

Tadeusz SOROKA

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach

DETERMINANTY NIEPOWODZENIA RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA WĘGLA KAMIENNEGO

Streszczenie. Kompania Węglowa w latach 2011-15 przygotowała nową strategię oraz kolejno kilka programów naprawczych. W rezultacie w 2015 r. postanowiono o likwidacji tej spółki i sprzedaży jej aktywów nowemu podmiotowi. Oznacza to, że nie tylko nie udało się uratować KW, lecz koszt całego przedsięwzięcia ma wynieść więcej niż jej aktywa. Planowana jest pomoc publiczna. W artykule tym zidentyfikowano czynniki determinujące taki stan rzeczy. Ponadto przeanalizowano czynniki, które zdecydowały o niepowodzeniu programów i mogą zaważyć na kondycji sektora węgla kamiennego w przyszłości.

Słowa kluczowe: program naprawczy, wizja, misja, strategia, redukcja kosztów, struktura zarządzania, procedury.

THE DETERMINANTS OF THE FAILURE OF REHABILITATION PROGRAMMES COMPANIES OF MINING SECTOR

Summary. The KW in 2011-15 years prepared the new strategy and a few of rehabilitation programmes. As a result in 2015 about this liquidation Companies and a selling of her assets to the new entity were decided. It means that a Pety Offence Code didn't not only manage to rescue, but the cost of the entire undertaking is supposed to amount for more than her to assets. A state aid is being planned. In this article they established the identity of determinants such a state of affairs. In addition, a factors that determined the failure of the programs and may weigh on the condition of the hard coal sector in the future

Keywords: rehabilitation programme, vision, mission, strategy, cost cutting, management structure, procedures.

1. Sformułowanie problemu

W Polsce upowszechniła się praktyka opracowywania nowych strategii i programów wraz ze zmianą zarządu spółki lub jej prezesa. W przypadku wystąpienia sytuacji trudnych opracowuje się programy naprawcze. Misje i wizje przedsiębiorstw zmieniają się niezależnie od czynników rynkowych, technologicznych czy ekonomicznych. W spółkach z udziałem Skarbu Państwa wymiana zarządów następuje zwykle wraz ze zmianą władz centralnych. Podobnie jest w spółkach samorządowych¹. Zwykle kompetencje nie są czynnikiem decydującym o powołaniu danej osoby do zarządu spółki. Obowiązuje stara rzymska zasada „Cuius regio eius religio”. W spółkach prywatnych problem ten nie występuje. Właściciel dobiera sobie kadrę, która według jego przekonania ma odpowiednie kompetencje do pomnażania jego pieniędzy. Nie oznacza to, że w prywatnych spółkach jest idealnie. Można przywołać przykłady przedsiębiorstw, które mają problemy z właściwym doбором kadr. Często wyniki firm wiążemy z przywództwem. Jim Collins wraz z zespołem, prowadząc badania firm amerykańskich, stwierdził: „W trzech czwartych przypadków firm porównywanych z wielkimi odkryliśmy przywódców, którzy pozostawili swoich następców w beznadziejnej sytuacji lub też starali się, by ich następcy byli słabymi przywódcami, a nawet zdarzało się, że celowo wybierali słabych następców, których pozostawiali w bardzo ciężkiej sytuacji”².

W 1992 r. IBM przeżywał kolejny bardzo trudny rok. Zarząd IBM zaczął poszukiwania nowego prezesa i dyrektora generalnego. Nikt z kandydatów o uznanym dorobku nie zgodził się podjąć rękawicy. Po raz pierwszy w historii firmy znaleziono kandydata spoza własnego środowiska. Lou Garstner, który dał się namówić, nie miał żadnego doświadczenia w kierowaniu firmą technologiczną. Wielu uważało, że nie poradzi sobie w tak potężnej i obcej korporacji. Historia pokazała, że odniósł sukces.

W Polsce można przywołać przykłady ukończonych z powodzeniem programów restrukturyzacyjnych. W 2003 r. Rafineria Gdańska była w bardzo trudnej sytuacji finansowej. Minister Skarbu Państwa usilnie szukał zarówno kandydata na prezesa spółki, jak i możliwości prywatyzacji. Paweł Olechnowicz, który objął stanowisko prezesa zarządu, dyrektora generalnego Rafinerii Gdańskiej (później LOTOS), okazał się idealnym rozwiązaniem problemów gdańskiej firmy. Takich przykładów można przywołać więcej. Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego przeżywały bardzo trudny okres po 1989 r. Kilka z nich nie potrafiło przetrwać. Inne, takie jak PESA (dawniej ZNTK w Bydgoszczy), NEWAG (dawniej ZNTK w Nowym Sączu oraz ZNTK w Gliwicach), należą do czołówki światowej. Spółki te zostały ożywione przez krajowych menedżerów, mających pomysł na konkretny biznes.

