

## LOT: ucieczka do przodu?

W weekendowym dodatku Plus Minus do gazety Rzeczpospolita ukazał się artykuł pana Pawła Rożyńskiego zatytułowany „LOT ślizgowy”. Autor obszernie komentuje bieżącą sytuację i problemy LOTu. Artykuł jest długi i wielowątkowy bo też i wyzwań stojących przed naszym narodowym przewoźnikiem jest sporo. Z większością podniesionych kwestii nie sposób się nie zgodzić, bo i wpływ Dreamlinerów na sytuację LOTu jest dyskusyjny i polityczno-personalna karuzela nie jest korzystna dla spółki i wyniki finansowe nie napawają optymizmem. Może raczej domyślić co do wyników bo konkretnymi liczbami LOT się publicznie nie chwali.

W tym tekście chciałbym odnieść się bardziej szczegółowo tylko do dwóch wątków. A mianowicie do kwestii prywatyzacji i wspomnianej tylko zdolności czy jak zauważył autor artykułu niezdolności do zarabiania pieniędzy. Z wypowiedzi niektórych ekspertów, zarówno w artykule jak i na innych forach, można wywnioskować, że jedynym ratunkiem dla przewoźnika jest prywatyzacja, a MSP wcale się z tym nie spieszy. Nie wiem jakie są realne przesłanki takiego zachowania Ministerstwa ale sądzę, że jedną z nich jest brak chętnych na zakup akcji. Niestety jeśli LOT będzie dalej trwał w „locie ślizgowym” to za jakiś czas, nawet przy poprawie koniunktury w lotnictwie, może okazać się że nie za bardzo jest co prywatyzować. Potencjalni inwestorzy poczekają i wejdą na opuszczony rynek bez szczególnych nakładów i jak mówią „z pocałowaniem w rękę”. Po co bowiem płacić za coś co za niedługi czas można mieć za darmo? Moim zdaniem na taką właśnie sytuację liczy Lufthansa.

Aby tak się nie stało przewoźnik musi pokazać, że jest zdolny do zarabiania pieniędzy i rozwijania biznesu, a nie tylko jego zwijania. W praktyce oznacza to dostosowanie siatki do dynamicznego rynku i umiejętność jej sprzedaży. A tym się niestety LOT pochwalić nie może. Wystarczy wrócić do kontrowersyjnej decyzji o zamknięciu przedstawicielstwa w USA, czy skorzystać ze strony przewoźnika aby się o tym przekonać. Zmiany w siatce połączeń owszem są. Jednak ta kwestia stanowi dosyć istotne wyzwanie w którym kolejne zarządy LOTu zdają się działać po omacku, metodą prób i błędów. Jedni chcą rozwijać siatkę i połączenia. W efekcie mamy zjawiska typu Hanoi przez pół roku. Drudzy chcą zamykać nierentowne połączenia i wtedy kasuje się jak leci krajówkę i zagraniczne. Co oczywiście nie pozostaje bez wpływu na inne połączenia, które zaczynają być nierentowne i stają w kolejce do skasowania. Takie są prawidła siatki połączeń zasilających port węzłowy, czyli hub, które w Warszawie LOT zamierza zbudować wspólnie z PPL,. Nie jest to ruch P2P gdzie dość bezkarnie można sobie otwierać i zamykać połączenia w zależności nawet od sezonowej rentowności.

Trudno jednak w sposób sensowny dostosowywać siatkę do zmieniających się warunków rynkowych bez odpowiednich informacji i narzędzi. Nie wystarczy wiara, że nowy samolot, nawet najnowocześniejszy na świecie, zmieni zachowania mieszkańców np. Niemiec, którzy zaczną latać do Pekinu przez Warszawę, zamiast przez Frankfurt czy Monachium. To nie jest tylko przypuszczenie, Wystarczy spojrzeć na rozkład połączeń PLL LOT pomiędzy Polską a Niemcami w sezonie lato 2013 aby zauważyć, że nowo otwarte połączenie do Stuttgartu nie jest w ogóle skomunikowane z połączeniem Warszawa – Pekin, a na kierunku Hanower jest względnie dobre skomunikowanie dla tylko trzech dni na 5 dni operacji do Pekinu.

