

Wzbijając się ponad chmury

Czy rynek lotniczy utrzyma dynamiczne tempo wzrostu?



Spis treści

Wprowadzenie	3
Najważniejsze kwestie poruszone w raporcie	4
Wzrost	8
Ryzyko	16
Bodźce transformacji	20
Różnorodność	26
Metodologia	28
Kontakt	29

O badaniu

Przeprowadzone przez PwC już po raz 18-ty badanie Global CEO Survey zapewnia unikatowy wgląd w wizję i decyzje podejmowane przez prezesów firm na całym świecie. Tegoroczny raport przedstawia wnioski z 1 322 badań z udziałem liderów biznesu z 77 krajów. W niniejszym badaniu uzupełniającym zestawiliśmy odpowiedzi prezesów 26 spośród 100 największych linii lotniczych na świecie. Prezesi i spółki objęte badaniem reprezentują szerszą grupę 100 najważniejszych podmiotów w branży pod względem wielkości przedsiębiorstwa, lokalizacji i kadencji prezesa. Celem tegorocznej edycji badania w sektorze przewozów lotniczych jest próba oceny obserwowanego w branży poziomu pewności, aktualnych priorytetów i wyzwań, technologii wykorzystywanych przez linie lotnicze i przynoszących im korzyści, a także wpływu, jaki strategię dywersyfikacji wywierają na wyniki działalności spółek.

Wprowadzenie

Globalny rynek lotniczy

Zapraszamy do zapoznania się z wynikami naszego Badania PwC Global Airline CEO Survey 2015. Badanie obejmuje szczególnie okres, który charakteryzuje się wysokim poziomem pewności, co do utrzymania się tendencji wzrostowej w branży lotniczej. Optymizm ten wydaje się być naturalny i powszechnie obecny w większości regionów świata. W dużej mierze wynika z poczucia, że branża przewoźników lotniczych nigdy nie była tak blisko osiągnięcia celów finansowych, na które składają się pokrycie kosztów kapitału i wypracowanie długo oczekiwanych konkurencyjnych zysków dla inwestorów. Niemniej jednak, na horyzoncie wciąż pozostaje wiele chmur. Nie ulega wątpliwości, że kierunek działań obrany przez linie lotnicze w analizowanym okresie ma szansę wykazać czy poprawa sytuacji pod względem zwrotu z inwestycji, jaką odnotowała branża, może zostać uznana za pewną stałą, czy też okaże się jedynie tymczasowym przejaśnieniem. W niniejszym badaniu skupiliśmy się na strategicznych priorytetach i wyzwaniach, jakim cała branża lotnicza musi stawić czoła. Ze szczególną uwagą przyglądamy się decyzjom podejmowanym przez prezesów linii lotniczych w związku ze spadkiem cen paliwa. Prezentowana analiza zawiera również omówienie sposobów reagowania linii lotniczych na ryzyko i zmieniające się otoczenie technologiczne oraz społeczne. Na zakończenie zbadaliśmy także kwestię rosnącego znaczenia strategii różnorodności kapitału ludzkiego i jego integracji.

Polskie perspektywy na rynku lotniczym

Na rynku lotniczym w Polsce, tak jak w wielu innych państwach, rok 2015 przyniósł wiele pozytywnych trendów, zarówno pod względem liczby pasażerów, jak i liczby operacji lotniczych. Zaobserwowano także dynamiczny rozwój przewoźników międzynarodowych, do czego przyczynili się w znacznej mierze przewoźnicy niskokosztowi. Tempo przyrostu pasażerów było szybsze niż oferowanie. W związku z tym średni wskaźnik wypełnienia miejsc wzrósł o ponad 1%, czyli szybciej niż na rynku europejskim.

Potencjał ilościowego wzrostu lotniczych przewoźników pasażerskich w Polsce wciąż jest bardzo wysoki. Jednak pomimo pozytywnych trendów wskaźnik liczby pasażerów lotniczych w stosunku do całej populacji, w porównaniu do krajów Europy Zachodniej, utrzymuje się na relatywnie niskim poziomie. W 2015 roku z polskich lotnisk skorzystało około 30,5 mln pasażerów. Wynika z tego, że mniej niż jeden statystyczny Polak odbył podróż lotniczą w okresie ostatnich 12 miesięcy. W przypadku krajów Europy Zachodniej podobne wskaźniki są znacznie wyższe, a statystyczny obywatel odbywa kilka podróży lotniczych rocznie.

Prognozowane przyspieszenie rozwoju Europy Środkowo-Wschodniej w odniesieniu do Europy Zachodniej oznacza, że właśnie w naszym regionie, w tym w Polsce, zagraniczne linie lotnicze, przede wszystkim zaś przewoźnicy niskokosztowi, będą szukać możliwości inwestycyjnych. To z kolei przełoży się na silniejszą konkurencję na coraz większej liczbie kierunków.

Głównym źródłem wzrostu liczby pasażerów w Polsce pozostają porty regionalne, w tym Modlin, co świadczy o rosnącej pozycji niskokosztowych przewoźników. W 2015 roku udział tanich linii w przewozach pasażerskich przekroczył 50% i był wyższy o 6% w stosunku do 2014 roku. Udział przewoźników czarterowych wynosi kilkanaście procent i pozostaje stabilny w okresie ostatnich 3 lat. Cały czas udział w rynku tracą tradycyjni przewoźnicy sieciowi, w tym LOT, którzy w 2015 roku odpowiadali za około 35% wolumenu przewoźników.

Polskie Linie Lotnicze LOT spadły w omawianym okresie na trzecie miejsce pod względem udziału w wielkości przewoźników realizowanych na rynku polskim. Dalsza możliwość rozwoju LOTu będzie uzależniona od inwestycji we flotę oraz rozbudowy siatki połączeń z macierzystego portu. W obliczu niestabilnej sytuacji finansowej LOTu oraz rosnącej konkurencji, koniecznością wydaje się pozyskanie strategicznego inwestora, który w długim okresie pomoże w ustabilizowaniu pozycji narodowego przewoźnika.



Julian Smith
Globalny lider ds. transportu
i logistyki



Jonathan Kletzel
Lider ds. transportu i logistyki,
USA



Michał Mazur
Lider ds. transportu i logistyki,
CEE



Najważniejsze kwestie poruszone w raporcie

Przekonanie o dalszym wzroście jest wysokie, ale czy poparte odpowiednią strategią?

Prezesi linii lotniczych są silnie przekonani o perspektywach wzrostu zarówno na poziomie własnych linii lotniczych, jak i w kontekście całego sektora. Ich oczekiwania są o wiele wyższe niż przewidywania wśród prezesów w innych branżach. Można by zadać sobie pytanie, czy nie wykazują zbyt dużej wiary w ogólny wzrost natężenia ruchu lotniczego, zamiast skupiać się w większym stopniu na kwestiach związanych z innowacyjnością produktów lub na usługach realizowanych w ramach własnej strategii wzrostu? Nieco ponad jedna trzecia z przebadanych prezesów (35%) wskazuje innowacyjność produktów lub usług jako najważniejszy lub znajdujący się na drugim miejscu czynnik, który napędza wzrost wewnętrzny. Innowacyjność produktów i usług jako efektywny czynnik wzrostu w większości przypadków wymieniane jest na trzecim miejscu. Wyprzedzają ją strategie wykorzystujące zewnętrzne trendy rynkowe, takie jak zwiększanie przepustowości i udziałów w rynku.

Niższe ceny paliwa wpływają korzystnie na zyski dla akcjonariuszy.

Niższe ceny paliwa stały się dla linii lotniczych zarówno szansą na większą elastyczność bilansową, jak i źródłem dylematów. Czy oszczędności poczynione na kosztach paliwa należy przeznaczać na dywidendy dla akcjonariuszy? Czy też może lepszym rozwiązaniem byłoby wykorzystanie ich w celu obniżenia kosztów, na przykład poprzez spłatę zadłużenia lub inwestycje w nowe, zużywające mniej paliwa samoloty? A może należałoby przyjąć priorytety bardziej zorientowane na klienta jak obniżenie cen lub podniesienie jakości obsługi? Odpowiedzi prezesów poszczególnych linii lotniczych na powyższe pytania różniłyby się w zależności od indywidualnych uwarunkowań. Z naszych ustaleń wynika jednak, że dominuje przekonanie, iż niższe ceny paliwa wpłyną korzystnie przede wszystkim na zyski akcjonariuszy, zaś działania takie jak spłata zadłużenia czy inwestycje kapitałowe rozpatrywane są dopiero w dalszej kolejności.

Czy osiągnięto właściwą równowagę?

Linie lotnicze będą zwracać szczególną uwagę na konieczność bilansowania korzyści wynikających z niższych cen paliwa.

Gdyby wyniki zbiorczego badania przełożyć na pojedynczą linię lotniczą, mogłyby one prowadzić na niebezpieczną ścieżkę. Wskazane najwyższe priorytety w wykorzystaniu środków z oszczędności na cenach paliwa niosą ze sobą ryzyko obniżenia marż lub nadmiernego drenażu środków w przedsiębiorstwie w wyniku wypłaty dywidend. Po wypłaceniu wyższych dywidend dla akcjonariuszy, w dalszej kolejności plasują się takie możliwe działania jak obniżenie opłat dla pasażerów lub stawek za przewóz cargo i zwiększenie wykorzystania samolotów. Obniżki cen mogą zapewnić przewagę konkurencyjną, ale niosą ze sobą oczywiste ryzyko w razie błędnej oceny. Natomiast intensyfikacja wykorzystywania floty może zagrozić dyscyplinie w zakresie przepustowości, która w sposób istotny przyczyniła się do osiągnięcia zdrowszej sytuacji finansowej przez wiele linii lotniczych. Z drugiej strony, niższe ceny paliwa mają szansę zwiększyć rentowność tras będących na granicy opłacalności. Przy zastosowaniu ostrożnego podejścia do wyceny i przepustowości możliwe jest uniknięcie tego rodzaju ryzyka. Spółki będą musiały dokonać odpowiedniego wyważenia strategii inwestycji krótkoterminowych i długoterminowych, które mogą zbilansować koszty i przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Ostrożność jest kluczowym hasłem w kontekście przyszłych cen paliw

Konieczność zachowania ostrożności i wyważonego podejścia do oszczędności czynionych na kosztach paliwa zostaje uwypuklona we wnioskach wynikających z badania, według którego ponad trzy czwarte (77%) prezesów linii lotniczych nadal wyraża niepewność odnośnie ryzyka podwyżki lub zmiany cen paliwa w okresie kolejnych 12 miesięcy. Zabezpieczenie przed zmianą cen paliwa stanowi ważny element zarządzania tego rodzaju ryzykiem. Większość prezesów wyraziła przekonanie, że w obecnej sytuacji przewidują zwiększenie, a nie zmniejszenie funduszy zabezpieczających. Jednym ze skutków niższych cen paliwa mogłoby być opóźnienie przejścia na nowe, bardziej efektywne pod względem zużycia paliwa samoloty i, w efekcie, wydłużenie okresu użytkowania starych maszyn. Jednak z badania wynika, że prezesi linii lotniczych rozumieją konieczność kontynuacji strategii odnowy floty.

