

„LOT of Trouble”

STUDIUM PRZYPADKU

dr Anna Pikos
Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego
Ul. Jagiellońska 59, 01-310 Warszawa
e-mail: apikos@kozminski.edu.pl

dr Tomasz Olejniczak
Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego
Ul. Jagiellońska 59, 01-310 Warszawa
e-mail: tolejniczak@kozminski.edu.pl

Telefon w środku nocy zwykle oznacza kłopoty. Ale Sebastian Mikosz i tak nie spał. W nocy zazwyczaj miał czas na przegląd mediów i doniesień prasowych z całego dnia. Ostatnio najwięcej miejsca w gazetach zajmowała sprawa kłopotów finansowych Polskich Linii Lotniczych "LOT". Mikosz odebrał telefon i okazało się, że dzwonił nikt inny jak Wojciech Balczun, przewodniczący rady nadzorczej LOT.

- Panie Sebastianie, przepraszam za telefon o tak późnej porze, ale mamy dla Pana ofertę. Chcielibyśmy, aby po raz kolejny objął Pan stery na stanowisku prezesa LOT-u i wyciągnął spółkę z tego bałaganu.

Mikosz nie był zaskoczony. Rada nadzorcza LOT ogłosiła konkurs na prezesa w grudniu 2012 r¹. Sebastian Mikosz był jednak jednym z najsilniejszych kandydatów, jako że sprawował już to stanowisko w latach 2009–2010. Swoje przemyślenia na ten temat zawarł

¹ Jest krótka lista kandydatów na prezesa LOT, <http://www.ekonomia.rp.pl/arttykul/974175.html> (dostęp 30.05.2014).

w książce pt. *Leci z nami pilot. Kilka prawd o liniach lotniczych*². Trudno było jednak nazwać tę propozycję zaszczytem, bo wszystko wskazywało na to, że spółka idzie na dno. Mikosz jednak lubił wyzwania, a branża lotnicza fascynowała go od lat. Jedyne, czego się obawiał, to nieprzewidywalne polityczne przepychanki, które mogły pogrążyć stworzony przez niego plan restrukturyzacji, tym bardziej, że premier Donald Tusk stwierdził, że dotychczasowe działania ministra Budzanowskiego w sprawie LOT go nie satysfakcjonują³.

- *Bardzo mnie cieszy Państwa zaufanie. Zanim jednak ostatecznie się zgodzę, jaką mam pewność, że nie powtórzy się sytuacja z mojej poprzedniej kadencji? Tak duże zmiany organizacyjne wymagają czasu i nie da się ich przyspieszyć pod wpływem politycznego nacisku.*

- *Rozumiem Pana wątpliwości, ale proszę spojrzeć na to, co dzieje się w mediach. Wazą się losy samego premiera i całej jego ekipy. Jeżeli LOT pójdzie na dno, to ich notowania również ucierpią. Opozycja tylko czeka na pretekst, żeby rzucić się im do gardła. To już nie jest tylko poprawa wyników finansowych, to jest być albo nie być strategicznego interesu kraju. Gwarantuję, że ma Pan pełne poparcie Pana Premiera i Ministra Skarbu Państwa, Pana Budzanowskiego.*

Mikoszowi nie trzeba było mówić, jak ważne było przetrwanie spółki dla dobra kraju. Chciał po prostu wiedzieć, że będzie miał za sobą pełne polityczne poparcie i będzie mógł w pełni realizować swój plan.

- *W takim razie bierzmy się do pracy.* – odpowiedział.

Po odłożeniu słuchawki zaczął się zastanawiać, czy plan naprawczy, nad którym ostatnio pracował, na pewno wystarczy żeby wyciągnąć spółkę z dramatycznej sytuacji finansowej, w jakiej się znajdowała. Jeżeli mu się uda, będzie bohaterem narodowym i staną przed nim otworem stanowiska w radach nadzorczych wszystkich europejskich przewoźników, którzy również borykali się z niemałymi problemami. Jeżeli jego plan się nie powiedzie, tysiące ludzi pójdą na bruk, a media zapamiętają go jako „tego, który doprowadził do upadku LOT”.

Historia PLL LOT

Pierwsze uroczyste otwarcie lotniczego połączenia z Warszawy miało miejsce w 1920 roku. W latach 20. na terenie Polski funkcjonowało kilka spółek i towarzystw lotniczych oferujących przeloty między miastami Polski i krajów ościennych. Polskie Linie Lotnicze LOT powstały na skutek połączenia się krajowych oferentów lotów i funkcjonują od 1 stycznia 1929 roku. Już rok później zostały przyjęte do Stowarzyszenia Międzynarodowego

² Mikosz, S. (2011) *Leci z nami pilot. Kilka prawd o liniach lotniczych*, Burda Publishing Polska.

³ Ibidem.

Transportu Lotniczego IATA oraz przyjęły żurawia jako swoje logo. Okres II wojny światowej to czas zniszczeń floty powietrznej oraz infrastruktury lotniczej znajdującej się w Polsce. Po wojnie następuje reaktywacja PLL LOT jako przedsiębiorstwa państwowego, mogącego stale się rozwijać, zwiększać swoją flotę powietrzną, co w 1989 roku skutkuje liczbą 2,3 miliona pasażerów przewożonych rocznie⁴. Dla historii PLL LOT istotne były lata 80., kiedy nastąpiła wymiana floty powietrznej z radzieckiej na zachodnią. Od 1992 roku LOT jest spółką akcyjną z większościowym pakietem Skarbu Państwa (Skarb Państwa – 67,97% akcji przewoźnika, TFS Silesia – 25,10% akcji, pracownicy – 6,93% akcji)⁵ i jest zrzeszony w sojuszu Star Alliance. W ciągu ostatnich 20 lat LOT napotykał na swojej drodze wiele problemów.