Kluczem do sukcesu PLL LOT i Warszawy jako portu przesiadkowego jest siatka połączeń dopasowana do struktury popytu (1) pasażerów lokalnych (2) pasażerów tranzytowych. Trzeba wcześniej wiedzieć w jakich

krajach występuje popyt na loty do Pekinu przez Warszawę. Trzeba porównać potencjał i strukturę popytu na kierunkach azjatyckich i północnoamerykańskich. W projekcie Ministerstwa Infrastruktury o nazwie „Lotnisko Centralne dla Polski – prace analityczne”, w którym kierowałem z ramienia lidera konsorcjum wykonawców wykonane zostały symulacje wpływu PLL LOT na wielkość ruchu tranzytowego na lotnisku węzłowym w Warszawie. Wykorzystując doświadczenia analityczno – prognostyczne zebrane we wzmiarkowanym projekcie można wykonać symulację kierunkowej struktury popytu w sytuacji ostrej konkurencji z innymi przewoźnikami na dalekim dystansie (Lufthansa, Turkish Airlines czy też Emirates i Qatar Airways).

Za pomocą narzędzi symulacyjnych można uzyskać odpowiedź na pytanie jakie skutki dla PLL LOT będzie miało ogłoszone nowe połączenie Air Berlin do Chicago, oczywiście przy uwzględnieniu zwiększenia oferowanie tego przewoźnika na kierunkach dowozowych z Polski (Warszawa, Kraków, Gdańsk). Ciekawe czy ktoś w LOT się nad tym zastanawia??? Odejście od analizy trendów i przejście do metod symulacyjnych umożliwi PLL LOT identyfikację kierunków, na których może zarabiać. Również Ministerstwo Skarbu, jako właściciel PLL LOT mogłoby wykonać symulacje siatki połączeń proponowanej przez potencjalnego inwestora strategicznego i określić, czy skomunikowanie i dostępność terytorialna ulegną poprawie, czy też zamierzeniem inwestora jest przejęcie ruchu do własnego węzła przesiadkowego. Ciekawe czy ktoś w MSP się nad tym zastanawia???

Trzeba więc wiedzieć, na jakich kierunkach można zarabiać i jaka struktura floty jest niezbędna, aby zapełnić flotę Dreamlinerów pasażerami tranzytowymi. Trzeba mieć dobrą ocenę potencjału rynku, prognozy ruchu zrobione na modelach ekonometrycznych uwzględniających dynamikę rynku na którym się działa. Od wejścia do gry przewoźników niskokosztowych, błędnie nazywanych tanimi liniami lotniczymi, nie ma już w Europie rynków stabilnych. W ostrej konkurencji z nimi, w ostrej konkurencji z innymi przewoźnikami sieciowymi (również występującej w obrębie aliansu STAR) tylko ci przewoźnicy wygrają na rynku, którzy są w stanie przewidzieć kierunek zmian i się do niego z odpowiednim wyprzedzeniem przystosować. Trzeba postępować tak, jak opisał to Darwin: "It is not the strongest that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change!".

Trzeba szybciej niż konkurencja zidentyfikować potencjał popytu, trzeba go w inteligentny sposób zagospodarować i stymulować jego rozwój. To nie brak samolotów jest przyczyną problemów PLL LOT. Samoloty są dostępne, wykazał to niesławnej pamięci OLT Express. Na rynku jest dużo dostępnego sprzętu, także dość nowoczesnego, który czeka na sensowne zagospodarowanie. Wtedy można myśleć o rozwijaniu biznesu, wykazaniu zdolności do zarabiania pieniędzy, a w konsekwencji o atrakcyjnej prywatyzacji. Takiej która zapewni spółce rozwój i Polsce poprawę dostępności transportowej, a nie tylko zdejmie kłopot z głów urzędników.

## **Sebastian Gościński**

BBSG Baca Gościński i Wspólnicy Doradztwo Gospodarcze

*(artykuł ukazał się na portalu PRTL.pl 12 grudnia 2012 r.)*