

Jerzy PODSIADŁO*

Restrukturyzacja KWK Bobrek i KWK Piekary (mit czy rzeczywistość)

STRESZCZENIE: W maju 2015 roku Węglokoks Kraj Sp. z o.o. nabył od Kompanii Węglowej SA dwie kopalnie, KWK Bobrek i KWK Piekary. Środki na przeprowadzenie transakcji pochodziły z podwyższenia kapitału dokonanego przez Węglokoks SA. W ramach KW SA oba zakłady należały do najbardziej deficytowych. Z tego względu zakładano w różnych wersjach strategii zamknięcie obu kopalń. Po ich przejściu i krótkiej restrukturyzacji Węglokoks Kraj zakończył rok 2015 wynikiem dodatnim w wysokości 3,166 mln złotych. Jak to się więc stało, iż w ciągu 8 miesięcy, przy fatalnym popycie na węgiel i niskich cenach spółka pokazała dodatnie wyniki? Jest to prawda czy kombinacje księgowe?

SŁOWA KLUCZOWE: węgiel kamienny, kopalnie, restrukturyzacja

1. Geneza biznesu

Węglokoks Kraj Sp. z o.o. powstał w styczniu 2012 roku na bazie zakupionego przez Węglokoks SA od Dalki Łódź SA i Kompanii Węglowej SA Zakładu Wzbogacania Węgla Julian Sp. z o.o. w Piekarach Śląskich. Podstawową działalnością tego zakładu było wzbogacanie niskiej jakości węgla, kupowanego z kopalni „Piekary” i produkcja miałów węglowych o wyso-

* Dr; e-mail: jpodsiadlo@onet.eu

kich parametrach jakościowych. Zakład Julian był więc w pewnym sensie integralną częścią KWK Piekary. Nic więc dziwnego, iż Węglokoks SA był od samego początku zainteresowany przejęciem także samej kopalni, aby zapewnić sobie niezakłócone dostawy surowca. Już w 2012 roku został w tej sprawie podpisany list intencyjny, który zakładał utworzenie nowej spółki celowej, do której KW wniosłaby oddział KWK Piekary, jako zorganizowaną część przedsiębiorstwa a Węglokoks zakład Julian oraz środki finansowe. Rozważano również stworzenie spółki pracowniczej. W 2014 roku Kompania Węglowa zmieniła stanowisko i podjęła decyzję o sprzedaży do Węglokoksu 4 kopalń. Dwóch tzw. dobrych i z dużym potencjałem, tj. KWK Jan-kowice i KWK Chwałowice oraz dla równowagi transakcji dwóch złych kopalń, tj. KWK Piekary i KWK Bobrek Centrum. Również jednak i ta koncepcja nie została zrealizowana. W końcu na podstawie porozumienia pomiędzy stroną rządową a Międzyzakładowym Komitetem Protestacyjno-Strajkowym ze stycznia 2015 zarząd Węglokoks SA zawarł porozumienie z Kompanią Węglową SA i ze Spółką Restrukturyzacji Kopalń SA oraz z organizacjami związkowymi o przejęciu KWK Piekary i KWK Bobrek.

KWK Bobrek funkcjonowała w ramach KW SA jako zakład dwu ruchowy, tj. Ruch Bobrek i Ruch Centrum. Wydobycie prowadzono w trzech regionach eksploatacyjnych: Bobrek-Miechowice, Bytom III i Centrum. W dwóch pierwszych regionach wydobywano węgiel metodą ścianową z zawalem stropu. W rejonie Centrum zaś wydobywanie było prowadzone metodą ścianową z podsadzką. Powodowało to tam radykalne zwiększenie kosztów i czyniło całą eksploatację nieopłacalną. Stąd też mimo stosunkowo dużych zasobów węgla jedynym rozwiązaniem było zamknięcie tej kopalni. Uzgodniono więc jej przekazanie do Spółki Restrukturyzacji Kopalń. Ruch Bobrek natomiast zgodnie ze wszystkimi analizami przeprowadzonymi w Węglokoksie miał szansę na szybkie wyjście na dodatnie wyniki. Zasoby operatywne przypadające na Ruch Bobrek wynosiły według szacunku z 2013 roku około 17 mln ton, co wystarczało na spokojną eksploatację przez najbliższe lata.

