

*dr Izabela Jonek-Kowalska, prof. dr hab. inż. Marian Turek*  
Instytut Ekonomii i Informatyki  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Śląska

## ŚCIEŻKI RESTRUKTURYZACJI W POLSKIM GÓRNICTWIE WĘGLA KAMIENNEGO

### *Streszczenie*

*W niniejszym artykule poszukuje się odpowiedzi na następujący problem badawczy: Jakie czynniki decydują aktualnie o powodzeniu restrukturyzacji w przemysłach dojrzałych oraz jakie strategie restrukturyzacji są dla tych przemysłów dostępne? Poszukiwania te prowadzone są w dwóch aspektach:*

*1) uniwersalnym, odnoszącym się do wszystkich przedsiębiorstw działających w przemysłach dojrzałych oraz,*

*2) branżowym, analizowanym w oparciu o polski przemysł wydobywczy.*

*Rozważania podzielono na sześć części poprzedzonych wprowadzeniem i zakończonych podsumowaniem. W trzech początkowych podrozdziałach o charakterze uniwersalnym przedstawia się kolejno: teoretyczne podstawy restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej, kryteria wyboru ścieżki restrukturyzacji przedsiębiorstwa oraz same ścieżki restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Trzy następne podrozdziały traktują o przebiegu oraz ocenie restrukturyzacji branżowej w polskim górnictwie węgla kamiennego i możliwych kierunkach jej dalszego rozwoju.*

*W oparciu o przeprowadzoną analizę można stwierdzić, że przedsiębiorstwa działające w polskim górnictwie węgla kamiennego mogą upatrywać szansy przetrwania przede wszystkim w redukowaniu kosztów wytwarzania. Wynika z tego, że ostatecznie przetrwają tylko branżowi liderzy, gdyż z całą pewnością nie wszystkim podmiotom powiedzie się tak zorientowana restrukturyzacja. Osiągnięcie przywództwa kosztowego można w tym przypadku potraktować jako restrukturyzację naprawczą. Restrukturyzacja rozwojowa wymagać będzie dodatkowych działań w postaci wprowadzenia do przemysłów dojrzałych nowych technologii wytwarzania.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

W dobie powszechnej światowej recesji gospodarczej przedsiębiorstwom coraz trudniej utrzymać lub wzmocnić pozycję rynkową. Zalecane w takiej sytuacji wprowadzenie innowacji<sup>1</sup> staje się praktycznie niemożliwe z uwagi na ograniczenie źródeł finansowania oraz wzrost niepewności w obszarze zachowań nabywców. Sytuacja przedsiębiorstw działających w branżach dojrzałych, tradycyjnych jest dodatkowo komplikowana przez kilka innych czynników. Proces zmian i dostosowań do turbulentnych warunków otoczenia utrudnia bowiem struktura przemysłu, schyłkowa faza życia przemysłu i działających w nim przedsiębiorstw oraz istotne zmiany w regulacjach dotyczących ochrony środowiska. W Polsce restrukturyzacja branż dojrzałych jest także hamowana przez uwarunkowania historyczne i polityczne.

W świetle powyższego problem restrukturyzacji w dobie recesji gospodarczej jest nadal ważny i aktualny. Ma także szczególne znaczenie dla gospodarki polskiej, i jej podobnych, opartych na przemysłach tradycyjnych, które osiągnęły dojrzałość. Stąd też w niniejszym artykule problem badawczy sformułowano następująco: Jakie czynniki decydują aktualnie o powodzeniu restrukturyzacji w przemysłach dojrzałych i jakie strategie restrukturyzacji są dla tych przemysłów dostępne? Odpowiedzi na tak postawione pytanie poszukuje się w dwóch aspektach:

- 3) uniwersalnym, odnoszącym się do wszystkich przedsiębiorstw działających w przemysłach dojrzałych oraz,
- 4) branżowym, analizowanym w oparciu o polski przemysł wydobywczy.

Rozważania prowadzone w artykule podzielono na trzy części. W pierwszej części określono teoretyczne podstawy procesów restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej. Dokonano także przeglądu kluczowych ścieżek restrukturyzacji prezentowanych w literaturze przedmiotu. W drugiej części artykułu przedstawiono charakterystykę procesów restrukturyzacji polskiego górnictwa węgla kamiennego wraz z ich oceną. W trzeciej określono możliwe do wykorzystania strategie restrukturyzacji w przemysłach dojrzałych wraz z uwarunkowaniami ich wykorzystania.

## 2. Teoretyczne podstawy restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej

W literaturze przedmiotu restrukturyzacja oznacza radykalną zmianę<sup>2</sup>. Zmiana ta może dotyczyć aktywów przedsiębiorstwa, struktury kapitałowej lub zarządzania<sup>3</sup>. W zależności od jej rodzaju wyróżnia się odpowiednio restrukturyzację majątkową, finansową i organizacyjną<sup>4</sup>. W praktyce powyższe zmiany bardzo często występują równolegle lub sekwencyjnie, wzajemnie się przenikając i uzupełniając. Przedsiębiorstwo jest bowiem dynamicznie zmieniającym się systemem i nie może być rozpatrywane jako elementy składowe<sup>5</sup>, ale zorganizowana całość ukierunkowana na realizację efektów synergicznych występujących w nim połączeń zasobowych<sup>6</sup>.

Celem restrukturyzacji nie jest samo dokonanie zmiany, o czym powinno się pamiętać planując każde przedsięwzięcie restrukturyzacyjne<sup>7</sup>. Restrukturyzacja jest jedynie jednym z działań lub zespołem dzia-

<sup>1</sup> F. Hsin-Pin, Ch. Tien-Hsiang, W. Ming-Ji, *A case study of the SMEs' organizational restructuring in Taiwan*, "Industrial Management & Data System", 2001, Vol. 101, No. 9, s. 492.

<sup>2</sup> D. Hurry (1993), *Restructuring in the Global Economy: The Consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms*, "Strategic Management Journal", Vol. 14, s. 69-82.

<sup>3</sup> E.H. Bowman, H. Singh, *Overview of Corporate Restructuring. Trends and Consequences*. [W:] *Corporate Restructuring*, red. naukowy: M. Rock, R. Rock, McGraw-Hill, New York 1990, s. 10.

<sup>4</sup> Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1997, s. 43-75.

<sup>5</sup> L. von Bertalanffy, *Historia rozwoju i status ogólnej teorii systemów*. [W:] *Ogólna teoria systemów*, red. naukowy: G. J. Klir, WNT, Warszawa 1976, s. 43.