¹Slater R.: BIG BLUE: Lekcje przywództwa i taktyka uzdrawiania przedsiębiorstw Lou Garstnera – Prezesa i Dyrektora Generalnego IBM, IFC Press, Kraków 2000.

²Collins J.: Od dobrego do wielkiego, MT Biznes, Warszawa 2007.

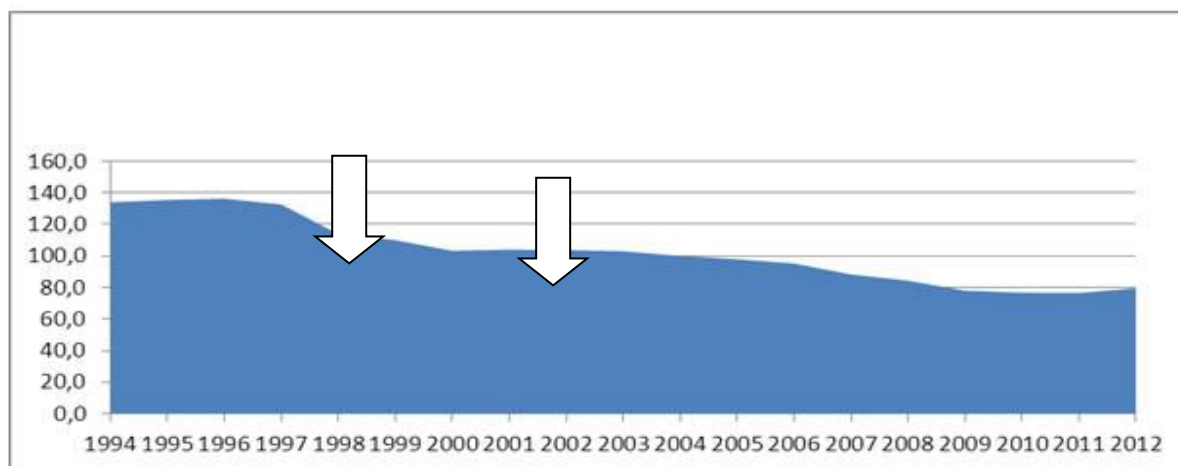
Wiele firm z udziałem Skarbu Państwa wykorzystuje swoją pozycję na rynku, nie realizując żadnych wizji, misji czy strategii. Strategie oraz programy piszą i przyjmują, aby pokazać swoją odmienność od poprzedników.

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja i analiza czynników, które powodują, że przyjęte programy nie zostały zrealizowane. Pozostały martwe, mimo że kosztowały wiele wysiłku pracujących przy nich specjalistów, a nierzadko wydano na nie znaczne kwoty wypłacone firmom doradczym. Jest to szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw, które przeżywają poważne problemy. Badania te zostały przeprowadzone w sektorze węgla kamiennego, w szczególności wśród producentów węgla energetycznego w Polsce. Okres badawczy obejmuje lata 2011-15.

2. Górnictwo węgla kamiennego w Polsce

Górnictwo węgla kamiennego w Polsce przechodziło różne koleje losu. Do końca PRL-u było postrzegane jako bardzo istotny sektor gospodarki, który był podstawą energochłonnego przemysłu oraz dostarczycielem dewiz w eksporcie. Po przeprowadzonych reformach gospodarczych duża część przemysłu upadła. Zapotrzebowanie na energię, a co za tym idzie również na węgiel, poważnie się zmniejszyło. W 1998 r. rząd zdecydował się na przeprowadzenie reformy polskiego górnictwa. Rysunek 1 przedstawia poziom wydobycia węgla kamiennego w latach 1994–2012. Strzałki oznaczają okres, w którym trwała reforma górnictwa. Widzimy znaczny spadek poziomu wydobycia z ponad 130 mln ton w 1997 r. do ok. 100 mln ton w 2002 r. W 2003 r. okazało się, że przeprowadzona reforma nie wystarcza. Zadłużenie spółek węglowych niebezpiecznie wzrastało i groziło bankructwem. Kolejny rząd postanowił częściowo oddłużyć spółki węglowe (bytomską, rudzką, rybnicką, gliwicką i nadwiślańską) i na ich podstawie powołać Kompanię Węglową. Poza tą strukturą pozostały: Jastrzębska Spółka Węglowa, Katowicki Holding Węglowy, KWK Budryk i LW Bogdanka. W kolejnych latach KWK Budryk weszła w skład Jastrzębskiej Spółki Węglowej, natomiast LW Bogdanka została sprywatyzowana przez Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych.

