

Węgiel wraca do łask i ma przyszłość jako paliwo alternatywne

## Musimy zadbać o jakość polskiego węgla

Z Maksymilianem Klankiem, byłym prezesem zarządu Kompanii Węglowej SA rozmawia Mariusz Karpiński-Rzepa i Bernarda Ambroża-Urbanek



Kompania Węglowa SA to największa firma górnicza w Europie. W momencie powstania – 1 lutego 2003 r. Kompania grupowała 23 kopalnie i 9 zakładów, które wskutek procesów restrukturyzacyjnych uległy integracji. Obecnie zatrudnia 69,2 tys. pracowników w 17 kopalniach i 5 zakładach górniczych, które stanowią jej strukturę organizacyjną. Zdolność wydobywcza kopalń wynosi ok. 53 mln t węgla rocznie, co stanowi ponad 50% produkcji węgla kamiennego w Polsce.

**– Jak kształtuje się rynek wydobycia i sprzedaży węgla w Polsce? Jakie uwarunkowania mają decydujący wpływ na sytuację rynkową Kompanii Węglowej?**

– Kompania Węglowa jest dominującym producentem węgla na rynku krajowym (ok. 54%). Rynek ten z jednej strony osiągnął pewną stabilizację, z drugiej – widoczne jest ożywienie w związku z wprowadzeniem na rynek węgla o parametrach ekologicznych. Na eksport przeznaczony jest ok. 20% węgla, co oznacza, iż sytuacja Kompanii kształtowana jest także przez reguły rynku europejskiego. Istotnym czynnikiem wpływającym na wydobycie i sprzedaż jest konkurencja węgla z innymi nośnikami energii, która wskazuje na konieczność restrukturyzacji polskiego górnictwa w celu zwiększenia wydajności i ograniczenia kosztów stałych, stanowiących w samej Kompanii ok. 70%.

**– Z jakimi zmianami wiąże się proces restrukturyzacji w sektorze górnictwa i co jest jego celem?**

– Celem procesu restrukturyzacji w górnictwie jest osiągnięcie efektywności ekonomicznej, która wynikać ma z podejmowanych decyzji inwestycyjnych, poziomu zatrudnienia oraz poziomu kosztów stałych. Pierwszy wariant restrukturyzacyjny przewiduje ograniczenie zdolności wydobywczych górnictwa do 94,8 mln t, przy zmniejszeniu zatrudnienia o 19,5 tys. osób. Drugi wariant zakłada zmniejszenie pułapu wydobycia do 88 mln t, przy redukcji zatrudnienia o 25,5 tys. osób. Istotą restrukturyzacji jest stworzenie warunków umożliwiających nie tylko zarządzanie podmiotami gospodarczymi, ale wpływanie na osiągnięte wyniki. Efektywność to dla nas korelacja zasobów i majątku z wydobyciem jak najlepszego jakościowo węgla, który na rynkach osiąga najwyższe ceny.

**– Czy należy poczekać z prywatyzacją sektora górniczego? W jakiej formie powinno się ją przeprowadzić?**

– Strategiczne cele prywatyzacji dla górnictwa węgla kamiennego w Polsce to przede wszystkim zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego kraju, wzrost efektywności funkcjonowania na rynku krajowym, zapewnienie zdolności konkurencyjności w warunkach globalnego oraz integracja podmiotów sektora węglowego z jego odbiorcami. O sprywatyzowaniu podmiotu gospodarczego decyduje nie tylko sytuacja polityczna, ale także kryteria ekonomiczne. Prywatyzację należy rozpocząć po zakończeniu niezbędnych zadań restrukturyzacyjnych, gdyż restrukturyzacja i prywatyzacja to czynniki wzajemnie się warunkujące. Zadania z jakich – w ramach restrukturyzacji – musi się wywiązać Kompania to: dokonanie niezbędnych inwestycji w efektywne i bezpieczne metody eksploatacji, technologii i poprawę jakości węgla oraz redukcja długów pięciu spółek węglowych, przejętych w 2003 r. Wybór formy prywatyzacji musi uwzględniać specyfikę podmiotu, jakim jest Kompania, oraz specyficzny charakter produkcji. Firma zatrudnia prawie 70 tys. osób, dlatego istotne jest, by zapewniła stabilność miejsc pracy oraz rozwój regionu, czyli przemysłów mających rynek zbytu w górnictwie.