<sup>6</sup> H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth 1987, s. 75-100.

<sup>7</sup> C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 129-134.

łań, który ma umożliwić przedsiębiorstwu realizację celów krótko i długoterminowych zdefiniowanych w jego strategii<sup>8</sup>. W ramach realizacji celów krótkoterminowych restrukturyzacja powinna umożliwić poprawę wyników finansowych<sup>9</sup>. To z kolei powinno przełożyć się na wzrost wartości przedsiębiorstwa<sup>10</sup> w perspektywie długoterminowej<sup>11</sup>. Zaś jedno i drugie stwarza podstawę do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>12</sup>.

Potrzeba restrukturyzacji pojawia się zazwyczaj, gdy powyższe cele nie są w pełni realizowane<sup>13</sup>. Wielu zarządzających koncentruje się wówczas na działaniach o charakterze doraźnym, charakteryzujących restrukturyzację naprawczą. Działania te w założeniu mają zapewnić przedsiębiorstwu szybkie efekty przy niskich nakładach<sup>14</sup>. Niemniej jednak, planując restrukturyzację, szczególnie w okresie recesji gospodarczej, należy myśleć perspektywicznie i patrzeć na proces restrukturyzacji naprawczej jako pierwszy krok w tworzeniu restrukturyzacji rozwojowej. Chwilowa poprawa sytuacji może być bowiem złudna. Konieczność ostrożnego długofalowego planowania w warunkach zwiększonego ryzyka i niepewności jest wówczas oznaką przezorności i perspektywicznego myślenia, gwarantującego przetrwanie turbulencji rynkowych.

W niniejszym artykule restrukturyzacja, w nawiązaniu do jej celów, będzie rozumiana przede wszystkim jako restrukturyzacja rozwojowa, zorientowana zarówno na krótkoterminową poprawę wyników finansowych, jak i długoterminowe przetrwanie i rozwój wyrażone wzrostem wartości przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja naprawcza traktowana będzie z kolei jako działanie operacyjne realizowane w ramach restrukturyzacji rozwojowej.

### 3. Kryteria wyboru ścieżki restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Wybór metody restrukturyzacji, w kontekście prowadzonych rozważań, uzależniony jest od dwóch podstawowych kryteriów. Pierwszym z nich jest faza rozwoju przemysłu. Drugim pozycja przedsiębiorstwa w danej branży. W ramach pierwszego kryterium można wyróżnić cztery podstawowe fazy powstania (I) i rozwój (II), dojrzałość (III) oraz schyłek działalności (IV)<sup>15</sup>. Przemysły nowe, rozwijające się są wynikiem pojawienia się nowych technologii, nowych potrzeb rynkowych lub innych ekonomicznych i socjologicznych zmian wymuszających stworzenie nowego produktu lub usługi. Przemysły te charakteryzuje imponujące tempo wzrostu. W fazie dojrzałości tempo wzrostu przemysłu słabnie<sup>16</sup>. Produkty i usługi oferowane przez daną branżę mają ustabilizowane grono nabywców, a możliwości ich odświeżania lub dywersyfikacji są znacznie ograniczone. W fazie schyłkowej przemysł nie jest w stanie

<sup>8</sup> J. Lichtarski, *O potrzebie i kierunkach rekonstrukcji systemu zarządzania w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. /W:/ *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, red. naukowy: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 27-39.

<sup>9</sup> P. Drucker, *Peter Drucker's 1990s*, "The Economist", 21<sup>st</sup> October 1989, s. 23.

<sup>10</sup> J. Kaczmarek, *Wartość przedsiębiorstwa jako wyznacznik jego restrukturyzacji*. /W:/ *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, red. naukowy: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 221-243.

<sup>11</sup> T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, *Wycena: Mierzenie i kształtowanie wartości firmy*, WIG Press, Warszawa 1997.

<sup>12</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50-56.

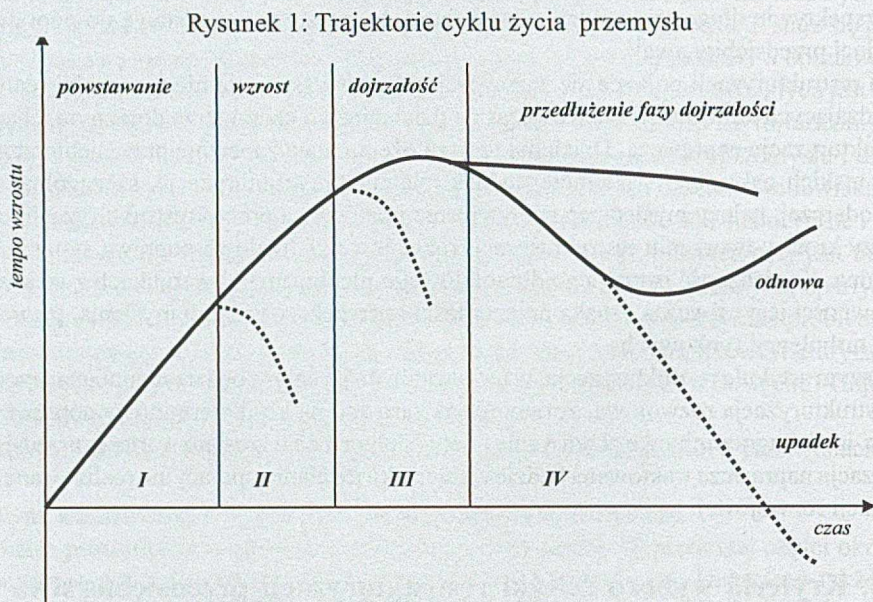
<sup>13</sup> R.O. Hoskisson, R.A. Johnson (1992), *Research Notes and Communications. Corporate Restructuring and Strategic Change: The effects on Diversification Strategy and R&D Intensity*, "Strategic Management Journal", 1992, Vol. 13, s. 625-634.

<sup>14</sup> D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, „Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa”, ORGMASZ, Warszawa 1992.

<sup>15</sup> H. Steinman, G. Schreyögg, *Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1989, s. 295.

<sup>16</sup> J. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 141-162.

utrzymać dotychczasowego tempa wzrostu. Kurczy się i zanika<sup>17</sup>. Dla przemysłów dojrzałych niezwykle istotne jest zatem przedłużenie fazy dojrzałości i niedopuszczenie do unicestwienia branży (rysunek 1).



