

CZY KTOŚ ANALIZOWAŁ, W JAKIM STOPNIU STRATA POLSKIEGO GÓRNICICTWA JEST EFEKTEM BARDZO TRUDNEGO RYNKU, A W JAKIM BRAKU UMIEJĘTNOŚCI I CHĘCI DOSTOSOWANIA SIĘ DO NIEGO? – PYTA **MAKSYMILIAN KLANK**, WICEPREZES FASING SA, BYŁY PREZES KW

# Konferencjami nie naprawimy branży

► **NOWY GÓRNIK: Czy da się w sposób obiektywny ustalić, w której kopalni warto wydobywać węgiel, a w której się nie opłaca? Jak długo można wydobywać mało i drogo, a sprzedawać niewiele i tanio?**

**MAKSYMILIAN KLANK:**

Na razie polskie górnictwo ulega pewnym modom. W czasie koniunktury modne jest nieliczenie się z kosztami. W kryzysie modne jest szukanie kopalń trwale nierentownych. Podobno jeżeli je zidentyfikujemy i zamkniemy, to uzdrowimy spółki węglowe. Uważam, że zamiast tego należy w końcu sprecyzować, jaką rolę ma pełnić górnictwo i przemysł pracujący dla niego w gospodarce regionu i kraju. Jeżeli to zrobimy, wtedy będziemy mogli ustalić kryteria ekonomiczne określające, kiedy tracimy na górnictwie, a kiedy zarabiamy. Prosty rachunek zysków i strat nic nam nie da, bo przecież w czasie koniunktury właściwie nie ma kopalń nierentownych, a w czasie kryzysu na 30 tylko kilka ma zysk. Czy w takim razie teraz powinniśmy zamknąć ponad 20 kopalń i ogłosić, że nareszcie mamy dochodowe górnictwo? Byłoby to nieodpowiedzialne. Obawiam się, że zamiast poważnej koncepcji ekonomicznej mamy do czynienia z pustosłowiem. Elastyczność, efektywność, wydajność są hasłami dyżurnymi. Nie wiadomo, co się za nimi kryje. To język konferencji górniczych, który w żaden sposób nie wpływa na rzeczywistość. Konferencjami nie naprawimy branży.



► **Przeprowadził pan brawurową krytykę efektywności, elastyczności i wydajności. A przecież to pan około 10 lat temu podjął decyzję, że w Kompanii Węglowej nie można uruchomić ścian, jeżeli wydajność będzie niższa niż 3 tys. ton na dobę. Zabronił pan uruchamiania ścian, z których węgiel będzie leżał na zwalchach z powodu niskiej jakości. Kompania miała wydobywać tylko taki węgiel, na który jest zapotrzebowanie. Kilka razy obserwował pan, jak górnicy obrzucali budynek jajkami, kamieniami, bo chciał pan powiązać płace z efektami pracy.**

– Tak było. W dodatku nie zmieniam zdania i uważam, że te decyzje były racjonalne. Ponieważ trochę pan uprościł moją koncepcję, pragnę podkreślić, że nigdy nie byłem zwolennikiem suchej statystyki. Oczywiście, mogłaby działać ściana o wydajności niższej niż 3 tys. ton, ale pod warunkiem, że wydobywany z niej węgiel swoją jakością i ceną gwarantowałby zysk. Nigdy także nie byłem zwolennikiem statystycznej wydajności. Mówi się, że spółki będą w dobrej kondycji, jeżeli wydobyć na zatrudnionego wyniesie przynajmniej 1000 ton. A może wystarczy 700 ton, ale węgla poszukiwanego i cennego na rynku? Statystyką można zaciemnić każdy obraz. Problem polega na tym, że od tamtego czasu nie udało się wdrożyć żadnego z ówczesnych pomysłów. Za cenę złudnego spokoju ze wszystkiego zrezygnowano. Przeprowadzenie zmian w branży górniczej wymaga czasu. Nigdy nie chciałem ograniczać wysokości wynagrodzenia. Chciałem stworzyć system, który wyraźnie określa, za co można więcej zarabiać.

► **Nie powstał taki system. Dlaczego?**

– Nie wiem. Nie ma mnie w KW od wielu lat.

► **To pan mówił, że organizacja pracy powinna być dostosowana do potrzeb konkretnej kopalni.**

– Tak. W ramach spółki węglowej czy całej branży można stworzyć jakieś ramy, natomiast na poziomie kopalni powinny funkcjonować konkretne rozwiązania. Nie każda kopalnia musi pracować tylko pięć albo aż sześć dni. Nie w każdej musi być taka sama liczba zmian. Nie ma dwóch identycznych kopalń. Dlaczego w każdej ma być identyczna organizacja pracy? Czy tylko dlatego, żeby było jednako? Najważniejsza jest odpowiedź na pytanie: Kto ma stworzyć warunki, żeby poprawić wydajność i efektywność? Czy mają to zrobić górnicy albo związkowcy czy menedżerowie? Moim zdaniem muszą to zrobić menedżerowie. To oni powinni wiedzieć, jakie narzędzia i jaką organizację pracy wdrożyć, aby osiągnąć zakładane cele. Jeżeli kadra zarządzająca spełni swoje zadanie, wtedy górnicy będą potrafili tak przystosować się do warunków, aby mogli pracować efektywnie i bezpiecznie. Niestety odnoszę wrażenie, że zbyt często tak zwany opór społeczny jest wygodnym alibi, aby niczego nie zmieniać. Oczywiście ten opór jest, ale są także argumenty, które przemawiają za zmianami.