Do 2012 r. spółki węglowe przynosiły zyski. Dopiero w 2013 r. zaczął się kryzys w górnictwie. Tak zwana rewolucja łupkowa w USA spowodowała nadpodaż węgla kamiennego na świecie. To pociągnęło za sobą obniżenie ceny węgla ze 120 dolarów za tonę w 2011 r. do 57 dolarów w 2015 r. W takiej sytuacji eksport polskiego węgla energetycznego stał się nieopłacalny. Krajowy rynek węgla, w części wypełniony importem ok. 10-12 mln ton, może pomieścić ok. 55-60 mln ton. Moce produkcyjne polskich kopalń są większe o 10-15 mln ton. Spółki węglowe ograniczały poziom wydobycia, aby nie rosły zwały przykopalniane. Mimo tych zabiegów sytuacja na rynku węgla nie poprawia się.



Rys. 1. Wydobywanie węgla kamiennego w Polsce w okresie 1994-2012

Fig. 1. Coal mining in Poland in period 1994-2012

Źródło: PAP.

Restrukturyzacja kopalń węgla kamiennego przeprowadzona w latach 1998-2002 doprowadziła do zmniejszenia potencjału sektora oraz radykalnego ograniczenia zatrudnienia. Strukturalna nadwyżka mocy przekładała się na nadwyżkę węgla, który nie znajdował nabywcę, co w rezultacie doprowadzało spółki węglowe do strat.

„Audyt potwierdził, że w obecnych warunkach prawnych i społecznych kopalnie nie wykorzystują optymalnie swoich zasobów – sprzętu i ludzi. Ograniczenia kodeksowe, finansowe i organizacyjne powodują, że zakłady, wydobywając węgiel przez pięć dni w tygodniu, korzystają realnie z ok. 60 proc. swojego potencjału. Mimo to wydobywanie jest nadal wyższe niż możliwości sprzedaży, co w 2012 r. skutkowało odłożeniem na zwalach ponad 8 mln ton węgla. W 2013 r. produkcja spadła o kilka milionów ton, ale problem nie został rozwiązany, a KW nie była w stanie skutecznie pozbyć się całego balastu niesprzedanego węgla sprzed roku”³.

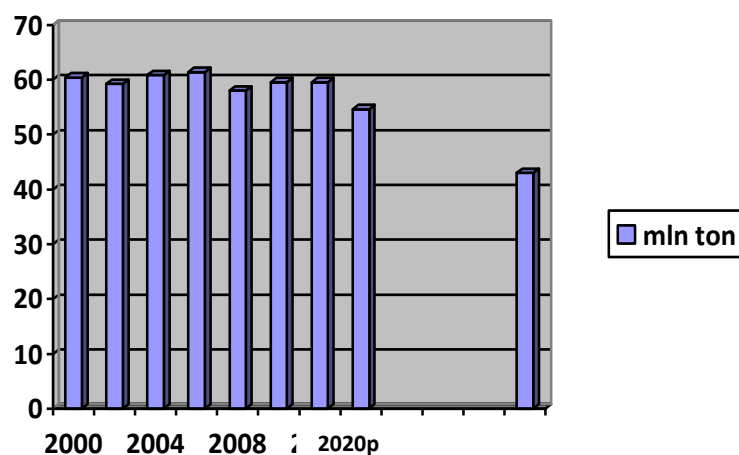
Kompania Węglowa, zdając sobie sprawę, że zalegający na zwalach węgiel traci swoją wartość opałową, postanowiła go sprzedać. Cena, którą można było uzyskać, była niższa niż koszt wydobycia. Ta decyzja spotkała się z negatywną reakcją firm konkurujących. LW Bogdanka złożyła w tej sprawie protest w UOKiK-u. Urząd przyznał rację Kompanii Węglowej. LW Bogdanka została zmuszona skorygować swoje plany na przyszłe lata. Zapowiedź zmniejszenia wydobycia o ok. 1 mln ton oraz redukcja zatrudnienia o ok. 400 osób oznacza, że prywatna spółka nie widzi szans na ulokowanie na polskim rynku większej ilości węgla.

Agencja Rozwoju Przemysłu, która monitoruje sytuację w sektorze węglowym, przewiduje, że w 2020 r. popyt na węgiel energetyczny w Polsce zmniejszy się do 43 mln ton. Rysunek 2 przedstawia kształtowanie się popytu na węgiel energetyczny w Polsce w latach 2000-2020. Prognoza odwołuje się do prowadzonych obecnie inwestycji w energetyce, mającymi zaowocować wysoko sprawnymi blokami energetycznymi, które zastąpią stare

³ R. Berger, Raport o polskim górnictwie, 2015.

elektrownie, o niskiej sprawności. Chodzi tutaj o budowany blok 1075 MWe w Koźlenicach, dwa bloki po 900 MWe w Elektrowni Opolo oraz blok 910 MWe w Jaworznie.