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Targalski, *Podstawy przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995, s. 53

Drugie z wymienionych kryteriów wyboru ścieżki restrukturyzacji to pozycja przedsiębiorstwa w branży, będąca pochodną struktury przemysłu. Przedsiębiorstwo może być liderem o dominującym udziale rynkowym. Może zajmować pozycję doganiającego, znajdującego się tuż za liderami branżowymi. Może wreszcie reprezentować słabą pozycję, z niskim udziałem rynkowym, zamykającym listę branżowych uczestników rynku<sup>18</sup>. Często pozycja ta zdeterminowana jest strukturą danego przemysłu. W niektórych branżach żadne z przedsiębiorstw nie posiada znaczącego udziału w rynku, w innych liderów jest kilku, jeszcze inne mają jednego silnego lidera<sup>19</sup>.

#### 4. Ścieżki restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Dla każdego ze scharakteryzowanych etapów życia przemysłu literatura przewiduje odrębne ścieżki restrukturyzacji. Dla przemysłów wznoszących i dojrzałych zaleca się wybór spośród penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji. Przedsiębiorstwom w fazie schyłkowej oferuje się wycofanie z rynku lub rozwiązania przejściowe w postaci strategii: lidera, niszy, żniw i szybkiego reinwestowania. Konfrontując powyższe zalecenia z drugim kryterium wyboru ścieżki restrukturyzacji, którym jest pozycja przedsiębiorstwa w branży otrzymuje się macierze przedstawione w tabelach 1 oraz 2.

<sup>17</sup> A. Chodyński, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2002.

<sup>18</sup> A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, BPI Irwin Homewood, Illinois 1990, s. 149-154.

<sup>19</sup> T. Proctor, *Corporate restructuring: the pitfalls of changing industry structure*, "Management Decision", 2001, Vol. 39, No. 3, s. 197-204.

Tabela 1: Ścieżki restrukturyzacji w przemysłach wzrastających i dojrzałych z uwzględnieniem pozycji przedsiębiorstwa w sektorze

Pozycja w branży			
Strategia	LIDERA	DOGANIAJĄCEGO	SŁABEGO
Penetracja rynku	++	++	++
Rozwój produktu	++	++	+
Rozwój rynku	++	+	x
Dywersyfikacja	+	x	x

++ – możliwa do wykorzystania i zalecana,

+ – trudna do wykorzystania, ale zalecana,

x – nie zalecana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth 1987, s. 75-100.

Penetracja rynku jest najprostszą i dostępną dla wszystkich działających w branży strategią restrukturyzacji. Rozwój produktu, rozumiany jako wejście z nowym produktem na dotychczasowy rynek, to działanie zalecane liderom i doganiającym. Trudniej wykorzystać go przedsiębiorstwom posiadającym słabą pozycję, gdyż może zabraknąć im siły przebicia przy lokowaniu nowego produktu. Rozwój rynku poprzez zaoferowanie dotychczasowego produktu na nowych rynkach to opcja dla silnych przedsiębiorstw liderów. Możliwa, ale trudna do wdrożenia dla doganiających. Słabe przedsiębiorstwa mogą jej nie podołać, stąd nie jest ona polecana. Wreszcie dywersyfikacja, czyli wejście z nowym produktem na nowy rynek, to ścieżka najtrudniejsza i obciążona wysokim ryzykiem niepowodzenia. Jest to rozsądna droga restrukturyzacji dla liderów. Dla doganiających i słabych jest zbyt trudna i niebezpieczna.

Scharakteryzowane ścieżki są dostępne dla przedsiębiorstw w fazie wzrostu i dojrzałości. Niemniej jednak warto dodać, że początkujący gracze rynkowi najczęściej wykorzystują penetrację rynku i rozwój produktu, jako strategie względnie łatwe, o niskim ryzyku niepowodzenia. Dzieje się też tak dlatego, że wchodząc na rynek mają z reguły pozycję doganiającego lub słabego.

Przedsiębiorstwa działające w branżach schyłkowych znajdują się w zdecydowanie gorszej sytuacji. Ich ścieżki restrukturyzacji są strategiami przejściowymi (tabela 2).

Tabela 2: Ścieżki restrukturyzacji w przemysłach schyłkowych z uwzględnieniem pozycji przedsiębiorstwa w sektorze

Pozycja w branży			
Strategia	LIDERA	DOGANIAJĄCEGO	SŁABEGO
Lidera	++	+	x
Niszy	++	++	+
Żniw	x	x	+
Rozinwestowania	x	x	x

++ – możliwa do wykorzystania i zalecana,

+ – trudna do wykorzystania, ale zalecana,

x – nie zalecana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, BPI Irwin Homewood, Illinois 1990, s. 149-154.

Tylko dwie z wymienionych w tabeli 2 strategii to warianty umożliwiające przetrwanie przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie. Jest to strategia lidera i niszy. W pierwszym wypadku przedsiębiorstwo udaje się zdobyć lub pozostać na pozycji lidera, wykorzystując przykładowo przywództwo kosztowe<sup>20</sup> i obserwując odejścia konkurentów. W wypadku niszy przedsiębiorstwo może znaleźć obszar, w którym popyt będzie zanikał wolniej, wydłużając tym samym okres istnienia<sup>21</sup>. Strategie zniw i szybkiego rosinwestowania oznaczają szczególnie przypadek restrukturyzacji naprawczej, która nigdy nie przekształca się w restrukturyzację rozwojową. Pozwalają one przedsiębiorstwu szybko i zyskownie zakończyć działanie. Stosując strategię zniw przedsiębiorstwo maksymalnie wykorzystuje te obszary działania, które pozostały rentowne. Wybierając szybkie rosinwestowanie pozbywa się majątku, odstępując kontrakty konkurentom, którzy nie mają świadomości schyłkowego charakteru branży.

Przedstawione powyżej warianty są pesymistyczne i nie prowadzą do pełnej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Pozwalają żywić jedynie nadzieję, na krótkotrwałą poprawę wyników finansowych i w miarę bezbolesne opuszczenie branży. Dlatego też niezmiernie ważny jest bieżący monitoring otoczenia przedsiębiorstwa i dostatecznie szybkie zareagowanie na zachodzące w nim zmiany. Ponieważ zgodnie z powyższymi rozważaniami pełna, czyli rozwojowa restrukturyzacja jest możliwa jedynie w fazie dojrzałości przemysłu.

