

Zanim zaczniemy dyskusję o tym, co i jak zmieniać w polskim górnictwie, musimy sobie odpowiedzieć na proste pytanie: chcemy bronić historii czy chcemy przetrwać? Na razie najwięcej wysiłku wkładamy w to, żeby tak zaplanować zmiany, aby za wiele nie zmienić – mówi **MAKSYMILIAN KLANK**, wiceprezes FASING SA, były prezes KHW i KW, wieloletni prezydent Euracoal.

Cięcia nie zastąpią solidnej analizy

► **NOWY GÓRNIK: Górnictwo węgla kamiennego przeżywa kryzys, jednak analitycy wciąż powtarzają, że węgiel jako paliwo ma przyszłość. W Polsce jeszcze przez kilkadziesiąt lat węgiel będzie najważniejszym źródłem energii. Skoro pozycja węgla jest tak silna, to dlaczego polskie firmy górnicze mają kłopoty?**

MAKSYMILIAN

KLANK: Mamy kłopoty, ponieważ nie potrafimy konkurować na rynku wewnętrznym i na rynku Unii Europejskiej. Wielu analityków twierdzi, że nasz węgiel jest zbyt drogi i dlatego polskie górnictwo traci zdolność konkurencyjną na rodzimym rynku. W dużej mierze właśnie tak jest, lecz nie jest to jedyny powód kłopotów naszego górnictwa. Na rynku konkurencyjnym istotna jest przede wszystkim jakość oferowanego towaru. Gromadzenie na zwalchach trudno sprzedawalnego węgla stawia pod znakiem zapytania zasadności poniesionych kosztów na jego eksploatację. Często uwarunkowania górniczo-geologiczne mają wpływ na jakość wydobywanego węgla – są to przypadki szczególne, które wynikają z całej złożoności górniczej. Jakość węgla w każdej kopalni określiła natura, dlatego z punktu widzenia interesów spółki węglowej ważna jest selektywność jego wybierania składająca się na jakościową ofertę rynkową. Zwraca to także uwagę na konieczność racjonalnego zarządzania jakością węgla na etapie podejmowania decyzji o robotach przygotowawczych i udostępniających przyszłą eksploatację.



► **Zdaniem analityków kopalnie mogą liczyć na zyski dopiero wtedy, gdy średnia wydajność osiągnie poziom około 1200 ton wydobytego węgla na jednego zatrudnionego. Teraz, w zależności od spółki, brakuje od około 400 do około 500 ton, aby uzyskać wzorcową wydajność. Nie ma szans, aby polskie górnictwo miało zyski?**

– Możemy osiągnąć wydajność znacznie wyższą i też będziemy mieli kłopoty. Sama wydajność mierzona w tonach nie gwarantuje sukcesu. Wydajność mierzona zalegającym na zwalchach, trudno sprzedawalnym węglem nie poprawia efektywności. Połączona z jakością już o niej stanowi.

► **Skąd w takim razie wzięła się magiczna liczba 1200 ton?**

– Z wiary w symboliczną moc wskaźników. Wydajność liczona w tonach jest tylko jednym z parametrów decydujących o sukcesie ekonomicznym. Istotniejszym parametrem jest jakość wydobywanego węgla i koszty wydobycia. Można sobie wyobrazić sytuację, w której przy wydajności na przykład 700 ton na zatrudnionego kopalnia ma zadowalające wyniki i dobre perspektywy. Warunek – będzie to węgiel wysoko ceniony na rynku i przez niego oczekiwany.

► **Czy to oznacza, że skoro polskie kopalnie nie osiągają dobrej wydajności mierzonych w tonach, wydobywają niesprzedawalny węgiel i ponoszą wysokie koszty wydobycia, to są skazane na zagładę?**

– Myślę, że rok 2014 będzie przełomowy dla polskiego górnictwa. Przetrwają ci, którzy utrzymają dobrą pozycję ekonomiczną. Oczywiście, zawsze będzie huśtawka koniunktury i nie należy z tego powodu ogłaszać katastrofy. Trzeba przede wszystkim skończyć ze zglubnym przyzwyczajeniem podejmowania jakichkolwiek działań dopiero wtedy, gdy sytuacja staje się bardzo zła. To jasne, że w dramatycznej sytuacji podejmuje się dramatyczne decyzje – zaczyna się polityka cięcia kosztów, a to zawsze oznacza radykalne ograniczanie wydatków na odtwarzanie mocy produkcyjnych. Jeżeli nie odtwarza się mocy produkcyjnych, kopalnie tracą szansę na wykorzystanie czasu koniunktury. Ceny są wówczas bardzo dobre, ale nie ma frontów wydobywczych, brakuje maszyn i ten stan trwa do chwili, aż koniunktura słabnie. Kiedy kopalnie odtworzą moce, kończy się koniunktura. Podrywamy się pod koniec wydarzeń, dlatego od lat nie potrafimy wykorzystać koniunktury, aby zmaksymalizować zyski, i ocieramy się o upadek, kiedy trwa kryzys. Myślę, że najwyższy czas, abyśmy zastąpili spóźnione działania porządną analizą i na tej podstawie planowali rozwój spółek węglowych, jednak zawsze trzeba pamiętać, że ta analiza musi zaczynać się od poziomu ścian wydobywczych. Czy sprzedam węgiel z tej ściany na tyle dobrze, abym zarobił na wykonanej pracy? – takie pytanie trzeba sobie zadać, zanim podejmie się decyzję o rozpoczęciu jakichkolwiek prac.