Prognoza Agencji Rozwoju Przemysłu może się okazać zbyt optymistyczna, gdyż wszystko wskazuje na to, że wystąpią czynniki, które będą hamować rozwój polskiej energetyki, a przez to ograniczać potencjał polskiego górnictwa.



Rys. 2. Popyt na węgiel energetyczny w Polsce w okresie 2000-2020

Fig. 2. Demand for energetic coal in Poland in period 2000-2020

Źródło: Agencja Rozwoju Przemysłu.

3. Analiza czynników niepowodzenia przyjmowanych programów

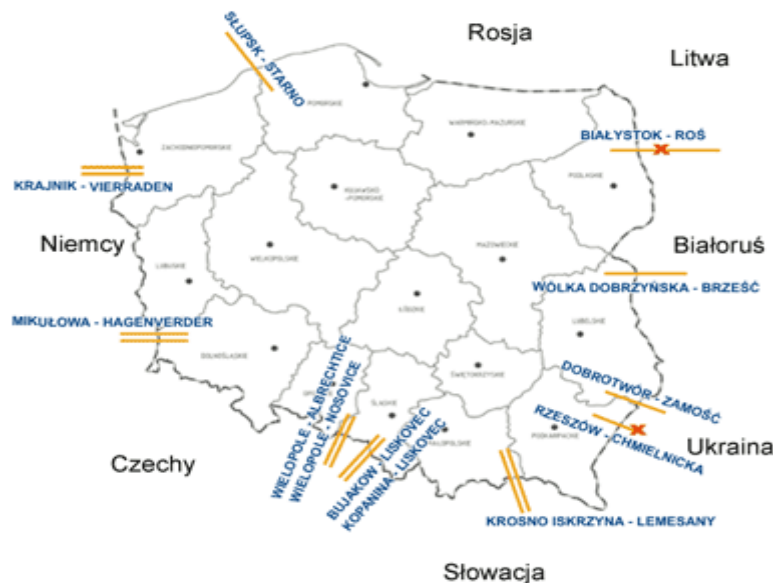
W 2014 r. w kraju zapotrzebowanie na energię elektryczną wzrosło o 0,29% i wyniosło 159,4 TWh. Jednak w całym r. produkcja spadła w Polsce o 3,65%⁴, a nadwyżka importu energii elektrycznej nad eksportem wynosiła 3,94%. Oznacza to mniejszą konkurencyjność polskiej energii. Spółki energetyczne, takie jak Enea, Energa, a nawet Tauron, kupowały energię elektryczną na Towarowej Giełdzie Energii. Inni traderzy coraz częściej kupowali energię w krajach sąsiednich. Przyczyną tego stanu są różnorakie czynniki zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne.

3.1. Czynniki zewnętrzne

Pierwszym czynnikiem, który powoduje, że polska energetyka przegrywa z kolejnymi prognozami, są połączenia transgraniczne. Z punktu widzenia konkurencyjności polskiej gospodarki oraz bezpieczeństwa energetycznego są one zbawienne. Natomiast z punktu widzenia sektora energetycznego są hamulcem rozwoju potencjału. To determinuje niższy poziom zapotrzebowania na węgiel energetyczny. Rysunek 3 przedstawia istniejące

⁴ Raport RWE o rynku energii w 2014 r.: zmienne ceny, stabilny popyt i niewielki spadek produkcji.

połączenia transgraniczne. Należy zwrócić uwagę na dwa połączenia, które są skreślone na rysunku. Chodzi tu o most energetyczny z Litwą, który jest w trakcie budowy, oraz o most ukraiński, którego budowę zapowiadają zarówno Ukraińcy, jak i Polacy. Obydwa mosty mają dostarczać na rynek polski energię z elektrowni atomowych. Należy spodziewać się, że energia ta będzie konkurencyjna w stosunku do energii wytwarzanej w polskich elektrowniach.



Rys. 3. Energetyczne połączenia transgraniczne

Fig. 3. Cross-border power links

Źródło: CIRE.pl.

