejmowania świadomych decyzji politycznych i powinny być udziałem ogółu społeczeństwa .

## Analizy Fundacji Kaleckiego

Przygotowujemy raporty i analizy, organizujemy konferencje, seminaria i wykłady oraz inicjujemy i realizujemy projekty badawcze. Jednocześnie popularyzujemy wyniki naszych badań oraz poglądy i analizy bliskich nam ideowo instytucji i ekspertów, aby zwiększać społeczną świadomość zagadnień gospodarczych.

## Dane kontaktowe Fundacji

Fundacja Kaleckiego  
ul. Madalińskiego 42/20a 02-540 Warszawa  
strona: [www.kalecki.org](http://www.kalecki.org)  
e-mail: [fundacja@kalecki.org](mailto:fundacja@kalecki.org)  
twitter: [kaleckians](https://twitter.com/kaleckians)



Fundacja  
Kaleckiego

**Autor**

**Marek Serafin**

email: [m.serafin2@gmail.com](mailto:m.serafin2@gmail.com)

telefon: 605067467