

Wsparcie strategiczne dla Rady Nadzorczej Stalexport Autostrady S.A.

Wersja finalna

21 stycznia 2026

Każda osoba zamierzająca przeczytać ten raport, powinna najpierw przeczytać niniejszy list

Poniższe Streszczenie Zarządcze stanowi część Raportu EY przygotowanego dla Stalexport Autostrady S.A. i nie może być traktowane jako pełna i kompletna analiza.

W szczególności Raport zawiera różne założenia, ograniczenia i zastrzeżenia, które ze względu na ograniczony charakter Streszczenia Zarządczego nie mogły zostać zawarte, ale mają wpływ na jego treść.

EY nie przyjmuje odpowiedzialności za bezpośrednie lub pośrednie szkody jakiegokolwiek rodzaju w związku z publikacją Streszczenia Zarządczego, o ile i w zakresie, w jakim takie wyłączenie nie jest zabronione przez prawo.

Ponadto EY nie bierze na siebie żadnej odpowiedzialności, wyrażonej ani dorozumianej, i nie gwarantuje, że Streszczenie Zarządcze jest kompletne, dokładne i nadaje się do jakiegokolwiek innego celu niż użycie przez Stalexport Autostrady S.A., zgodnie z ustaleniami Stalexport Autostrady S.A. i EY w wiążącej ich umowie oraz z zastrzeżeniem dalszych ograniczeń w niej określonych.

Niniejsze Streszczenie Zarządcze zostało opracowane na podstawie Raportu z dnia 19 grudnia 2025 r. W związku z tym nie uwzględnia ono zdarzeń ani okoliczności, które wystąpiły po 18 grudnia 2025 r.

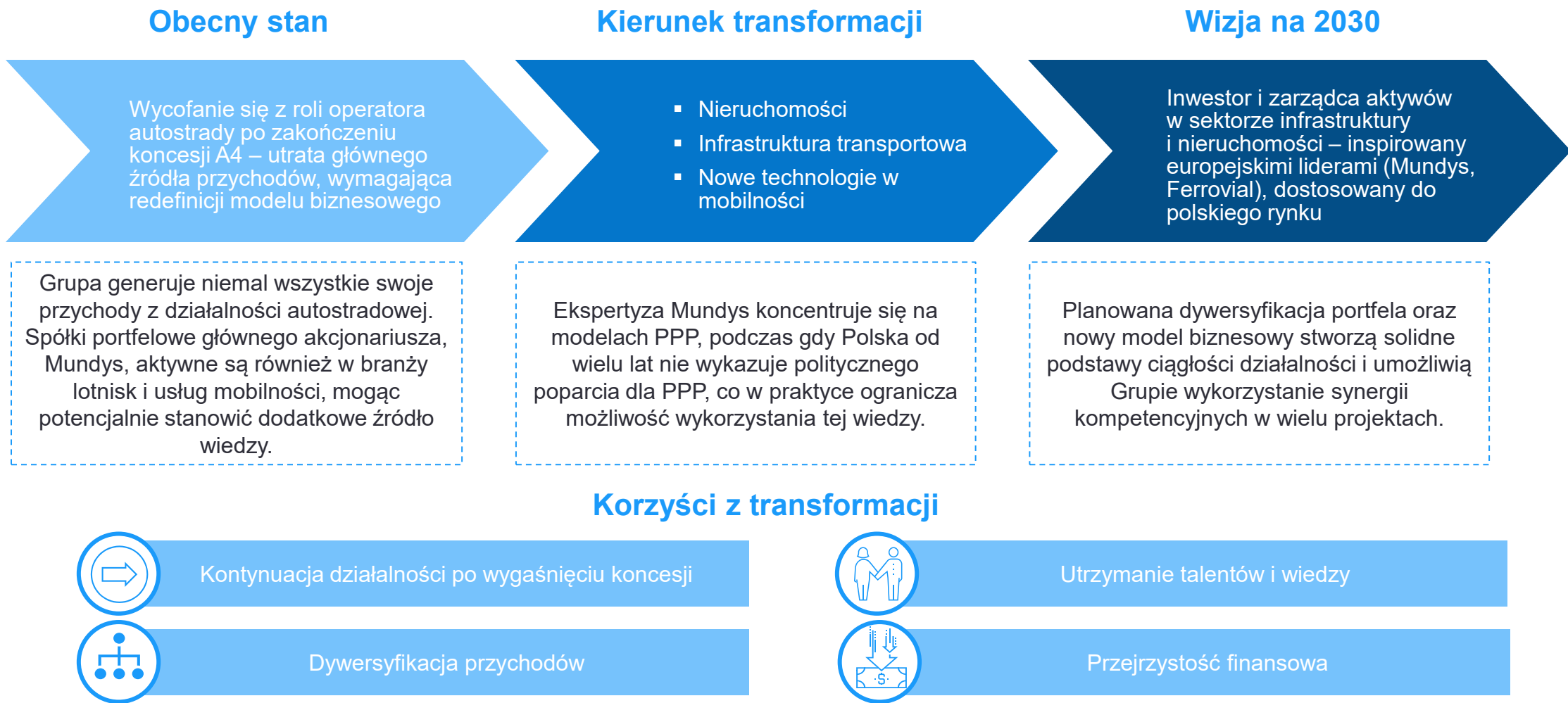
Niezbędna strategiczna transformacja: zaprojektowanie opcji, które zapewnią ciągłość działania przy skali właściwej dla spółki publicznej

Podsumowanie

 Wygaśnięcie koncesji A4	▪ Wygaśnięcie koncesji na A4 w marcu 2027 roku stanowi przełomowy moment dla Spółki, zasadniczo zmieniając jej model biznesowy i źródła przychodów. Mając niskie prawdopodobieństwo przedłużenia umowy, Stalexport próbuje proaktywnie redefiniować swój kierunek strategiczny i identyfikować nowe możliwości wzrostu, aby zapewnić ciągłość działania. Transformacja wymaga kompleksowej reinwencji, przechodząc od bazowania na obecnej koncesji na zróżnicowany, gotowy na przyszłość model.
 Wspierające otoczenie makroekonomiczne	▪ Silny wzrost gospodarczy Polski tworzy sprzyjające warunki do rozwoju infrastruktury. ▪ Pozytywna dynamika rynku wspiera długoterminowe strategie inwestycyjne, umożliwiając skuteczne planowanie i wspierając zrównoważony wzrost z perspektywy strategicznej. ▪ Pomimo pozytywnych perspektyw dla kraju, w modelu PPP jest niewiele lub wcale miejsca na prywatne inwestycje w infrastrukturę.
 Przyszłe kierunki strategiczne	▪ Zarząd Stalexport przedstawił zestaw kierunków strategicznych, obejmujących obszary związane z obecną działalnością oraz profilem głównego akcjonariusza, a także bardziej odległe pomysły wykorzystujące istniejące kompetencje i zasoby do utrzymania działalności. ▪ Kluczowe inicjatywy transformacji zostały opracowane we współpracy z czołowymi partnerami konsultingowymi.
 Filary wzrostu	▪ Dogłębne analizy potwierdzają atrakcyjność rozważanych możliwości biznesowych, jednocześnie podkreślając krytyczne ryzyka i ograniczenia czasowe. ▪ Wnioski stanowią podstawę do priorytetyzacji inicjatyw i oceny potencjału wzrostu przy jednoczesnym identyfikowaniu istotnych czynników ryzyka.
 Porzucone inicjatywy	▪ Porzucono kilka pomysłów na rozwój, w tym inicjatywy związane z utrzymaniem dróg realizowane obecnie na A4 przez VIA4, gdzie kompetencje wnosił drugi akcjonariusz, Egis Operations SAS. ▪ Inne obszary, takie jak e-mobilność, fotowoltaika i magazynowanie energii, były również analizowane przez Spółkę w przeszłości, ale prace nie były kontynuowane, głównie ze względu na brak doświadczenia Spółki w tych dziedzinach.
 Podsumowanie i wnioski	▪ Analizowane inicjatywy różnią się potencjałem i horyzontem wdrożenia: projekty deweloperskie, czy dotyczące dróg i lotnisk oferują większą skalę, ale wymagają czasu i pokonania istotnych barier (w tym tych poza kontrolą Stalexport), podczas gdy obszar parkingowy i usług cyfrowych mogą być realizowane szybciej, lecz ich wpływ na wyniki Spółki będzie ograniczony. ▪ Selektywne inwestowanie oraz aktywne zarządzanie ryzykiem i płynnością będą kluczowe w okresie przejściowym.