Zmiana poziomów ryzyka odzwierciedleniem nowych obaw

Prezesi linii lotniczych przyznają, że zwiększyły się ich obawy odnośnie niektórych kluczowych czynników ryzyka, leżących u podstaw realizowanych przez nich działań. Jednocześnie podchodzą z większym spokojem do pozostałych czynników ryzyka. Wyniki naszego badania w 2015 r. wskazują na wyższy poziom obawy jeżeli chodzi o cyberbezpieczeństwo, rosnące koszty pracy oraz ryzyko kursowe w porównaniu z rokiem 2014. Odnotowano natomiast spadek poziomu obaw dla pozostałych 18 czynników, będących przedmiotem badania. Niedawne przypadki cybernaruszeń uwydatniły podatność branży na ataki systemów informatycznych zarządzających lotami i danymi pasażerów.

Prezesi z branży lotniczej, bardziej niż prezesi w ujęciu ogólnym, postrzegają cyberbezpieczeństwo w kategoriach znacznie podwyższonego ryzyka.

Prezesi linii lotniczych stoją w obliczu zagrożeń i szans związanych z bodźcami transformacji

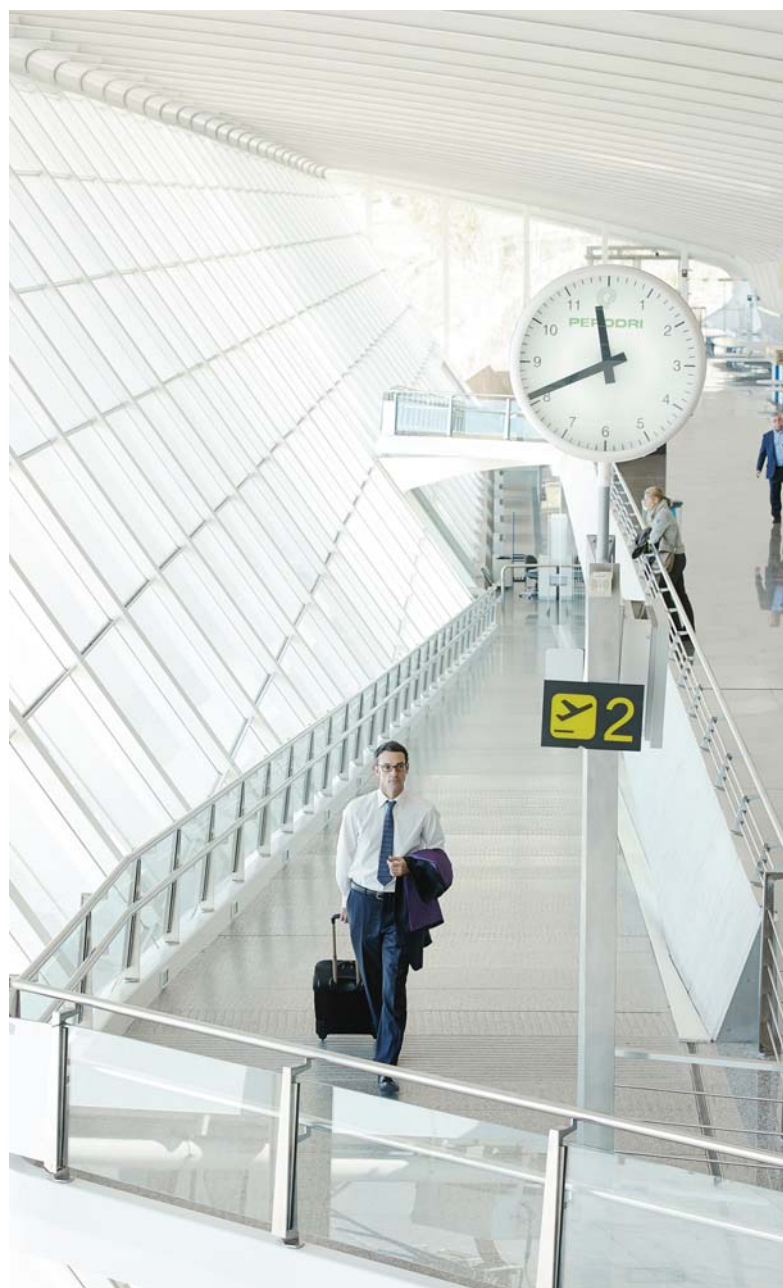
W opinii prezesów linii lotniczych, w ich branży występują elementy otoczenia oddziałujące szczególnie silnie. Na polu wszystkich pięciu zestawionych przez nas sił, które mogą powodować zagrożenia – tj. konkurencja, regulacje rynku, kanały dystrybucji, technologia i zachowania klientów – prezesi linii lotniczych oceniają ich poziom oddziaływania, jako wyższy niż prezesi z innych sektorów. Niemniej jednak, podejmują oni działania, mające na celu przekucie zakłóceń w korzyści, co znajduje odzwierciedlenie szczególnie w obszarze cyfryzacji relacji z klientem i reorganizacji kanałów dystrybucji.

Czy wykorzystywany jest pełen potencjał technologii informatycznych?

Zauważalne jest silne uznanie dla korzyści, jakie technologie informatyczne niosą ze sobą w obszarze procesów skierowanych na klienta. Zastanawiamy się jednak, czy potencjał rewolucji cyfrowej wewnątrz organizacji jest w pełni doceniany przez prezesów linii lotniczych. Jedynie 38% z nich przywiązywało dużą wagę do wykorzystywania technologii mobilnych do celów związanych z przedsiębiorstwem lub pracownikami, a 12% do wykorzystywania mediów społecznościowych wewnątrz firmy w celu usprawnienia współpracy oraz wewnętrznych procesów biznesowych. Kiedy kierowani chęcią zgłębienia tego tematu zapytaliśmy prezesów linii lotniczych o zastosowanie technologii cyfrowych w kluczowych procesach wewnętrznych i procesach łańcucha dostaw, okazało się, że w porównaniu z prezesami z innych sektorów są oni mniej skłonni do tego, aby przypisywać duże znaczenie technologiom informatycznym w tych obszarach. Jest to zaskakujące, biorąc pod uwagę potencjał inicjatyw takich jak elektroniczne zarządzanie utrzymaniem ruchu linii lotniczych w kontekście celów, jakimi są redukcja kosztów i poprawa wykorzystania floty.

Różnorodność zasobów ludzkich i konieczność integracji wysuwają się na pierwszy plan

Linie lotnicze stosują strategie w zakresie różnorodności zasobów ludzkich i ich integracji, aby wzmocnić swoje bazy talentów pracowniczych. Większość prezesów linii lotniczych już stosuje lub zamierza przyjąć strategię na rzecz propagowania różnorodności i rzeczywiście mają w tym obszarze pewną przewagę nad prezesami z innych sektorów. Osiemdziesiąt cztery procent prezesów linii lotniczych realizuje lub planuje wdrożyć taką strategię, podczas gdy odsetek wszystkich prezesów w tym zakresie to 77%. Biorąc, więc pod uwagę coraz bardziej ograniczone zasoby pilotów i innych pracowników o kluczowych kwalifikacjach w połączeniu z rosnącą presją płacową na rynkach lokalnych, przewidujemy, że programy globalnej mobilności pracowników będą stanowić element zyskujący na znaczeniu, jeżeli chodzi o strategię linii lotniczych w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim.





Global Airline
CEO Survey

Kluczowe wyniki
w skrócie

62%

prezesów linii lotniczych twierdzi, że są „stanowczo przekonani” co do perspektywy wzrostu przychodów ich firm w ciągu najbliższych 12 miesięcy. To znacznie większy odsetek w porównaniu do 39% prezesów ze wszystkich sektorów deklarujących taki sam wysoki poziom pewności i duży skok porównaniu z rokiem 2014, kiedy to 29% prezesów linii lotniczych wyrażało tak silne przekonanie.

62%

wymienia kontrolę kosztów jako najważniejszy lub drugi w kolejności priorytet strategiczny, przy utrzymującej się dominującej roli bazy kosztów w planach prezesów linii lotniczych.

85%

oczekuje, że spadek cen paliwa wpłynie na wzrost zwrotów dla akcjonariuszy, a ponad 54% wskazuje, że zamierza spłacić zadłużenie lub zwiększyć inwestycje kapitałowe.

77%

wyraża niepewność w związku z ryzykiem podwyżki cen paliwa lub zmienności cen w okresie kolejnych 12 miesięcy, przy czym niemal jedna czwarta z nich (23%) przyznaje, że są „istotnie zaniepokojeni”.

88%

prezesów linii lotniczych obawia się ryzyka kursowego i zmienności walut, co spowodowało, że kwestie te zyskały status głównych czynników ryzyka (odsuwając na dalszy plan ryzyko zmiany cen paliwa i ryzyko nadmiernej regulacji).

85% vs 61%

zgodnie z odsetkiem osób wyrażających obawy na ten temat, prezesi z branży lotniczej, bardziej niż prezesi w ujęciu ogólnym, postrzegają cyberbezpieczeństwo w kategoriach znacznie podwyższonego ryzyka.

84%

prezesów linii lotniczych realizuje lub zamierza przyjąć strategię w zakresie różnorodności kapitału ludzkiego i integracji, podczas gdy odsetek wszystkich prezesów w tym zakresie to 77%.

75% vs 50%

prezesi linii lotniczych wyprzedzają swoich odpowiedników z innych sektorów pod względem liczby osób przywiązujących dużą wagę do znaczenia, jaką technologia cyfrowa może odgrywać w relacjach z klientem.

Wzrost

Wśród prezesów linii lotniczych można zaobserwować duży optymizm. Po kilkuletnim okresie, w którym na strategię biznesowe linii lotniczych ogromny wpływ miało globalne spowolnienie gospodarcze i wysokie koszty paliwa, linie lotnicze czerpią korzyści z bardziej przyjaznych warunków cenowych jeżeli chodzi o paliwo i bardziej sprzyjających, choć nadal nierównych, warunków gospodarczych na świecie. W powiązaniu z mocnymi prognozami wzrostu gospodarczego w dłuższym ujęciu, taka perspektywa powoduje większe poczucie pewności biznesowej wśród prezesów linii lotniczych, niż w szerszej społeczności prezesów.

Niemal dwie trzecie (62%) prezesów linii lotniczych wskazało w badaniu, że są „stanowczo przekonani” o perspektywach wzrostu przychodów dla ich firm w ciągu najbliższych 12 miesięcy. To duży skok pod względem pewności w porównaniu z wynikami naszego badania z 2014 r., kiedy jedynie 29% respondentów wyrażało „stanowcze przekonanie”. Wynik ten można także porównać z niewielkim odsetkiem prezesów ze wszystkich sektorów wykazujących taki poziom pewności (39%). Tego rodzaju kontrast pomiędzy prezesami linii lotniczych a szerszą grupą o podobnej charakterystyce

obserwowany jest także w odniesieniu do perspektywy w ujęciu średnioterminowym, obejmującym ponad trzyletni okres (wykres 1).