**– Jaka jest strategia działania dla Kompanii Węglowej do czasu aż osiągnie warunki sprzyjające prywatyzacji?**

– Strategia działania Kompanii zawiera się w planie restrukturyzacyjnym dla polskiego górnictwa, którego główne

założenia przewidują poprawę jakości węgla, opracowanie oferty sprzedaży na potrzeby konkretnych odbiorców, wieloletnie umowy z klientami, podniesienie wydajności pracy i korelację z zasadami wynagrodzeń, inwestycje w bezpieczne i efektywne technologie oraz metody eksploatacji. Istotą działania na rynku jest zdolność szybkiego reagowania na zmiany na nim zachodzące, stąd głównym zadaniem Kompanii jest integracja, czyli upraszczanie struktury organizacyjnej oraz optymalizacja poziomu kosztów stałych, dająca w niepewnych sytuacjach działań rynkowych stabilność ekonomiczną.

**– 14 stycznia br. odebrał Pan „Wektora” – nagrodę za skuteczne zrealizowanie reform w górnictwie węglowym i efektywne zarządzanie Kompanią Węglową w warunkach gospodarki rynkowej. Jakie szczególnie osiągnięcia docenili przyznając nagrodę?**

– W 2003 r. Kompania Węglowa była na skraju upadłości. Dziś, zaledwie trzy lata później, jest firmą o ugruntowanej pozycji na rynku gospodarczym i społecznym, wzbudza zaufanie jako partner w interesach. Obecnie wszystkie działania koncentrują się na realizacji założeń procesu restrukturyzacji oraz własnej strategii funkcjonowania i rozwoju do 2010 r.

**– Jak kształtuje się regulacja zobowiązań publiczno-prawnych i cywilnoprawnych firmy?**

– Kompania Węglowa jest przedsiębiorstwem działającym od 2003 r. Ten stosunkowo krótki okres i podjęte procesy restrukturyzacyjne umożliwiły osiągnięcie stabilności finansowej i ekonomicznej. Mimo iż perspektywa osiągnięcia modelu docelowego jest jeszcze daleka, to aktualnie regulacja zobowiązań względem podmiotów publiczno-prawnych i cywilnoprawnych prowadzona jest na bieżąco. Wpływa to na zmianę postrzegania Kompanii jako wiarygodnego podmiotu gospodarczego i świadczy o skutecznym zarządzaniu.

**– Z czego biorą się różnice w wynikach poszczególnych kopalń wchodzących w skład KW? Jak wygląda polityka wobec tych, które osiągają gorsze wyniki?**

– Kompanię można porównać do wielkiej rodziny, gdzie nie ma podziału na „gorsze i lepsze dzieci”, jest natomiast konieczność zadbania o „dobre wychowanie”. Zarządzając kopalniami w ramach jednego przedsiębiorstwa możemy powiedzieć o nim tylko, że jest złą lub do-

brą firmą. Posiadającym majątkiem trzeba zarządzać, a następnie działać na rynku tak, by efekt w skali spółki – na miarę możliwości – był optymalny. Zróżnicowanie osiągnięć poszczególnych kopalń wynika przede wszystkim z bogactwa złoża, na jakim kopalnia wydobywa. Kopalnie, które szcerpią złoża, muszą zakończyć ruch górniczy pod ziemią, ale eksploatacji podlega ciągle cała infrastruktura urządzeń, która przejąć może część obsługi transportowej bądź produkcji. W podobny sposób przebiega polityka w stosunku do pracowników zatrudnionych przy obsłudze złoża, które wyczerpało możliwości eksploatacyjne. Pracownicy ci zasilają szeregi innych kopalni bądź kierowani są do obsługi innych sektorów działalności Kompanii.

**– Podnoszenie efektywności przedsiębiorstwa to także spójny plan marketingowy, jak wygląda on w Kompanii Węglowej?**

– W naszym planie marketingowym najważniejszy akcent położony został na dominującą rolę producenta, od którego klient oczekuje wiarygodności i marki towaru, mającego posiadać spodziewane parametry jakościowe. Efekt finalny – produkt, a następnie trwałą więź z klientem oparta jest o szereg działań w sektorze samej produkcji oraz logistyki i wynika z kompleksowego działania we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa.

**– Jakie bariery utrudniają funkcjonowanie KW?**

– Funkcjonowanie Kompanii zależy od dwóch czynników: uwarunkowań w zarządzaniu wielozakładowym przedsiębiorstwem oraz specyficznego charakteru produkcji. Pierwszy czynnik związany jest z przejęciem przez Kompanię zadłużenia jej kopalń składowych. Część wypracowanych zysków zostaje bezpośrednio przesuwana na zobowiązania i odbywa się kosztem zmniejszonych nakładów na inwestycje. Jednocześnie zakład, który zatrudnia ok. 70 tys. pracowników i stanowi ośrodek pracy dla całego regionu, musi liczyć się z siłą, jaką mają pracownicy oraz ze społecznymi konsekwencjami wszelkich decyzji. Innego rodzaju czynnikiem jest specyfika funkcjonowania Kompanii w koegzystencji z przyrodą, zagrożeniami na-

turalnymi oraz ochroną środowiska. Tu występują głównie bariery wynikające z samej istoty eksploatacji, wieloletniego funkcjonowania kopalń, wydłużającego się czasu transportu ludzi do złoża, wzrostów temperatury czy tąpnięć i wymagają szczególnej uwagi przy zapewnieniu bezpieczeństwa pracy.