Stalexport po zakończeniu koncesji: wykorzystanie istniejących kompetencji do ekspansji na rynek nieruchomości oraz rozwój jako kluczowy gracz na rynku infrastruktury transportowej

Wizja strategiczna na rok 2030 - propozycja Zarządu Stalexport



Zestaw strategicznych inicjatyw Zarządu obejmuje 6 pomysłów na transformację biznesu – szczegółowo zaplanowano wyłącznie rozwój w zakresie nieruchomości i aplikacji mobilnych

Ambicje Zarządu

Grupa przygotowuje się do fundamentalnej zmiany – transformacji biznesowej w latach 2026–2027, mającej na celu zapewnienie płynnego przejścia po okresie koncesji oraz stworzenie trwałych źródeł przychodów na kolejne lata. Ambicją jest ugruntowanie pozycji strategicznego inwestora kształtującego przyszłość infrastruktury transportowej w Polsce.

Zapewnianie kompleksowego wsparcia w realizacji projektów infrastrukturalnych – od etapu planowania aż po utrzymanie, obejmując cały cykl życia inwestycji.

Celem jest zostanie inwestorem, zarządzającym zdywersyfikowanym portfelem projektów transportowych i budowlanych, aby tworzyć trwałą wartość dla przyszłych pokoleń w Polsce.

Inicjatywy



Drogi



Lotniska



Parkingi



Nieruchomości



**Aplikacja
mobilna**



Free-flow

Inicjatywy proponowane przez Zarząd są albo powiązane z szerszą infrastrukturą transportową, albo wynikają z możliwości wynikających z posiadanych nieruchomości

Inicjatywy Zarządu

Opis

Uzasadnienie



Drogi

Zidentyfikować możliwości inwestycyjne, koncesje / PPP w ramach infrastruktury drogowej: autostrad, dróg ekspresowych lub innych oraz korzystać z doświadczeń zdobytych podczas realizacji koncesji A4



Lotniska

Inwestycje w lotniska i powiązaną infrastrukturę (terminale, płyty postojowe, parkingi, miasteczka lotniskowe, w tym cargo) poprzez udziały kapitałowe, wspólne przedsięwzięcia (JV), role operatorów lub koncesjonariuszy



Parkingi

Projektowanie, budowa i profesjonalne zarządzanie parkingami, koncentrując się na strukturach wielopoziomowych *off-street* w najlepszych lokalizacjach (centra miast, kompleksy biurowe, lotniska)



Nieruchomości

Rozwój inwestycji nieruchomościowych, wykorzystując posiadane aktywa: (i) niezagospodarowany teren w centrum Katowic (obecnie wykorzystywany jako parking), (ii) działkę z budynkiem biurowym rozważana pod przebudowę (~40% udziałów)



Aplikacja mobilna

Wdrożenie własnej aplikacji mobilnej jako kluczowego interfejsu dla systemu poboru opłat na koncesji A4, modernizację modelu poboru opłat, automatyzację interakcji z klientami, gotowość do przyszłego rozszerzenia portfela oferowanych usług



Free-flow

System swobodnego przepływu oparty na kamerach, pozwalający na automatyczny pobór opłat, rozpoznawanie kategorii pojazdów oraz brak fizycznych barier (szlabanów); Aplikacja mobilna jest platformą, umożliwiającą rozliczenia w czasie rzeczywistym, jak i obsługę klienta

- ▶ Krajowy Plan Budowy Dróg zakłada CAPEX na poziomie ~EURmld 50 do 2035 roku
- ▶ Plany samorządów lokalnych wspierane przez zastosowania wojskowe (*dual use*)
- ▶ Powstające największe nowoplanowane lotnisko w Europie z rozległą infrastrukturą pomocniczą
- ▶ Prognozowany wzrost ruchu pasażerskiego na wszystkich polskich lotniskach to 4,6% do 2035 roku (CAGR)
- ▶ Polacy przekroczyli średnią UE liczby posiadanych samochodów i utrzymują wzrost
- ▶ Średnia marża rynkowa EBITDA wynosi 10-16% (dla parkingów *off-street*)
- ▶ Potencjał budowy mieszkań, lub infrastruktury mieszanej
- ▶ Średnia marża rynkowa EBITDA wynosi 10-20% (deweloperzy nieruchomości)

Inicjatywy prezentowane dalej wspólnie jako projekty pomocnicze, uzupełniające się

Głównym wyzwaniem budowy dróg w systemie koncesyjnym jest brak oznak woli wykorzystania tego modelu w polityce publicznej oraz niesprzyjający sentyment społeczny



Infrastruktura transportowa: Podsumowanie Dróg

Kluczowe czynniki

Polska jest największym placem budowy dróg w Europie

- ▶ Utrzymuje się **akceptacja społeczna dla inwestycji w autostrady i drogi ekspresowe**, wspierana rosnącym tempem motoryzacji, który osiągnął i przewyższył średnią UE, zwiększając presję na przepustowość dróg.
- ▶ Na styczeń 2026 roku Polska eksploatuje **~5 450 km autostrad/dróg ekspresowych**; realizowane programy przewidują **~8 000 km do lat 30. XXI wieku**, co odzwierciedla jeden z najbardziej ambitnych programów rozwoju w UE.

Budowa dróg finansowana jest ze środków UE i budżetu

- ▶ Większość dróg została zrealizowana przez Generalną Dyрекcję ds. Dróg Krajowych i Autostrad (około 200-300 km rocznie), **uzupełniona o ograniczoną liczbę odcinków autostrad koncesyjnych (A1, A2, A4) przyznanych ponad 20 lat temu**.
- ▶ Koncesjonariusze poza sektorem publicznym to Gdańska Spółka Transportowa (A1), Autostrada Wielkopolska (A2) oraz STX (A4), co wykazuje selektywne, ale sprawdzone stosowanie modeli PPP, mimo negatywnego sentymentu społecznego wobec tego modelu.

Docelowa sieć TEN-T została już opracowana, ale część jest wciąż w budowie

- ▶ Polski krajowy program budowy dróg realizuje podstawową i **kompleksową sieć TEN-T, która została już zdefiniowana na poziomie UE i jest wiążąca dla państw członkowskich**, z ewentualnymi zmianami wymagającymi europejskiego procesu legislacyjnego.
- ▶ W ramach krajowych programów dróg **zgodnych z ramami finansowymi UE, do 2035 roku na autostrady i autostrady planowane jest wydanie około 50 miliardów EUR**, po czym sieć podstawowa ma być w dużej mierze ukończona.

Stan finansów państwa jest niepewny

- ▶ Do tej pory fundusze UE na infrastrukturę podwójnego przeznaczenia w dużej mierze wspierały małe lokalne łączniki i bocznicie kolejowe, a nie duże modernizacje dróg czy mostów.
- ▶ Budżet państwa pozostaje w deficycie, co odzwierciedla między innymi **znaczne wydatki na obronę, które wzrosły do ponad 4% PKB, co jest jednym z najwyższych poziomów wśród państw członkowskich NATO**.
- ▶ Zwiększone wydatki wojskowe i szersze presje fiskalne ograniczają elastyczność budżetową dla inwestycji infrastrukturalnych o dużym znaczeniu kapitałowym.