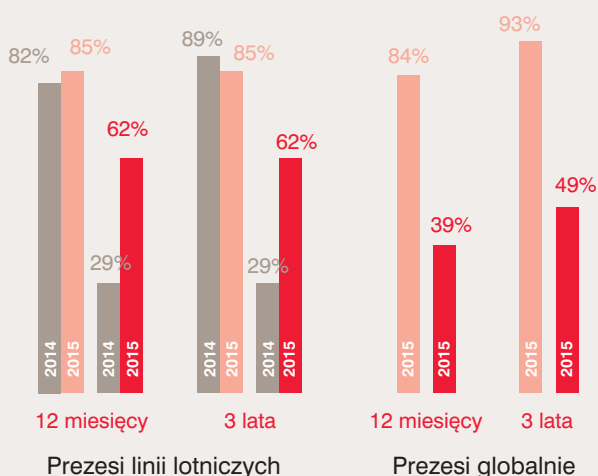
Wzrost powyżej linii trendu

Taki poziom pewności jest zdumiewający, ale w niektórych aspektach zupełnie niezaskakujący. Spowodowany jest osiągnięciem wzrostu równemu lub przewyższającemu długoterminową stopę wzrostu trzy lata z rzędu. Ponadto w 2014 r., ruch pasażerów lotniczych wzrósł o blisko 6% pomimo względnie powolnego wzrostu światowego PKB.¹ Dodatkowo, długoterminowa perspektywa wzrostu jest bardzo optymistyczna. Boeing przewiduje podwojenie światowej floty komercyjnych samolotów pasażerskich i towarowych do 43 560 maszyn w ciągu najbliższych 20 lat i wzrost liczby pasażerów w ujęciu rocznym z trzech miliardów do siedmiu miliardów². Optymizm ten w dużej mierze dotyczy transportu pasażerskiego. Rentowność przewozów towarowych nadal jest słaba, a na perspektywę długoterminową cieniem kładą się rozwiązania technologiczne służące zbliżeniu łańcucha produkcji i łańcucha dostaw

Jakie jest Twoje przekonanie co do perspektywy wzrostu?

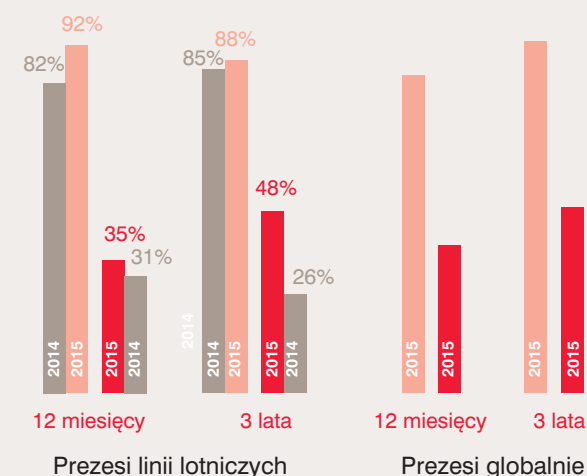
Wykres 1: Stopień pewności prezesów w odniesieniu do perspektywy wzrostu przychodów ich firm

Pyt.: Jak jest Twoje przekonanie o perspektywach wzrostu przychodów Twoich linii lotniczych w ciągu najbliższych 12 miesięcy i w ciągu 3 lat?



przekonany stanowczo przekonany

Pyt.: Jak jest Twoje przekonanie o perspektywach wzrostu przychodów branży lotniczej w ciągu najbliższych 12 miesięcy i w ciągu 3 lat?



Źródło: Prezesi linii lotniczych – Badanie PwC Global Airlines CEO Survey 2015. Wszyscy prezesi – PwC 18th Annual Global CEO Survey

¹ Boeing, Current market outlook [Obecna perspektywa rynkowa], 2015–2034. http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/Boeing_Current_Market_Outlook_2015.pdf.

² Ibid.

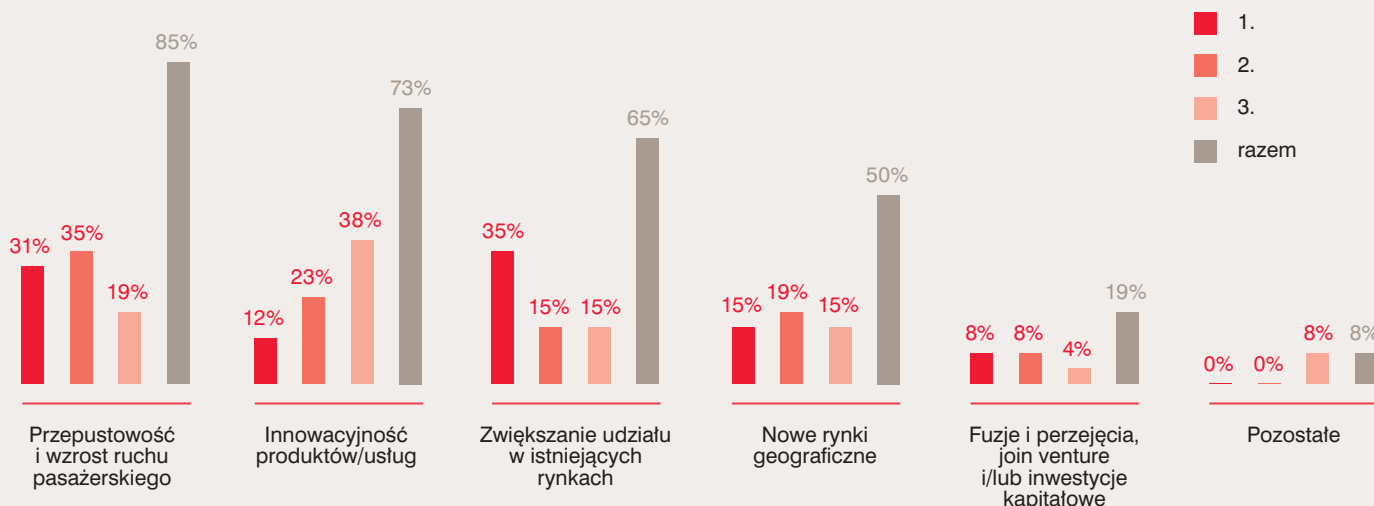
do rynków klientów końcowych. Zgodnie z przewidywaniami Międzynarodowego Zrzeszenia Przewoźników Lotniczych (IATA) w 2015 r. branża osiągnie zyski rzędu 29,3 mld USD, przy czym organizacja ta podaje, że zwrot z kapitału przewyższy koszt kapitału po raz pierwszy od momentu rozpoczęcia przez tę organizację analiz wspomnianych czynników w latach 90-tych XX w.³ Jak pokazujemy w dalszej części badania, wiele linii lotniczych wykorzystuje tę sytuację, aby przekazać zyski inwestorom. Przedstawione prognozy to jednak wyniki zbiorcze dla całej branży. Wiele linii lotniczych nadal wykazuje straty i, nawet z punktu widzenia całej branży, sytuacja ekonomiczna linii lotniczych pozostaje niestabilna. IATA podkreśla, że „choć jest to sytuacja wyjątkowa dla branży lotniczej (obecny zwrot z kapitału), w rzeczywistości jednak wystarcza to zaledwie na wypłatę „normalnego” zwrotu dla inwestorów w zamian za ryzyko związane z przekazanym kapitałem” oraz że odnotowywana wyższa zyskowość ogranicza się do terytorium Ameryki Północnej.

Czynniki napędzające wzrost i priorytety strategiczne

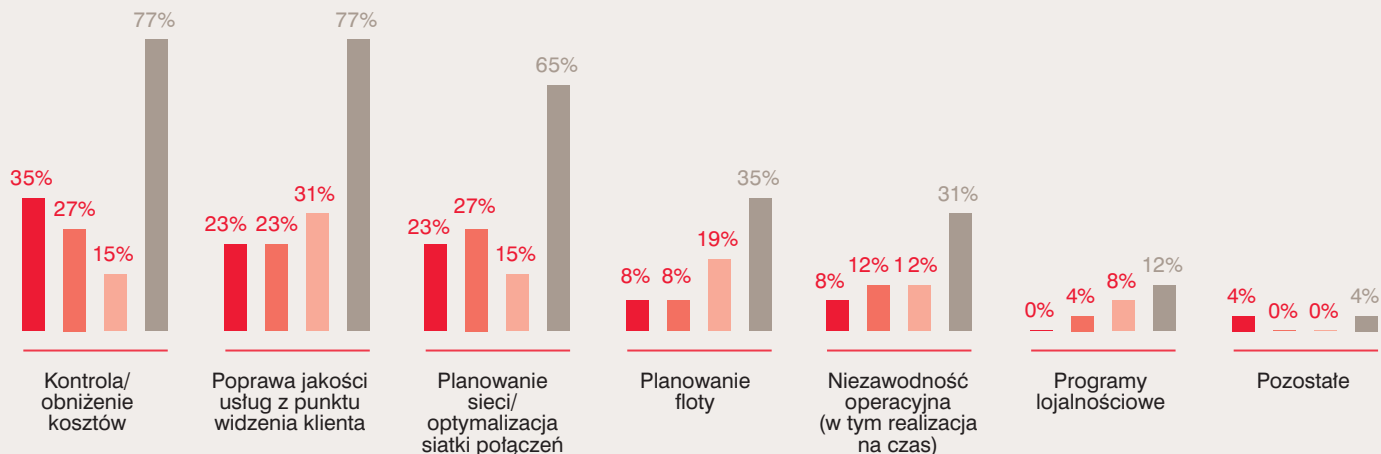
W ujęciu globalnym, w 2015 r. prognozowany jest niemal 7% wzrost w odniesieniu do pasażeromil w ramach lotów rejsowych, a więc największy roczny wzrost od 2010 r. Jest to ważny czynnik w opinii prezesów, których zadaniem było wskazanie czynników według nich napędzających wzrost ich linii lotniczych w nadchodzącym roku (wykres 2). Jedyne około jedna trzecia (35%) wskazuje innowacyjność produktów lub usług jako najważniejszy lub plasujący się na drugim miejscu czynnik napędzający wzrost w odniesieniu do swoich linii lotniczych. Mimo, że bardzo często przywoływana, innowacyjność produktów lub usług zajęła pozycję tuż za strategiami wykorzystującymi ogólne zewnętrzne trendy rynkowe w zakresie wzrostu, takie jak zwiększanie przepustowości i udziału w rynku. Wspomniane dwa zewnętrzne czynniki napędzające wzrost rynku w opinii odpowiednio 66% i 50% prezesów plasowały się na pierwszym i drugim miejscu.

Jakie jest Twoje przekonanie co do perspektywy wzrostu?

Wykres 2: Ranking trzech najważniejszych czynników napędzających wzrost linii lotniczych w ciągu najbliższych 12 miesięcy według prezesów linii lotniczych



Wykres 3: Ranking trzech najważniejszych priorytetów strategicznych dla linii lotniczych w ciągu najbliższych 12 miesięcy według prezesów linii lotniczych



Źródło: Badanie PwC Global Airlines CEO Survey 2015

³ IATA, Economic Performance of the Airline Industry, 2015 mid-year report [Wyniki gospodarcze branży lotniczej. Raport półroczny 2015]. <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/IATA-Economic-Performance-of-the-Industry-midyear-2015-report.pdf>.

W każdym razie, mniejszość prezesów linii lotniczych wskazała innowacyjność produktów i usług jako najważniejszy czynnik napędzający wzrost (wykres 2). Podobnie, jedynie jedna czwarta prezesów (23%) twierdzi, że numerem jeden na liście ich priorytetów strategicznych jest doświadczenie klienta (wykres 3). Z kolei obsługa klienta plasuje się na szczycie listy obszarów, w odniesieniu do których prezesi zamierzają zwiększyć inwestycje. 85% prezesów wskazało na plany zwiększenia inwestycji w tym obszarze w ciągu najbliższych 12 miesięcy (wykres 4).

Nie ulega wątpliwości, że zdecydowana mniejszość prezesów linii lotniczych jest głęboko przekonana o znaczeniu, jakie ma tworzenie lepszych produktów i usług dla klientów, upatrując w tym wiodącą strategię wzrostu. Znacznie większa grupa prezesów za priorytet inwestycyjny uznaje obsługę klienta. Fakt ten jest wart podkreślenia, ponieważ z uwagi na to, że wszyscy przewoźnicy w większym lub mniejszym stopniu koncentrują się na kontroli i obniżeniu kosztów, innowacyjność produktów i obsługa klienta to sposób na wyróżnienie się i zapewnienie sobie przewagi konkurencyjnej.