Problemy finansowe LOT-u sięgają początku XXI wieku. Zamachy na World Trade Center, wzrost konkurencji ze strony tanich linii lotniczych, rosnące koszty pracy w Polsce, konieczność wymiany floty powietrznej, wzrost cen paliw na światowych rynkach, to główne przyczyny złej sytuacji finansowej LOT w pierwszych latach XXI wieku. W 2005 roku LOT konkurował z ok. 60 przewoźnikami, z czego aż 40 proc. stanowiły tanie linie lotnicze. Odpowiedzią PLL LOT miało być uruchomienie Centralwings, spółki należącej do LOT, działającej na rynku również jako tania linia. Eksperyment okazał się jednak dodatkowym obciążeniem. W 2006 roku spółka Centralwings obciążyła LOT stratą ponad 60 mln zł. Już wtedy ówczesny zarząd zapowiadał poprawę wyników finansowych dzięki "głębokiemu" cięciu kosztów i zwiększeniu wykorzystania miejsc w samolotach. Zadłużenie LOT sięgało wówczas ok 450 mln złotych, co stanowiło niemal równowartość kapitału zakładowego spółki. Konieczne było zatem zastawienie nieruchomości oraz leasing samolotów⁶.

Pomimo ambitnych planów wyniki finansowe LOT-u w latach 2007–2011 nadal nie prezentowały się po myśli zarządzających spółką. Po zakończonym 29 milionami złotych zysku w 2007 roku nastąpiły 4 lata, w których LOT przynosił znaczące straty – kolejno 733 mln, 168 mln, 52 mln oraz 145 mln, co daje łącznie ponad 1 miliard złotych straty przez 4 lata (zob. Załącznik 1). Także w 2012 roku LOT stracił na swojej podstawowej działalności, czyli przewozie pasażerów, 146 mln zł, a strata netto wyniosła blisko 400 milionów złotych⁷.

Oprócz złych wyników finansowych LOT miał wiele problemów wewnętrznych. Przykładem jednego z nich był strajk ostrzegawczy personelu pokładowego w listopadzie 2010 roku, gdy przez dwie godziny protestujący nie opuszczali sali przedstartowej. W ramach protestu przez kilka tygodni personel pokładowy nosił także opaski z napisem: "Protest personelu pokładowego". Związek zawodowy personelu pokładowego domagał się przywrócenia pracownikom pokładowym wcześniejszych regulacji dotyczących czasu pracy

⁴ Historia LOT, <https://www.lot.com/pl/pl/historia> (17.02.2014).

⁵ Struktura własnościowa i podstawowe dane przewozowe, <https://www.lot.com/pl/pl/struktura-wlasnoscowa-i-podstawowe-dane-przewozowe> (17.02.2014).

⁶ LOT koszący, <http://www.wprost.pl/ar/97842/LOT-koszacy/?l=1248> (17.02.2014).

⁷ Spora strata PLL LOT za 2012 rok, <http://tvn24bis.pl/informacje,187/spora-strata-pll-lot-za-2012-rok,333091.html> dostęp (17.02.2014).

oraz wypoczynku po rejsach związanych ze zmianą stref czasowych, a także urlopu kondycyjnego dla utrzymania sprawności psychofizycznej. Przewoźnik zatrudnia ok. 750 stewardess i stewardów, więc spełnienie żądań oznaczałoby wydatek 120 mln zł rocznie⁸.

Sen od Dreamlinerze

Boeing 787 Dreamliner to średniego rozmiaru, szerokokadłubowy samolot pasażerski dalekiego zasięgu. Pierwszy oblot odbył się 15 grudnia 2009; służbę rozpoczął w 2011 roku. Przewozi od 210 do 330 pasażerów w zależności od konfiguracji miejsc siedzących. Z założenia samolot ma być oszczędniejszy jeśli chodzi o zużycie paliwa w porównaniu do poprzednich wersji samolotów pasażerskich. Oprócz tego jest pierwszym samolotem pasażerskim, w którym kadłub i skrzydła wykonano niemal w całości z materiałów kompozytowych. LOT planował zakup ośmiu Dreamlinerów w wersji 787-8. Pierwszy z zamówionych dla LOT-u egzemplarzy, został dostarczony spółce 15 listopada 2012 roku. Warto podkreślić, że PLL LOT były pierwszymi europejskimi liniami eksploatującymi te samoloty. Problemy z zamówionymi Dreamlinerami pojawiły się w roku 2007 i związane były z zapowiedzią opóźnienia ich produkcji o 2 lata. W 2009 roku ukończono produkcję prototypów, jednak rok później podczas testów eksplodował w nich silnik. Pierwszy komercyjny lot odbył się w 2011 roku i nie było do niego żadnych zastrzeżeń. W 2012 roku znowu pojawiają się problemy, gdy koncern Boeing odkrywa usterki w silnikach, a podczas jednego ze startów z silnika wydobywa się dym. Dochodzi także do awarii baterii zasilających aparaturę pokładową i wszystkie Dreamlinery zostają uziemione. W grudniu 2012 roku awaria uniemożliwiła pasażerom lot do Wiednia. Niepowodzeniem zakończyły się także próby lotu do Monachium i Londynu⁹. W styczniu 2013 roku planowany lot powrotny z Chicago również nie mógł być zrealizowany – zawiódł silnik¹⁰. W listopadzie 2013 roku na skutek awarii silnika kolejna maszyna została uziemiona w Bangkoku¹¹. Po usunięciu usterek i wad technicznych dopiero od 1 czerwca 2013 roku Dreamlinery zaczęły regularnie funkcjonować w ramach PLL LOT.