Uzasadnienie

Implikacje dla rynku infrastruktury drogowej

- ▶ Nowo utworzony **Fundusz Bezpieczeństwa i Obrony** (30 mld złotych według Narodowego Planu Odbudowy) umożliwia finansowanie modernizacji i adaptacji istniejących dróg, mostów i tuneli, wyłączając możliwość finansowania nowych odcinków lub konstrukcji.
- ▶ W kontekście deficytu państwowego **większe poleganie na modelach koncesyjnych lub PPP** może stać się pragmatyczną opcją utrzymania rozwoju dróg bez dalszego obciążania finansów publicznych. Jednak **do tej pory nie zaobserwowano żadnej działalności rządu w tym kierunku**.
- ▶ Zwiększone aspekty geopolityczne i bezpieczeństwa sprzyjają **podmiotom działającym w UE**, zwłaszcza tym działającym w ramach prawnych, regulacyjnych i bezpieczeństwa UE.
- ▶ Uzyskanie wystarczającego poparcia politycznego na poziomie UE lub krajowym, aby zapewnić finansowanie, może okazać się wyzwaniem, biorąc pod uwagę, że koncesyjne projekty budowy dróg w Polsce dotąd dotyczyły strategicznych obszarów, w których osiągnięto konsensus.

Rozwój infrastruktury drogowej dzięki realizacji PPP poprzez usprawnienie procesów i zapewnienie długoterminowego finansowania – naturalna droga dla Stalexport



Infrastruktura transportowa: Drogi

Główne kompetencje

Utrzymanie i rozwój infrastruktury

Zdolność do projektowania, budowy, eksploatacji i utrzymania infrastruktury drogowej zgodnie z polskimi standardami technicznymi, zapewniając długoterminową wydajność aktywów, dostępność oraz optymalizację kosztów w cyklu eksploatacji.



Zgodność regulacyjna i PPP

Wiedza w zakresie przestrzegania polskiego i unijnego prawa zamówień publicznych, regulacji PPP i koncesji, pozwoleń środowiskowych oraz zobowiązań umownych wobec organów publicznych (np. GDDKiA).



Finansowanie

Zdolność do strukturyzowania, zabezpieczania i zarządzania długoterminowym finansowaniem projektów, w tym kapitałem własnym, zadłużeniem bankowym oraz mechanizmami wsparcia publicznego, przy jednoczesnym zarządzaniu ryzykiem finansowym w okresie koncesji.



Bariery

- ▶ Wymóg formalnej decyzji rządu oraz wyboru partnera koncesyjnego w trakcie procesu przetargowego.
- ▶ Długi czas przygotowań – do 10 lat.
- ▶ Złożone przygotowanie dokumentacji technicznej i negocjacje z GDDKiA.
- ▶ Wysokie koszty inwestycyjne i ryzyko niedoszacowania wydatków.
- ▶ Brak aktualnego doświadczenia w projektach PPP i wymagające procedury przejrzystości.

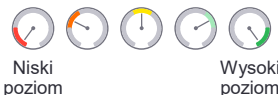
Wyzwalacze

- ▶ Rosnące znaczenie bezpieczeństwa geopolitycznego oraz potrzeba dostosowania infrastruktury do standardów NATO.
- ▶ Rosnące potrzeby transportowe wzdłuż korytarzy bałtyckich.
- ▶ Stały wzrost turystyki i aktywności gospodarczej w Polsce.
- ▶ Silne wsparcie polityczne i lokalne działania lobbujące.
- ▶ Potencjał wykorzystania modeli PPP i koncesyjnych w dłuższej perspektywie.



STX jest dobrze przygotowane do projektów drogowych PPP dzięki realizacji koncesjom i kompetencjom A4, ale powodzenie zależy od przyszłych zmian polityki i wsparcia społecznego. Firma powinna pozostać gotowa do przetargów i inwestować selektywnie, aż rynek będzie dostępny.

Kompetencje STX



Polskie lotniska doświadczają znaczącego wzrostu, napędzanego przez zwiększoną mobilność oraz rosnącą popularność kraju jako cel turystyczny



Infrastruktura transportowa: Lotniska - Podsumowanie

Kluczowe czynniki

Ruch pasażerski w Polsce odbudował się szybciej, niż pierwotnie przewidywano

Lotnisko Chopina utrzymuje swoją wiodącą pozycję, ale regionalne lotniska również rosną

CPK ma przejąć rolę głównego lotniska po 2032 roku

Pozytywne perspektywy ruchu

Uzasadnienie

- ▶ Sektor zarządzania polskimi lotniskami osiąga przychody w wysokości około **1,4 miliarda EUR** rocznie i w ostatnich latach odnotował znaczący wzrost dzięki ożywieniu ruchu po jego załamaniu podczas pandemii.
- ▶ **PPL S.A. jest kluczowym graczem** w tej branży, będąc jedynym właścicielem Lotniska Warszawa Chopina i posiadającym udziały w 12 portach regionalnych. Odpowiada za około 58% całkowitych przychodów sektora.
- ▶ Lotnisko Chopina ma 36% udziału w polskim ruchu pasażerskim, następny jest Kraków z 19% i Gdańsk z 11%. **Trzy największe lotniska stanowią 2/3 całkowitego ruchu.**
- ▶ W ostatnich latach Poznań (+52%), Rzeszów (+39%) i Kraków (+31,8%) odnotowały najszybszy wzrost ruchu w porównaniu z 2019 rokiem.
- ▶ Przewiduje się, że **przepustowość CPK** osiągnie **40 milionów pasażerów rocznie**, a projekt **wygeneruje znaczące perspektywy inwestycyjne w sektorze lotnisk i ich otoczenia.**
- ▶ Polityka CPK dotycząca infrastruktury lotniskowej pomocniczej (np. parkingów) polega na opracowywaniu biznesowych planów rozwoju we wspólnych przedsięwzięciach z inwestorami kapitałowymi. CPK z zasady przewiduje utrzymanie co najmniej 51% własności projektów.
- ▶ Ruch na polskich lotniskach wzrośnie, zarówno na lotnisku centralnym (WAW/CPK), jak i w portach regionalnych, z prognozowanym **CAGR na poziomie 4,6%** obsługi pasażerów w latach 2025–2035 (z 54 mPAX w 2025 do 85 mPAX w 2035).
- ▶ Według prognoz IATA, Warszawa-Modlin osiągnie około 5,6 miliona pasażerów w 2029 roku i 7,7 miliona w 2035 roku. Do tego przepustowość CPK ma przekroczyć 35 milionów PAX.

