

Koncepcja restrukturyzacji spółki węglowej

Concept of coal company restructuring



*Prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik**



*Dr hab. inż. Krzysztof Wodarski,
prof. nzw. Pol. Śl. **

Treść: W 2013 r. jedna ze spółek węglowych w Polsce znalazła się w bardzo trudnej sytuacji finansowej. Sytuacja ta wynika z występujących zjawisk na rynku węgla energetycznego w kraju i zagranicą. Zła sytuacja analizowanej spółki wynika również z wielu uwarunkowań wewnętrznych. W artykule wskazano na pilną potrzebę podjęcia działań restrukturyzacyjnych, które pozwolą na odzyskanie przez spółkę płynności finansowej, a w dalszym okresie na jej rozwój. Przedstawiono również wiele działań naprawczych, które powinny znaleźć się w programie restrukturyzacji analizowanej spółki węglowej.

Abstract: In 2013 one of the coal companies in Poland got into serious financial difficulties. They resulted from the phenomena on the energy coal market in Poland and abroad. The bad condition of the company came also from many internal factors. This paper indicates an urgent need to take restructuring measures which may allow the company to return to financial liquidity, and consequently – further development. The series of remedial actions which should be part of the restructuring program of the analyzed coal company were also described.

Key words:

spółka węglowa, restrukturyzacja naprawcza

Słowa kluczowe:

coal company, remedial restructuring

1. Wprowadzenie

Każda organizacja, w tym również spółka węglowa, w sposób naturalny dąży do osiągnięcia stanu równowagi zewnętrznej i wewnętrznej. Zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz organizacji wytracają ją z tego stanu. Aby ponownie go osiągnąć konieczne jest podjęcie działań restrukturyzacyjnych, które mają ustabilizować funkcjonowanie organizacji i doprowadzić do jej efektywnej ekonomicznie działalności.

Opracowanie koncepcji restrukturyzacji spółki węglowej jest procesem, który służy określeniu zasad funkcjonowania tej organizacji i jej dostosowaniu do nowych warunków panujących w otoczeniu. Warunki te cechuje wysoki stopień skomplikowania i niepewności. Od umiejętności działania w tak złożonej sytuacji zależy przyszłość spółki węglowej. Stąd ważne jest, aby charakter i zakres działań restrukturyzacyjnych oraz cele restrukturyzacji były wyznaczone dopiero po przeprowadzeniu diagnozy sytuacji spółki węglowej, a w szczególności określeniu przyczyn jej restrukturyzacji, a także nowych warunków jej funkcjonowania w przyszłości.

Uogólniając, istnieją dwie podstawowe, bezpośrednie przyczyny restrukturyzacji organizacji, tj. jej złe wyniki

ekonomiczno-finansowe oraz ogólny kryzys. Wynikają one z przyczyn pośrednich, których jest znacznie więcej. Można je podzielić na przyczyny zewnętrzne, tzn. związane ze zmiennością otoczenia, a zwłaszcza z dynamiką zjawisk i procesów współczesnego konkurencyjnego rynku. Na rynku węgla kamiennego należą do nich coraz silniejsza konkurencja ze strony przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych, znaczny spadek cen węgla w kraju i zagranicą, zmiany w technice wytwarzania i sprzedaży, wzrost cen energii i paliw oraz materiałów, zmiany w prawie gospodarczym oraz niekorzystne regulacje podatkowe. Natomiast przyczyny wewnętrzne tkwią w samej spółce i są związane np. z niekorzystnymi zmianami klimatu organizacyjnego, czy brakiem umiejętności zarządzania zmianami. Przyczyny zewnętrzne i wewnętrzne stanowią przesłanki restrukturyzacji spółki węglowej, które wymagają szerszego omówienia.

2. Przesłanki restrukturyzacji spółki węglowej

W 2013 r. w jednej ze spółek węglowych wytworzyła się bardzo trudna sytuacja finansowa, objawiająca się uzyskaniem straty na produkcji węgla na poziomie 1,2 mld zł. Głównym powodem tej sytuacji były:

* Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

- spadek cen węgla z poziomu 311 zł/t w 2012 r. do 262 zł/t w 2013 r.,
- spadek wydobycia węgla z poziomu 156 tys. ton/dobę w 2012 r. do 140 tys. ton/dobę w 2013 r.,
- wzrost kosztów produkcji węgla z poziomu 290 zł/t w 2012 r. do ponad 300 zł/t w 2013 r.

Analizując aktualną sytuację na rynku węglowym należy zauważyć, że ceny węgla w 2014 r. nieznacznie spadają i w najbliższym czasie nie należy spodziewać się wzrostu cen węgla w kraju i zagranicą. Nie należy również spodziewać się znaczącego wzrostu sprzedaży wobec przewidywanego zwiększenia produkcji i sprzedaży węgla u najgroźniejszych konkurentów na rynku krajowym, którzy charakteryzują się niskimi kosztami produkcji tego surowca energetycznego.