Z kolei KWK Piekary była kopalnią utworzoną przez połączenie trzech byłych kopalń piekarsko-bytomskich: Julian, Andaluzja i Rozbark. W momencie przejęcia przez Węglokoks prowadzono wydobywanie na rozproszonym obszarze w oparciu o koncesję na trzech obszarach górniczych w Brzezinach, Rozbarku i Piekarach. Zasoby operatywne w całym obszarze wynosiły około 16,6 mln ton, z tego jednak tylko około 12 mln ton nadawało się do eksploatacji systemem ścianowym z zawalem stropu. Przy założeniu rocznego wydobycia do 1 mln ton czas eksploatacji wyniósłby w granicach 10 lat. Efektywność inwestycji musiała więc być wyliczona najdalej na taki okres całkowitego zwrotu nakładów plus godziwy zysk. W eksploatowanym obszarze istnieje jednak możliwość zwiększenia dostępnej bazy zasobowej, ale tylko do eksploatacji specjalnej.

W rezultacie przeprowadzonych akwizycji powstało zupełnie nowe przedsiębiorstwo, którego zadaniem jest eksploatacja, wzbogacanie i przeróbka wydobytego węgla oraz jego sprzedaż na rynku krajowym.

2. Restrukturyzacja

Sytuacja nowego przedsiębiorstwa w pierwszej połowie 2015 roku była krańcowo trudna. Niskie ceny węgla na rynku i słaby popyt spowodowały obniżenie sprzedaży, co przy braku elastyczności kosztowej w prostej linii prowadzi do bankructwa. Dwie głęboko deficytowe kopalnie ponoszące ogromne straty (tab. 1). Pomiędzy rokiem 2012–2014 obie kopalnie wygenerowały 55,6 mln złotych straty. Za 5 miesięcy 2015 roku strata wyniosła tam 252,3 mln złotych. W sumie więc łączna strata od 2012 roku osiągnęła niebotyczną kwotę 805,4 mln złotych. Sama KWK Bobrek- Centrum poniosła w 2014 roku stratę w wysokości 126 mln stając się tym samym w strukturach Kompanii Węglowej trzecią najbardziej nierentowną kopalnią, po Brzeszczach i Sośnicy-Makoszowy. Było więc rzeczą oczywistą, iż niezbędna jest głęboka i szybka restrukturyzacja idąca równocześnie w dwóch kierunkach, tj.

- ◆ obniżenia kosztów,
- ◆ zwiększenia wartości sprzedaży.

TABELA 1. Wynik finansowy netto [tys. zł]

TABLE 1. Net financial result [thousands PLN]

Lata	2012	2013	2014	2015/5 M/
KWK Bobrek	4 986	-121 555	-126 889	-147 511
KWK Piekary	-101 876	-219 175	11 945	-105 310

Kluczem do sukcesu w tej sprawie był wybór zmotywowanego i sprawnego kierownictwa firmy, które potrafiłoby zaktywizować jak największą grupę pracowników do przeprowadzenia całego procesu.

2.1. Obniżenie kosztów operacyjnych

W obu kopalniach, podobnie zresztą jak w całym polskim górnictwie węgla kamiennego, trzon kosztów operacyjnych tworzony jest przez cztery podstawowe pozycje: koszty osobowe, koszty materiałów i energii, koszty usług obcych, amortyzację.