Makroekonomiczne determinanty rynku

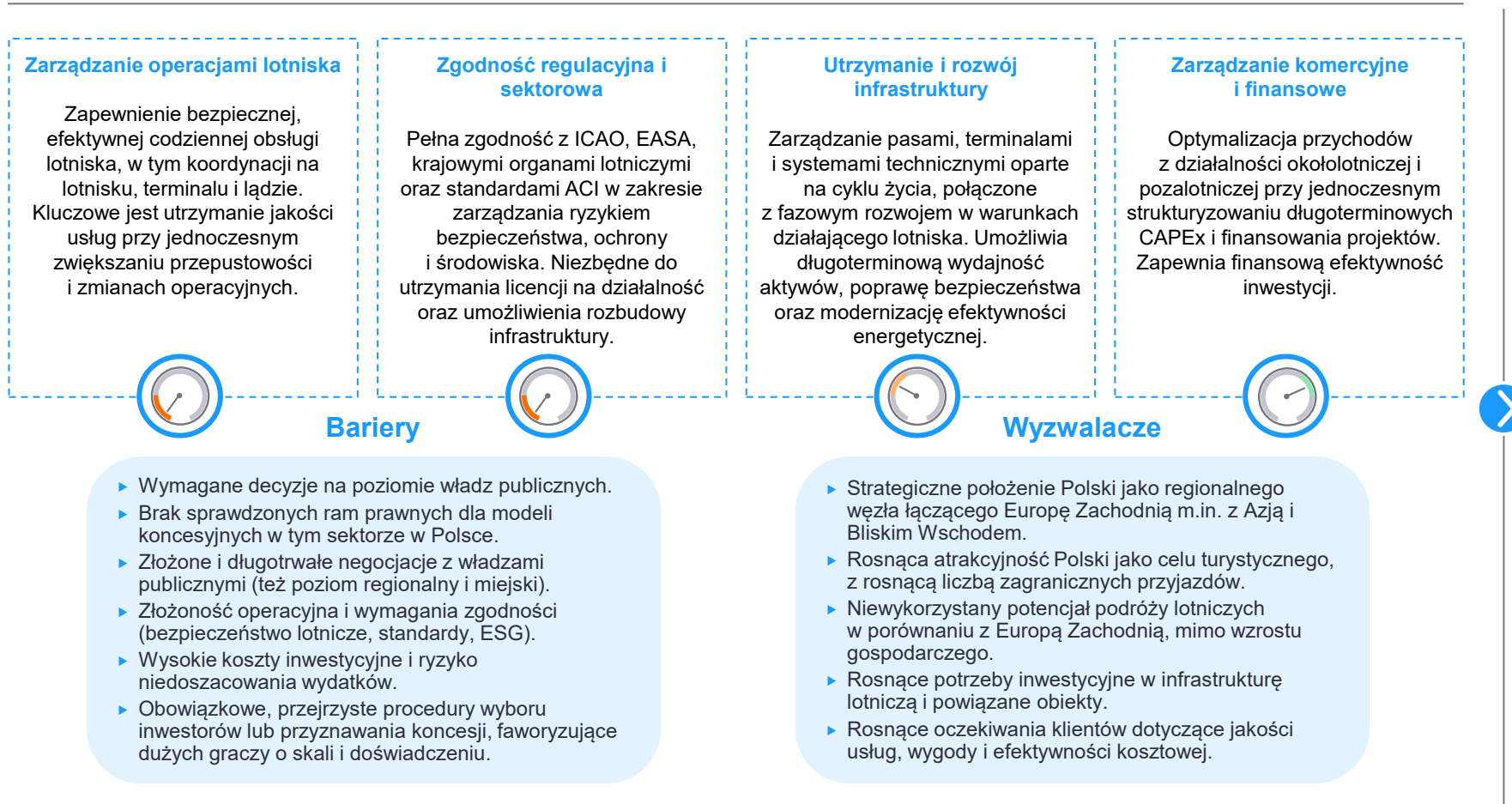
- ▶ Polska jest coraz bardziej postrzegana jako dynamiczny rynek turystyczny, **z liczbą zagranicznych turystów zbliżającą się do 19–20 milionów w 2024 roku**, co stanowi wzrost w porównaniu z rokiem poprzednim i poziom bliski szczytom sprzed pandemii.
- ▶ Wzrost gospodarczy Polski i rosnący dochód rozporządzalny **powodują wzrost zapotrzebowania na podróże lotnicze**, ale w porównaniu z krajami Europy Zachodniej liczba lotów lotniczych na mieszkańca pozostaje niższa.
- ▶ Współczynnik mobilności w Polsce wynosi nieco ponad 1,5 lotu na osobę rocznie, podczas gdy na wielu rynkach Europy Zachodniej mieści się w przedziale od 2 do 4, co **wskazuje na znaczne pole do wzrostu wraz ze wzrostem dochodów i wzrostem skłonności do podróżowania.**
- ▶ Centralne położenie geograficzne Polski w Europie oraz rosnąca siatka połączeń wzmacniają jej rolę jako regionalnego łącznika między Europą Zachodnią a m.in. rynkami Azji i Bliskiego Wschodu.

Wykorzystanie potencjału ruchu lotniczego, przez rozwój i modernizację infrastruktury zapewniając zrównoważone inwestycje



Infrastruktura transportowa: Lotniska

Główne kompetencje



STX może wykorzystać posiadane kompetencje, by wejść w modernizację lub rozwój lotnisk, zwłaszcza w rolach związanych z infrastrukturą lądową. Wysokie bariery wejścia i zmieniające się ramy prawne sprawiają, że podejście oparte na partnerstwie i fazowanie mogą być niezbędne.

Kompetencje STX



Wykorzystanie rosnącego, lecz rozdrobnionego rynku parkingów w Polsce, realizując inwestycje w obiekty wielopoziomowe przy ograniczonej podaży dotychczas



Infrastruktura transportowa: Parkingi – Podsumowanie

Kluczowe czynniki

Uzasadnienie

Implikacje

Rynek parkingów rośnie i pozostaje rozdrobniony

- ▶ Wartość rynku parkingów w Polsce (zarówno na ulicy, jak i poza nią) wynosi około **3 mld zł** (2023), z średniorocznym **wzrostem o 15%** w latach 2021–2023.
- ▶ Trzej najwięksi operatorzy off-street (APCOA, Interparking, Europark – operatorzy prywatni) mają łączny udział w rynku około **50%**, co przekłada się na ponad 200 milionów PLN przychodów w segmencie *off-street*. Rynek pozostaje rozdrobniony, co stwarza pole do konsolidacji.
- ▶ Liczba miejsc parkingowych *off-street* szacowana jest w Polsce na **1,1–1,3 miliona**.

Cyfryzacja i automatyzacja zyskują na znaczeniu

- ▶ W 2023 roku aż **89%** płatności w strefach płatnego parkowania w Warszawie było bezgotówkowych, a **36%** kierowców korzystało z urządzeń mobilnych. Operatorzy inwestują w inteligentne rozwiązania parkingowe, aplikacje mobilne, systemy rozpoznawania tablic rejestracyjnych (LPR/ANPR) oraz dynamiczne taryfy.
- ▶ Wzrost udziału płatności cyfrowych w Polsce jest jednym z najszybszych w regionie.

Zmiany w polityce i przepisach gminnych

- ▶ Opłaty za parkowanie w Polsce są **2–3 razy niższe** niż w krajach bałtyckich czy Niemczech. Podniesienie stawek do poziomu UE — co jako segment regulowany przez miasto wyznacza standard cenowy także dla parkingów *off-street* — mogłoby podnieść wartość rynku o **210–420 milionów złotych rocznie**.
- ▶ Wprowadzono wymóg instalacji ładowarek pojazdów elektrycznych na parkingach z ponad 20 miejscami.
- ▶ Zgodnie z prawem, limit opłat za pierwszą godzinę wynosi 0,15% płacy minimalnej i 0,45% w strefach centralnych (21 PLN za godzinę w 2025 roku i +3% w 2026 roku); stawki progresywne dopuszczalne są za 2 i 3 godzinę postoju

Silne zapotrzebowanie ze strony klientów instytucjonalnych, komercyjnych i indywidualnych

- ▶ Kluczowymi kontrahentami są samorządy lokalne (55 miast z strefami SPP), centra handlowe, budynki biurowe i lotniska.
- ▶ Usługi outsourcingu zarządzania parkingiem zyskują na znaczeniu, zwłaszcza w dużych i złożonych obiektach.
- ▶ Wysoki poziom niezadowolenia mieszkańców z dostępności miejsc parkingowych — w Warszawie **tylko 30%** respondentów uważa, że jest ich wystarczająco — powinien zmuszać władze lokalne do zintensyfikowania działań na rzecz zwiększenia liczby dostępnych miejsc parkingowych.