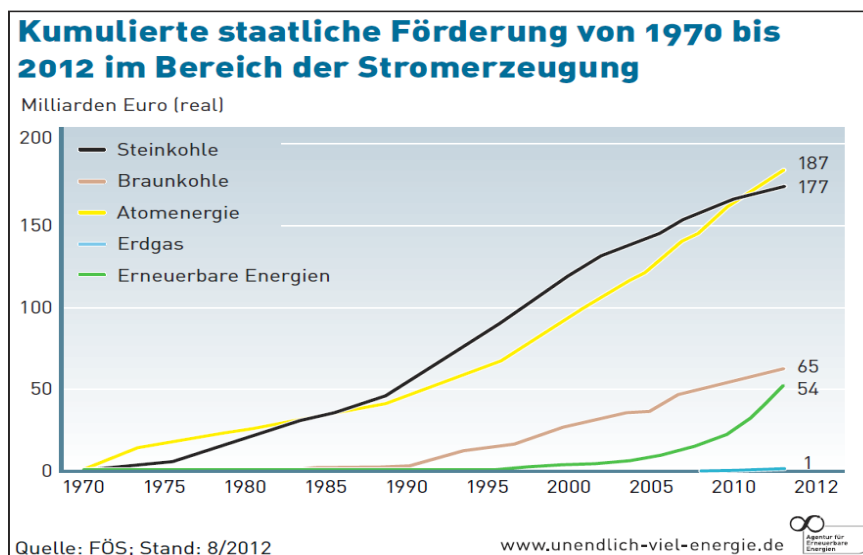
W ostatnich latach również transgraniczne połączenia z Niemcami niekorzystnie wpływają na konkurencyjność polskiej energetyki. Rysunek 4 przedstawia poziom dopłat do nośników energii w Niemczech. Zabieg ten jest podyktowany koniecznością zapewnienia niemieckim przedsiębiorcom konkurencyjności. Energia elektryczna stanowi jeden z ważniejszych składników kosztów w produkcji przemysłowej. Niemcy, jako kraj zorientowany w głównej mierze na eksport, muszą konkurować głównie z Chinami, w których jest tania energia elektryczna, oraz z USA, które po tzw. rewolucji łupkowej również oferują swoim przedsiębiorcom tanią energię.

Trudno przewidzieć, czy zapowiadana budowa siłowni atomowej w obwodzie kaliningradzkim nie zostanie zmaterializowana w najbliższych latach. Wówczas może powstać nowe połączenie transgraniczne i nowa oferta na tanią energię elektryczną z nowego kierunku.

Drugim czynnikiem hamującym rozwój polskiej elektroenergetyki jest pakiet klimatyczny Unii Europejskiej, który każe ograniczać energetykę konwencjonalną, opartą na paliwach kopalnianych. Są kraje, takie jak Szwecja i Norwegia, które uchwałą parlamentu zobowiązały przedsiębiorców do sprzedaży aktywów energetycznych opartych na węglu. Takim przykładem może być Vattenfall, który sprzedał swoje firmy w Polsce. Co ciekawe, za

pozyskane środki ze sprzedaży polskich aktywów nabył holenderskie elektrownie gazowe, które ze względu na wysokie ceny gazu w Europie czasowo są unieruchomione.

Coraz częściej skandynawskie firmy audytują zagranicznych dostawców pod względem wykorzystywania energii opartej na paliwach kopalnych. Ten czynnik również może negatywnie wpłynąć na rozwój polskiego górnictwa węgla kamiennego.



Rys. 4. Dotowanie nośników energii w Niemczech

Fig. 4. Subsidizing energy in Germany

Źródło: Agentur für Erneuerbare Energien.