Podstawową częścią kosztów i równocześnie najtrudniejszą do restrukturyzacji są koszty osobowe. Koszty te stanowią około 50% całości kosztów operacyjnych. W obu kopalniach były znaczne nadwyżki pracowników, mimo spadku zatrudnienia w ostatnich latach (tab. 2 i 3). Zmniejszenie zatrudnienia nie poprawiało przy tym rentowności, gdyż równocześnie obniżała się produkcja węgla. Jak wynika z przytoczonych danych, wydobyte na jednego zatrudnionego spadło pomiędzy rokiem 2012 a 2014 w KWK Bobrek-Centrum o 12%, a w KWK

Piekary o 10%. Warto zauważyć, że najlepsze wskaźniki referencyjne dla Europy Środkowo-Wschodniej wynoszą w granicach 1100–1500 ton na jednego zatrudnionego. Problem nadwyżki zatrudnienia został jednak stosunkowo sprawnie załatwiony, ponieważ Węgłokoks Kraj kupił ostatecznie tylko Ruch Bobrek, przekazując strukturalnie deficytowy Ruch Centrum do Spółki Restrukturyzacji Kopalń. Również KWK Piekary pozbyło się nieczynnego majątku po byłej kompani Rozbark. Równolegle, zgodnie z ustawą o restrukturyzacji górnictwa, został wprowadzony pakiet osłonowy, tj. urlopy górnicze i jednorazowe odprawy pieniężne. Pakiet ten wywołał tak duże zainteresowanie, że powstał nawet problem z utrzymaniem ciągłości produkcji, ze względu na liczne odejścia górników dołowych. Ostatecznie do SRK odeszło 857 osób z KWK Bobrek-Centrum oraz 439 osób z KWK Piekary. Zmniejszenie liczby pracowników od razu przełożyło się na widoczną poprawę wydajności (por. tab. 2 i 3), chociaż dalej daleko jeszcze do przytoczonych benchmarków wydobywania na jednego pracownika.

TABELA 2. Zatrudnienie, wydobywanie netto w tonach, wydobywanie na jednego pracownika w KWK Bobrek-Centrum

TABLE 2. Employment, net mining, mining per employee in the mine Bobrek

Lata	2012	2013	2014	2015*
Zatrudnienie (średnie)	3 376	3 275	3 101	1 827
Wydobywanie netto	2 239 000	1 928 900	1 810 968	1 493 480
Wydobywanie na jednego pracownika	663,2	588,9	584,0	817,5

* Tylko Ruch Bobrek.

TABELA 3. Zatrudnienie, wydobywanie netto w tonach, wydobywanie na jednego pracownika w KWK Piekary

TABLE 3. Employment, net mining, mining per employee in the mine Piekary

Lata	2012	2013	2014	2015
Zatrudnienie (średnie)	2 870	2 549	1 434	984
Wydobywanie netto	1 537 600	1 037 500	695 000	547 578
Wydobywanie na jednego pracownika	535,7	407,0	484,6	556,5

Kolejnym zadaniem, jakie w tym obszarze stało przed kierownictwem firmy, było uporządkowanie struktury zatrudnienia i jej optymalizacja. Określono więc właściwy poziom zatrudnienia pracowników fizycznych dołowych. Rozpoczęto optymalizację liczby osób w nadzorze oraz w funkcjach wsparcia. Formalne połączenie w końcu 2015 roku dwóch kopalń w jeden zakład

dwuruchowy umożliwiło dalszą racjonalizację struktury zatrudnienia. Ujednolicono schematy organizacyjne, dzięki czemu nastąpiło ograniczenie liczby osób na stanowiskach kierowniczych. Zmieniono zakresy obowiązków wielu pracowników, przesuując ich do innych zadań, między innymi zastępując nimi, tam gdzie było to możliwe, pracowników firm obcych. Na poprawę efektywności pracy wpłynęły również działania, mające na celu poprawę dyscypliny pracy.

W rezultacie, jakkolwiek trudno wyliczyć dokładnie całkowity efekt zmian w tym zakresie, to w szacunku samej firmy wynosi on co najmniej około 15 mln złotych miesięcznie.