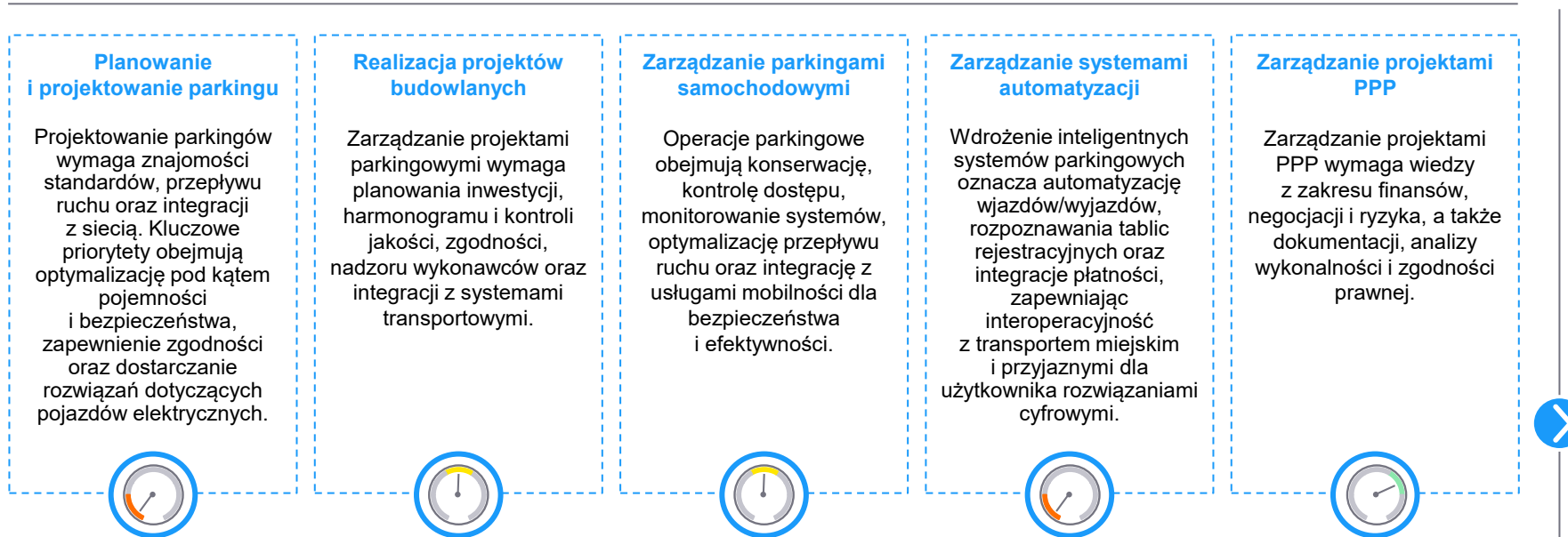
- ▶ **Atrakcyjny potencjał wzrostu:** dynamiczny wzrost wartości rynkowej oraz niskie nasycenie nowoczesnymi technologiami sprawiają, że wejście na rynek parkingów może przynieść dobre zwroty, zwłaszcza podmiotom oferującym innowacyjne rozwiązania.
- ▶ **Rosnące znaczenie outsourcingu:** Coraz więcej miast (np. Warszawa, Łódź) decyduje się na outsourcing zarządzania parkingami, otwierając rynek dla wyspecjalizowanych operatorów z doświadczeniem w realizacji dużych kontraktów publicznych.
- ▶ **Wymogi regulacyjne i inwestycyjne:** Zmiany w polityce miejskiej (rozszerzenie stref parkingów płatnych, podwyżki opłat, obowiązkowe ładowarki EV) wymagają elastyczności operacyjnej i gotowości do inwestowania w infrastrukturę i technologie.
- ▶ **Wysoka presja na jakość usług:** Niezadowolenie mieszkańców z powodu ograniczonej dostępności miejsc parkingowych i wymagań płatniczych, wzmocnione silnym oporem społecznym i politycznym wobec podwyżek stawek, w połączeniu z rosnącymi oczekiwaniami klientów instytucjonalnych i komercyjnych, napędzają wdrażanie rozwiązań zwiększających rotację, efektywność i wygodę użytkowników.
- ▶ **Potencjał wzrostu przychodów:** Opłaty parkingowe w Polsce są znacznie niższe niż w Europie Zachodniej i krajach bałtyckich (Warszawa: 2,3 €, Wilno: 5 €, Berlin: 5,7 € za 2 godziny postoju).
- ▶ **Ryzyka wejścia:** Potrzeba elastycznego dostosowywania się do zmian regulacyjnych, presji społecznej na ograniczenie opłat oraz konkurencja ze strony istniejących uczestników rynku wymagają przemyślanej strategii wejścia na rynek oraz budowania przewagi konkurencyjnej.

Dołączenie do trendu inteligentnego parkowania dzięki zintegrowanej infrastrukturze i technologii, napędzając automatyzację, interoperacyjność i koncentrację na użytkowniku



Infrastruktura transportowa: Parkingi

Główne kompetencje



Bariery

- ▶ Fragmentacja rynku i regulowane opłaty faworyzujące dużych lub tradycyjnych graczy.
- ▶ Brak dedykowanych zespołów i wyzwania związane z integracją technologii.
- ▶ Wysokie koszty inwestycyjne.
- ▶ Ryzyko niedoszacowania kosztów operacyjnych i wymagań zgodności (ESG, pozwolenia).
- ▶ Długotrwałe negocjacje z władzami lokalnymi.
- ▶ Możliwe kary za nieprzestrzeganie przepisów (np. ładowarki EV, zmiany podatkowe).

Wyzwalacze

- ▶ Silny wzrost rynku napędzany urbanizacją i rozszerzaniem stref płatnego parkowania w miastach.
- ▶ Coraz powszechniejsze wdrażanie stref czystego transportu i infrastruktury EV, wspierane przez PPP.
- ▶ Rosnące oczekiwania klientów dotyczące wygody i rozwiązań cyfrowych (płatności bezgotówkowe, aplikacje mobilne).
- ▶ Dalsza regulacja sektora i nowe przepisy tworzące popyt.

STX może wyróżnić się na rosnącym, rozdrobnionym rynku parkingów, integrując inteligentne technologie i doskonałość operacyjną, koncentrując się na najlepiej zlokalizowanych obiektach *off-street*, wielopoziomowych. Pierwsze realizacje i partnerstwa będą kluczowe dla dalszego rozwoju.

Kompetencje STX



Atrakcyjność Katowic przyciąga mieszkańców i firmy, ale rynek mieszkaniowy wymaga strategicznego planowania, aby odnieść sukces



Nieruchomości

Kluczowe czynniki

Uzasadnienie

Implikacje dla rynku nieruchomości

Szansa STX na korzystanie z dostępnych zasobów

- ▶ **STX posiada niezagospodarowaną działkę w Katowicach** oraz 40 % udziałów w innej **działce** zabudowanej kompleksem biurowym. Obie lokalizacje mogą zostać przeznaczone m.in. pod zabudowę mieszkaniową.
- ▶ Zamiast trzymać lub sprzedać aktywa w obecnej formie, STX może **wykorzystać swoje doświadczenie** uzupełnione przez pozyskane kompetencje (zatrudnienie lub partnerstwo) do **rozwoju projektu mieszkaniowego, budowania know-how na przyszłą dywersyfikację**. Dla działki drugiej, wspólne przedsięwzięcie jest jedyną realną opcją odblokowania jej wartości.

Rynek deweloperów nieruchomości

- ▶ **Rynek jest skonsolidowany**, kilku dużych deweloperów realizuje większość nowych inwestycji tworząc nowoczesne centrum życia miejskiego. Portfel realizowanych projektów może prowadzić do nadpodaży w krótkim do średniego okresie
- ▶ Przewaga konkurencyjna wynika z flagowych projektów, atrakcyjnych architektonicznie, które zwiększają widoczność marki i przyciągają zamożniejszych nabywców.
- ▶ **Nowi gracze mogą konkurować z czołowymi deweloperami, jeśli zdobędą atrakcyjny bank gruntów.**

Ogólny potencjał Katowic

- ▶ Katowice, miasto liczące 300 000 mieszkańców i centrum obszaru metropolitalnego liczącego 3 miliony, oferuje **wysoką jakość życia** z doskonałym dostępem do usług, edukacji, kultury oraz **szerokiego rynku pracy**.
- ▶ Regularnie plasuje się wśród **czołowych polskich miast pod względem wskaźników jakości życia**.
- ▶ Miasto przekształca się z centrum górnictwa węgla kamiennego w nowoczesne **centrum miejskie**, napędzane trwającymi projektami regeneracji i strategicznymi inwestycjami, które zwiększają jego atrakcyjność.
- ▶ Chociaż długoterminowe prognozy sugerują stopniowe wyludnienie, ostatnie trendy pokazują tego spowolnienie, co **podkreśla rosnącą atrakcyjność Katowic dla mieszkańców**.
- ▶ Dzięki **niższym kosztom życia w porównaniu z innymi dużymi miastami**, Katowice szczególnie przyciągają młodych profesjonalistów, studentów i rodziny.