Należy jednak mieć na uwadze, że poprawa doświadczenia klienta stanowi wyzwanie dla przewoźników.

Ulepszenie „twardego produktu” – samolotów i obiektów portu lotniczego – to kosztowny sposób na wyróżnienie się linii lotniczych na tle konkurencji, a możliwe, że na zwrot z tej inwestycji trzeba będzie długo czekać. Zwiększanie atrakcyjności „miękkiego produktu” – poprzez przyjemne i bezproblemowe doświadczenie klienta we wszystkich aspektach podróży lotniczej, od momentu rezerwacji do lądowania i na kolejnych etapach – jest tańsze, ale często trudniejsze do zrealizowania. Zwykle ulepszenia tego rodzaju wiążą się z całościową zmianą w zakresie zachowania i kultury w całej organizacji, w szczególności jeżeli chodzi o pracowników pierwszej linii, mających kontakt z klientami. Jak zobaczymy w dalszej części, cyfryzacja umożliwia przyspieszenie tych zmian.

W tym kontekście, kontrola kosztów nadal wyprzedza ulepszenia w obszarze doświadczenia klienta w rankingu głównych priorytetów strategicznych w opinii większości prezesów linii lotniczych. Aspekt ten wskazywany był na pierwszym lub drugim miejscu pod względem priorytetowego charakteru przez 62% prezesów, podczas gdy 46% z nich opowiadało się za doświadczeniem klienta. W kontekście priorytetów strategicznych planowanie sieci także konkurowało z doświadczeniem klienta, plasując się na pierwszym lub drugim miejscu według 50% prezesów (wykres 3).

W jakich obszarach przewidujesz inwestycje?

Wykres 4: Oczekiwania prezesów linii lotniczych po względem inwestycji w możliwości organizacyjne w ciągu najbliższych 12 miesięcy



Źródło: Badanie PwC Global Airlines CEO Survey 2015



„Z uwagi na to, że przewoźnicy koncentrują się na kontroli i obniżeniu kosztów, **innowacyjność produktów i obsługa klienta** to sposoby na wyróżnienie się i zapewnienie sobie przewagi konkurencyjnej”.

Niższe ceny paliwa

Paliwo, obok kosztów pracy, stanowi największy składnik bazy kosztów linii lotniczych. Ceny paliwa lotniczego zdecydowanie spadły – z poziomu około 125 USD za baryłkę na początku 2014 r. do około 63 USD za baryłkę w październiku 2015 r.⁴ Spadek cen w znacznym stopniu przyczynił się do poprawy rentowności linii lotniczych, ale w niektórych przypadkach, kompensowany był zmianami kursu walut i skutkami zabezpieczeń. Niemniej jednak według szacunków IATA niższe ceny oznaczają, że linie lotnicze na całym świecie wydadzą w tym roku na paliwo o 86 mld USD mniej niż w roku 2014.⁵

W oczywisty sposób odbija się to korzystnie na finansach linii lotniczych, a w naszym badaniu poddaliśmy analizie także poglądy prezesów odnośnie wpływu tego zjawiska na ich proces decyzyjny. Okazało się, że większe zwroty dla akcjonariuszy stanowią w opinii prezesów wyróżniający się priorytet. Znakomita większość z nich (85%) stwierdziła, że zmiany, jakimi skutkowałyby niższe ceny paliwa w odniesieniu do zwrotu dla akcjonariuszy, byłyby poważniejsze niż wpływ tej sytuacji na pozostałe priorytety (wykres 5). Równoważenie interesów akcjonariuszy i innych aspektów jest trudnym zadaniem. Inwestorzy wielu linii lotniczych musieli w ostatnim czasie borykać się z trudnościami, a więc zrozumiałe jest, że prezesi i zarządy linii lotniczych w takich działaniach, jak wykup akcji czy dywidendy widzą szansę na wynagrodzenie cierpliwości akcjonariuszy. Niemniej jednak różnica pomiędzy wykorzystaniem tych środków z przeznaczeniem na zwroty dla akcjonariuszy a innymi opcjami, które skutkowałyby reinwestycją pieniędzy z powrotem na cele działalności, jest uderzająca.

Spadki cen paliwa

Wykres 5: Opinia prezesów linii lotniczych dotycząca spadku cen paliwa na decyzje linii lotniczych w ciągu najbliższych 12 miesięcy



Źródło: Badanie PwC Global Airlines CEO Survey 2015

¹ IATA jet fuel price monitor [Analiza zmian cen paliwa] <http://www.iata.org/publications/economics/fuel-monitor/Pages/price-analysis.aspx>

² IATA jet fuel price monitor [Analiza zmian cen paliwa] <http://www.iata.org/publications/economics/fuel-monitor/Pages/price-analysis.aspx>

Po zyskach dla akcjonariuszy, w dalszej kolejności plasują się trzy opcje, mianowicie obniżenie opłat dla pasażerów lub stawek za przewóz cargo i zintensyfikowanie wykorzystania samolotów. Nie jest to zaskakujące, ponieważ niższe ceny paliwa umożliwiają powrót na ścieżkę zyskowności uprzednio nierentownych lotów, nawet jeżeli konieczne jest obniżenie cen w celu pobudzenia popytu. Zależności pomiędzy niższymi cenami paliwa, opłatami i wykorzystaniem floty są skomplikowane, a prezesi są świadomi konieczności wydawania rzetelnych osądów. Obniżki cen mogą zapewnić przewagę konkurencyjną, ale niosą ze sobą oczywiste ryzyko w razie błędnej oceny, a intensyfikacja wykorzystania floty może zagrozić dyscyplinie w zakresie przepustowości, która w sposób istotny przyczyniła się do osiągnięcia zdrowszej podstawy finansowej przez wiele linii lotniczych.

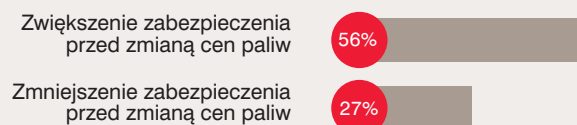
Z kolei inwestycje kapitałowe i spłata zadłużenia to stosunkowo nisko oceniane priorytety, jako że, odpowiednio, zaledwie 8% i 19% prezesów uważa, że w tych obszarach odnotowano by znaczną poprawę w wyniku obniżki cen paliw w porównaniu do 42% prezesów spodziewających się znacznego wpływu na zwroty dla akcjonariuszy. Pozostałe priorytety, takie jak inwestycja w poprawę tzw. User experience (jakość doznań klientów końcowych korzystających z dowolnych usług), która może przyczynić się do zwiększenia przewagi konkurencyjnej, także zajmują miejsce na końcu kolejki pod względem korzyści z tytułu niższych cen paliwa.

Nacisk, jaki kładzie się na kwestię zwrotów dla akcjonariuszy, odzwierciedla ciągle przekształcenia, jakim poddawanych jest wiele linii lotniczych, w kierunku modelu zarządzania nimi jak przedsiębiorstwem. Obecnie, bardziej niż w przeszłości, zwrot z zainwestowanego kapitału postrzega się w kategoriach wiodącego wskaźnika. Jest to istotny priorytet, ponieważ każda spółka notowana na giełdzie musi uwzględniać koszt kapitału własnego, a nawet linie lotnicze stanowiące własność państwową lub prywatną muszą wykorzystywać możliwości uzyskania zwrotu pieniędzy dla inwestorów.

Jednak kluczową kwestią do rozważenia zarówno przez inwestorów, jak i linie lotnicze, będzie zrównoważony charakter zwrotów dla akcjonariuszy i stopień, w jakim korzyści płynące z niższych cen paliwa mają szansę utrzymać się w dłuższej perspektywie. Warunki stosunkowo niższych cen nadal oferują możliwości w zakresie zabezpieczenia i warto zauważyć, że liczba prezesów, którzy przewidują zwiększenie zabezpieczenia w wyniku obserwowanych obniżek cen paliwa, jest dwukrotnie większa niż liczba tych, którzy planują zmniejszenie zabezpieczenia przed zmianą cen paliw (wykres 6). Ponadto, jak pokażemy w kolejnych częściach, niższe ceny paliwa nie przekładają się na zrezygnowanie z inwestycji w nowsze, bardziej paliwooszczędne samoloty. Utrzymujące się obawy odnośnie ryzyka wysokich lub zmiennych cen paliwa w przyszłości wyraża bowiem 77% prezesów linii lotniczych.

Jakie jest Twoje przekonanie co do perspektywy wzrostu?

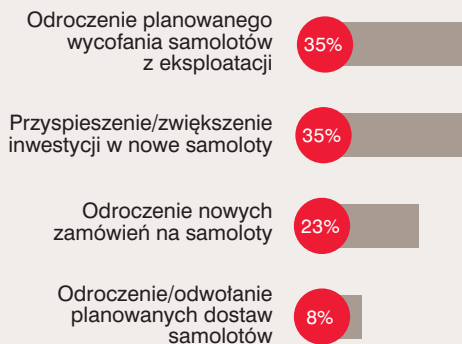
Wykres 6: Opinia prezesów linii lotniczych dotycząca wpływu spadków cen paliwa na zabezpieczenie przed zmianą cen paliw w ciągu 12 miesięcy



Źródło: Badanie PwC Global Airlines CEO Survey 2015

Wpływ obniżek cen paliw

Wykres 7: Opinia prezesów linii lotniczych dotycząca wpływu spadków cen paliwa na planowanie floty



Źródło: Badanie PwC Global Airlines CEO Survey 2015

Paliwo, obok kosztów pracy, stanowi największy składnik bazy kosztów linii lotniczych. Ceny paliwa lotniczego zdecydowanie spadły – z poziomu około 125 USD za baryłkę na początku 2014 r. do około 63 USD za baryłkę w październiku 2015 r.⁴ Spadek cen w znacznym stopniu przyczynił się do poprawy rentowności linii lotniczych, ale w niektórych przypadkach, kompensowany był zmianami kursu walut i skutkami zabezpieczeń. Niemniej jednak według szacunków IATA niższe ceny oznaczają, linie lotnicze na całym świecie wydadzą w tym roku na paliwo o 86 mld USD mniej niż w roku 2014.

W oczywisty sposób odbija się to korzystnie na finansach linii lotniczych, a w naszym badaniu poddaliśmy analizie także poglądy prezesów odnośnie wpływu tego zjawiska na ich proces decyzyjny. Okazało się, że większe zwroty dla akcjonariuszy stanowią w opinii prezesów wyróżniający się priorytet. Znakomita większość z nich (85%) stwierdziła, że zmiany, jakimi skutkowałyby niższe ceny paliwa w odniesieniu do zwrotu dla akcjonariuszy, byłyby poważniejsze niż wpływ tej sytuacji na pozostałe priorytety (wykres 5). Równoważenie interesów akcjonariuszy i innych aspektów jest trudnym zadaniem. Inwestorzy wielu linii lotniczych musieli w ostatnim czasie borykać się z trudnościami, a więc zrozumiałe jest, że prezesi i zarządy linii lotniczych w takich działaniach, jak wykup akcji czy dywidendy widzą szansę na wynagrodzenie cierpliwości akcjonariuszy. Niemniej jednak różnica pomiędzy wykorzystaniem tych środków z przeznaczeniem na zwroty dla akcjonariuszy a innymi opcjami, które skutkowałyby reinwestycją pieniędzy z powrotem na cele działalności, jest uderzająca.