## 5. Przebieg restrukturyzacji branżowej w polskim górnictwie węgla kamiennego

Górnictwo węgla kamiennego w Polsce od wielu lat boryka się licznymi problemami. Od początku lat dziewięćdziesiątych w branży tej prowadzone są procesy restrukturyzacji, które mają na celu przede wszystkim poprawę efektywności funkcjonowania kopalń węgla kamiennego oraz ich dostosowanie do warunków gospodarki wolnorynkowej.

Na początku lat dziewięćdziesiątych funkcjonowało w Polsce 70 kopalń będących przedsiębiorstwami państwowymi. W sektorze występowała nadprodukcja węgla kamiennego, będąca wynikiem spadku popytu na rynku krajowym (w 1991 r. wydobycie wynosiło 140 milionów ton, a zapotrzebowanie na rynku krajowym oceniano na 90-100 milionów ton). Trudne warunki ogólnogospodarcze pogarszały problemy wewnętrzne przedsiębiorstw górniczych, którym doskwierało nadmierne zatrudnienie utrzymywane mimo malejącej produkcji, wysoki udział kosztów wynagrodzeń w strukturze kosztów ogółem, rosnące zadłużenie wobec budżetu i dostawców oraz obciążenie nieprodukcyjnym majątkiem. Wszystko to przyczyniło się do systematycznego pogarszania wyników finansowych przedsiębiorstw górniczych oraz niskiej wydajności produkcji górniczej na tle przedsiębiorstw międzynarodowych - w 1991 r. średnia wydajność roczna na 1 zatrudnionego w polskim górnictwie wynosiła 400 ton, podczas gdy w Wielkiej Brytanii w analogicznym okresie sięgała 1000 ton<sup>22</sup>.

W latach dziewięćdziesiątych stopniowo ograniczano wydobycie węgla kamiennego dostosowując je do istniejącego popytu. Ponadto zmniejszono także zatrudnienie. W 1989 r. w górnictwie zatrudniano 490 tysięcy osób, a w 1997 r. już tylko 250 tysięcy osób. Przedstawione zmiany były wynikiem szeroko zakrojonych działań restrukturyzacyjnych<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> B. Shore, *Bias in development and use of export system: implications for life cycle costs*, "Industrial Management & Data Systems", 1996, Vol. 96, No. 4, s. 23-25.

<sup>21</sup> R.E. Linneman, J.L. Stanton, *Mining for niches*, "Business Horizons", 1992, Vol. 35 No. 3, s. 43-52; T. Dalgic, M. Leeuw, *Niche marketing revisited: concepts, applications, and some European cases*, "European Journal of Marketing", 1994, Vol. 28, No. 4, s. 39-55.

<sup>22</sup> M. Turek, *Discusses the realization of selected aspects of the government's reform program for the hard coal industry in Poland*, "World Coal", 2001, No. 11, s. 67-75.

<sup>23</sup> M. Turek, A. Karbownik, *Effects of restructuring of the Polish hard coal industry between 1998 and 2001*, "Glückauf", 2002, No. 10, s. 23-31.

W pierwszym etapie restrukturyzacji obejmującym lata 1990-1993 postawiono na koncentrację branżową jako kluczową metodę restrukturyzacji. Utworzono 6 spółek węglowych skupiających 49 kopalń. 3 kopalnie przekształcono w spółki skarbu państwa, a 7 kopalniom przeznaczonym do likwidacji nadano status przedsiębiorstw państwowych. W ramach restrukturyzacji finansowej wdrożono postępowania ugodowe zmierzające do oddłużenia wobec budżetu i banków. Ponadto w celu przeprowadzenia restrukturyzacji zatrudnienia przygotowano plan długofalowych działań osłonowych dla pracowników zwalnianych z kopalń<sup>24</sup>.

Przedstawione działania nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. Straty i zadłużenie w górnictwie nadal rosły. Przyczyną takiego stanu było przede wszystkim to, że opracowany program restrukturyzacji nie został wyposażony w środki finansowe niezbędne do jego praktycznej realizacji. Powstanie nowych spółek węglowych nie uruchomiło mechanizmu konkurencji i przyczyniło się jedynie do wzrostu cen węgla kamiennego.

Kolejny etap restrukturyzacji obejmujący lata 1994-1997 także nie przyniósł zamierzonych efektów. Nie udało się osiągnąć poprawy wyników finansowych. Wiele podejmowanych decyzji miało charakter administracyjny. Nie stworzono ekonomicznych mechanizmów utrzymujących tempo likwidacji nierentownych kopalń. Wreszcie podejmowane działania spotykały się z silnym oporem społecznym załóg kopalnianych<sup>25</sup>.

Ponownie działania zmierzające do poprawy sytuacji górnictwa węgla kamiennego podjęto w latach 1998-2001. Wówczas zadaniem pierwszoplanowym uczyniono dostosowanie zatrudnienia do zakładanej, niezbędnej redukcji mocy produkcyjnych, wynikającej z odczuwalnego spadku zapotrzebowania na węgiel. Program został wsparty działaniami o charakterze osłonowym i aktywizującym, co znacznie poprawiło jego skuteczność. Redukcję zdolności produkcyjnych osiągnięto głównie przez całkowitą likwidację 13 kopalń oraz częściową likwidację 10 kopalń. Ponadto zatrudnienie zmniejszono o 97,3 tys. osób – o 2,4 tys. więcej niż założono. Znaczącej poprawie uległy także po raz pierwszy wyniki ekonomiczno-finansowe. Obniżono koszt jednostkowy sprzedanego węgla o 5,1%. Uzyskano dodatni wynik ze sprzedaży węgla w ujęciu globalnym<sup>26</sup>.

W 2001 roku uruchomiono kolejny program restrukturyzacyjny. Podstawowym założeniem tego programu było dostosowanie wielkości wydobycia węgla kamiennego do rzeczywistych potrzeb rynku krajowego i możliwości opłacalnego eksportu. Działania postulowane w ramach tego programu obejmowały: restrukturyzację finansową zobowiązań publiczno-prawnych, dokapitalizowanie, wygaszanie wydobycia i dalszą restrukturyzację zatrudnienia. W ramach tego etapu zlikwidowano 7 kopalń o najgorszych wynikach finansowych oraz największych zagrożeniach dla bezpieczeństwa pracy. Powołano do życia Kompanię Węglową SA zrzeszającą 23 kopalnie o najlepszych wynikach finansowych. Utworzono także Spółkę Restrukturyzacji Kopalń SA zajmującą się likwidacją kopalń i wdrażającą program aktywizacji zawodowej. Zmniejszono zatrudnienie o 35,1 tys. osób w wyniku odejść naturalnych oraz z wykorzystaniem systemu osłonowo-aktywizującego.