Drugim podstawowym zadaniem w procesie restrukturyzacji była redukcja kosztów materiałów i energii. W 2015 roku koszty te wyniosły około 91 mln złotych, stanowiąc ponad 20% całości kosztów działalności operacyjnej. Wielkość tych kosztów jest przede wszystkim zdeterminowana prawidłowością i sprawnością całego systemu organizacji procesu produkcji. W przypadku obu kopalń punktem wyjścia było tu określenie obszarów, z których może być ekonomicznie wydobywany węgiel i rezygnacja z wydobywania tam, gdzie nie ma szans na rentowność. Stąd też jednym z podstawowych założeń scenariusza restrukturyzacji było pozbycie się Ruchu Centrum. Wydobywanie z tego obszaru odbywało się głównie metodą podsadzkową. Funkcjonowało 5 szybów, z tego tylko jeden wydobywaczy. Wszystkie analizy wskazywały, iż ani obecnie, ani w przyszłości nie ma tam szans na efektywne wydobywanie. Konieczność zawężenia geograficznego obszaru produkcyjnego dotyczyła również KWK Piekary, gdzie wydobywanie było bardzo rozproszone. Przykładowo odstawa węgla z rejonu Rozbark wynosiła w sumie 5,5 km. Część urządzeń była przewymiarowana w stosunku do aktualnego i planowanego poziomu wydobywania. Funkcjonowały tam trzy szyby wentylacyjne i tylko dwie ściany wydobywcze. Wentylacja miała więc przepustowość odpowiadającą 14500 ton dziennego wydobywania, przy faktycznym wydobywaniu w wysokości 3000 do 5000 ton. Wadliwa organizacja wydobywania i wynikająca stąd nadmierna infrastruktura pod ziemią i na powierzchni kreowała wysokie koszty operacyjne. Tak np. KWK Bobrek-Centrum zużyło – według analiz z 2013 roku – dwukrotnie więcej energii na jedną tonę wydobytego węgla niż KWK Chwałowice (tab. 4).

TABELA 4. Zużycie energii na jedną tonę wydobywania w 2013 r. [MWh/tonę]

TABLE 4. Energy consumption per tonne of coal produced [MWh/t]

Kopalnia	MWh/tonę
KWK Chwałowice	34
KWK Jankowice	44
KWK Piekary	68
KWK Bobrek-Centrum	71

Stąd też natychmiast po zakupie obu kopalń podjęto działania optymalizujące cały ten obszar. Zrezygnowano z eksploatacji części rejonów. Dokonano zmian w przebiegu i harmono-

gramach biegu ścian, kładąc akcent na prowadzenie wydobycia równolegle dwoma ścianami na każdej kopalni. Zmodernizowano i uproszczono trasy transportu dołowego urobku.

Dużą uwagę poświęcono także analizie procesu zaopatrzenia w materiały i surowce. Dotychczasowe ceny zaopatrzeniowe – ze względu na ryzyko, jakie ponoszą dostawcy handlując z niewydolnym finansowo klientem oraz długie terminy płatności – były z reguły zawyżone o około 15%. Nowe zakupy były więc poprzedzone dokładną analizą obowiązujących cen rynkowych. Wypowiedziano część umów, których kontynuowanie nie było zasadne. Podjęto także działania mające na celu skonsolidowanie liczby dostawców. Wszystkie te kroki przyniosły konkretne oszczędności finansowe.

Następnym obszarem restrukturyzacji były koszty usług obcych. Podstawowe pozycje tych kosztów to: najem maszyn i urządzeń i związane z tym usługi serwisowo-remontowe, usługi transportowe, usługi wiertniczo-górnictwa. Do tego zakresu zalicza się także koszty szkód górniczych i odszkodowań. Przeprowadzone przed akwizycją kopalń analizy wykazały, iż ten obszar też posiada spore rezerwy. Rozpoczęto proces stopniowej unifikacji maszyn i urządzeń, co powinno doprowadzić do obniżenia kosztów ich utrzymania. Utworzono własną spółkę, która stopniowo ma przejmować część prac wykonywanych do tej pory przez spółki zewnętrzne, jakkolwiek nie założono w planach restrukturyzacyjnych znacznego ograniczenia usług świadczonych przez firmy obce. Outsourcing prawidłowo kontrolowany i organizowany jest bowiem z reguły znacznie tańszy niż wykonywanie wszystkich prac własnymi siłami. Wynika to z wyspecjalizowania poszczególnych firm oraz z faktu, że poziom wynagrodzeń tam jest znacznie niższy niż pracowników kopalni. Mamy tu także do czynienia z dużą elastycznością kosztową tych firm w zależności od zmieniającego się popytu na ich usługi.