„Kluczową kwestią do rozważenia zarówno przez inwestorów, jak i linie lotnicze, będzie zrównoważony charakter zwrotów dla akcjonariuszy i stopień, w jakim korzyści płynące z niższych cen paliwa mają szansę utrzymać się w dłuższej perspektywie”.

Ryzyko

Chociaż prezesi linii lotniczych wyrażają optymizm, jeżeli chodzi o perspektywy wzrostu, są oni także, w porównaniu do prezesów z innych branż, bardziej zaniepokojeni określonymi kluczowymi czynnikami ryzyka, stanowiącymi odzwierciedlenie wyzwań, jakie występują w szczególnym otoczeniu, w którym funkcjonuje lotnictwo międzynarodowe (wykres 8). Listę obaw otwiera zmienność kursów walut, stanowiąca ponadto jeden z trzech czynników ryzyka, których znaczenie zdaniem prezesów wzrosło, w porównaniu do naszego poprzedniego badania, realizowanego w 2014 r. (wykres 9). Pozostałe to cyberbezpieczeństwo i rosnące koszty pracy.

Ryzyko walutowe

Wraz ze spadkiem cen paliwa w ostatnim roku obawa o zmienność kursów walut zyskała status głównego ryzyka w poczuciu prezesów linii lotniczych. Z uwagi na umocnienie dolara amerykańskiego (USD) w ciągu ostatniego roku, wiele linii lotniczych doświadczyło wzrostu kosztów denominowanych w USD, w tym kosztów paliwa w przypadku większości linii lotniczych i kosztów finansowania statków powietrznych dla wielu innych linii. Jeżeli chodzi o linie

lotnicze z siedzibą w USA oraz w krajach, których waluta jest oficjalnie lub nieoficjalnie powiązana z USD, umocnienie dolara wywarło negatywny wpływ na popyt, ceny i zyski na rynkach zagranicznych.

Podobnie jak w przypadku zmiany cen paliwa, wiele linii lotniczych zabezpiecza się przed ryzykiem kursowym, ale wiąże się to z dodatkowymi kosztami. Jednakże, w przeciwieństwie do zmienności cen paliwa, które na wszystkie linie lotnicze wywiera podobny wpływ, zmienność kursu walut dotyka linie lotnicze w nierównym stopniu, w zależności od ich waluty krajowej i obsługiwanych rynków zagranicznych. A zatem, w przeciwieństwie do ryzyka zmiany cen paliwa, liniom lotniczym trudno jest przenieść ryzyko kursowe na konsumentów.

Mając na względzie skutki krótkoterminowe (np. koszty paliwa) i długoterminowe (np. finansowanie samolotów) coraz większej zmienności kursów walut prezesi linii lotniczych będą musieli sprostać wyzwaniu, jakim jest odnalezienie się w tej rzeczywistości, dopóki waluty nie osiągną większej stabilności.

Potencjalne zagrożenia dla biznesu

Wykres 8: Obawy prezesów związane z kluczowymi potencjalnymi zagrożeniami dla perspektywy wzrostu ich spółek w ciągu najbliższych 12 miesięcy



Źródło: Prezesi linii lotniczych – Badanie PwC Global Airlines CEO Survey 2015.
Wszyscy prezesi – PwC 18th Annual Global CEO Survey

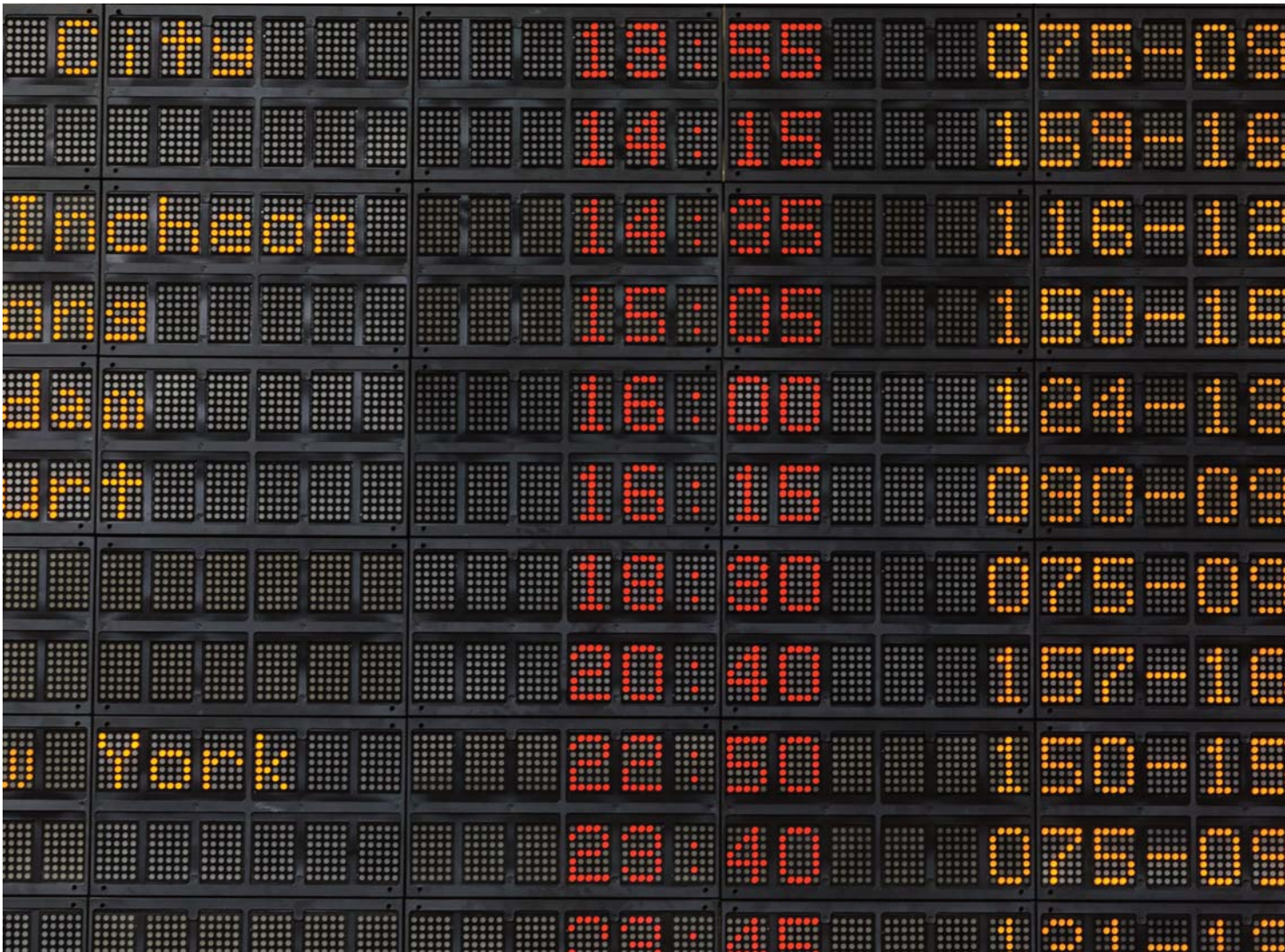
Obawy związane z regulacjami i infrastrukturą

Nadmierne regulacje stanowią czynnik budzący obawy prezesów linii lotniczych, który plasuje się na drugiej pozycji w kontekście obaw ogólnych i zajmuje pierwsze miejsce, gdyby mierzyć go według proporcji (38%) prezesów linii lotniczych, którzy twierdzą, że są „istotnie zaniepokojeni”. Branża lotnicza wiąże się z działalnością międzynarodową, prowadzoną na skalę światową, ale regulacje mają nadal głównie krajowy lub regionalny zasięg. Podatki, koszt infrastruktury, zapewnienie pomocy państwa, ochrona przed upadłością, ochrona konsumentów oraz inne koszty regulacyjne różnią się znacznie w zależności od lokalizacji, prowadząc do powstania obaw związanych z nierównymi warunkami konkurencji.

Jednak poziom obaw dotyczących nadmiernych regulacji uległ zmniejszeniu w porównaniu z naszym badaniem Global Airline CEO Survey przeprowadzonym w roku 2014. Ogólny odsetek prezesów wyrażających obawę spadł z 95% w 2014 r. do 85% w 2015 r. W ramach tej liczby, odsetek osób wyrażających „ogromne zaniepokojenie” spadł z 58% do 38%. Dzieje się tak pomimo sporów i debat na najwyższym szczeblu odnośnie do zastosowania umów o „wolnej przestrzeni lotniczej”, które pojawiły się w ostatnim roku, a które podzieliły interesariuszy z branży niezależnie od granic, rozmiaru czy statusu.

Frustracja spowodowana stanem infrastruktury jest także źródłem szczególnych obaw. Nieodpowiednia infrastruktura wskazywana była jako problem przez 73% prezesów linii lotniczych, w porównaniu do 53% wszystkich prezesów. W niektórych lokalizacjach rządy priorytetowo potraktowały kwestię infrastruktury portów lotniczych, podczas gdy w innych miejscach rozbudowa lotnisk została ograniczona. Taki stan rzeczy nie tylko spowalnia wzrost, ale także przyczynia się do powstania nierównej płaszczyzny działania na arenie międzynarodowej.

Kolejnym kluczowym problemem jest kontrola ruchu lotniczego. Przestrzeń powietrzna ma charakter ogólnosiwiatowy, ale udostępnianie i kontrola przestrzeni powietrznej to w dużej mierze działanie na szczeblu krajowym. Norma w zakresie globalnej interoperacyjności pozostaje marzeniem odległym w sensie politycznym. Ponadto, postęp w ramach inicjatywy Komisji Europejskiej pt. „Jednolita europejska przestrzeń powietrzna” jest nadal powolny, a sama Rada Unii Europejskiej znacznie ukróciła pierwotnie związane z tym projektem ambicje. Podobnie wdrożenie projektu systemu transportu lotniczego nowej generacji w USA („NextGen”) jest poważnie opóźnione.



Ograniczenia infrastrukturalne mogą być najbardziej dotkliwe dla rynków gwałtownie rozwijających się, takich jak Brazylia, Chiny, Indie, Indonezja, Filipiny i Turcja – a więc krajów, w których spodziewany jest największy skok pod względem liczby pasażerów lotniczych i które najbardziej potrzebują znacznych ulepszeń w zakresie infrastruktury. Od momentu gwałtownego wzrostu rozbudowy portów lotniczych w Azji w latach 90-tych XX wieku nie udało się sprostać popytowi. Ruch pasażerski w większości największych węzłów lotniskowych w Azji już przekroczył próg przepustowości, a obciążenia odczuwalne są nawet na węzłach uzupełniających.⁶

Zwiększone obawy dotyczące cyberbezpieczeństwa

Obawy związane z cyberbezpieczeństwem, będące trzecim najistotniejszym ryzykiem w opinii prezesów linii lotniczych, nieznacznie wzrosły, z poziomu 82% w 2014 r. do 85% w 2015 r. W opinii prezesów linii lotniczych, bardziej niż prezesów ogólnie, cyberbezpieczeństwo stanowi element podwyższonego ryzyka. W ubiegłym roku miały miejsce liczne naruszenia cyberbezpieczeństwa o istotnym znaczeniu, wpływające na tak różnorodne branże, jak energetyka i sprzedaż muzyki online, a sam przemysł lotniczy nie pozostał obojętny. W czerwcu 2015 r. jedne z europejskich linii lotniczych zmuszone były wstrzymać loty, gdy ich system planowania lotów padł na około pięć godzin w następstwie, jak podano, „ataku na przepustowość”. W 2014 r. jedne z azjatyckich linii lotniczych odkryły, że w wyniku cyberataku mogło dojść do kradzieży z systemu komputerowego danych nawet 750 000 klientów.