**– Jak Pan ocenia efekty reform w górnictwie, od początku lat 90. do dzisiaj?**

– Górnictwo ma obecnie zdefiniowane kierunki, w jakich powinno rozwijać się i funkcjonować. Myślenie perspektywiczne widoczne jest w postrzeganiu węgla nie przez pryzmat poszczególnych kopalń, ale w perspektywie jednego złoża udostępnionego przez różne kopalnie. Zmiana ta powoduje, iż w kontekście jednego złoża powstaje cała infrastruktura kopalń, planowana jest wielkość zatrudnienia i opłacalność inwestycji. Współczesne górnictwo bardzo szeroko oddziałuje na rynek – od edukacji po inspirowanie produkcji gałęzi pokrewnych (technologicznych), stając się ich ważnym klientem.

**– Co powinno się zmienić, aby polskie górnictwo postrzegano w kategoriach innych niż „kula u nogi”?**

– Zmianom powinna ulec przede wszystkim mentalność ludzi, którzy w górnictwie pracują. Powinna ewoluować w kierunku nastawienia na działalność nie tylko wydobywczą, ale biznesową zarówno w skali krajowej, jak i rynku globalnego. Czytelnym znakiem tych zmian jest proces restrukturyzacji, który ma nie tylko znaczenie historyczne, ale przede wszystkim przyszłościowe, skierowane na rozwój wraz z rynkiem. Trzeba zmienić swoje nastawienie do odbiorcy, któremu oferuje się całą paletę alternatywnych nośników energii. Nie jest zatem już z góry skazany na jednego dostawcę. Dotarcie do odbiorcy uruchamia cały szereg działań lojalnościowych, polegających na zagwarantowaniu klientowi korzyści nie tylko z dobrej jakości węgla, ale także ze współpracy z Kompanią. Należy dążyć do wiarygodności ekonomicznej i partnerstwa, oddziaływać społecznie oraz upewnić inwestorów, że górnictwo jest dużym rynkiem zbytu dla branż pokrewnych. Trzeba w końcu

wykorzystać potencjał ludzi młodych, wykształconych do pracy w trudnych warunkach gospodarki rynkowej.

**– Jaka jest przyszłość polskiego węgla na rynku krajowym i europejskim?**

– Ostatnie lata pokazują, że węgiel nie tylko wraca do łask, ale przede wszystkim ma przyszłość jako paliwo alternatywne. Węgiel był deprecjonowany z powodu dużej emisji zanieczyszczeń, mającemu temu zapobiegać nowe technologie, redukujące w znacznej mierze szkodliwy wpływ na środowisko. Węgiel, który ma mieć przyszłość, musi zapewnić sobie konkurencyjność. Ważna jest jednak nie tylko ekologia, ale także jakość produktu trafiającego do odbiorcy. Użytkownik musi mieć poczucie zadowolenia z zakupu, komfort z współpracy zarówno z producentem – w fazie wydobycia, ale także w fazie sprzedaży – z dystrybutorem.

**– Zasoby polskiego węgla szacuje się na ponad 50 mld t, jak sprawić by polski węgiel był konkurencyjny na rynku europejskim? Jak sprostać konkurencji ze strony innych nośników energii?**

– Mając na uwadze funkcjonowanie w gospodarce rynkowej i konkurencyjność innych paliw, wielkość zasobów nie zdecyduje o ustanowieniu węgla elementem energetycznego bezpieczeństwa Unii Europejskiej. Lokalizacja Polski w Europie oraz całkowicie bezpieczny dla środowiska transport węgla mogą wskazywać na możliwość zabezpieczenia energetycznego UE, jednakże należy zadbać o jakość polskiego węgla. Promowane muszą być nowe technologie, doskonalące proces produkcji i zapewniające ograniczenie emisji szkodliwych substancji do atmosfery. Nowe technologie to także niższe koszty eksploatacji i wydobycia, istotne z kolei przy ogólnym bilansie ekonomicznym. Kompania Węglowa bierze udział w programie „Innowacyjny Śląski Klaster Czystych Technologii Węglowych”, którego celem jest m.in. promocja węgla jako paliwa czystego. Wszystkie obecnie podejmowane działania zmierzają do zaferowania na rynku krajowym i europejskim wysokiej jakości węgla, który jest konkurencyjny wobec innych nośników energii.

**– Dziękuję za rozmowę.**