Ostatnim elementem kosztów operacyjnych, który po transakcji kupna został poddany szerokiej analizie była amortyzacja. Zmiany, jakie wprowadzono w tej kwestii, wywołały różne komentarze dotyczące realności uzyskanej przez spółkę rentowności. W momencie nabycia kopalń Węglokoks Kraj zaksięgował majątek trwały w oparciu o dane bilansowe otrzymane z Kompanii Węglowej. Z różnych przyczyn wycena wartości aktywów była zawyżona. Zgodnie więc z ustawą o rachunkowości przejęte aktywa zostały poddane procedurze ponownej wyceny. W rezultacie wartość zakupionych aktywów uległa obniżeniu, a tym samym również wielkość amortyzacji. Pokazuje to tabela 5. Uległa również skorygowaniu wartość ujemna firmy, która

TABELA 5. Zmiana wyceny zakupionych aktywów i jej wpływ na wynik finansowy [tys. zł]

TABLE 5. Change in valuation of assets acquired and its impact on the financial result [thousands PLN]

Wyszczególnienie	Wartość pierwotna	Wartość realna	Różnice
Amortyzacja środków trwałych	26 728,60	21 044,71	-5 683,89
Zużycie wyrobisk ruchomych	9 491,93	4 137,15	-5 354,78
Zużycie zbrojenia ścian	14 962,13	10 492,31	-4 469,82
Odpis ujemnej wartości firmy	7 637,91	1 383,46	6 254,45
Wynik finansowy brutto	1 041,0	10 295,1	-9 254,1

wynikała z różnicy pomiędzy zapłaconą ceną, a wyceną zakupionych aktywów. Ostatecznie na koniec grudnia 2015 Węglokoks Kraj wykazał ponad 22 mln złotych amortyzacji.