► **Na początku 2013 roku zarządy spółek węglowych zapewniały, że cięcia kosztów nie będą oznaczały radykalnego ograniczenia inwestycji. Kilka tygodni temu firmy pracujące dla górnictwa poinformowały, że polskie kopalnie wydały w 2013 roku przynajmniej o 700 milionów złotych mniej na zakupy w porównaniu z rokiem 2012. Można wydać 700 milionów złotych mniej bez wprowadzania radykalnych cięć?**

– To bardzo znaczne ograniczenie wydatków inwestycyjnych. Można użyć dla tej sytuacji określenia cięcia nakładów inwestycyjnych, ale cięcia w tym przypadku to istotne problemy dla przyszłości. Koszty i nakłady inwestycyjne należy racjonalizować. Musi to być proces ciągły, a nie działania akcyjne. W warunkach posiadania ograniczonych środków należy je racjonalnie dywersyfikować i wiązać z możliwymi do osiągnięcia celami.

► **Kompania Węglowa praktycznie wstrzymała przyjęcia do pracy, co oznacza redukcję zatrudnienia o kilka tysięcy osób. To także przykład cięć na zasadzie zrywów?**

– Nie chcę oceniać decyzji podejmowanych w sytuacjach ekstremalnych, ponieważ z własnego doświadczenia wiem, że wtedy najłatwiej jest ciąć, a nie analizować. Sztuką jest niedopuszczenie do stanu, w którym jedynym wyjściem są rozwiązania radykalne, podejmowane pod presją ekonomiczną. Każda decyzja winna być przyporządkowana do celowej na dany okres strategii, wcześniej określonej i przyjętej w obowiązującej procedurze.

► **Związki zawodowe nie zgadzały się na stopniowe zmiany w czasie koniunktury. Teraz nie zgadzają się na radykalne**

rozwiązania. Sądzi pan, że w końcu dojdzie do porozumienia między związkami zawodowymi a zarządami spółek i uda się wypracować jakiś plan antykryzysowy?

– Myślę, że zawsze jest miejsce dla zdrowego rozsądku. Każda sytuacja kryzysowa może być rozwiązana z pożytkiem dla firmy, jej załogi i ciągłości funkcjonowania. Sytuacja ta to nie tylko problem kierownictwa firmy – dotyczy ona również związków zawodowych, które reprezentując załogę, oczekują niewątpliwie na racjonalne propozycje w rozwiązaniu istotnego problemu gospodarczego. Ważne jest, aby te propozycje były wypracowane wspólnie i uwzględniały na etapie ich tworzenia argumenty stron. Kompromis w tym przypadku to wypracowanie wspólnej i zapewniającej rozwiązanie problemów strategii, a nie oczekiwanie na akceptację argumentów każdej z osobna strony.

► **Zarządy powinny koncentrować się na tym, aby jak najlepiej sprzedać wydobytą węgiel, powinny szukać nowych rynków zbytu i chronić załogę przed ponoszeniem kosztów kryzysu przez pracowników, którzy nie ponoszą winy za kryzys. To najczęściej powtarzany przez związkowców argument.**

– Zarządy zawsze muszą koncentrować się na tym, aby jak najkorzystniej sprzedać efekt pracy załóg górniczych. Muszą także dbać o to, aby jak najlepiej wykorzystać potencjał, na który składa się złożość, wyposażenie techniczne, wiedza i wysiłek załóg górniczych. Nie chcę silić się na jakieś naukowe wywody, powiem więc najprościej, jak potrafię – zawsze chodzi o to, aby jak najlepiej zarobić na tym, co zrobiliśmy. Kryzys jest stanem wyjątkowym, wymagającym zatem również wyjątkowych działań. Rozwiązania same nie przyjdą, trzeba je wypracować i wdrożyć. Na każdym szczeblu zarządzania trzeba ich poszukiwać. Dotyczy to również systemu wynagrodzeń. Otóż do tej pory obowiązuje jednostronny model kształtowania płac. Rosną płace zasadnicze i nie ma możliwości uelastycznienia funduszu płac – to dlatego najprostszym rozwiązaniem w czasie kryzysu jest ograniczenie zatrudnienia. Sięga się po takie rozwiązania często zbyt szybko, pomijając inne możliwe, lecz mniej dokuczliwe rozwiązania.