Od 2001 roku do chwili obecnej restrukturyzacja przemysłu górniczego w Polsce odbywa się na poziomie trzech dużych spółek węglowych: Kompanii Węglowej SA, Jastrzębskiej Spółki Węglowej

<sup>24</sup> A. Kupczyk, M. Czerwonka, *Kryzys i restrukturyzacja*, „Prawo i Życie”, 1998, nr 25, s.22-23.

<sup>25</sup> M. Turek, A. Karbownik (2003), *Reestructuracion de la industria de la hulla en Polonia. Elementos del programa y resultados obtenidos*, „Industria y Miniera”, 2003, No. 352, s. 134-148.

<sup>26</sup> A. Karbownik, M. Turek, E. Pawełczyk, *Efekty realizacji rządowego programu reformy górnictwa węgla kamiennego w latach 1998-2001. /W:/ Globalne i regionalne uwarunkowania nowoczesności przemysłu i usług*, red. naukowy: J. Pyka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 212-213.

SA oraz Katowickiego Holdingu Węglowego SA<sup>27</sup>. Branży nadal nie udało się uzyskać trwałej poprawy wyników finansowych oraz znaczącego wzrostu wartości przedsiębiorstw górniczych<sup>28</sup>.

## 6. Ocena restrukturyzacji branżowej w polskim górnictwie węgla kamiennego

Przyczyn nieudanej restrukturyzacji branżowej w Polsce jest wiele. Część z nich tkwi w otoczeniu. Wiele wynika z uwarunkowań historycznych. Restrukturyzacja strategicznego dla Polski przemysłu od początku była bowiem powiązana z transformacją systemową. Poznawanie i wdrażanie zasad wolnorynkowych odbywało się równoległe z restrukturyzacją. Procesom restrukturyzacyjnym w górnictwie nie sprzyjała także niestabilność polityczna, paraliżująca zmiany w sektorze należącym do skarbu państwa. Zresztą sama własność państwowa przedsiębiorstw górniczych do dziś stanowi przeszkodę w ich skutecznej i efektywnej restrukturyzacji. Ogromnym utrudnieniem była i jest także presja związków zawodowych<sup>29</sup>, uniemożliwiająca restrukturyzację zatrudnienia i powiązanie systemu wynagrodzeń z efektami pracy<sup>30</sup>. Aktualnie restrukturyzację utrudnia szereg dodatkowych czynników rynkowych. Restrykcje w zakresie emisji dwutlenku węgla negatywnie wpływają na zapotrzebowanie na węgiel kamienny. Na rynku pojawiają się nowe metody zaspokajania potrzeb energetycznych, takie jak biopaliwa, elektrownie wodne, wiatrowe, czy nuklearne.

Udanej restrukturyzacji nie ułatwiały także liczne zmiany organizacyjne w strukturze przemysłu górniczego oraz funkcjonujących w nim przedsiębiorstw górniczych. Postępująca koncentracja kopalń w ramach spółek węglowych komplikowała ich działanie oraz uniemożliwiała wyraźne oddzielenie zakładów efektywnych od nieefektywnych. Wśród uwarunkowań wewnętrznych restrukturyzacji nie sposób pominąć aktualnie rosnących kosztów wydobycia związanych z pogłębianiem eksploatacji i koncentracją wydobycia. Przeszkodą jest także brak inwestycji dostosowujących polskie górnictwo węgla kamiennego do standardów światowych.

## 7. Scenariusze przebiegu dalszej restrukturyzacji

Aktualnie polskie górnictwo węgla kamiennego znajduje się w fazie dojrzałości. Wydaje się jednak, że uwarunkowania rynkowe i wewnętrzne powodują, że jest to schyłek tej fazy, punkt krytyczny, w którym zgodnie z rysunkiem 1 możliwe są trzy ścieżki dalszego działania<sup>31</sup>. Po pierwsze przemysł może przejść do fazy schyłkowej i zakończyć działanie (1). Po drugie może przejść chwilowe załamanie, ale podjąć działania zmierzające do odnowy (2). Po trzecie może także przedłużyć fazę dojrzałości (3).

(1) Jak wynika ze wcześniejszych rozważań przedsiębiorstwa działające w przemysłach fazy schyłkowej mogą stosować strategię lidera, niszy, żniw lub szybkiego rozinwestowania. Jednakże nie wszystkie są dostępne dla przedsiębiorstw górniczych. Strategia niszy zakłada przeorientowanie działania przedsiębiorstwa w te obszary, w których popyt na wybrane produkty zanika wolniej. W górnictwie

<sup>27</sup> M. Turek, *Project management in the process of creation and realization of hard coal mining industry's restructuring*, "Zeszyty Naukowo-Techniczne Donieckiego Instytutu Górniczego", 2005, No. 1, s. 63-71.

<sup>28</sup> M. Turek, K. Skrzyński, A. Smoliński, *Structure and changes of production costs in 1998-2005 in the Polish hard coal industry*, "Glückauf", 2008, No. 10, s. 597-604.

<sup>29</sup> I. Jonek-Kowalska, *Problemy motywacji w przedsiębiorstwach przemysłu wydobywczego. [W:] Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. naukowy: F. Byłok, M. Harciarek, Seria Monografie nr 160, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 171-178.

<sup>30</sup> E. Smith, E. Smith, C.S. Smith, *Old dogs, new tricks: training mature-aged manufacturing workers*, "Journal of Workplace Learning", 2010, Vol. 22 No 5., s. 277-291.

<sup>31</sup> A. Fink, A. Siebe, J.P. Kuhle, *How scenarios support strategic early warning processes*, "Frosight", 2004, Vol. 6, No. 3, s. 173-185.



węgla kamiennego nie jest to możliwe, ponieważ oferuje ono produkt praktycznie homogeniczny. Nie ma zatem sposobności znalezienia niszy rynkowej. Z tej samej przyczyny przedsiębiorstwa górnicze nie mogą wykorzystać strategii żniw, która pozwala zakończyć działalność w obszarach o najwyższej rentowności<sup>32</sup>.