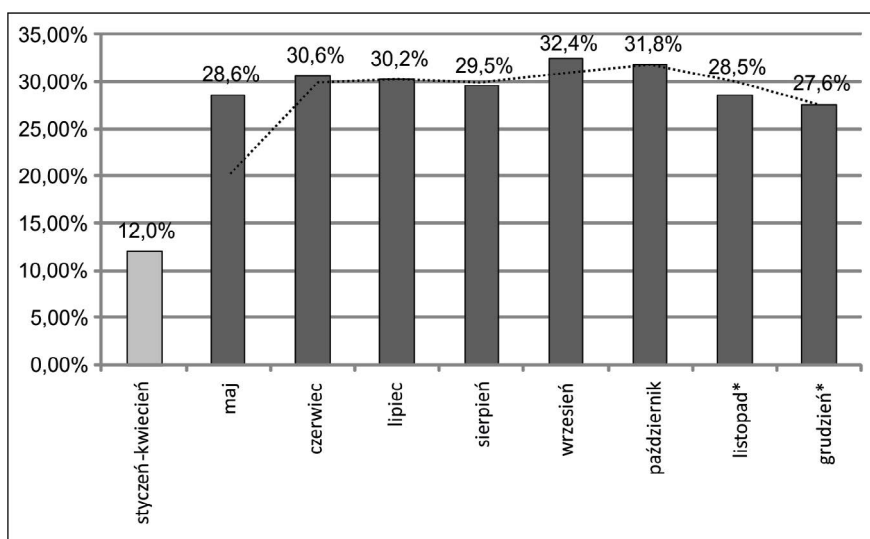
2.2. Zwiększenie wartości sprzedaży

Umowa zakupowa kopalń od Kompanii Węglowej nie obejmowała swoim zakresem kontraktów sprzedażowych węgla, zawartych przed akwizycją. W maju 2015 roku okazało się więc, że Węglokoks Kraj nie dysponuje kontraktami na sprzedaż wydobywanego węgla. Kluczową sprawą było zatem stworzenie komórki handlu i marketingu, która zbudowałaby własną sieć klientów krajowych. Obie kopalnie dysponowały podobnymi pod względem jakości pokładami węgla, co ułatwiało stworzenie wspólnej polityki i organizacji sprzedaży. Z tego zadania spółka wywiązała się bardzo dobrze. W krótkim okresie sprawnym i rzetelnym podejściem do klientów wyrobiła sobie markę solidnego dostawcy, co zwłaszcza w sytuacji trudnego rynku jest niezwykle ważne.

TABELA 6. Produkcja sortymentów grubych i średnich

TABLE 6. Production of sized coal

Węglokoks kraj Sp. z o.o.	styczeń–kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad*	grudzień*
Wypad sortymentów grubych i średnich	12,0%	28,6%	30,6%	30,2%	29,5%	32,4%	31,8%	28,5%	27,8%



* Listopad–grudzień – remont zbiornika węgla surowego KWK Bobrek

W ostatnich latach zarówno w KWK Bobrek jak i KWK Piekary, jak widać z poprzednio przedstawionych danych, wydobycie węgla miało tendencję malejącą. Ważne było więc odwrócenie tej tendencji i zwiększenie wydobycia.

Niezwykle ważnym celem była także zmiana struktury wydobycia w kierunku zwiększenia wypadu sortymentów grubych i średnich (tab. 6 i towarzyszący jej wykres). Funkcjonuje bowiem ogromna różnica w cenie pomiędzy mialami, a tymi sortymentami. Jeżeli przyjęlibyśmy cenę mialów za 100%, to w ostatnim okresie cena sortymentów grubych kształtowały się na poziomie 221%, a sortymenty średnie osiągały poziom nawet 250% ceny mialów. Gdyby hipotetycznie przyjąć, iż wypad sortymentów średnich i grubych jest taki sam jak to było w strukturach Kompanii Węglowej, to przychód ze sprzedaży na koniec 2015 roku byłby o 21 mln złotych mniejszy. W dodatku takie sortymenty o wiele łatwiej sprzedać. Od lat bowiem rynek polski charakteryzuje się niedoborem tego węgla i jest on pokrywany importem.

3. Rezultaty

Wszystkie opisane powyżej działania doprowadziły do radykalnej poprawy sytuacji ekonomicznej firmy. Na koniec 2015 roku, a więc po 8 miesiącach funkcjonowania w nowej strukturze, Węgłokoks Kraj osiągnął zysk na sprzedaży w wysokości 13,9 mln złotych, co przełożyło się na dodatni wynik finansowy netto w wysokości 3,166 mln złotych. Jednostkowy koszt wytworzenia jednej tony spadł z 368,3 złotych do 208,8 złotych (tab. 7 i towarzyszący jej wykres).

W liczbach nie są to może wyniki imponujące, ale na tle marazmu całego górnictwa i stosunkowo krótkiego okresu czasu na przeprowadzenie zmian, oznaczają one całkowite odwrócenie negatywnych tendencji.