► **Sądzi pan, że w 2014 roku uda się uzależnić część zarobków od wyniku finansowego firm górniczych?**

– Koszty osobowe to ponad połowa kosztów wydobycia. W dużej mierze stały się one kosztami stałymi. Brak ich powiązania z kształtowaniem efektywności ekonomicznej firmy w przypadku gorszej koniunktury tworzy dodatkowe problemy. Konieczne jest bardziej elastyczne kształtowanie płac określone możliwościami firmy. Sztynnymi zapisami określającymi poziom płac nie napełnimy przychodów firmy. Ważne jest powiązanie poziomu funduszu płac z wypracowanymi efektami. Myślę, że w tym roku, przynajmniej w jakiejś części, do takiego modelu nastąpi co najmniej przybliżenie.

► **Śląskie kopalnie mają kłopoty, a Bogdanka radzi sobie bardzo dobrze. Niedługo**

górnicy z Bogdanki będą wydobywać rocznie tyle węgla, ile wydobywają cztery dobre śląskie kopalnie. Śląskie górnictwo traci rynek, na który wchodzi Bogdanka. Dlaczego tak się dzieje?

– Na Śląsku od kilku lat tłumaczymy to jednakowo – oni mają bardzo dobre warunki geologiczno-górnictwa. Ja proponuję, aby zastanowić się, jak to się stało, że Bogdanka zdobyła bardzo dobrą pozycję rynkową – przecież przez wiele lat przeżywała problemy ekonomiczne. Kopalnia miała olbrzymie zadłużenie. Występowały tam też istotne problemy górniczo-geologiczne. Trzeba się w takim razie zastanowić, jak rozwiązano te problemy. Na Śląsku są kopalnie, które mają niewiele gorsze warunki i znacznie gorsze wyniki. Zamiast opowiadać o wyjątkowo dobrych warunkach w Bogdancie, trzeba odpowiedzieć sobie na proste pytanie: co oni zrobili, że nie tylko przeżyli, ale odnieśli wielki sukces.

► **Co oni zrobili, że nie tylko przeżyli, ale odnieśli sukces?**

– To niewątpliwie pytanie do Bogdanki. Jestem jednak pewien, że bez względu na trudności koncentrowali się na tym, aby wydobywać węgiel jak najbardziej efektywnie – dokładnie przeanalizowali swoją sytuację, opracowali plan rozwiązania problemów i konsekwentnie go realizowali.

► **Polsce wystarczyłoby 5 takich kopalń jak Bogdanka i nasze elektrownie miałyby węgiel. Może powinniśmy dążyć do takiego modelu górnictwa?**

– Zapomina pan o wielkim rynku, jakim jest Unia Europejska. Dlaczego mamy koncentrować się tylko na potrzebach polskiej energetyki? Unia potrzebuje coraz więcej węgla energetycznego. Dlaczego potrzeby krajów UE ma zaspokajać górnictwo amerykańskie, rosyjskie albo afrykańskie? Dlaczego tak łatwo rezygnujemy z tego rynku?

► **Kilka firm przygotowuje się do wydobycia węgla w miejscach, gdzie zlikwidowano kopalnie. Dlaczego im będzie się to opłacało, a na przykład Kompanii Węglowej może pomóc tylko ograniczenie wydobycia i likwidacja kilkudziesięciu ścian wydobywczych?**

– Informacja, że są firmy zainteresowane wydobyciem węgla na Śląsku, jest krzepiąca. Dlaczego im to będzie się opłacało? Pewnie dlatego, że planują wydobycie węgla potrzebnego na rynku, a pracę w kopalni zorganizują w sposób nowoczesny. W polskich kopalniach, poza Bogdanką, wprowadzanie zmian organizacyjnych jest uznawane za zamach na historyczne zdobycze górników. Zanim zaczniemy dyskusję o tym, co i jak zmieniać w polskim górnictwie, musimy sobie odpowiedzieć na proste pytanie: chcemy bronić historii czy chcemy przetrwać? Na razie najwięcej wysiłku wkładamy w to, żeby tak zaplanować zmiany, aby za wiele nie zmienić.

► **Kto jest bardziej winny – zarządy czy związki zawodowe?**

– Winny jest zawsze ten, kto nie chce się dostosować do rzeczywistości gospodarczej.

Rozmawiał: SŁAWOMIR STARZYŃSKI