- ▶ Wejście na rynek zdominowany przez silnych lokalnych deweloperów wymaga wyjątkowej propozycji wartości. Atrakcyjne, dobrze położone działki gotowe do realizacji projektów oferują znaczącą przewagę konkurencyjną.
- ▶ Rosnąca atrakcyjność miasta dla mieszkańców i firm wspiera **długoterminowy potencjał**, ale sukces na rynku mieszkaniowym wymaga starannego strategicznego planowania.
- ▶ Deweloperzy coraz częściej realizują koncepcje pionowe, a projekty przekraczają 400–600 jednostek, co sygnalizuje **wyraźny zwrot w kierunku gęstej zabudowy w centrum miasta**.
- ▶ Spowolnienie popytu w połączeniu z wysokimi planowanymi realizacjami budzą **obawy dotyczące potencjalnych spadków cen w nadchodzących kwartałach**.
- ▶ **Rozwój projektów rozłożony w czasie** może ograniczać ekspozycję na zmienność cen.
- ▶ **Joint venture lub alianse mogą pomóc w dywersyfikacji ryzyka** i przyspieszyć wejście na rynek.
- ▶ Uwzględnienie standardów zielonego budownictwa i **efektywności energetycznej może przemawiać do odbiorców dbających o środowisko** i być w zgodzie z trendami UE.

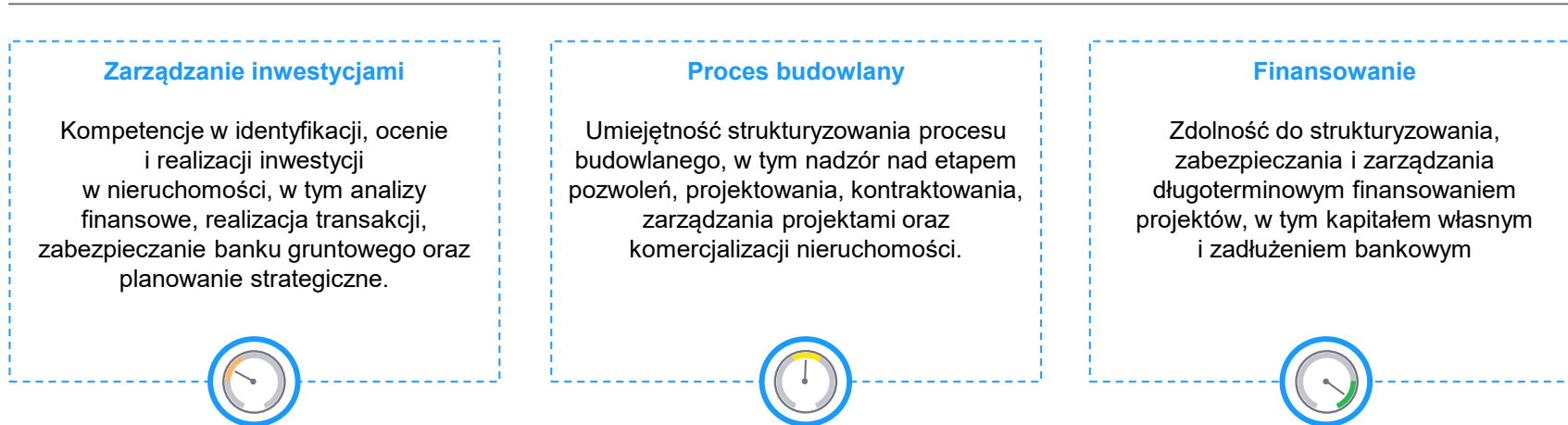


Przygotowanie na przyszły popyt na nieruchomości w Katowicach poprzez wykorzystanie posiadanych działek i usprawnienie wejścia na nowy rynek



Nieruchomości

Główne kompetencje



Bariery

- ▶ Przedłużony czas sprzedaży z powodu nasycenia lokalnych rynków.
- ▶ Przedłużanie sprzedaży prowadzące do opóźnień w budowie i luk finansowych.
- ▶ Wymóg formalnych decyzji planistycznych i pozwoleń, co wydłużało czas przygotowań.
- ▶ Ogólne trendy, takie jak wyludnienie.
- ▶ Wysokie koszty i niska dostępność banku gruntowego do kontynuowania działalności, co prowadzi do niższej rentowności przyszłych projektów.

Wyzwalacze

- ▶ Niższe stopy procentowe poprawiają dostępność kredytów hipotecznych dla kupujących.
- ▶ Potencjalna pomoc państwowa dla młodych par i osób kupujących po raz pierwszy napędza popyt.
- ▶ Rosnące możliwości na rynku pracy, relokacje firm, napędzają popyt na mieszkania.
- ▶ Niższe koszty życia vs. duże miasta przyciągają młodych profesjonalistów, studentów i rodziny.



Dzięki posiadanym działkom w Katowicach oraz doświadczeniu w zarządzaniu inwestycjami STX może realizować projekty nieruchomościowe wcześniej niż kolejne inicjatywy. Etapowy rozwój i strategiczne partnerstwa powinny pozwolić ograniczyć ryzyko i wzmocnić obecność na rynku

Kompetencje STX



Cyfryzacja poboru opłat na autostradach: usprawnienie procedur i wdrożenie technologii z korzyściami ekologicznymi są interesujące, lecz wymagają decyzji politycznych



Projekty uzupełniające: Free-flow i aplikacja mobilna

Kluczowe czynniki

Uzasadnienie

Implikacje

Cyfryzacja pobierania opłat na autostradach

- ▶ Szybko rosnące oczekiwania wobec automatyzacji procesów i cyfryzacji (trend ogólnoeuropejski).
- ▶ Wymogi regulacyjne: wdrożenie systemów swobodnego przepływu (opłaty wideo/ANPR) jako standard na nowych i zmodernizowanych odcinkach autostrad.
- ▶ Presja na efektywność operacyjną: obniżenie kosztów usług, likwidacja punktów poboru opłat, skrócenie czasu podróży, poprawa płynności ruchu (eliminacja szlabanów i obsługi ręcznej → niższe koszty, wyższa przepustowość, mniej incydentów bezpieczeństwa).
- ▶ Likwidacja punktów poboru opłat i obsługi fizycznej zmniejszają czas przejazdu przez punkt poboru z kilku minut do około 2 sekund na pojazd (przepustowość do 1 800 pojazdów na godzinę na pas, w porównaniu do około 300 przy tradycyjnym pobieraniu opłat).

Presja na modernizację systemu poboru opłat

- ▶ Nowe krajowe i unijne regulacje sprzyjają wdrażaniu elektronicznych, automatycznych systemów poboru opłat na autostradach (np. dyrektywa EETS, integracja z e-TOLL).
- ▶ Oczekiwania administracji publicznej dotyczące przejrzystości, raportowania oraz zdolności do dynamicznego zarządzania taryfami.
- ▶ Benchmarki rynkowe: wiodące kraje UE (Francja, Włochy) już wdrożyły lub wdrażają systemy free-flow, które stają się standardem branżowym.

Efektywność operacyjna i zwalczanie szarej strefy

- ▶ Automatyzacja pomaga obniżyć koszty operacyjne (np. koszty utrzymania personelu).
- ▶ Systemy ANPR osiągają dokładność identyfikacji pojazdów przekraczającą 98%.
- ▶ Przejrzystość i automatyczne egzekwowanie opłat ograniczają nadużycia i unikanie płatności.