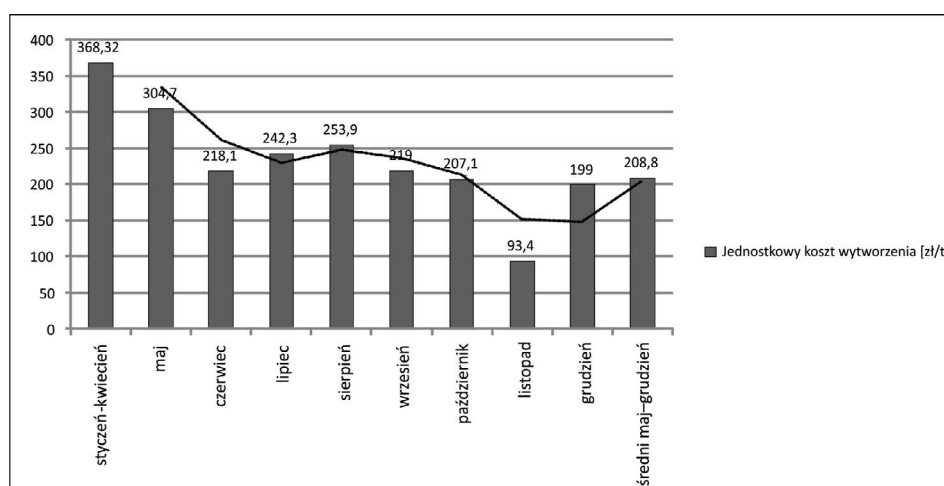
Również rezultaty pierwszego półroczia potwierdzają trafność przyjętych rozwiązań. Wydobycie osiągnęło poziom 1 130 600 ton, a wypad sortymentów grubych wyniósł aż 33%. Sprzedano prawie całą ilość wydobytego węgla. Średnie zatrudnienie wyniosło 2856 osób. Zysk ze sprzedaży ukształtował się na poziomie 34 mln złotych, a zysk netto osiągnął kwotę 23,4 mln złotych. Przyjęty przez spółkę plan na cały rok 2016 zakładał zysk netto w granicach 30 mln złotych.

Trzeba też podkreślić, iż to, co zrobiono do tej pory, to jedynie proste uporządkowanie podstawowych obszarów i wprowadzenie logiki ekonomicznej w funkcjonowanie kopalń. Główna część planów restrukturyzacyjnych jest dopiero przed spółką. Są przykładowo takie decyzje, jak wprowadzenie nowego systemu wynagrodzeń wiążącego wysokość zarobków z efektywnością pracy i wynikami spółki, wprowadzenie 6 dniowego tygodnia pracy i inne zmiany w organizacji produkcji, pozwalające na lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń. Istotną rolę w dalszej przebudowie spółki będzie ogrywał proces inwestycyjny. W pierwszej kolejności zdecydowano się na realizację inwestycji, która pozwoli na konfekcjonowanie całości produkowanego eko-

TABELA 7. Jednostkowy koszt wytworzenia w złotych na 1 tonę

TABLE 7. The cost of production of 1 ton of coal

Węglokoks kraj Sp. z o.o.	styczeń– kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik
Jednostkowy koszt wytworzenia [zł/t]	368,32	304,7	218,1	242,3	253,9	219,0	207,1



* Listopad – korekta kosztów w związku z przyjęciem wyceny środków trwałych

groszku. Planuje się także budowę instalacji do produkcji peletu węglowego z miałów energetycznych. Podniesie to wyraźnie wartość dodaną na sprzedawanym węglu. W dalszej kolejności planowane są inwestycje zmierzające do eksploatacji nowych pokładów węgla poprzez wprowadzenie systemu komorowo-filarowego z zastosowaniem obudowy kotwowej.

Wszystko to powinno utrwalić pozytywne tendencje udowadniając, że nawet w obecnych trudnych warunkach rynkowych górnictwo węgla kamiennego może być rentowne.

Jerzy PODSIADŁO

Restructuring of Bobrek and Piekary Coal Mines.

A Myth or a Fact

Abstract

In May 2015 Węglokoks Kraj Sp. z o.o. bought from Kompania Węglowa SA two thoroughly unprofitable mines: Bobrek and Piekary. From January 2012 to May 2015, their total losses amounted to more than 805 million PLN. After 8 months, without additional investment, but after the introduction of radical restructuring measures reducing costs and increasing the value of sales, the company managed to reach profitability. The cost of production of 1 ton of coal declined in this period from PLN 368.3 to PLN 208.8. The first half of 2016 proved that the solutions adopted were right. Within 6 months net profit over PLN 23 million was generated. The article describes the simple steps aimed at reducing costs and increasing the value of sales, which resulted in the above mentioned profitability. The successful restructuring of the mines supports the view that with proper management traditional Silesian coal mining can be competitive both on the Polish and European markets.

KEYWORDS: hard coal, coal mines, restructuring