► **Nie w spółkach państwowych. Zbyt często są wybory i spokój społeczny jest najważniejszy.**

– Nie zgadzam się na stereotypowy podział: prywatna firma to dobra firma, a firma państwowa to zła firma. Problemem jest brak kontynuacji. Właściciel musi kiedyś podjąć decyzję, jak branża ma się przeobrazić – i powinien realizować tę koncepcję. Zaczął pan rozmowę od moich doświadczeń w KW. Kiedy z niej odchodziłem, spółka przygotowywała się do kilku przedsięwzięć. Potem każda zmiana prezesa wiązała się ze zmianą koncepcji. Efekty są takie, że KW przez kilka lat istniała bez długofalowego planu strategicznego, a strategie krótkoterminowe zmieniały się średnio co niespełna dwa lata. Skończyło się to reorganizacją firmy. Czy tym razem powstanie strategia na lata? Nie wiem, ponieważ mamy na razie etap wojny polsko-polskiej na rynku wewnętrznym. Trudno ją uznać za jakąkolwiek strategię. Mało tego, wyraźnie widać, że brak koncepcji właściciela doprowadza do negatywnych zjawisk.

► **Dlaczego panu nie udało się wprowadzić tych zmian?**

– Zabrakło czasu, aby to zrobić. Kompania Węglowa powstała z pięciu spółek, które miały różną organizację pracy, politykę sprzedaży, różny poziom organizacyjny. Najpierw trzeba było stworzyć podstawy firmy. Sporo rzeczy zdążyłem wprowadzić. Energetyka zaczęła płać za energię zmagazynowaną w węglu, a nie tylko za tony. Zbyt został podporządkowany potrzebom odbiorców. Wtedy sama KW eksportowała 15 mln ton węgla. Udało się stosunkowo szybko z głębokiej straty wypracować zysk. Mimo trudnych warunków kopalnie KW inwestowały i unowocześniały się. Kopalnia Marcel, teraz chluba KW, zaczęła się modernizować wiele lat temu. Zbudowano upadową, przygotowano inny model funkcjonowania kopalni, skoncentrowano się na poprawie efektywności i dzięki temu Marcel nawet w tych ciężkich czasach radzi sobie bardzo dobrze.

Wszyscy narzekają na spadek cen. Czy ktoś analizował, w jakim stopniu strata

polskiego górnictwa jest efektem bardzo trudnego rynku, a w jakim braku umiejętności i chęci dostosowania się do niego? Wciąż słyszę: Ceny nas rujną. A co zrobiliśmy, żeby nas nie zrujnowały? Może przyczyną tkwiącą wewnątrz organizacji, jakimi są spółki węglowe? Przed kilku laty przewidywałem, że polski węgiel będzie tracił zdolność konkurencyjną na polskim rynku. Po kilku latach stracił ją w znacznym stopniu.

► **Ktoś, kto stanie na czele Nowej Kompanii Węglowej, będzie miał dokładnie takie same problemy, jakie pan miał w połowie 2003 roku. Firma bez pieniędzy, nadmiar węgla na rynku, sztywne układy pracy i trudne rozmowy ze związkami zawodowymi. W takiej sytuacji niewiele można.**

– Moim zdaniem można wiele, ale pod warunkiem że np. ze sprzedaży węgla poniżej kosztów wydobycia nie uczyni się reguły. Analitycy twierdzą, że Nowa KW potrzebuje na start ponad 3 mld złotych. Na razie mówi się o tym, że pieniądze dadzą partnerzy. Jacy partnerzy? Na co te pieniądze będą przeznaczone? Nikt oficjalnie o tym nie mówi. Rozumiem, że wiele informacji jest poufnych, bo tak chcą potencjalni inwestorzy. Jednak dlaczego nie analizujemy roli, jaką w gospodarce będzie pełnić Nowa KW? Tego nie rozumiem. My wciąż nie stworzyliśmy modelu, który przekonałby Unię Europejską o znaczeniu górnictwa dla Polski. Gospodarka potrzebuje silnej, dobrze zorganizowanej i efektywnej branży. Leczymy objawy, zamiast zwalczać chorobę, przez którą je mamy. Trzeba odpowiedzieć sobie na podstawowe pytanie: Czy stworzenie Nowej Kompanii Węglowej ma być kolejnym zabiegiem organizacyjnym czy ma służyć zorganizowaniu efektywnej firmy? Bardzo często słyszę, że polska energetyka powinna korzystać z węgla wydobywanego w polskich kopalniach. Jednak nie będzie go kupować za każdą cenę. Niby każdy o tym wie, jednak nic z tej wiedzy nie wynika.