W kontekście wszystkich problemów i gwałtownie rosnącego zadłużenia w latach 2010–2012 ówczesny prezes LOT podjął decyzję o wyprzedaniu dostępnych aktywów, dzięki którym uzyskał ok. 640 mln zł, przeznaczonych na spłatę bieżących zobowiązań. W rezultacie pod koniec 2012 roku pozostał jednak praktycznie bez aktywów i utracił zdolność do

⁸ *Strajkował personel pokładowy LOT*, <http://www.tvp.info/3277019/informacje/biznes/strajkował-personel-pokładowy-lot/> (30.05.2014).

⁹ <http://biznes.interia.pl/wiadomosci/news/dreamliner-lot-u-znow-uziemiony-maszyna-nie-poleciała,1875088,4199> (17.02.2014).

¹⁰ <http://wiadomosci.onet.pl/swiat/polski-dreamliner-uziemiony-w-chicago-potrzebuje-nowego-silnika/b5vkj> (17.02.2014).

¹¹ http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,14900693,Polski_dreamliner_uziemiony_w_Bangkoku___Drobny_proble.html (17.02.2014).

dalszego regulowania zobowiązań W związku z tym LOT zwrócił się do rządu o wsparcie. W pierwszej transzy chciałby dostać 400 milionów złotych, a docelowo nawet miliard złotych pomocy. W grudniu 2012 rada nadzorcza odwołała Marcina Piróga z funkcji prezesa LOT-u. W lutym 2013 roku na nowego prezesa LOT-u wybrano Sebastiana Mikosza. Premier Donald Tusk, podejmując decyzję o publicznym wsparciu finansowym dla LOT, podczas konferencji prasowej postawił zarządowi LOT-s ultimatum, mówiąc, że jeśli „PLL LOT nie zostanie »twardo« zrestrukturyzowany to przestanie istnieć i nie będzie tutaj tak jak w poprzednich latach takiej nieustannej kroplówki”. Dodał również: „Z całą pewnością LOT bez grupowych zwolnień nie ma szansy przeżycia – co do tego nie ma wątpliwości. Trzeba to umieć bardzo jasno i niestety brutalnie powiedzieć”¹². Jeden z posłów stwierdził nawet, że LOT można porównać do wydmuszki: „ładnie to jeszcze wygląda na zewnątrz, ale w środku jest niewiele. Z drugiej strony jest nasza wizytówka, linia lotnicza, która od dawien dawna latała, jest znana w bardzo wielu miejscach świata i byłoby bardzo źle, gdyby przestała istnieć. Takie są efekty rządów PO i nadzoru ministra skarbu”¹³

Plan naprawczy 2013

Po objęciu stanowiska w roku 2013 roku prezes Mikosz natychmiast przystąpił do opracowania i wdrożenia planu naprawczego. Wśród jego założeń znalazły się:

- zwolnienie 600 osób pracowników,
- likwidacja najmniej rentownych połączeń,
- utworzenie nowej siatki połączeń,
- agresywna akcja marketingowa i promocyjna,
- przyspieszenie obiegu dokumentów.

Mikosz rozważał, ponadto możliwość prywatyzacji LOT, co premier Donald Tusk podsumował następującymi słowami: „Plan restrukturyzacji, którego efektem końcowym może być, chociaż nie musi być, prywatyzacja – ale chcemy odblokować taką możliwość – jest ambitny i będzie wymagał twardej ręki”¹⁴.

Plan naprawczy miał dać LOT-owi 300 milionów złotych oszczędności. Jednym z kluczowych punktów planu naprawczego były zmiany rozkładu lotów na okres jesień–zima 2013–2014. Zlikwidowane zostały połączenia z Warszawy do Bydgoszczy, a także do Rzymu, Stuttgartu, Bejrutu, Kairu i Nicei. Zmniejszona została częstotliwość lotów do Sztokholmu – z trzech do dwóch dziennie. Zawieszeniu na podany okres uległy też transfery do Zurychu,

¹² *Tusk o LOT: restrukturyzacja albo śmierć*, <http://www.forbes.pl/tusk-o-lot-restrukturyzacja-albo-smierc,artykuly,138914,1,1.html> (21.02.2014).

¹³ *Brak nadzoru ministra skarbu skończy się likwidacją LOT?*, <http://www.naszdziennik.pl/ekonomia-gospodarka/24041,brak-nadzoru-ministra-skarbu-skonczy-sie-likwidacja-lot.html> (30.05.2014).

¹⁴ Ibidem.

Helsinek i Düsseldorfu, a także loty z Krakowa do Frankfurtu, z Poznania i Katowic do Monachium¹⁵. Kolejne zmiany siatki lotów wprowadzone zostały 31 marca 2014 roku, od tego dnia z portów w Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Poznaniu oraz we Wrocławiu. samoloty LOT-u nie latały już bezpośrednio za granicę. Jednocześnie uruchomione zostały dodatkowe, popołudniowe kursy między Lotniskiem Chopina w Warszawie a: Belgradem, Budapesztem, Bukaresztem, Lwowem, Moskwą, Odessą, Pragą, Rygą, Sofią, Tallinem i Wilnem. Zwiększono częstotliwość lotów do Amsterdamu, Brukseli, Hamburga, Kopenhagi, Mediolanu, Paryża i Sztokholmu. Dodatkowo pomiędzy 22 kwietnia a 3 maja 2014 roku, w związku z uroczystościami kanonizacji Jana Pawła II, z lotniska Chopina na lotnisko Fiumicino w Rzymie pasażerowie latali boeingami 787 Dreamliner¹⁶.