Atak w 2015 r. skłonił jednego z naukowców zajmujących się bezpieczeństwem lotniczym do stwierdzenia, że „może to być sygnał nowego trendu, a nie odosobniony przypadek” i podkreślił, że system łączności satelitarnej wykorzystywany w takich sektorach jak lotnictwo, wojsko i służby ratunkowe często narażony jest na nieuprawnione użytkowanie wykorzystanie luk, w tym na stosowanie złośliwego oprogramowania typu backdoor, zakodowanych danych uwierzytelnienia, niezabezpieczonych protokołów i słabych algorytmów szyfrowania.⁷

Niezależnie od tego, czy są to elementy trendu czy jednorazowe przypadki, powodują one dalszy wzrost obaw w branży, biorąc pod uwagę krytyczny charakter bezpieczeństwa lotu i danych osobowych.

Rosnące koszty pracy są kwestią kluczową

Koszty pracy to drugi po paliwie największy obszar kosztów prowadzenia działalności linii lotniczych, największy dla wielu przewoźników na rynkach dojrzałych, a zatem nie dziwi fakt, że prezesi linii lotniczych przywiązują bardzo dużą wagę obawom związanym z rosnącymi kosztami pracy. Nieco ponad cztery piąte z nich (81%) podaje, że obawia się wzrostu kosztów wynagrodzeń w ciągu najbliższych dwunastu miesięcy, a niemal jedna trzecia (31%) wyraża „ogromne zaniepokojenie”.

Wzrost obaw związanych z rosnącymi kosztami pracy spowodowany jest występowaniem zarówno czynników krótkoterminowych, jak i tych długoterminowych. W krótkim ujęciu, liczba kluczowych rynków pracy zmniejsza się, a gdy gospodarki wychodzą z sytuacji charakteryzującej się większymi ograniczeniami, presja na podwyżki płac wzrasta. Związki zawodowe pozostają silne u wielu tradycyjnych przewoźników i, po wielu latach stagnacji pod względem podwyżek płac, domagają się podwyżek współmiernych do poprawy zysków. W perspektywie długoterminowej linie lotnicze stają także w obliczu wyzwania, jakim jest zatrudnienie niemal trzech milionów nowych pracowników ogółem w ciągu najbliższych dziesięciu lat.⁸

„Walka o talenty”, jaka rozgrywa się pomiędzy liniami lotniczymi przybiera na sile, zarówno na rynkach rozwijających się, jak i rynkach rozwiniętych, co może przyspieszyć presję na wzrost wynagrodzeń w perspektywie krótko- do średnioterminowej. Nie dziwi więc fakt, że prezesi wskazują także, iż inwestycje w lepsze zarządzanie możliwościami w zakresie talentów uznaje się za jeden z kluczowych punktów w kontekście planów wzmocnienia możliwości organizacyjnych w ciągu najbliższych 12 miesięcy (zob. wykres 4 powyżej).

Zmniejszenie obaw dotyczących wielu innych czynników ryzyka

Najbardziej uderzającym aspektem radaru ryzyka prezesów linii lotniczych dla roku 2015 jest tendencja spadkowa w zakresie obaw związanych z dużą liczbą czynników ryzyka. W badaniach z 2014 r. i 2015 r. poddaliśmy analizie

⁶ PwC, Connectivity and growth [Komunikacja i wzrost], 2015. <http://www.pwc.com/gx/en/industries/capital-projects-infrastructure/publications/airportinvestment.html>

⁷ ZDNet, airline hack signals the first in emerging cyberthreat trend [Ataki hakierskie na linie lotnicze sygnalizują pierwszy trend w zakresie zagrożeń cybernetycznych], 23 czerwca 2015 r. <http://www.zdnet.com/article/lot-airline-hacksignals-the-first-in-emerging-cyberthreat-trend/>

⁸ Tailwinds: 2015 Airline Industry Trends [Poprawa sytuacji: trendy w branży lotniczej 2015], PwC, 2015. <https://www.pwc.com/us/en/industrial-products/publications/pwc-tailwindsrising-passenger-demand.html>

poglądy prezesów linii lotniczych dotyczące 18 różnych rodzajów ryzyka. Dla wszystkich oprócz trzech rodzajów ryzyka poziom obaw w okresie 2014-2015 spadł (wykres 9). Trzy rodzaje ryzyka odnotowujące wzrost, jeżeli chodzi o obawy z nimi związane, znajdują się w czołówce czterech najważniejszych rodzajów ryzyka, ale poniżej tego pułapu poziom obaw dla wszystkich pozostałych rodzajów ryzyka spadł. W ogólnym ujęciu, rozmiar tego spadku był tym większy, im niższą pozycję w rankingu zajmował dany rodzaj ryzyka. Prezesi linii lotniczych nieznacznie zwiększyli obawy odnośnie niektórych kluczowych rodzajów ryzyka, leżących u podstaw realizowanych przez nich działań, przyjmując spokojniejsze nastawienie do prognozy dla ryzyka, którego poziom jest średni do niższego.

Zagłębiając się bardziej w wypunktowane wyniki i koncentrując się na tym, ilu spośród prezesów linii lotniczych deklaruje „ogromne zaniepokojenie” poszczególnymi rodzajami ryzyka, okazuje się, że patrząc całościowo, w odniesieniu do 18 rodzajów ryzyka, o które zapytaliśmy, proporcja osób deklarujących „ogromne zaniepokojenie” spadła w okresie 2014-2015. Rosnące koszty pracy, tempo zmian technologicznych i nowi gracze na rynku to rodzaje ryzyka, które odnotowały najmniejsze spadki jeżeli chodzi o poziom „ogromnego zaniepokojenia” (jedynie 3%). Z drugiej strony, odsetek prezesów linii lotniczych deklarujących „ogromne zaniepokojenie” wysokimi lub zmiennymi kosztami paliwa spadł z 74% w 2014 r. do 23% w 2015 r. (choć pozostałe 54% nadal jest „nieco zaniepokojonych”).

Potencjalne zagrożenie dla biznesu

Wykres 9: Zmieniający się radar ryzyka-spadek poziomu obaw deklarowanego przez prezesów



Bodźce transformacji

Liderzy biznesu są w pełni świadomi, że toczące się rewolucje gospodarcze będą miały wpływ na ich branże w długiej perspektywie. Megatrendy, takie jak zmiany równowagi sił gospodarczych na świecie, postęp technologiczny oraz zmiany demograficzne – jak również zależności między nimi – przekształcają otoczenie makroekonomiczne. Reakcja przedsiębiorstw na te zmiany jest źródłem wstrząsów w otoczeniu konkurencyjnym dla szerokiego spektrum branż.

W opinii prezesów linii lotniczych, w ich branży wyszczególnione elementy otoczenia oddziałują szczególnie silnie. Spośród wszystkich pięciu zestawionych przez nas sił mogących powodować zagrożenia tj. konkurencja, regulacja, kanały dystrybucji, technologia i zachowania klienta – prezesi linii lotniczych oceniają poziom oddziaływania jako wyższy, w porównaniu do prezesów z innych sektorów (wykres 10). Kwestie obaw związanych z regulacjami omówiliśmy w poprzedniej części. Teraz poświęcimy uwagę niektórym siłom powodującym zakłócenia.

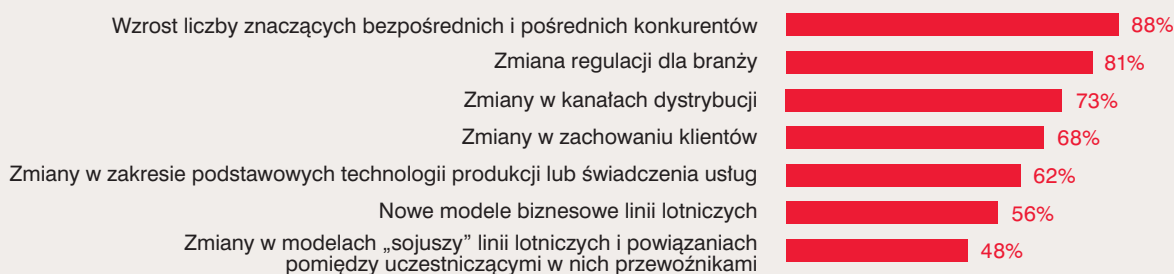
Konkurencja

Najważniejsze spośród sił destrukcyjnych to większa konkurencja i jej nowe formy. Zdecydowana większość (88%) prezesów linii lotniczych wskazała, że wzrost liczby bezpośrednich i pośrednich konkurentów może stanowić zagrożenie w ciągu najbliższych pięciu lat, podczas gdy w grupie prezesów ze wszystkich branż opinię tę podziela 66% z nich. Szybki wzrost liczby podróży lotniczych na rynkach rozwijających się, w tym w Azji, Ameryce Łacińskiej i na Bliskim Wschodzie, powoduje przesunięcie środka ciężkości w branży.

Przewoźnicy zlokalizowani nad Zatoką Perską oraz kilku innych przejmują coraz większą część lukratywnego ruchu pasażerskiego na trasie Europa-Azja od tradycyjnych linii lotniczych obsługujących te kontynenty, stanowiąc coraz poważniejszą konkurencję dla linii lotniczych z Ameryki Północnej.

Bodźce transformacji

Wykres 10: Ocena prezesów dotycząca wpływu kluczowych trendów powodujących zakłócenia w ich branży w ciągu najbliższych 5 lat



Źródło: Prezesi linii lotniczych – Badanie PwC Global Airlines CEO Survey 2015.
Wszyscy prezesi – PwC 18th Annual Global CEO Survey



„Linie lotnicze, które decydują się na **brak zabezpieczenia kosztów paliwa** muszą stworzyć elastyczny model operacyjny, umożliwiający szybkie reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe”.

Przewoźnicy działający nad Zatoką Perską są w znacznym stopniu uzależnieni od lotów przesiadkowych, ponieważ ich rodzime rynki są ograniczone z uwagi na mniejsze zaludnienie w regionie. Jednakże ich unikatowe położenie geograficzne – większość ludności na świecie dzieli od nich osiem godzin lotu – oznacza, że znajdują się oni w sytuacji umożliwiającej zdobycie nieproporcjonalnie dużego udziału we wzroście rynku połączeń długodystansowych. Podobnie, tani przewoźnicy nadal odczuwają ponadprzeciętne stopy wzrostu w branży, w szczególności na rynkach wschodzących z dużą liczbą osób podróżujących samolotem pierwszy raz i rosnącą klasą średnią. Warto też zwrócić uwagę na wznowione starania na rzecz rozszerzenia modelu tanich lotów (LCC) na trasach międzykontynentalnych.

W USA oraz na innych rynkach dojrzałych przewoźnicy oferujący ultra tanie loty (ULCC) rozwijają się szybciej niż jakikolwiek inny segment i stanowią coraz poważniejszą konkurencję dla przewoźników tradycyjnych, a nawet dla dojrzałych tanich przewoźników.

Kanały dystrybucji

Tak jak w przypadku pozostałych czynników, prezesi linii lotniczych, bardziej niż ich odpowiednicy w innych sektorach, skłonni są postrzegać zmiany w kanałach dystrybucji jako bodźce transformacji biznesowych – 73% prezesów linii lotniczych uznaje te zmiany za powodujące wstrząsy biznesowe, podczas gdy wśród wszystkich prezesów pogląd ten podziela 50% z nich. Jednak w przeciwieństwie do innych sektorów, zakłócenia w kanałach dystrybucji mogą przynosić korzyści liniom lotniczym, a nie pozbawiać je obszaru działania.