Zgodnie z powyższym w fazie schyłkowej możliwe jest wykorzystanie strategii lidera lub szybkiego rozbudowania. Pierwsza z wymienionych stwarza możliwość pozostania w branży przedsiębiorstwom najsilniejszym, najczęściej posiadającym przywództwo kosztowe. W Polsce, gdzie w branży górniczej działają trzy spółki państwowe i jedno prywatne przedsiębiorstwo górnicze oznacza to utrzymanie przy życiu spółki prywatnej o najlepszych aktualnie wynikach ekonomicznych (Bogdanka SA) oraz najprawdopodobniej jednego z przedsiębiorstw państwowych.

Możliwe jest również zlikwidowanie wszystkich przedsiębiorstw państwowych poprzez ich szybkie rozbudowanie lub odchudzenie i sprywatyzowanie, co sprawi, że w branży pozostaną jedynie najlepsi, czyli 2-3 spółki węglowe. Całkowita likwidacja branży nastąpiłaby w tym przypadku po wyczerpaniu złóż, w perspektywie 30 lat lub w wyniku całkowitego zaniku popytu na węgiel kamienny, co wymagałoby jednak szybkiego postępu technologicznego, umożliwiającego przestawienie się gospodarek na alternatywne sposoby pozyskiwania energii.

(2) Druga z wymienionych ścieżek restrukturyzacji oznacza chwilowe załamanie w górnictwie węgla kamiennego oraz stopniową odnowę, umożliwiającą powrót do fazy dojrzałości. Jej realizacja wymaga jednak spełnienia dwóch podstawowych warunków koniecznych - utrzymania lub wzrostu zapotrzebowania na węgiel kamienny oraz podjęcia inwestycji w przedsiębiorstwach górniczych. Warunkiem dodatkowym, wystarczającym jest w tym wypadku uzyskanie dzięki podjętym działaniom restrukturyzacyjnym przewagi kosztowej zapewniającej zbyt na wydobyty surowiec.

(3) Trzecia ze ścieżek to przedłużenie fazy dojrzałości bez chwilowego upadku. By ją zrealizować przedsiębiorstwa górnicze potrzebowałyby znacznego wzrostu zapotrzebowania na węgiel kamienny, umożliwiającego sprzedaż surowca po dotychczasowych lub wyższych cenach. Druga z możliwości, czyli zdobycie aktualnie przywództwa kosztowego jest mało prawdopodobna, gdyż wymaga szeroko zakrojonych zmian technologicznych, a te nie są możliwe w krótkim okresie<sup>33</sup>.

Ścieżki (2) oraz (3) oznaczają restrukturyzację w fazie dojrzałości. Jak wiadomo, przedsiębiorstwo ma wówczas do wyboru strategię penetracji rynku, rozwoju produktu, rozwoju rynku lub dywersyfikacji. Z uwagi na wspomnianą już homogeniczność oferowanego przez górnictwo węgla kamiennego produktu strategia rozwoju produktu i dywersyfikacji nie ma istotnego znaczenia. Przedsiębiorstwa górnicze mogą co prawda modyfikować w zakładach przerobczych węgiel kamienny, różnicując asortyment, ale nie zmienia to przeznaczenia ich produktu oraz kręgu ostatecznych odbiorców. Przedsiębiorstwa górnicze są zatem skazane na wybór penetracji lub rozwoju rynku. W aktualnych warunkach rynkowych w obliczu światowej recesji gospodarczej jedyną drogą do wykorzystania oby tych strategii jest dominacja kosztowa, pozwalająca zaoferować surowiec po cenach niższych od konkurentów.

## 8. Zakończenie

*Czy przedsiębiorstwa tradycyjne w fazie dojrzałości jest trudniej restrukturyzować?* Tak, ponieważ ich specyfika ogranicza wykorzystanie zalecanych w literaturze strategii restrukturyzacji. Tak, ponieważ przedsiębiorstwa te to duże podmioty gospodarcze, często działające w skoncentrowanych strukturach

<sup>32</sup> E.D. Parrish, N.L. Cassill, W. Oxenham, "Niche market strategy for a mature marketplace", *Marketing Intelligence & Planning*, 2006, Vol. 24 No. 7, pp. 694-707.

<sup>33</sup> D. Preece, M. Blosch, J. Strain, *Work restructuring and technical change. A case of the Royal Navy Warfare Branch*, "Personnel Review", 2002, Vol. 31, No. 4, s. 449-464.

organizacyjnych, o niskiej elastyczności i adaptacyjności<sup>34</sup>. Tak, ponieważ postrzegane są jako działające w mało atrakcyjnych sektorach gospodarki<sup>35</sup>.

*Czy przedsiębiorstwa tradycyjne w fazie dojrzałości należy zatem zrestrukturyzować?* Tak, ponieważ w wielu przypadkach stanowią strategiczne gałęzie przemysłu. Tak, ponieważ zapewniają zatrudnienie wielu pracownikom i tak jak w Polsce są kluczowymi pracodawcami regionów uprzemysłowionych. Tak, ponieważ aktualnie ich ewentualna likwidacja i zbędność nie są ostatecznie przesądzone.

We wprowadzeniu do niniejszego artykułu postawiono pytanie: Jakie czynniki decydują aktualnie o powodzeniu restrukturyzacji w przemysłach dojrzałych i jakie strategie restrukturyzacji są dla tych przemysłów dostępne? Odpowiedź o charakterze uniwersalnym zawarto w tabeli 3.

Tabela 3: Strategie restrukturyzacji i ich uwarunkowania w przemysłach dojrzałych

Ścieżki przebiegu fazy dojrzałości	Możliwe strategie restrukturyzacji	Uwarunkowania strategii restrukturyzacji
UPADEK	lidera	Osiągnięcie przywództwa kosztowego przez najsilniejsze przedsiębiorstwa w branży.
	szybkiego rozinwestowania	Przeprowadzenie likwidacji lub odchudzenie branży i przedsiębiorstw. W Polsce dodatkowo prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych.
ODNOWA lub	penetracji rynku	Osiągnięcie przywództwa kosztowego.
PRZEDŁUŻENIE DOJRZAŁOŚCI	rozwoju rynku	Osiągnięcie przywództwa kosztowego oraz wykorzystanie nowych technologii.

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z wnioskami zawartymi w tabeli 3 przedsiębiorstwa działające w branżach dojrzałych mogą upatrywać szansy przetrwania przede wszystkim w redukowaniu kosztów wytwarzania. Wynika z tego, że ostatecznie przetrwają tylko liderzy, gdyż z całą pewnością nie wszystkim podmiotom powiedzie się tak zorientowana restrukturyzacja. Osiągnięcie przywództwa kosztowego można w tym przypadku potraktować jako restrukturyzację naprawczą. Restrukturyzacja rozwojowa wymagać będzie dodatkowych działań w postaci wprowadzenia do przemysłów dojrzałych nowych technologii wytwarzania<sup>36</sup>.