Jednym z elementów realizacji programu naprawczego LOT była również zmiana warunków zatrudnienia pilotów określonych w „Zbiorze zasad określających warunki zatrudnienia pilotów”, stanowiącym podstawowy dokument układu zbiorowego pracy w PLL LOT. Zbiór ten określał wymogi kwalifikacyjne oraz zasady awansowania i przeszkalania pilotów na różne typy samolotów zgodnie z tzw. listą starszeństwa, regulacje dotyczące czasu pracy pilotów, a także dodatkowe świadczenia (m.in. 10 dni dodatkowego urlopu, pełne umundurowanie na koszt spółki, ekwiwalent za pranie i zasady finansowania szkoleń). Zdaniem władz PLL LOT przywileje te utrudniały bardziej efektywne planowanie załóg, a decyzja o wypowiedzeniu *Zbioru zasad* umożliwiła dostosowanie warunków zatrudnienia pilotów LOT-u do realiów rynkowych. Oznaczało to m.in. zmianę systemu wynagrodzenia na bardziej motywujący pilotów, otwarte zasady awansów i rozwoju zawodowego oraz zwiększenie elastyczności zatrudnienia. Przeciwnego zdania były związki zawodowe zrzeszające pilotów. Ich zdaniem odebranie praw przysługujących pilotom wpłynęło na obniżenie jakości świadczonych usług oraz przerzuciło obciążenia planu naprawczego na pracowników¹⁷.

Samo przygotowanie planu naprawczego LOT-u nie obyło się bez problemów. Firma doradcza Ernst&Young domaga się od LOT-u 4,4 mln złotych odszkodowania za nieuiszczenie opłaty należnej firmie za opracowanie wniosku o pomoc publiczną oraz planu restrukturyzacji. Z kolei LOT domaga się 6,5 mln złotych odszkodowania od Ernst&Young za porzucenie tego projektu. Ernst&Young zapewnia, że swoje zadania względem LOT zrealizował, po czym do dalszego etapu prac LOT wybrał inną firmę doradczą – PricewaterhouseCoopers (PwC). Przedstawiciele EY zwracają również uwagę, że zawieszenie współpracy nastąpiło, gdy LOT przestał opłacać faktury EY, a prezesem został Sebastian Mikosz. EY zapewnia, że w tym czasie plan restrukturyzacji był już niemal na ukończeniu. W

¹⁵ *Mniej lotów LOTu*, <http://businesstraveller.pl/wiadomosci/mniej-lotow-lot-u> (17.02.2014).

¹⁶ *LOT tnie połączenia z portów regionalnych. Musi, bo dostał pomoc publiczną*, <http://wyborcza.pl/1,75248,15109507.html> dostęp 17.02.2014 r.

¹⁷ *LOT: więcej konkurencyjności wśród pilotów*, <http://www.ekonomia.rp.pl/artukul/992468.html> (21.02.2014).

rezultacie plan naprawczy i wniosek o pomoc publiczną stworzyła PwC wraz z Seabury¹⁸. Przedstawiciele LOT twierdzą, że Ernst&Young zażądał dodatkowego wynagrodzenia, by dokończyć prace, czterokrotnie wyższego, niż – zdaniem LOT – się należało. Wobec tego LOT wybrał firmę PwC, by dokończyła pracę nad opracowaniem wniosku o pomoc publiczną i planu naprawczego¹⁹.

Dzięki przyjęciu przez rząd planu naprawczego z 2012 roku spółka LOT otrzymała w grudniu 2012 roku 400 mln zł pierwszej transzy pomocy publicznej, które przeznaczyła na spłatę przeterminowanych zobowiązań oraz pokrycie strat operacyjnych. Komisja Europejska (KE) w maju warunkowo zatwierdziła udzielenie pożyczki, ale zobligowała LOT, że do 20 czerwca 2013 roku spółka musi złożyć do KE plan restrukturyzacji²⁰. Opracowany przez LOT plan zakładał przekazanie przez państwo LOT-owi drugiej transzy pomocy na restrukturyzację w wysokości 381 mln zł w połowie 2014 roku oraz odzyskanie przez spółkę trwałej rentowności do 2015 r. W dokumencie zapisano, że LOT w 2014 r. ma uzyskać 71 mln zł zysku na działalności podstawowej²¹. Dodatkowy zastrzyk środków finansowych dla LOT – w wysokości 90 mln zł – związany jest także z odszkodowaniem, jakie ma zapłacić Boeing za uziemienie na kilka miesięcy dwóch polskich Dreamlinerów, należących do LOT²².

Pomoc publiczna udzielona LOT-owi to jednak także obowiązki wobec konkurencji. Obecnie przedstawiciele KE przyjmują pytania od innych uczestników rynku lotniczego (standardowa procedura przy pomocy publicznej), którzy mają prawo zapoznać się z głównymi założeniami i elementami planu restrukturyzacji, a także domagać się cięcia nierentownych dla LOT-u połączeń, gdyż zgodnie z unijnymi zasadami przewoźnik, który otrzymał pomoc publiczną, musi zrekompensować innym liniom naruszenie zasad konkurencji poprzez likwidację części nierentownych połączeń²³.