Zielona transformacja i dostęp do finansowania

- ▶ Free-flow zmniejsza emisję (mniej korków, płynniejszy ruch), wspiera politykę klimatyczną.
- ▶ Ułatwia wdrażanie taryf ekologicznych (np. opłat opartych na emisji z pojazdów).
- ▶ Możliwość pozyskiwania finansowania z UE na cyfryzację i zieloną infrastrukturę.

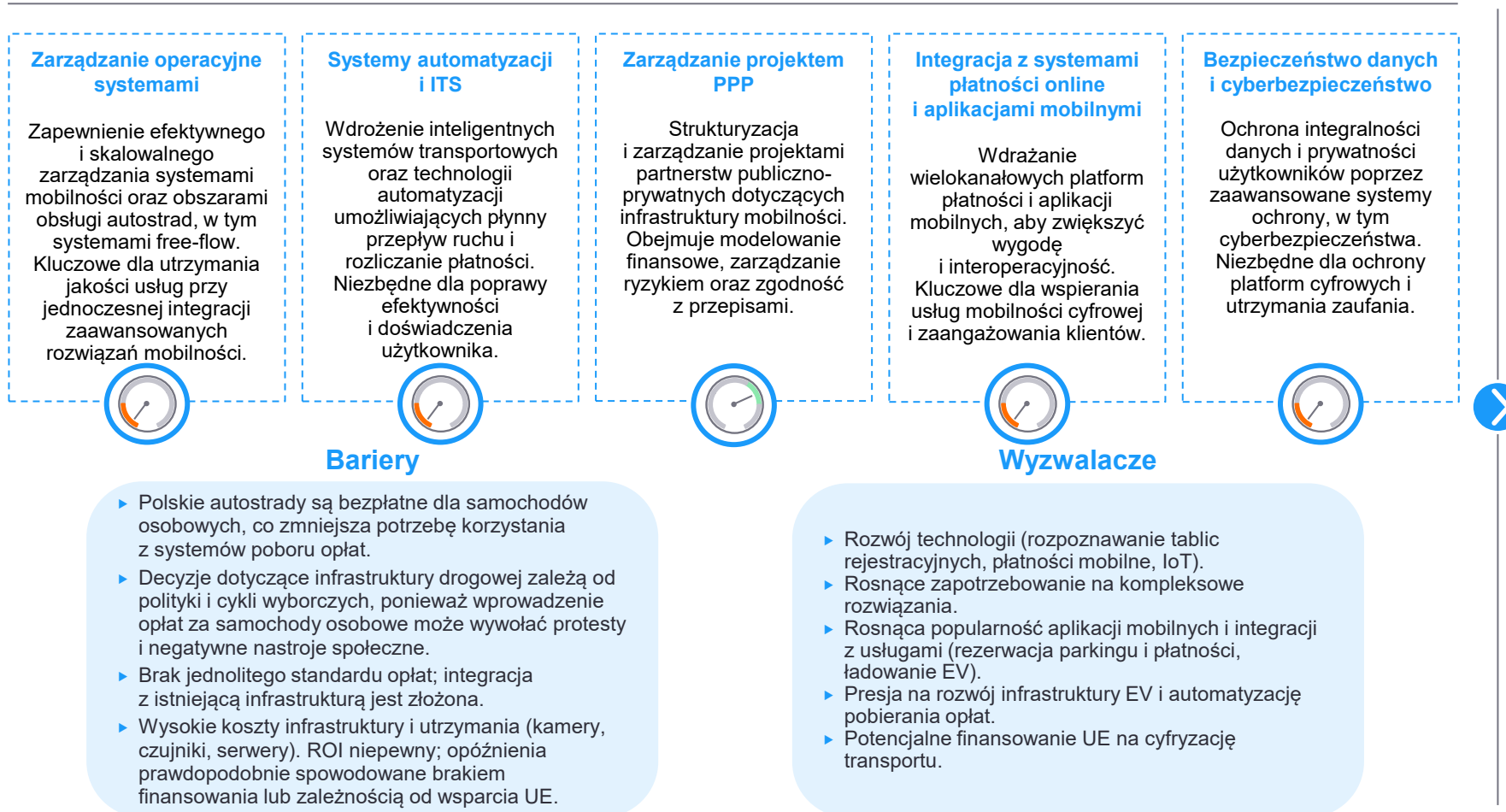
- ▶ **Zmiana modelu operacyjnego:** Przejście na free-flow i kanały cyfrowe wymaga nowych kompetencji w IT, analizie danych i cyberbezpieczeństwie, a także ograniczenia tradycyjnych ról operacyjnych.
- ▶ **Nowe standardy obsługi klienta:** Cały proces (od rejestracji po płatności i rozpatrywanie skarg) przechodzi na kanały cyfrowe, co oznacza konieczność tworzenia aplikacji, automatyzacji komunikacji i zapewniania wsparcia 24/7.
- ▶ **Integracja z systemami zewnętrznymi:** Wdrożenie free-flow i aplikacji wymagają interoperacyjności z systemami państwowymi (np. e-TOLL, KAS), systemami miejskimi oraz platformami międzynarodowymi (np. EETS, płatności transgraniczne).
- ▶ **Nowe możliwości monetyzacji i rozwoju usług:** Dostęp do danych o ruchu i zachowaniu użytkowników umożliwia wdrażanie dynamicznych taryf, programów lojalnościowych, usług o wartości dodanej (np. integracja z ładowaniem EV, parkingiem, flotami) oraz spersonalizowaną komunikację.
- ▶ **Wyzwania regulacyjne i reputacyjne:** Konieczność zapewnienia zgodności z RODO, wysokiego poziomu bezpieczeństwa danych oraz przejrzystej komunikacji z użytkownikami i administracją publiczną.

Rozwój cyfryzacji transportu dzięki wdrożeniu free-flow i integracji aplikacji mobilnej, płynnym płatnościami, zapewnionemu cyberbezpieczeństwu i koncentracji na użytkowniku



Projekty uzupełniające: Free-flow i aplikacja mobilna

Główne kompetencje



STX obecnie nie posiada kompetencji cyfrowych, ale może budować wiarygodność w rozwiązaniach free-flow i aplikacji mobilnych poprzez pilotaż w ramach koncesji A4 i nawiązywanie partnerstw. Wpływ na rynek będzie zależał od rozwijania tych umiejętności oraz dostosowania się do polityki i możliwości finansowania.

Kompetencje STX



Pomimo atrakcyjności, ocena inicjatyw identyfikuje istotne bariery i wydłużone ramy czasowe potencjalnych przyszłych przychodów

Podsumowanie

PERSPEKTYWA STX

Inicjatywa	Atrakcyjność	Kompetencje	Bariery	Ramy czasowe	Ogólnie
 Infrastruktura transportowa: Drogi					
 Infrastruktura transportowa: Lotniska					
 Infrastruktura transportowa: Parkingi					
 Nieruchomości		 ¹			 ¹
 Projekty uzupełniające: Free-flow i aplikacja mobilna				 ²	 ²

1. Ocena dotyczy STX jako całości, zgodnie z oświadczeniami Zarządu firma posiada pracowników z odpowiednim doświadczeniem w zakresie nieruchomości.

2. Ramy czasowe i ocena dla free-flow; Aplikacja powinna być aktywna od marca 2026 roku, ale jej wpływ i potencjał biznesowy wydają się niewielkie i ograniczone, ponieważ jej użyteczność od kwietnia 2027 jest na dziś wątpliwa.