Uszczegóławiając powyższe konkluzje należy stwierdzić, że w polskim górnictwie węgla kamiennego restrukturyzacja naprawcza wymagać będzie przede wszystkim:

- ✓ likwidacji nieefektywnych kopalń nadal działających w strukturach spółek węglowych<sup>37</sup>,
- ✓ redukcji zatrudnienia, połączonej z dialogiem związkowym i społecznym<sup>38</sup>,
- ✓ wprowadzenia proefektywnościowego systemu wynagrodzeń uzależnionego od efektów pracy,

<sup>34</sup> P. Samuelsson, P. Ekendahl, P. Ekevärn, *Strategic or operational perspectives on performance: what is prioritized in a large construction company?*, "Measuring Business Excellence", 2006, Vol. 10 No. 1, s. 36-47.

<sup>35</sup> I. Jonek-Kowalska, *Koncentracja a restrukturyzacja przedsiębiorstw. /W:/ Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, red. naukowy: J. Pyka, TNOiK, Katowice 2008, s. 103-112.

<sup>36</sup> E.F. Harrison, *A process perspective on strategic decision making*, "Management Decisions", 1996, Vol. 34, No. 1, s. 50-52.

<sup>37</sup> J.E. Lewin, J.J. Wesley, *The effects of organizational restructuring on industrial buying behavior: 1990 and beyond*, "Journal of Business & Industrial Marketing", 1996, Vol. 11, No. 6, s. 93.

<sup>38</sup> H. De Witte, J. Vandoorne, R. Verlinden, N. De Cuyper, *Outplacement and re-employment measures during organizational restructuring in Belgium*, "Journal of European Industrial Training", 2005, Vol. 29 No. 2, s. 151-152.

✓ udoskonalenia metod zarządzania kosztami.

W przypadku restrukturyzacji rozwojowej dążyć należy do:

✓ prywatyzacji przedsiębiorstw górniczych,

✓ wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań produkcyjnych, obejmujących między innymi wdrażanie czystych technologii węglowych oraz nowoczesnych systemów usuwania i magazynowania dwutlenku węgla<sup>39</sup>.

Z całą stanowczością należy podkreślić, że jeżeli żadne z działań wymienionych powyżej nie zostanie wdrożone branża górnicza w Polsce wejdzie w fazę schyłkową (1), zakończoną jej rozinwestowaniem i likwidacją<sup>40</sup>. Wdrożenie działań z zakresu restrukturyzacji naprawczej umożliwi okresową odnowę branży (2), która jednakże nie podparta działaniami rozwojowymi także może zakończyć się upadkiem. Jedynie połączenie restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej może przyczynić się do przedłużenia fazy dojrzałości (3).

Warto także dodać, że w branżach dojrzałych, takich jak górnictwo węgla kamiennego, przedłużenie dojrzałości jest silnie zdeterminowane przez krajowe i światowe uwarunkowania rynkowe. Nie sposób bowiem myśleć o przetrwaniu górnictwa bez utrzymania zapotrzebowania na węgiel kamienny. Nie bez znaczenia są także wydarzenia o charakterze przełomowym, nadzwyczajnym<sup>41</sup>. Przykładowo opracowanie rewolucyjnej technologii zaspokajania potrzeb energetycznych oznaczałoby szybki upadek branży. Z kolei skuteczna i tania metoda utylizacji dwutlenku węgla byłaby dla górnictwa luką strategiczną<sup>42</sup>. Już dziś awaria elektrowni nuklearnej w Japonii zniechęciła świat do rozwiązań jądrowych i wzmocniła pozycję węgla kamiennego, jako dostępnego i względnie bezpiecznego surowca energetycznego. Stąd też nie należy pochopnie przesądzać o przyszłości górnictwa węgla kamiennego, ale starać się prowadzić skuteczną i efektywną restrukturyzację naprawczą i rozwojową.

Artykuł został sfinansowany ze środków przeznaczonych na naukę w latach 2010-2013 w ramach projektu badawczego własnego nt. System zarządzania kosztami w kopalni węgla kamiennego (N N524 469239).

## Literatura

1. Ansoff H. I., *Corporate Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth 1987.
2. Bertalanffy von L., *Historia rozwoju i status ogólnej teorii systemów*, /W:/ *Ogólna teoria systemów*, red. naukowy: G.J. Klir, WNT, Warszawa 1976.
3. Bowman E.H., Singh H., *Overview of Corporate Restructuring. Trends and Consequences*, /W:/ *Corporate Restructuring*, red. naukowy: M. Rock, R. Rock, McGraw-Hill, New York 1990.
4. Chodyński A., *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2002.
5. Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: Mierzenie i kształtowanie wartości firmy*, WIG Press, Warszawa 1997.
6. Dalgic T., Leeuw M., *Niche marketing revisited: concepts, applications, and some European cases*, "European Journal of Marketing", 1994, Vol. 28, No. 4.
7. Drucker P., *Peter Drucker's 1990s*, "The Economist", 21<sup>st</sup> October 1989.

<sup>39</sup> M. Turek, *Understanding Technology and Technological Change*, "World Coal", 2008, No. 12, s. 55-58.

<sup>40</sup> I. Jonek-Kowalska, *Fiasko restrukturyzacji. Upadłość i likwidacja małego przedsiębiorstwa*. /W:/ *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, red. naukowy: H. Zadora, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 312-320.

<sup>41</sup> I. Jonek-Kowalska, *Analiza i ocena ryzyka operacyjnego w przedsiębiorstwach górniczych*. /W:/ *Modele finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstw górniczych*, red. naukowy: M. Turek, GIG, Katowice 2011, s. 244-268.

<sup>42</sup> E.F. Harrison, M.A. Pelletier, Levels of strategic decision success, *Management Decisions*, 2000, Vol. 38, No. 2, s. 107-117.