¹⁸ LOT sądzi się z Ernst & Young. O program restrukturyzacji, http://wyborcza.pl/1,75248,15144148,LOT_sadzi_sie_z_Ernst_Young_O_program_restrukturyzacji.html (17.02.2014).

¹⁹ LOT sądzi się z Ernst & Young. O program restrukturyzacji, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,15144148,LOT_sadzi_sie_z_Ernst_Young_O_program_restrukturyzacji.html?order=najnowsze (21.02.2014).

²⁰ Spora strata PLL LOT za 2012 rok, <http://tvn24bis.pl/informacje,187/spora-strata-pll-lot-za-2012-rok,333091.html> dostęp 17.02.2014 r.

²¹ Są już główne założenia planu restrukturyzacji PLL LOT, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Sa-juz-glowne-zalozenia-planu-restrukturyzacji-PLL-LOT-3051655.html> (17.02.2014).

²² LOT dostanie od Boeinga 90 mln. złotych, <http://biznes.newsweek.pl/odszkodowanie-dla-pll-lot-za-dreamlinery-boeing-newsweek-pl,artykuly,277988,1.html> (17.02.2014).

²³ Ryanair i Lufthansa mają LOT na patelni. Będą pytały o pomoc publiczną, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,15381633,Ryanair_i_Lufthansa_maja_LOT_na_patelni_Beda_pytaly.html (17.02.2014).

PLL LOT w 2014 roku

Wyniki PLL LOT w ostatnich miesiącach mogą napawać optymizmem. Prezes Sebastian Miłosz zakłada 70 mln zł zysku na koniec 2014 roku. Spółka wchodzi w drugi etap planu restrukturyzacji – zmiana jakości oferty LOT-u²⁴. Wprowadzona zostanie nowa klasa *economy plus* we wszystkich samolotach, na krótkim oraz średnim dystansie. Cena biletu będzie zbliżona do ceny biletu klasy ekonomicznej, jednak catering i inne usługi będą takie jak w klasie biznes. Druga nowa taryfa to *economy simple*, w której cena biletu będzie niższa o 30 proc. w stosunku do ceny w klasie ekonomicznej, jednak w cenie jest tylko bagaż podręczny. Za bagaż rejestrowy trzeba będzie dopłacić²⁵. Zmiany mają uatrakcyjnić ofertę LOT-u w odniesieniu do jego konkurentów (zob. Załącznik 3). Prezes Mikosz musi również toczyć walkę ze związkami zawodowymi (zob. Załącznik 2). W spółce trwa spór zbiorowy prowadzony przez wszystkie organizacje związkowe. Związki zawodowe LOT korzystają również ze wsparcia politycznego udzielanego przez partie opozycyjne, jednak wypowiedzi polityków zostały ostatnio ograniczone przez pozwy sądowe. Źródłem niezgody są „ramowe wytyczne dotyczące warunków wynagradzania pracowników spółki”, które wejdą w życie w czerwcu 2014 roku. Nowe zapisy spowodują zmniejszenie średnio o jedną czwartą stałych zarobki pilotów i stewardess. W zależności od typu samolotu i zajmowanego stanowiska nowe stawki wynoszą od 9945 do 15 800 zł. (dotychczasowe stawki – od 9495 do 22 521 zł.) Władze spółki twierdzą, że głównym założeniem nowych zasad jest zmniejszenie stałej części wynagrodzenia, a zwiększenie części zależnej od faktycznie wylatanych godzin. Pracownicy nie akceptują jednak takiego rozwiązania. Przedstawiciele Związku Zawodowego Pilotów Komunikacyjnych PLL LOT zapewniają, że rozmowy w sprawie regulaminu wynagrodzeń wciąż trwają: „Istnieje duże prawdopodobieństwo uzyskania rozwiązania satysfakcjonującego wszystkich zainteresowanych” – twierdzi szef związku Krzysztof Zbroja²⁶. W końcu najwięcej zależy jednak od decyzji Komisji Europejskiej w sprawie legalności przyznania LOT-owi pomocy publicznej w świetle zasad wolności konkurencji na rynku usług lotniczych. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości KE może zażądać od spółki zwrotu pełnej kwoty udzielonej pomocy. Analiza planu naprawczego LOT opublikowana przez KE 7 lutego 2014 roku stawia pod znakiem zapytania realizm i szanse powodzenia restrukturyzacji spółki (zob. Załącznik 4).

²⁴ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Prezes-LOT-ok-70-mln-zl-zysku-na-dzialalnosci-podstawowej-spolki-w-br-3134229.html> (30.05.2014).

²⁵ http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,16058383,LOT_wprowadza_nowe_taryfy_i_trzecia_klase_pod_rozy.html (30.05.2014).

²⁶ <http://forsal.pl/artykuly/797474,zarobki-w-lot-sebastian-mikosz-ustawa-kominowa.html> (30.05.2014).