Lotnictwo to branża, w której kanały dystrybucji z historycznego punktu widzenia mają charakter pośredni. Pomiędzy liniami lotniczymi a klientem końcowym znajdują się usługi w zakresie komputerowego systemu rezerwacji (CRS) świadczone przez zespoły ds. globalnych usług dystrybucyjnych (GDS), biura podróży i spedytorzy. Pośrednicy ci często ograniczają możliwości linii lotniczych w zakresie tworzenia wartości poprzez zwiększanie kosztów sprzedaży. Jednak pojawienie się technologii komunikacji internetowej oraz mobilnej komunikacji cyfrowej jest dla linii lotniczych szansą na odzyskanie części kanału dystrybucji. Oczywiście, dążenie do zabezpieczenia rezerwacji bezpośrednich i online nie jest niczym nowym, ale nowym aspektem jest tu mobilność i personalizacja, jakie oferują nowe technologie cyfrowe. Tworzenie większej liczby bezpośrednich relacji niesie ze sobą nagrodę w postaci wzrostu marż, jak również większej lojalności klienta.

Można także zaobserwować poważne nowe wyzwania, jakie branża stawia przed GDS. IATA opisuje opracowywane obecnie nowe możliwości dystrybucji (NDC) jako „rewolucję w sektorze dystrybucji linii lotniczych (...), która zmieni sposób sprzedaży produktów związanych z podróżą lotniczą przez biura podróży”.⁹ Oferując globalny standard otwartej bazy danych, system ten ma w założeniu umożliwić osiągnięcie wzrostu sprzedaży usług dodatkowych i spersonalizowanych, zarówno poprzez kanały bezpośrednie, jak i pośrednie.

Podjmując kolejną próbę odzyskania wartości i ograniczenia kosztów powiązanych z GDS, Lufthansa nałożyła opłatę 16 EUR na wszystkie taryfy rezerwowane za pośrednictwem GDS od początku września 2015 r. Nie sposób jeszcze określić, w jaki sposób wpłynie to na działalność Lufthansy i w jakim zakresie inne linie lotnicze zastosują to podejście, przy czym będzie to zjawisko dokładnie monitorowane przez obserwatorów branży.

Zachowanie klienta

Ludzie przyzwyczaili się już do znacznej poprawy w swoich doświadczeniach zakupowych. Zarówno duże, jak i małe produkty są bardziej niż kiedykolwiek wcześniej niezawodne i przyjazne dla użytkownika. Wystarczy zastanowić się nad postępem, jaki dokonał się w branży samochodowej choćby w ostatnim dziesięcioleciu, z ulepszeniami w zakresie bezpieczeństwa i właściwości rozrywkowych, łatwości prowadzenia i oszczędności paliwa. Podróże lotnicze także uległy zmianie, a ich oferta obejmuje znacznie szersze możliwości wyboru doświadczenia klienta, niż miało to miejsce w przeszłości, jednak dla wielu całościowe doświadczenie nie jest satysfakcjonujące.

Dzięki technologii cyfrowej linie lotnicze mają szansę na poprawę tego wizerunku. Zastosowanie mediów społecznościowych, mobilności, zaawansowanej analityki, technologii przetwarzania w chmurze oraz innych szybko „dojrzewających” technologii umożliwia większą personalizację podróży klienta. Linie lotnicze stosują już technologię mobilną w celu dokonywania aktualizacji informacji o lotach, odprawie i przesiadkach. Celem jest pójście znacznie dalej i dokonanie przemiany doświadczenia pasażera, dając mu poczucie, że jest dobrze poinformowany, kontroluje sytuację i ma możliwość łatwego i natychmiastowego rozwiązania wszelkich problemów.

⁹ IATA Annual Review 2015 [Przegląd roczny IATA 2015]

Bardziej zaawansowane wykorzystanie analizy danych umożliwi także liniom lotniczym optymalizację cen i usług z uwzględnieniem rozmaitych segmentów klientów. Możliwe będzie także dostosowanie do klientów indywidualnych, umożliwiając przejście z wyceny w oparciu o przepustowość na wycenę opartą na potrzebach klienta, z zastosowaniem spersonalizowanego i pożądanego zestawu produktów i usług.

Większość prezesów linii lotniczych wyprzedza swoich odpowiedników z innych sektorów pod względem liczby osób przywiązujących dużą wagę do roli, jaką technologia cyfrowa może odgrywać w relacjach z klientem. 73% prezesów linii lotniczych, w porównaniu do 50% prezesów wszystkich branż, ocenia, że technologie mobilne zwiększające zaangażowanie klienta mogą mieć potencjalnie bardzo dużą wartość dla ich organizacji w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Podobnie wysoką ocenę pod względem wartości działaniom takim jak eksploracja i analiza danych przypisało 65% prezesów linii lotniczych, w porównaniu do 48% wszystkich prezesów (wykres 11).

Technologia

Gwałtowne przyspieszenie w dziedzinie postępu technologicznego jest źródłem zarówno dodatkowych komplikacji, jak i szans w odniesieniu do procesu decyzyjnego linii lotniczych w obszarze inwestycji. Określenie właściwego momentu w rozwoju technologii ma kluczowe znaczenie, jednak jest to zaledwie jeden z aspektów do rozważenia. Integracja i konwergencja towarzyszące cyfryzacji oznaczają, że istnieje potrzeba znacznie szerszego zakresu analizy

kosztów i korzyści oraz aspektów związanych z projektem technologicznym. Innowacje w dziedzinie czujników, śledzenia, Internetu rzeczy oraz cyfryzacji na szerszą skalę w szybkim tempie wpływają na zwiększenie wydajności operacyjnej usprawniając zarówno łańcuch dostaw jak i kanały kontaktu z klientem.

Technologia jest także kluczowym aspektem głównego priorytetu branży lotniczej, jakim jest bezpieczeństwo. Latanie jeszcze nigdy nie było tak bezpieczne. Mimo ostatnich szeroko nagłośnionych wypadków, branża odnotowała w 2014 r. najniższą jak dotąd liczbę wypadków lotniczych na świecie. Bezpieczeństwo, a także technologia pomagająca w jego zapewnieniu, nigdy nie było odsuwane na dalszy plan i nie ulega wątpliwości, że inwestycje w technologie i wybory, jakich dokonują linie lotnicze mogą nieść ze sobą konsekwencje, od których zależy ich reputacja.

Lepsze metody śledzenia położenia statków powietrznych to temat szeroko dyskutowany w mediach. W branży rozważa się zastosowanie szeregu uznanych rozwiązań w zakresie śledzenia położenia statku powietrznego, jednak nie osiągnięto jeszcze porozumienia co do wspólnego rozwiązania. IATA współpracuje z Organizacją Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (ICAO) i wspiera wysiłki tej ostatniej na rzecz ustanowienia globalnych standardów, w tym monitorowania położenia samolotu co 15 minut. Jeżeli przepis ten zostanie przyjęty, mógłby wejść w życie już w listopadzie 2017 r. W międzyczasie, poszczególne linie lotnicze indywidualnie podejmują proaktywne działania na rzecz poprawy swoich możliwości w zakresie monitorowania.

Technologie cyfrowe

Wykres 11: Opinia prezesów dotycząca strategicznego znaczenia kluczowych technologii cyfrowych dla ich organizacji w ciągu najbliższych 12 miesięcy



Źródło: Prezesi linii lotniczych – Badanie PwC Global Airlines CEO Survey 2015.
Wszyscy prezesi – PwC 18th Annual Global CEO Survey

Mając na względzie istotne znaczenie technologii dla branży lotniczej, nie dziwi fakt, że prezesi linii lotniczych bardziej niż prezesi z innych branż skłonni byli do uznania potencjalnie wysokiego znaczenia technologii cyfrowych dla ich branży (wykres 11). Takie uznanie jest szczególnie widoczne w kontekście kontaktów z klientem, cyberbezpieczeństwa i analizy danych.

Istnieje jednak możliwość, że potencjał cyfryzacji wewnątrz organizacji jest niedoszacowany przez prezesów linii lotniczych. Jedynie 38% z nich przywiązywało dużą wagę do wykorzystywania technologii mobilnych do celów związanych z przedsiębiorstwem lub pracownikami, a 12% do wykorzystywania mediów społecznościowych wewnątrz firmy dla poprawy współpracy w ramach procesu biznesowego. Zapytani o zastosowanie technologii cyfrowych w kluczowych procesach wewnętrznych i procesach łańcucha dostaw (wykres 12), okazało się, że w porównaniu z prezesami z innych sektorów prezesi linii lotniczych są mniej skłonni do tego, aby przypisywać duże znaczenie technologii cyfrowej.

Taka postawa jest zaskakująca. Przykładowo, zastosowanie pojawiających się narzędzi cyfrowych w utrzymaniu floty umożliwia wychwytywanie i analizę danych operacyjnych i danych dotyczących niezawodności w celu poprawy wykorzystania floty i ograniczenia opóźnień.

Wiele linii lotniczych zaczęło już korzystać z narzędzi prognostycznych w statkach powietrznych, które umożliwiają przewidywanie momentu wystąpienia awarii i które mogą być integrowane w czasie rzeczywistym z naziemnymi zespołami konserwacyjnymi. Dzięki takiej integracji możliwe jest podjęcie natychmiastowych działań w maszynie w chwili lądowania lub szybsze zastąpienie go przez samolot zastępczy. Opierając się na przeprowadzonych przez nas badaniach branży szacujemy, że cyfrowe zarządzanie liniami lotniczymi mogłoby przynieść znaczne oszczędności – rzędu ponad 100 mln USD rocznie dla dużego przewoźnika dysponującego flotą składającą się z ok. 500 samolotów. Rozkłada się to mniej więcej równo pomiędzy oszczędnościami z wyeliminowania niepotrzebnych napraw i możliwością czerpania zysku dzięki poprawie dostępności samolotów.

Technologie cyfrowe

Wykres 12: Zostajemy w tyle?

Poglądy prezesów w kwestii potencjalnej poprawy kluczowych możliwości wewnętrznych organizacji związanych z łańcuchem dostaw dzięki technologiom cyfrowym



Źródło: Prezesi linii lotniczych – Badanie PwC Global Airlines CEO Survey 2015.
Wszyscy prezesi – PwC 18th Annual Global CEO Survey



„Różnorodność kapitału ludzkiego i jego integracja nie są już postrzegane jako strategie miękkie. Obecnie jest to kluczowy element konkurencyjności”.

Różnorodność

Różnorodność kapitału ludzkiego staje się kluczową wartością, w której prezesi upatrują cenne narzędzie pomagające im konkurować i osiągać lepsze wyniki. Oczekuje się, że liczebność siły roboczej w obszarze lotnictwa komercyjnego niemal podwoi się do roku 2032.¹⁰ Jednak widmo niedoboru pilotów i innych wykwalifikowanych pracowników przyćmiewa planowanie w dziedzinie zatrudnienia. Szacuje się, że w ciągu najbliższych 20 lat konieczne będzie zatrudnienie 558 000 nowych pilotów komercyjnych linii lotniczych i 609 000 nowych pracowników technicznych, aby obsłużyć światową flotę.¹¹

W związku z powyższym różnorodność pracowników i ich integracja nie są już postrzegane jako strategie miękkie. Obecnie jest to kluczowy element konkurencyjności. Większość prezesów linii lotniczych już stosuje lub zamierza przyjąć strategię na rzecz propagowania różnorodności i istotnie mają pewną przewagę nad prezesami z innych sektorów, jeżeli chodzi o wdrażanie tego rodzaju strategii. 84% prezesów linii lotniczych realizuje lub zamierza przyjąć taką strategię, podczas gdy odsetek wszystkich prezesów w tym zakresie to 77%.