8. Fink A., Siebe A., Kuhle J.P., *How scenarios support strategic early warning processes*, "Frosight", 2004, Vol. 6, No. 3.
9. Gościński J., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
10. Harrison E.F., *A process perspective on strategic decision making*, "Management Decisions", 1996, Vol. 34, No. 1.
11. Harrison E.F., Pelletier M.A., *Levels of strategic decision success*, "Management Decisions", 2000, Vol. 38, No. 2.
12. Hoskisson R.O., Johnson R.A., *Research Notes and Communications. Corporate Restructuring and Strategic Change: The effects on Diversification Strategy and R&D Intensity*, "Strategic Management Journal", 1992, Vol. 13.
13. Hsin-Pin F., Tien-Hsiang Ch., Ming-Ji W., *A case study of the SMEs' organizational restructuring in Taiwan*, "Industrial Management & Data System", 2001, Vol. 101, No. 9.
14. Hurry D., *Restructuring in the Global Economy: The Consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms*, "Strategic Management Journal", 1993, Vol. 14.
15. Johnson G., *Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action*, "Long Range Planning", 1992, Vol. 25.
16. Jonek-Kowalska I., *Koncentracja a restrukturyzacja przedsiębiorstw. /W:/ Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, red. naukowy: J. Pyka, TNOiK, Katowice 2008.
17. Jonek-Kowalska I., *Fiasko restrukturyzacji. Upadłość i likwidacja małego przedsiębiorstwa. /W:/ Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, red. naukowy: H. Zadora, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
18. Jonek-Kowalska I., *Problemy motywacji w przedsiębiorstwach przemysłu wydobywczego. /W:/ Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. naukowy: F. Byłok, M. Harciarek, Seria Monografie nr 160, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
19. Jonek-Kowalska I., *Analiza i ocena ryzyka operacyjnego w przedsiębiorstwach górniczych. /W:/ Modele finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstw górniczych*, red. naukowy: M. Turka, GIG, Katowice 2011.
20. Kaczmarek J., *Wartość przedsiębiorstwa jako wyznacznik jego restrukturyzacji. /W:/ Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, red. naukowy: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
21. Karbownik A., Turek M., Pawelczyk E., *Efekty realizacji rządowego programu reformy górnictwa węgla kamiennego w latach 1998-2001. /W:/ Globalne i regionalne uwarunkowania nowoczesności przemysłu i usług*, red. naukowy: J. Pyka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
22. Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 1992.
23. Kupczyk A., Czerwonka M., *Kryzys i restrukturyzacja*, „Prawo i Życie”, 1998, nr 25.
24. Lewin J.E., Wesley J.J., *The effects of organizational restructuring on industrial buying behavior: 1990 and beyond*, "Journal of Business & Industrial Marketing", 1996, Vol. 11, No. 6.
25. Lichtarski J., *O potrzebie i kierunkach rekonstrukcji systemu zarządzania w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa. /W:/ Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, red. naukowy: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
26. Linneman R.E., Stanton J.L., *Mining for niches*, "Business Horizons", 1992, Vol. 35 No. 3.
27. Parrish E.D., Cassill N.L., Oxenham W., *Niche market strategy for a mature marketplace*, "Marketing Intelligence & Planning", 2006, Vol. 24, No. 7.
28. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

29. Preece D., Blossch M., Strain J., *Work restructuring and technical change. A case of the Royal Navy Warfare Branch*, "Personnel Review", 2002, Vol. 31, No. 4.
30. Proctor T., *Corporate restructuring: the pitfalls of changing industry structure*, "Management Decision", 2001, Vol. 39, No 3.
31. Samuelsson P., Ekendahl P., Ekevärn P., *Strategic or operational perspectives on performance: what is prioritized in a large construction company?*, "Measuring Business Excellence", 2006, Vol. 10 No. 1.
32. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1997.
33. Shore B., *Bias in development and use of export system: implications for life cycle costs*, Industrial Management & Data Systems, 1996, Vol. 96, No. 4.
34. Smith E., Smith E., Smith C.S., *Old dogs, new tricks: training mature-aged manufacturing workers*, "Journal of Workplace Learning", 2010, Vol. 22, No 5.
35. Steinman H., Schreyögg G., *Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1989.
36. Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999.
37. Targalski J., *Podstawy przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995.
38. Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management. Concepts and Cases*, BPI Irwin Homewood, Illinois 1990.
39. Turek M., *Discusses the realization of selected aspects of the government's reform program for the hard coal industry in Poland*, "World Coal", 2001, No. 11.
40. Turek M., *Project management in the process of creation and realization of hard coal mining industry's restructuring*, "Zeszyty Naukowo-Techniczne Donieckiego Instytutu Górniczego", 2005, No. 1.
41. Turek M., *Understanding Technology and Technological Change*, "World Coal", 2008, No. 12, 2008.
42. Turek M., Karbownik A., *Effects of restructuring of the Polish hard coal industry between 1998 and 2001*, "Glückauf", 2002, No. 10.
43. Turek M., Karbownik A., *The Course of Restructuring of the Polish Hard Coal Industry in 1998-2001*, "Glückauf", 2002, No. 10.
44. Turek M., Karbownik A., *Reestructuración de la industria de la hulla en Polonia. Elementos del programa y resultados obtenidos*, "Industria y Miniera", 2003, No. 352.
45. Turek M., Skrzyński K., Smoliński A., *Structure and changes of production costs in 1998-2005 in the Polish hard coal industry*, "Glückauf", 2008, No. 10.
46. Witte De H., Vandoorne J., Verlinden R., Cuyper De N., *Outplacement and re-employment measures during organizational restructuring in Belgium*, "Journal of European Industrial Training", 2005, Vol. 29, No. 2.

### Summary

#### THE PATHS OF RESTRUCTURING IN THE POLISH HARD COAL MINING

In the hereby article there is an answer searched to the following research problem: What factors currently decide about the success of restructuring in mature industries and what restructuring strategies are accessible for these industries? The research is conducted in two aspects:

- 1) universal, related to all the enterprises performing in mature industries and,
- 2) industrial, analyzed on the basis of the Polish mining industry.

*The research is divided into six parts preceded by introduction and ended with conclusions. In the first three points of universal character there are the following issues presented: theoretical fundamentals of repair and development restructuring, criteria of the selection of restructuring path and restructuring paths themselves concerning enterprise. The next three points describe the course and assessment of industrial restructuring in the Polish hard coal mining and possible directions of its further development.*

*On the basis of the analysis conducted it may be stated that the enterprises performing in the Polish hard coal mining may await an opportunity to survive mostly through reducing production costs. Consequently, this shows that only the industry leaders may survive as, certainly, not all the subjects may succeed in restructuring oriented in such way. Achieving cost leadership may be treated in this case as repair restructuring. Development restructuring requires additional actions in a form of introducing new technologies into mature industries.*