PYTANIA DO DYSKUSJI:

1. Jakie elementy można wyróżnić w procesie zmiany wprowadzanej w LOT? Przeanalizuj studium przypadku, używając modelu zmiany organizacyjnej Lewina.
2. Czy Twoim zdaniem plan naprawczy wdrażany przez prezesa Mikosza zakończy się powodzeniem i doprowadzi do przywrócenia trwałej rentowności spółki?

www.studiumprzypadku.edu.pl

Załącznik 1. Podstawowe dane finansowe i przewozowe PLL LOT

	2011	2010	2009	2008
Przychody z działalności podstawowej (netto ze sprzedaży) (mln PLN)	3 156,80	2 962,99	2 724,10	2 879,80
Wynik na działalności podstawowej (netto ze sprzedaży) (mln PLN)	-158,2	-163	-220	-109
Wynik netto (mln PLN)	-145,7	-52	-168	-733
Liczba przewiezionych pasażerów w tym:				
- loty rozkładowe				
- zagranica	4 635 305	4 504 044	4 102 114	3 974 271
- kraj				
- loty czarterowe				
Przewozy ładunków (tys. ton)	24,5	23,3	18,1	21,8

Źródło: <http://www.lot.com/pl/pl/struktura-wlasnoscowa-i-podstawowe-dane-przewozowe>

Załącznik 2. Fragment listu Sebastiana Mikosza do załogi Polskich Linii Lotniczych z początku 2014 roku²⁷

„W tym tygodniu zakończyliśmy wręczanie wypowiedzeń niedużej grupie pilotów, która w świetle zgromadzonych dowodów w drodze umowy usiłowała okazać swój brak zgody na przeprowadzane zmiany niezbędnych do poprawy sytuacji Spółki.

Tuż przed Świętami Bożego Narodzenia, w kilkanaście minut po zakończeniu spotkania związkowego kilkunastu zaplanowanych na ten dzień i dzień następny pilotów grupowo zapadło na tajemniczą chorobę i ustawiło się w kolejce do lekarza po zwolnienia.

Sytuacja ta wywołała ogromne trudności operacyjne. Wyszliśmy z nich tylko dzięki mobilizacji centrum operacyjnego i pracy tych pilotów, którzy tego dnia zdecydowali się na dodatkowe rejsy, pomimo zaplanowanego wypoczynku.

Jako iż w dniu 20 grudnia mieliśmy bardzo duży ruch przedświąteczny, zmuszeni zostaliśmy do wynajmowania dodatkowych samolotów od konkurencji, ale co najgorsze, również do anulowania niektórych rejsów. Tak więc w pierwszej kolejności uszczerbek ponieśli pasażerowie, a drugiej my wszyscy jako firma.

Tego dnia zamiast zarabiać, musieliśmy wydać dodatkowo i zupełnie niepotrzebnie kilkaset tysięcy złotych. W sytuacji restrukturyzacji, walki o płynność finansową, szukania wszędzie mniejszych kosztów, zadaję sobie pytanie, kto odda nam te stracone pieniądze?

Dlatego chciałem Państwu jednoznacznie przekazać, że zachowania takie Zarząd będzie zawsze traktował jako działanie na szkodę Spółki, uważał je za w pełni dyskwalifikujące i wyciągał możliwe w świetle prawa konsekwencje.”

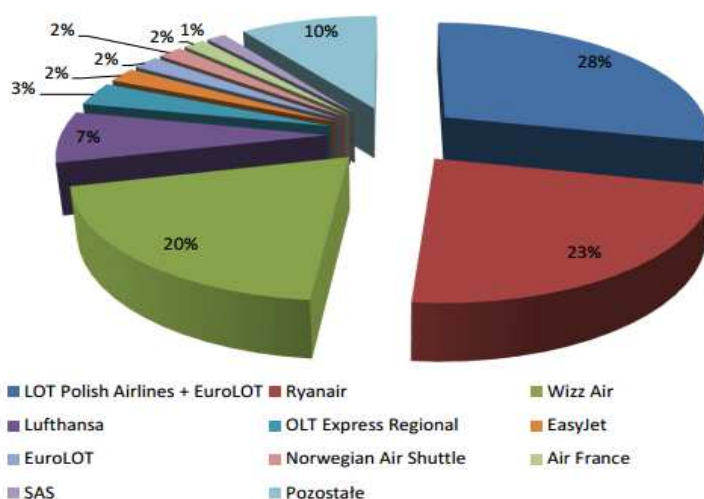
²⁷ *Po nas choćby potop – związki zawodowe torpedują restrukturyzację LOT-u. Strajki, kosmiczne żądania i masowe epidemie* <http://natemat.pl/90241,po-nas-choeby-potop-zwiazki-zawodowe-torpeduja-restrukturyzacje-lot-u-strajki-kosmiczne-zadania-i-masowe-epidemie> (30.05.2014).

Załącznik 3. Rynek lotniczy w Europie

Eksperci twierdzą, że "Lotnictwo europejskie jest w głębokiej zapaści. Nie ma tygodnia, żebyśmy nie słyszeli o planach redukcji kosztów u przewoźników; począwszy od Półwyspu Iberyjskiego, skończywszy na Finlandii każdy przewoźnik tradycyjny boryka się z mniejszymi lub większymi problemami finansowymi, a spora część zagrożona jest bankructwem" ²⁸.

Na światowym rynku lotniczym dominują amerykańskie linie lotnicze: Delta Air Lines (161 mln pasażerów rocznie), United Airlines (141 mln pasażerów rocznie), Southwest Airlines (135 mln pasażerów rocznie), American Airlines (106 mln pasażerów rocznie); piąte miejsce zajmuje największy europejski przewoźnik Lufthansa Group (100 mln pasażerów rocznie), siódme miejsce na świecie zajmuje Ryanair (76 mln pasażerów rocznie), a ósme konsorcjum AirFrance KLM (75 mln pasażerów rocznie). PLL LOT (5 mln pasażerów rocznie) nie jest klasyfikowany w tym zestawieniu. Dominuje jednak na polskim rynku lotniczym, posiadając nieco ponad ¼ udziału.