Wzmacnianie bazy talentów

Oficjalne strategię w zakresie różnorodności mogą pomóc w rozszerzaniu bazy talentów; prezesi, którzy realizują już tego rodzaju strategię chętniej zatrudniają pracowników pochodzących z różnych rynków, branż i segmentów demograficznych, stosują rozmaite kanały rekrutacji, poszukują szerszego spektrum umiejętności i wyposażają swoich pracowników w nowe umiejętności.

Z kolei posiadanie w swoich szeregach odpowiednio zróżnicowanej grupy utalentowanych pracowników – jak również umiejętność zmieniania i miksowania składu zespołów w zależności od potrzeb biznesowych – jest niezbędna w firmach, które chcą podążać w stronę innowacyjności, nawiązywać z sukcesem relacje partnerskie i skutecznie wykorzystywać technologię. Takie podejście wymaga posiadania pracowników, którzy potrafią myśleć i działać w bardzo różny sposób: tych, którzy mają wyobraźnię i tych, którzy mają zdolności wdrożeńowe; osoby wszechstronne i o węższej specjalizacji; a także osoby potrafiące przewodzić inicjatywom międzyoddziałowym, międzysektorowym i międzykulturowym. Równie ważne są osoby, które potrafią dostosować sposób myślenia i pracy do bieżących okoliczności.

Korzyści te wyraźnie pokazuje szerokie spektrum strategii przyjmowanych przez prezesów linii lotniczych w zakresie różnorodności i integracji oraz pozytywnych skutków, jakie ze sobą niosą (wykres 13) – na pierwszy plan wysuwa się innowacyjność i poprawa wyników działalności, ale wysoko oceniane są także takie aspekty, jak lepsza współpraca, obsługa klienta, siła marki i wzmocnienie potencjału organizacji pozwalającego na przyciągnięcie kapitału ludzkiego.

Ostatni z wymienionych aspektów ma kluczowe znaczenie. Z uwagi na to, że wielu pracowników osiąga wiek emerytalny, konieczne będzie zatrudnienie znacznej liczby nowych pracowników, którzy ich zastąpią. W niektórych większych gospodarkach przewiduje się, że tempo wzrostu w obszarze lotnictwa będzie większe niż stopa wzrostu siły roboczej. Linie lotnicze będą musiały stać się bardziej konkurencyjne w „wojnie o talenty”, a strategię w zakresie różnorodności zapewniają im korzystną pozycję, aby rozegrać tę wojnę.

¹⁰ Aviation Benefits Beyond Borders [Korzyści dla lotnictwa bez granic], Air Transport Action Group, kwiecień 2015. http://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG_AviationBenefits2014_FULL_LowRes.pdf

¹¹ The 2015 Boeing Pilot & Technician Outlook [Prognozy dotyczące pilotów i pracowników technicznych Boeinga, 2015] <http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/boeing-edge/assets/brochure/edge-flight-services/pilottechnicianoutlook.pdf>

Globalna mobilność kapitału ludzkiego

Kolejną zyskującą na znaczeniu reakcją na wyzwanie, jakim jest znalezienie i utrzymanie dobrego, utalentowanego pracownika jest przyjęcie strategii w zakresie globalnej mobilności pracowników. W pewnych aspektach linie lotnicze od dawna korzystają z globalnej puli pracowników w odniesieniu do określonych stanowisk. Przykładowo, piloci do pewnego stopnia należą już do globalnej puli zasobów ludzkich.

W przeszłości podaż pilotów przekraczała popyt na nich, więc kwestia ta nie stanowiła większego problemu dla większości linii lotniczych. Jednakże wraz ze spadkiem wskaźnika podaży do popytu i w obliczu możliwego odwrócenia tendencji, sytuacja ta będzie wpływać zarówno na niezawodność operacyjną, jak i na rosnącą presję płacową. W innych obszarach dotyczących talentów linie lotnicze stają w obliczu bardziej ograniczonej podaży rynkowej, na skutek czego niektóre z nich decydują się na rekrutację prowadzoną globalnie, z dala od bazy macierzystej, zyskując dostęp do szerszej puli pracowników i uwalniając się od ograniczeń obecnych na rodzimym rynku pracy.

Jak pokazaliśmy w początkowej części raportu, prezesi linii lotniczych postrzegają nowe rynki geograficzne jako silny czynnik napędzający wzrost w ciągu najbliższych 12 miesięcy (wykres 2). Wejście na nowe rynki geograficzne zwykle wiąże się z przeniesieniem pracowników do nowej lokalizacji w ramach pełnienia szeregu różnych funkcji.

Personel wyższego szczebla często angażowany jest do pomocy przy zawieraniu umów brokerskich i zakładaniu oddziałów, podczas gdy od innych pracowników wymaga się zapewnienia ciągłości w zakresie umiejętności, sprawowania nadzoru i kontroli, czy nawet uczestnictwa w programie rozwojowym. Każdy z wymienionych rodzajów międzynarodowego przemieszczania się będzie się wiązał z typowymi dla niego trudnościami i problemami.

Coraz większa liczba firm stosuje projekty związane z mobilnością globalną jako metodę na przyciągnięcie i utrzymanie personelu. Ponad 70% absolwentów szkół wyższych poszukuje obecnie możliwości w zakresie mobilności globalnej i oczekuje tego rodzaju działań w ramach swojej kariery zawodowej. Jest to także coraz istotniejsza zdolność pracowników szczebla kierowniczego na ścieżce awansu, którzy często potrzebują i dążą do zyskania doświadczenia w ramach międzynarodowego projektu, dzięki czemu rozwijają globalne spojrzenie na biznes, jakiego wymaga się od nich w ramach obecnie piastowanych stanowisk oraz w razie realizacji aspiracji do przyjęcia w przyszłości roli liderów. Biorąc pod uwagę, że lotnictwo jest branżą opartą na podróży i mobilności, takie rozwiązania powinny w naturalny sposób zapewnić liniom lotniczym przewagę w obszarze rekrutacji i utrzymania kapitału ludzkiego.

Różnorodność talentów i integracja

Wykres 13: Opinia prezesów dotycząca aspektów ich organizacji, na które korzystnie wpływa różnorodność i integracja



Źródło: Prezesi linii lotniczych – Badanie PwC Global Airlines CEO Survey 2015.
Wszyscy prezesi – PwC 18th Annual Global CEO Survey

¹² PwC, Talent mobility: 2020 and beyond, 2012. [Mobilność talentów: perspektywa do 2020 r. i dalej] <https://www.pwc.com/gx/en/issues/talent/future-of-work/global-mobility-map.html>

Metodologia

Treść niniejszego raportu opiera się na wynikach badania online przeprowadzonego wśród 26 prezesów linii lotniczych z całego świata. Wszystkie linie lotnicze uczestniczące w badaniu plasują się w pierwszej 100 linii lotniczych na świecie pod względem przychodów i są reprezentatywne dla branży jeżeli chodzi o zasięg, modele biznesowe i obsługiwany obszar geograficzny. Wszelkie dane ilościowe zgromadzono z zachowaniem poufności. Badanie przeprowadziła spółka PwC w okresie od maja do czerwca 2015 r. Chociaż większość pytań odzwierciedla dokładnie pytania zawarte w 18. corocznym globalnym badaniu opinii prezesów i dyrektorów generalnych (PwC Annual Global CEO Survey), niektóre pytania dodano lub zmieniono, aby odpowiednio odnieść się do szczególnego otoczenia branży lotniczej. Szeroka sieć ekspertów PwC oraz specjalistów w dziedzinie lotnictwa miała swój wkład w analizę będącą przedmiotem badania.

Uwaga: Nie wszystkie dane liczbowe po zsumowaniu odpowiadają 100% z uwagi na zaokrąglenie wyników procentowych i wykluczenie odpowiedzi „Żadna z powyższych” i „Nie wiem”.

Kontakt

Aby uzyskać bardziej szczegółowe informacje dotyczące poruszonych w badaniu tematów, należy skontaktować się z następującymi osobami:

Julian Smith

Globalny lider ds. transportu i logistyki
+62 21 52890966
smith.julian@id.pwc.com

Jonathan Kletzel

Lider ds. transportu i logistyki USA
+1 312 3717946
jonathan.kletzel@pwc.com

Stefan Stroh

Partner, Strategy&
+49 69 9585 5440
stefan.stroh@strategyand.pwc.com

Edward Clayton

Starszy Dyrektor Wykonawczy, Strategy&
+60 3 2173 1866
edward.clayton@strategyand.my.pwc.com

Bernd Roese

Globalny lider ds. linii lotniczych i portów lotniczych
+49 69 9585 1162
bernd.roese@de.pwc.com

Bryan Terry

Dyrektor ds. transportu i logistyki USA
+1 678 419 1540
bryan.terry@pwc.com

Peter Kauschke

Dyrektor ds. globalnego transportu i logistyki
+49 211 981 2167
peter.kauschke@de.pwc.com

Skontaktuj się z nami, by porozmawiać o rynku polskim i Europy Środkowo-Wschodniej:

**Michał Mazur**

Partner PwC
Lider ds. transportu i logistyki
Europa Środkowo-Wschodnia
+48 502 184 684
michal.mazur@pl.pwc.com

**Michał Szyk**

Wicedyrektor PwC
Doradztwo biznesowe
+ 48 519 506 389
michal.szyk@pl.pwc.com

**Paweł Mamcarz**

Wicedyrektor PwC
Doradztwo biznesowe
+ 48 519 504 658
pawel.mamcarz@pl.pwc.com

Zespół ds. redakcji, badań i projektu

Bryan Terry
Peter Kauschke
Dominic Byrne

Skład redakcyjny

Andreas Hilz
Bernd Roese
Richard Wysong
Stefan Stroh
Thomas Pellegrin



Niniejsze badanie jest jedynie częścią prowadzonego przez nas **dialogu** na temat **obecnych i przyszłych wyzwań dla branży**. Zachęcamy do dzielenia się uwagami odnośnie do wszelkich interesujących Państwa tematów.

Firma PricewaterhouseCoopers dochowała należytej staranności podczas gromadzenia, przetwarzania i przedstawiania niniejszych informacji, ale nie dokonała niezależnej weryfikacji, potwierdzenia autentyczności ani audytu danych w celu zweryfikowania prawdziwości i kompletności informacji. PricewaterhouseCoopers nie udziela żadnej gwarancji, wyraźnej lub dorozumianej, w tym między innymi dorozumianych gwarancji przydatności handlowej bądź przydatności do określonego celu, i nie ponosi jakiegokolwiek odpowiedzialności względem jakiegokolwiek podmiotu ani osoby korzystającej z niniejszego dokumentu, ani nie ponosi jakiegokolwiek odpowiedzialności w związku z niniejszym dokumentem. Treść niniejszego opracowania ma wyłącznie ogólny charakter informacyjny i nie powinna być wykorzystywana jako substytut konsultacji z zawodowymi doradcami.

© 2016 PwC. Wszelkie prawa zastrzeżone. PwC oznacza sieć PwC lub jedną firmę członkowską lub więcej firm, z których każda stanowi odrębny podmiot prawny. Więcej informacji na ten temat można znaleźć na stronie www.pwc.com/structure.