Niski


Średni


Wysoki


Niski


Średni


Wysoki


2027


2030


2032+


Strona 17

Ocena inicjatyw strategicznych opiera się na następujących kryteriach

BACKUP

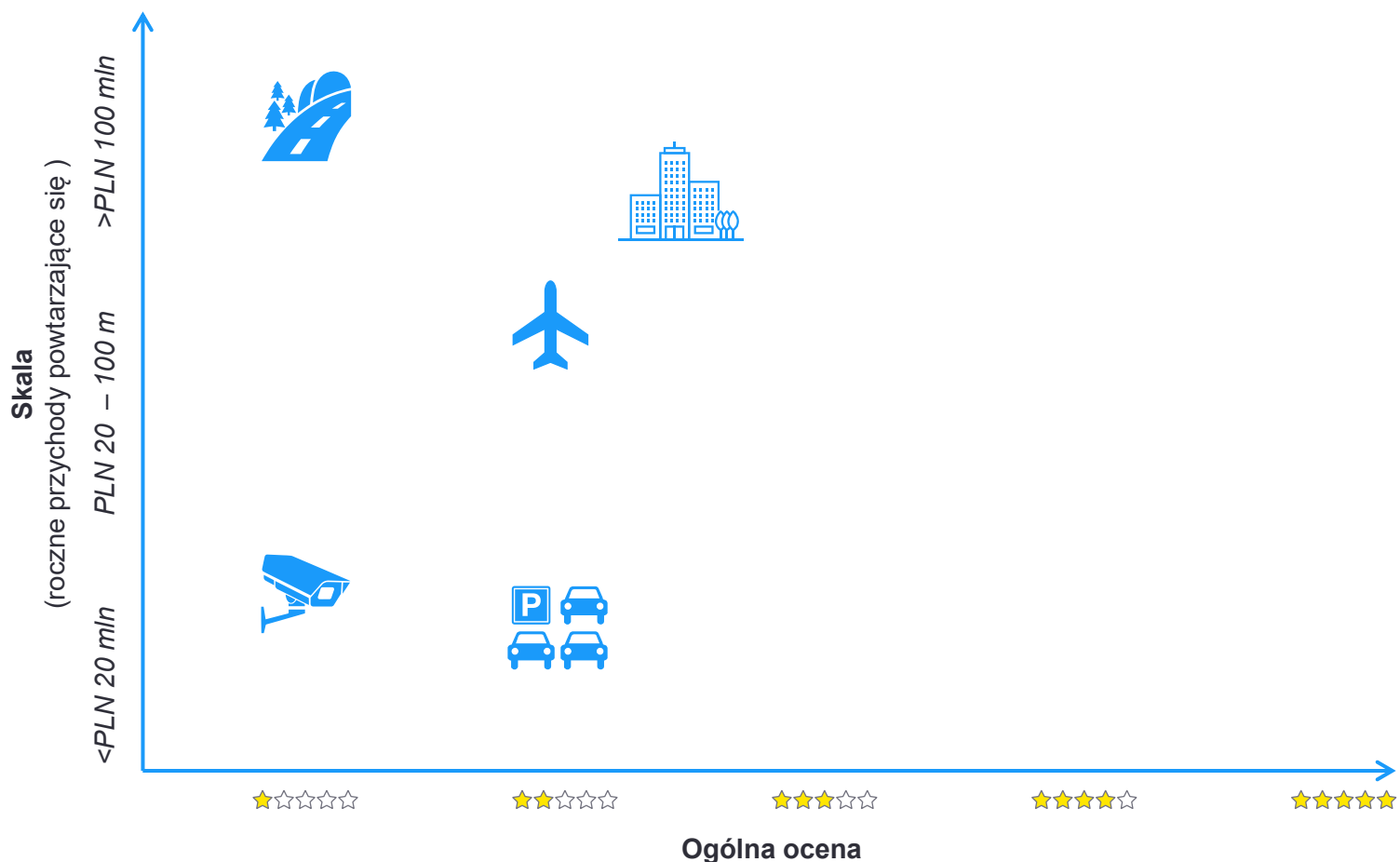
Kryteria	Opis
Atrakcyjność	▶ Definiuje perspektywę rynku oraz rentowność inicjatywy. Ocena obejmuje wielkość rynku, potencjał wzrostu oraz trajektorię rynku, uwzględniając kluczowe trendy kształtujące jego rozwój. ▶ Analizuje również potencjał przychodów na poziomie firmy oraz oczekiwane poziomy marży, aby ocenić, czy projekt może zapewnić sobie pozycję konkurencyjną i zapewnić trwałe wyniki finansowe zgodne z celami strategicznymi.
Kompetencje	▶ Ocenia zdolność STX do realizacji inicjatywy, koncentrując się na zgodności kluczowych kompetencji, wiedzy branżowej, możliwościach operacyjnych oraz dostępie do kluczowych zasobów — talentów, technologii, danych i infrastruktury — wraz z odpowiednim doświadczeniem projektowym. ▶ Ocena obejmuje wyłącznie STX. Chociaż firmy z Grupy Mundys mają doświadczenie, które może stanowić źródło wiedzy, synergii i transfer kompetencji są ograniczone przez strukturę Grupy.
Bariery	▶ Określają czynniki, które mogą ograniczać wykonalność inicjatywy lub wpływać na tempo jej realizacji. Ocena uwzględnia wymagania regulacyjne, dostęp do kluczowych zasobów, takich jak kapitał, technologie i infrastruktura, złożoność operacyjną oraz siłę obecnych uczestników rynku. ▶ Uwzględniane są także ograniczenia polityczne i instytucjonalne, które mogą wpływać na rozwój rynku, wraz z innymi czynnikami systemowymi, które mogą umożliwić lub utrudnić skuteczne działanie.
Ramy czasowe	▶ Określa oczekiwany termin realizacji kluczowych kamieni milowych dla inicjatywy. ▶ Ocena uwzględnia, kiedy będą wymagane początkowe nakłady (CAPEX, jak wskazuje STX) oraz kiedy spodziewane jest pojawienie się przychodów.
Ogólnie	▶ Podsumowuje ogólną ocenę inicjatywy pod względem atrakcyjności rynkowej, dopasowania kompetencji, barier oraz ram czasowych. ▶ Integruje wszystkie przeanalizowane wymiary, aby określić strategiczne uzasadnienie projektu oraz jego potencjał do tworzenia wartości dla Spółki i jej akcjonariuszy.

Ani pojedyncze inicjatywy, ani ich połączony portfel nie wydają się wystarczające, dla płynnej transformacji STX przed 2030 rokiem bez pewnego stopnia wzrostu nieorganicznego

Podsumowanie

PERSPEKTYWA STX

Implikacje



Atrakcyjność rynku

- ▶ Proponowane inicjatywy zazwyczaj reprezentują atrakcyjne możliwości rynkowe, z wyjątkiem projektów uzupełniających, co wynika z ich charakteru.

Luki w kompetencjach

- ▶ Obecnie Stalexport nie posiada kompetencji niezbędnych do pomyślnego realizacji większości inicjatyw poza swoją podstawową działalnością, jaką jest budowa i zarządzanie drogami.

Bariery wejścia

- ▶ Większość inicjatyw wiąże się ze znacznymi barierami wejścia, a długoletnia rynkowa obecność Stalexport oraz status podmiotu notowanego tylko częściowo łagodzą te wyzwania.
- ▶ Z natury polityczny charakter niektórych decyzji wykracza poza kontrolę Stalexportu, a brak wykazanego zaangażowania politycznego dotychczas zmniejsza atrakcyjność i wykonalność rozwoju nowych dróg, prywatnego partnera w rozwoju czy zarządzania lotniskami oraz inicjatyw *free-flow*. Ta niepewność znacząco obniża ich strategiczną ocenę i priorytetyzację.

Imperatyw czasowy

- ▶ Przedstawione strategiczne kierunki nie umożliwiają płynnej odbudowy przychodów po wygaśnięciu koncesji na A4. Bez znaczącej zmiany planów, przepływy pieniężne z nowych inicjatyw pojawią się dopiero w dłuższej perspektywie — chyba że Stalexport będzie realizował nieorganiczną strategię wzrostu, aby przyspieszyć realizację wartości.