Rysunek 1. Udział przewoźników w regularnym ruchu lotniczym roku w Polsce w 2012



Źródło: dane ULC.

<http://www.linie-lotnicze.com.pl/wyniki-finansowe-pll-lot-%E2%80%93-wybuch-wulkanu-spowodowal-straty/>

²⁸ Dla linii lotniczych nadszedł czas restrukturyzacji

<http://www.forbes.pl/linie-lotnicze-maja-problemy-finansowe.artykuly.135785.1.1.html>
(17.02.2014).

POMOC PAŃSTWA – POLSKA

Pomoc państwa nr SA.36874 (2013/C) (ex 2013/N) – Pomoc restrukturyzacyjna dla Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

Zaproszenie do zgłaszania uwag zgodnie z art. 108 ust. 2 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej

[...]

Przywrócenie długoterminowej rentowności Spółki

(107) Aby środek został uznany za zgodny z rynkiem wewnętrznym zgodnie z pkt 34–37 Wytucznych, plan restrukturyzacji musi przywrócić długoterminową rentowność przedsiębiorstwa na podstawie realistycznych założeń co do przyszłych warunków działania. Komisja zidentyfikowała następujące kwestie, które stawiają pod znakiem zapytania przywrócenie długoterminowej rentowności LOT.

(108) W przeszłości LOT podejmował już próby restrukturyzacji, które nie przywróciły Spółce rentowności, mimo że otoczenie rynkowe było korzystniejsze niż dzisiaj. Ostatnio w latach 2009–2012 LOT wdrożył szereg środków restrukturyzacyjnych (finansowanych ze środków własnych), a niektóre z nich były podobne do środków planowanych obecnie. Jednak sytuacja finansowa Spółki nie poprawiła się, a w 2012 r. odnotowała ona wręcz rekordową stratę netto, ujemny kapitał własny i ujemne przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej i była zmuszona wystąpić o pomoc na ratowanie. W międzyczasie otoczenie rynkowe zmieniło się na niekorzyść i obecnie jest mniej sprzyjające dla skutecznego wdrożenia planu restrukturyzacji niż w 2009 r. Sytuacja makroekonomiczna pozostaje niekorzystna, zwiększyła się konkurencja, a LOT, sprzedawszy niemal wszystkie swoje aktywa, wyczerpał wewnętrzne źródła finansowania. Komisja sceptycznie przyjmuje więc twierdzenie, że obecny plan restrukturyzacji przywróci długoterminową rentowność przedsiębiorstwa.

(109) Zdolność LOT do finansowania środków restrukturyzacyjnych budzi wątpliwości. Spółka utraciła płynność finansową w grudniu 2012 r., a w planie restrukturyzacji prognozowano, że jej środki pieniężne ponownie zostaną wyczerpane w sierpniu 2013 r. Chociaż jak dotąd prognoza ta się nie sprawdziła, perspektywy Spółki w zakresie płynności finansowej nadal są niepewne. Wewnętrzne źródła finansowania wyczerpano po dezinvestycjach przeprowadzonych w ciągu ostatnich lat, a Spółka w swojej obecnej kondycji finansowej nie ma dostępu do finansowania zewnętrznego (z wyjątkiem leasingu samolotów). Nawet w planie restrukturyzacji stwierdzono, że Spółka zakończy 2014 r. z saldem środków pieniężnych poniżej poziomu bezpieczeństwa dla Spółki. Polska uważa, że LOT ma potencjalne rezerwowe źródła finansowania (np. potencjalne zmniejszenie sald depozytów

pieniężnych wymaganych przez operatorów kart kredytowych, potencjalne odszkodowanie od Boeinga za szkody poniesione w związku z uziemieniem B787 i przychody ze sprzedaży samolotów), jednak wydają się one niepewnie i mogą okazać się niewystarczające. W związku z tym istnieje ryzyko, że Spółka ponownie utraci płynność finansową, nawet jeżeli pomoc w celu restrukturyzacji zostanie przyznana.

(110) Źródłem znacznej części szacowanego potencjału finansowego środków restrukturyzacyjnych (ok. 30%) ma być wprowadzenie samolotu B787, który zamówiono, zanim Spółka znalazła się w obecnej trudnej sytuacji i który jest teraz uznawany za główny filar restrukturyzacji. Jednak założenie, że długotrwałe problemy strukturalne LOT zostaną w dużym stopniu rozwiązane poprzez wprowadzenie nowego modelu samolotu, budzi wątpliwości. Po pierwsze, wprowadzenie B787 będzie miało bezpośredni wpływ tylko na jeden segment rynku – połączenia długodystansowe, które w 2012 r. odpowiadały tylko za [$<$ 25] % przychodów LOT z przewozów rozkładowych. Po drugie, biorąc pod uwagę trudne obecnie otoczenie rynkowe, nie ma pewności, czy w przyszłości popyt będzie wystarczający, aby zapewnić wydajne wykorzystanie 8 nowych samolotów. Już dzisiaj LOT planuje podjęcie dwóch samolotów B787 [...] w okresie restrukturyzacji oraz opóźnienie dostawy dwóch ostatnich egzemplarzy samolotu. Poza tym, oprócz oczekiwanych korzyści, nowe samoloty będą generować znaczne koszty związane z zobowiązaniami z tytułu leasingu, amortyzacją i działalnością operacyjną. LOT poniósł już znaczne straty nadzwyczajne związane z uziemieniem dwóch samolotów B787 z powodu problemów technicznych w okresie od stycznia do czerwca 2013 r. W związku z tym oczekiwane korzyści płynące z wprowadzenia nowego samolotu mogą być zawyżone.