► **Fasing chce rozpocząć wydobycie węgla we własnej kopalni. Chcecie państwo zorganizować ją na wzór kopalń państwowych?**

– Fasing ma własny pomysł na kopalnię. Moim zdaniem to bardzo przemyślany plan, ponieważ energetyka będzie potrzebować dobrego węgla. Nasza kopalnia ma go oferować. Ma być przyjazna dla otoczenia, pełnić funkcję integracyjną dla lokalnej społeczności i działać zgodnie z rachunkiem ekonomicznym. Na pewno nie będziemy kopiować wzorców z dużych spółek węglowych, bo samodzielna kopalnia musi znaleźć swoje miejsce na rynku.

► **Z naszej rozmowy wynika, że nie ma racjonalnych powodów, które czyniłyby z górnictwa branżą upadającą. Przyzwyczajenia, tradycja, brak decyzji, gra na przeczekanie – to przeszkody związane z mentalnością, a nie z obiektywnymi warunkami.**

– Bardzo często mówi się, że górnictwo jest nieefektywne, ponieważ jest państwowe. Gdyby było prywatne, byłoby efektywne. Jeżeli to prawda, sprywatyzujemy górnictwo. Uważam, że źle zarządzana firma padnie bez względu na to, kto jest jej właścicielem. Sama prywatyzacja niczego nie załatwia. Musimy znaleźć inwestorów i zastanowić się, czy jesteśmy przygotowani do prywatyzacji. Zbyt często uważamy, że prywatyzacja jest sposobem

na sprzedaż problemów. Jednak prywatny właściciel będzie chciał wiedzieć, jakie obowiązki na niego spadną, kiedy kupi kilka kopalń. Mówiąc o prywatyzacji, trzeba zastanowić się nad najważniejszym problemem. Przecież nikt nie kupi na przykład całej Kompanii Węglowej. Żaden prywatny inwestor nie będzie chciał zaczynać biznesu węglowego od wypłacania odpraw i gaszenia niepokojów społecznych. Dlatego zasadne jest, abyśmy odpowiedzieli sobie na pytanie: Chcemy sprzedać problemy czy przygotować górnictwo do prywatyzacji?

Rozmawiał: SŁAWOMIR STARZYŃSKI

## Mamy efekt dekady stania w miejscu

**Jak oceniać opłacalność górnictwa? Opłaca się to, co w czasie kryzysu nie przynosi strat? Może górnictwo jest nieopłacalne bez względu na koniunkturę? Czy to prawda, że nikt nie proponował zmian np. w Kompanii Węglowej? W 2005 roku w 10. numerze Przeglądu Organizacji ukazała się rozmowa z ówczesnym prezesem KW Maksymilianem Klankiem. Mija dziesiąty rok od tej rozmowy. Po dekadzie KW jest w gorszym stanie niż 10 lat temu. Redakcja Nowego Górnika stawia proste pytanie: Dlaczego?**

Fragment wypowiedzi Maksymiliana Klanka dla pisma Przegląd Organizacji, nr 10/2005: „Taki prosty, rynkowy mechanizm może działać w branżach, gdzie koszty wejścia są znacznie niższe, a efektywność sprowadza się do wyniku finansowego na koniec roku. W takim krótkim rachunku to całe wydobycie oczywiście się nie opłaca. Gdyby na powierzchni było dość miejsc pracy dla górników i otoczenia górnictwa (to jest kilka razy więcej ludzi, niż pracuje w kopalniach), to polskie kopalnie dawno już byłyby zamknięte; ludzie sami by stąd odeszli – gdyby mieli dokąd – mimo legendarnego przywiązania do zawodu.

Opracowaliśmy program ekonomiczny do 2010 roku, kiedy to Kompania ma zupełnie samodzielnie dawać sobie radę na rynku. W ciągu najbliższych lat chcemy obniżyć koszty stałe o 10 proc. między innymi poprzez likwidację 14 szybów i redukcję zatrudnienia. Kompania to jedna firma, pomimo że tworzy ją 17 kopalń. Trudno więc tak naprawdę mówić o tym, że «jedna kopalnia subsydiuje drugą». Mówimy o różnych metodach – w większości przypadków są to różnice wynikające z warunkowań technicznych i geologicznych – eksploatacji jednego złoża, do którego dostajemy się z wielu stron.

Dzisiejszy układ eksploatacyjny nie jest wynikiem naszego świadomego planowania, tylko rozmaitych zaszczości historycznych. Wiele kopalń ma ponad 100 lat. Wówczas eksploatacja wyglądała inaczej, kopało się często «na nosa», bez wcześniejszego rozpoznania i korzystając z bardzo ubogiej wiedzy o geologii. Dziś wyglądałoby to jeszcze inaczej, ale tego się już nie cofnie. Trzeba starać się zbliżyć do rozwiązań optymalnych, ale nie ma sensu porównywać stanu zastanego z jakimś teoretycznym ideałem».