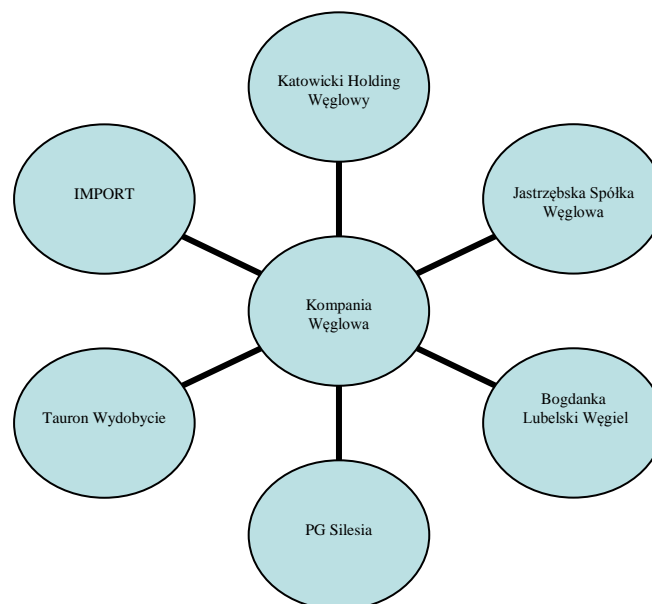
3.2. Czynniki wewnętrzne

Najważniejszym czynnikiem wewnętrznym jest rynek. W sytuacji niekonkurencyjności polskiego węgla kamiennego nie ma warunków do opłacalnego eksportu. Pozostają krajowa elektroenergetyka oraz ciepłownie systemowe. Import węgla dotyczy przede wszystkim sortymentów grubych, których produkcja przez polskie kopalnie ze względu na technikę urabiania (kompleksy ścianowe wyposażone w kruszarki) nie jest w stanie sprostać popytowi. Import dotyczy również węgla wyższej jakości, który ze względu na trudne warunki geologiczno-techniczne jest droższy od importowanego. Ta sytuacja może się w przyszłości zmienić na lepsze lub na gorsze. Kompania Węglowa, największy europejski producent węgla energetycznego, konkuruje na rynku polskim z pięcioma podmiotami oraz importem, głównie z Federacji Rosyjskiej, co ilustruje rys. 5. Na tym rysunku nie ujęto spółki Siltech w Zabrze ze względu na znikomy udział w rynku.

O pozycji na rynku decyduje przede wszystkim cena węgla. Oferowana cena za 1 GJ oraz koszt transportu wyznaczają obszar rynku dla każdego z graczy. Konieczność zmniejszenia wydobycia węgla dotychczas dotknęła przede wszystkim Kompanię Węglową. Aby zapobiec zwiększaniu się zwalów przykopalnianych, ograniczano eksploatację. Kopalnie przygotowane do dużo większego wydobycia nie wykorzystywały w pełni zarówno drogich maszyn

i urzędów, jak i pracowników. Wpłynęło to na spadek efektywności działania poszczególnych kopalń, a w konsekwencji całej Kompanii Węglowej. W rezultacie, w drodze porozumienia pomiędzy stroną rządową a związkami zawodowymi, ustalono, że nieefektywne aktywa zostaną przekazane do Spółki Restrukturyzacji Kopalń (Makoszowy, Centrum, Brzeszcze). Dwie kopalnie: Bobrek i Piekary, kupi Węglokoks Kraj, a 11 kopalń zostanie nabytych przez tzw. Nową Kompanię Węglową, której właścicielem będą Węglokoks oraz inni inwestorzy.

W trakcie oddawania artykułu do druku nie były znane nazwy inwestorów, którzy zdecydowali się na nabycie akcji Nowej Kompanii Węglowej. Celem tego opracowania jest analiza rynku węgla energetycznego w kraju, jako czynnika determinującego kształt i kondycję polskiego sektora węglowego.



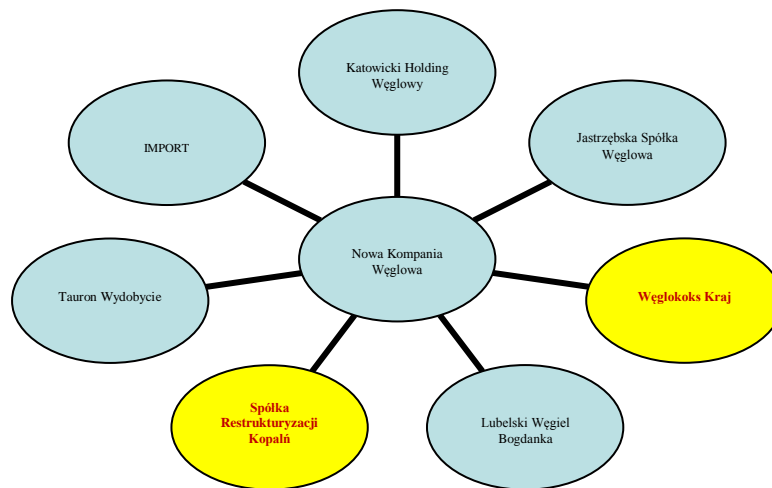
Rys. 5. Dotychczasowi konkurenci Kompanii Węglowej na rynku węgla energetycznego

Fig. 5. Existing competitors KW on energetic coal market

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunki 6 i 7 pokazują, jak wygląda dzisiaj rynek węgla energetycznego. Co będzie za rok, dwa? Rysunek 7 przedstawia sytuację, jaka nastanie po uruchomieniu zapowiadanych kopalń (chodzi o kopalnię planowaną przez inwestora niemieckiego w Orzeszu, kopalnię planowaną przez producenta maszyn górniczych Kopex oraz kopalnię w Zagłębiu Lubelskim, planowaną przez inwestora australijskiego).