(111) W planie restrukturyzacji założono, że realizacja środków związanych z przychodami (zarządzanie przychodami, produkt, dystrybucja, dodatkowe przychody) będzie odpowiadała za ponad 30% łącznych korzyści płynących z restrukturyzacji. Środki te to np. wprowadzenie opłat za catering i inne usługi, wzrost przychodów z biletów w wyższych klasach lub od klientów korporacyjnych. Skuteczność środków związanych z przychodami jest w znacznym stopniu uzależniona od czynników zewnętrznych, na które Spółka nie ma większego wpływu (takich jak np. gotowość klientów do zaakceptowania wyższych cen, wzrost popytu, zmiana zachowania klientów). Ponadto wprowadzenie odpłatnych usług i dodatkowych opłat może być niezgodne ze strategią LOT zakładającą pozostanie tradycyjnym przewoźnikiem oraz może zniechęcić niektóre grupy klientów. W związku z tym istnieją wątpliwości, czy planowane korzyści faktycznie uda się osiągnąć.

(112) Prognoza finansowa zawarta w planie restrukturyzacji wydaje się zbyt optymistyczna. Według niej wynik na działalności podstawowej ma się poprawić (w wariancie bazowym) o [194-235] mln PLN w ciągu 12 miesięcy (ze straty w wysokości [130-157] mln PLN w 2013 r. do zysku wynoszącego [64-78] mln PLN w 2014 r.). Zważywszy że LOT nie odnotował zysku w żadnym roku obrotowym od 2008 r. i że wstępne straty z działalności podstawowej w pierwszych czterech miesiącach 2013 r. wyniosły [$>$ 150] mln PLN, tak znacząca poprawa wyników wydaje się wątpliwa. Należy zauważyć, że w połowie 2012 r. LOT przewidywał, że zakończy rok z zyskiem, jednak ostatecznie odnotował znaczne straty (147 mln PLN). Ponadto przewidywana poprawa wyników ma zostać osiągnięta przede wszystkim dzięki wprowadzeniu B787 i wdrożeniu środków związanych z przychodami, których oczekiwany

wpływ może być zawyżony, jak dowodzą powyżej. W związku z tym prognoza zysku na 2014 r. nie wydaje się realistyczna.

(113) Analiza wrażliwości prognozy finansowej zakłada stosunkowo niewielkie odchylenia kluczowych parametrów od wartości bazowych, np. średnie wpływy jednostkowe na pasażera – o +/- 1 %, liczba pasażerów – o +/- 1 %, kurs wymiany PLN/USD – o +/- 10 %. Już przy tak niskim poziomie odchyżeń potencjalny wpływ na wynik finansowy LOT jest znaczący. Polska szacuje, że spadek średniego poziomu wpływów jednostkowych i liczby pasażerów o 1% w stosunku do wartości bazowych doprowadziłby do spadku zysku z działalności podstawowej o odpowiednio [...] mln PLN i [...] mln PLN w całym objętym prognozą okresie 2013–2018 i stanowiłby zagrożenie dla płynności finansowej Spółki. Spadek kursu PLN względem USD o 10% (według władz polskich tylko w 2012 r. kurs PLN względem USD spadł o 14%) spowodowałby spadek wysokości środków pieniężnych w kasie Spółki poniżej poziomu uznawanego przez Spółkę za bezpieczny. Założenie, że cena paliwa utrzyma się na stałym poziomie przez 6 lat, które obejmuje prognoza, wydaje się nierealistyczne, biorąc pod uwagę wysoką zmienność cen w przeszłości. Władze polskie proszone są o przedłożenie analizy wrażliwości zakładającej większe odchylenia od wartości bazowych i uwzględniającej możliwy wzrost ceny paliwa w połączeniu z pogorszeniem innych kluczowych parametrów.

[...]

5. WNIOSEK

(136) Z powodów przywołanych powyżej na obecnym etapie postępowania Komisja ma wątpliwości dotyczące zgodności zgłoszonego środka z rynkiem wewnętrznym i zwraca się do Polski i wszystkich zainteresowanych stron o zgłaszanie uwag. Komisja wzywa też Polskę i zainteresowane strony do przedstawiania uwag w sprawie kwalifikacji środka jako pomocy państwa i potencjalnej zgodności z rynkiem wewnętrznym odroczenia zobowiązań z tytułu opłat lotniskowych [...]

W świetle powyższych ustaleń Komisja, działając zgodnie z procedurą określoną w art. 108 ust. 2 TFUE, zwraca się do władz polskich o przedłożenie uwag i dostarczenie wszelkich informacji, jakie mogą być pomocne w ocenie zgodności przedmiotowych środków pomocy z zasadami pomocy państwa, w terminie jednego miesiąca od daty otrzymania niniejszego pisma. Komisja prosi władze polskie o niezwłoczne przestanie kopii niniejszego pisma do potencjalnego beneficjenta pomocy.

Komisja pragnie przypomnieć Polsce, że art. 108 ust. 3 TFUE ma skutek zawieszający, i pragnie zwrócić uwagę na art. 14 rozporządzenia Rady (WE) nr 659/1999, który stanowi, że wszelka pomoc udzielona bezprawnie może zostać odzyskana od beneficjenta.