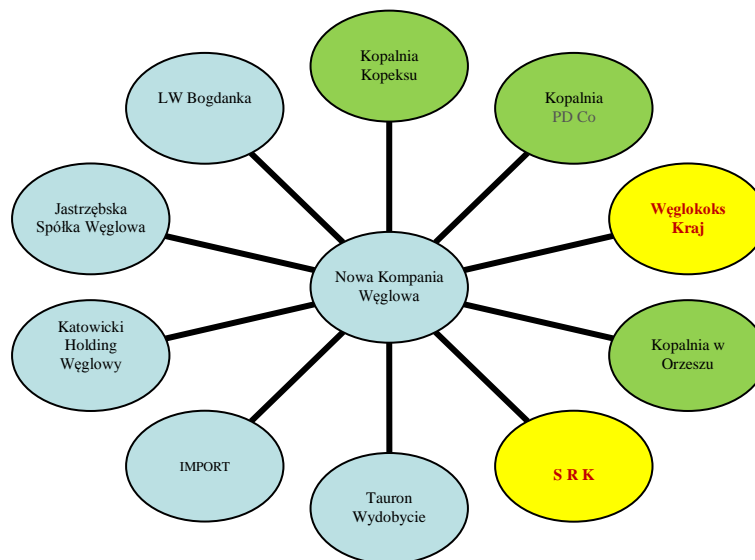
W mediach pojawiają się pomysły budowy innych kopalń. Powstaje pytanie, gdzie ten węgiel sprzedać. Każda z kopalń, aby móc utrzymać się na rynku, będzie musiała swój potencjał wykorzystywać maksymalnie. Jeżeli tak się stanie, to ilość węgla energetycznego nadmiarowego zwiększy się trzykrotnie (rys. 8).



Rys. 6. Konkurenci Nowej Kompanii Węglowej na rynku węgla energetycznego

Fig. 6. Competitors NKW on energetic coal market

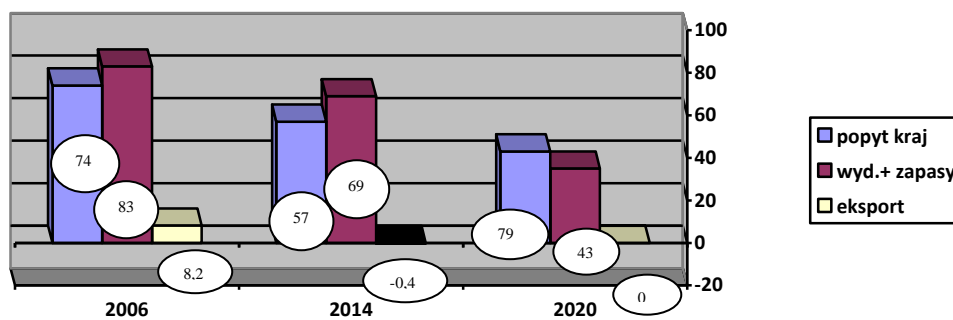
Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 7. Konkurenci Nowej Kompanii Węglowej po 2020 r.

Fig. 7. Competitors of NKW after 2020

Źródło: Opracowanie własne.

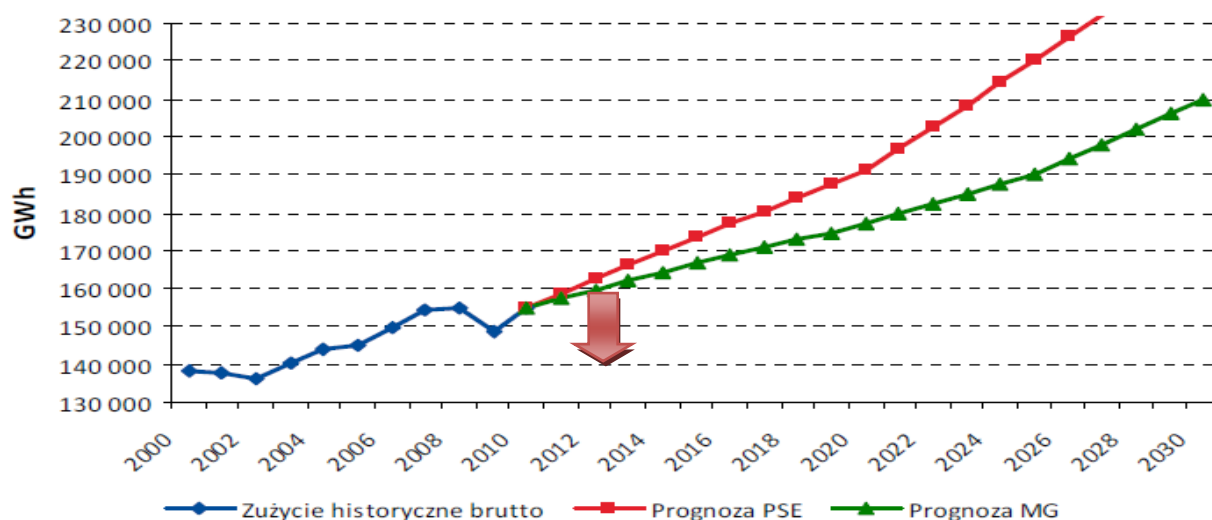


Rys. 8. Rynek węgla w Polsce ze strukturalną nadpodażą

Fig. 8. Coal market in Poland with structural oversupply

Źródło: Ministerstwo Gospodarki.

Nie sprawdzają się prognozy zakładające wzrost zużycia energii elektrycznej w Polsce. Na rys. 9 przedstawiono prognozy zużycia energii elektrycznej do 2030 r. Prognoza została oparta na przewidywanym wzroście PKB oraz podobieństwie do krajów wysoko rozwiniętych. W minionym 2014 r. zużycie energii elektrycznej w Polsce wynosiło 159,4 TWh. Natomiast prognoza zarówno PSE, jak i Ministerstwa Gospodarki zakładała uplasowanie w korytarzu 162-166 TWh. Nic nie wskazuje na to, aby ten trend odwrócił się w najbliższych latach.



Rys. 9. Prognoza zużycia energii elektrycznej w Polsce

Fig. 9. Forecast electricity consumption in Poland

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PSE, MG, CIRE.

4. Wnioski i rekomendacje

Dotychczasowa historia polskiego sektora węgla kamiennego wskazuje, że działania restrukturyzacyjne były najczęściej spóźnione oraz niewystarczające. Reforma z 1998 r. była najgłębsza. Dzisiaj trudno sobie wyobrazić, co by było, gdyby tej reformy nie przeprowadzono. Jednak krótko po niej spółki węglowe znowu stawały się niewydolne.

Brakuje w Polsce jednej, spójnej strategii dla sektora węgla kamiennego. Strategia powinna brać pod uwagę czynniki, które zostały przedstawione w niniejszym artykule, oraz inne, które nie były przedmiotem analizy, np. społeczne i polityczne.

W zależności od przyjętych priorytetów należałoby określić benchmarki, na przykład cenę 1 GJ, która dyskwalifikuje kopalnię/ścianę, w następnym kroku określić czas, koszt oraz sposób wygaszania kopalni/ściany. Drugim benchmarkiem może być wielkość rynku i jego struktura, które dałyby odpowiedź, które kopalnie/ściany mogą być eksploatowane.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że jeżeli inwestorzy prywatni spełnią swoje zapowiedzi i w praktyce zostaną zbudowane nowe kopalnie węgla kamiennego, to bez względu na niepokoje społeczne trzeba będzie podjąć decyzję o likwidacji kopalń, w szczególności na terenie aglomeracji katowickiej, gdzie warunki geologiczno-techniczne powodują, że koszt wydobycia zbyt wysoki, aby móc konkurować na otwartym rynku.

Nie zapowiada się, aby udało się zwiększenie eksportu polskiego węgla. Czołowe koncerny światowe w okresie koniunktury przeprowadziły restrukturyzację w celu obniżenia kosztów i dzisiaj oferują tani węgiel.

Z historii znamy dwa modele likwidacji górnictwa: brytyjski i niemiecki. Ten pierwszy odznaczał się radykalizmem i krótkim czasem trwania. Drugi, niemiecki, oznacza proces rozłożony w czasie, przy wsparciu finansowym z budżetu. Jaki model przyjąć w Polsce? Decyzja, ze względów politycznych i społecznych, będzie bardzo trudna. Przedstawione w artykule czynniki nie pozwolą rozwijać się tej branży. Jedynym ratunkiem mogłoby być zgazowanie węgla i użycie produktów zgazowania do innych dziedzin niż energetyka.

Bibliografia

1. Slater R.: BIG BLUE: Lekcje przywództwa i taktyka uzdrawiania przedsiębiorstw Lou Garstnera – Prezesa i Dyrektora Generalnego IBM, IFC, Press Kraków 2000.
2. Collins J.: Od dobrego do wielkiego, MT Biznes, Warszawa 2007.
3. Berger R.: Raport o polskim górnictwie, 2015.
4. Raport RWE o rynku energii w 2014 r.: zmienne ceny, stabilny popyt i niewielki spadek produkcji.

Abstract

The article presents the main factors of failure of corporate restructuring programs in the coal sector. The most important among external factors is an oversupply of coal in the world. This made coal prices have fallen from 120 dollars to 57. The second factor is energy interconnectors, which means that cheap, subsidized energy from Germany is a competition for Polish energy. The situation in the coming years affected since two bridges will be launched energy in Lithuania and the Ukraine. The main internal factor is the market. Forecasts indicate that in the market there will be new players – producers of coal.