Zbyt wysoki koszt produkcji węgla w analizowanej spółce powoduje, że węgiel z jej kopalń stał się niekonkurencyjny w stosunku do uzyskiwanych cen oraz w stosunku do kosztów innych producentów węgla. Wysoki koszt produkcji węgla w kopalniach spółki jest wynikiem wysokiego poziomu zatrudnienia. Powoduje on, przy zmniejszeniu produkcji kopalń, spadek wydajności pracy, a z drugiej strony wzrost udziału kosztów wynagrodzeń z narzutami w kosztach ogółem do ponad 56 %.

Dodatkowo wysoki stan zapasów niesprzedanego węgla (szacowany na 6÷8 mln ton rocznego wydobycia) jest wynikiem nadmiernych i w części nieefektywnych zdolności produkcyjnych. Znaczący udział w kształtowaniu wysokiego kosztu produkcji węgla i kształtowaniu nadmiernych zdolności produkcyjnych posiadają cztery, aktualnie wysoce nierentowne, kopalnie analizowanej spółki węglowej.

Wśród wewnętrznych przesłanek restrukturyzacji spółki węglowej można wyróżnić również błędy w zarządzaniu tą organizacją, w tym m.in.:

- brak właściwego systemu motywacyjnego dla kadry zarządzającej,
- wady systemu planowania i kontroli, który nie skłania do szukania najlepszych rozwiązań (formułowane są łatwe cele, dlatego zasoby nie są optymalnie wykorzystane),
- scentralizowany system podejmowania decyzji (brak samodzielności podległych jednostek w niektórych decyzjach),
- złą strukturę organizacyjną, nadmierne zatrudnienie,
- brak informacji o potrzebach klientów,
- duże zadłużenie i związany z tym brak możliwości pozyskania nowych kredytów.

Wśród istotnych przesłanek restrukturyzacji spółki węglowej należy wskazać także brak skutecznego nadzoru właścicielskiego nad jej działalnością oraz brak działań zaradczych zarządu wobec pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej spółki i sytuacji na rynku węglowym. Należy podkreślić, że pierwsze symptomy trudnej sytuacji pojawiły się już w IV kwartale 2012 r. Minęło zatem 1,5 roku bez żadnych znaczących działań dostosowawczych spółki do nowej sytuacji rynkowej.

3. Możliwe kierunki działań

W świetle przyczyn niepowodzenia w działalności analizowanej spółki węglowej można rozważyć trzy kierunki działań dla poprawy jej sytuacji finansowej:

1. Pokrywanie strat finansowych z zewnętrznych źródeł finansowania, tj.:
 - a) środków finansowych ze sprzedaży aktywów, np. ze sprzedaży kopalni,
 - b) środków finansowych z budżetu państwa (ok. 1,5 mld zł/rok);

2. Nic nie robienie i czekanie na wzrost cen oraz wzrost sprzedaży węgla energetycznego na rynku europejskim i krajowym;
3. Głęboka restrukturyzacja spółki węglowej, którą należy przeprowadzić w perspektywie najbliższych kilkunastu miesięcy, w celu obniżenia rocznego kosztu działalności o minimum 1,5 mld zł.

Pierwszy kierunek może być skuteczny jedynie w krótkim czasie, ze względu na szybkie wyczerpywanie się zasobów finansowych dla pokrywania bieżących kosztów działalności. Finansowanie działalności spółki węglowej ze środków Skarbu Państwa jest nierealne, gdyż budżet państwa jest napięty, a politycznie (z uwagi na przepisy UE o pomocy publicznej) też byłoby to bardzo trudne.

Drugi kierunek jest również mało realny, gdyż aktualna sytuacja na rynku charakteryzuje się dużą konkurencją wśród producentów węgla oraz dużymi zapasami węgla na zwałach u producentów i odbiorców. Konieczny wzrost produkcji i sprzedaży węgla w spółce węglowej (przy aktualnym poziomie cen i kosztów) dla uzyskania minimalnej rentowności wynosi ponad 5 mln ton/rok. Wzrost cen węgla jest również mało realny, z uwagi na sytuację na rynku krajowym, import węgla do Polski oraz kształtowanie się cen węgla na rynkach zagranicznych. Brak działań restrukturyzacyjnych może doprowadzić w 2015 r. do sytuacji, w której spółka utraci całkowicie płynność finansową i będzie realnie zagrożona upadłością.

Wydaje się, że tylko trzeci kierunek działań, tj. głęboka restrukturyzacja spółki, zmierzająca do obniżenia kosztów produkcji węgla w kopalniach spowoduje, że produkcja i sprzedaż węgla ze spółki węglowej na rynku krajowym może być dla niej atrakcyjnym biznesem i ostoją stabilnych miejsc pracy. Wskazują na to przykłady innych producentów węgla w Polsce, tj. LW Bogdanka S.A., Tauron Wydobycie S.A., a w niedługim czasie być może również kopalnia „Silesia”. Należy jednak podkreślić, że dla realizacji tego kierunku działań i poprawy sytuacji analizowanej spółki węglowej, konieczne jest określenie podstawowego celu i działań wchodzących w zakres restrukturyzacji naprawczej.

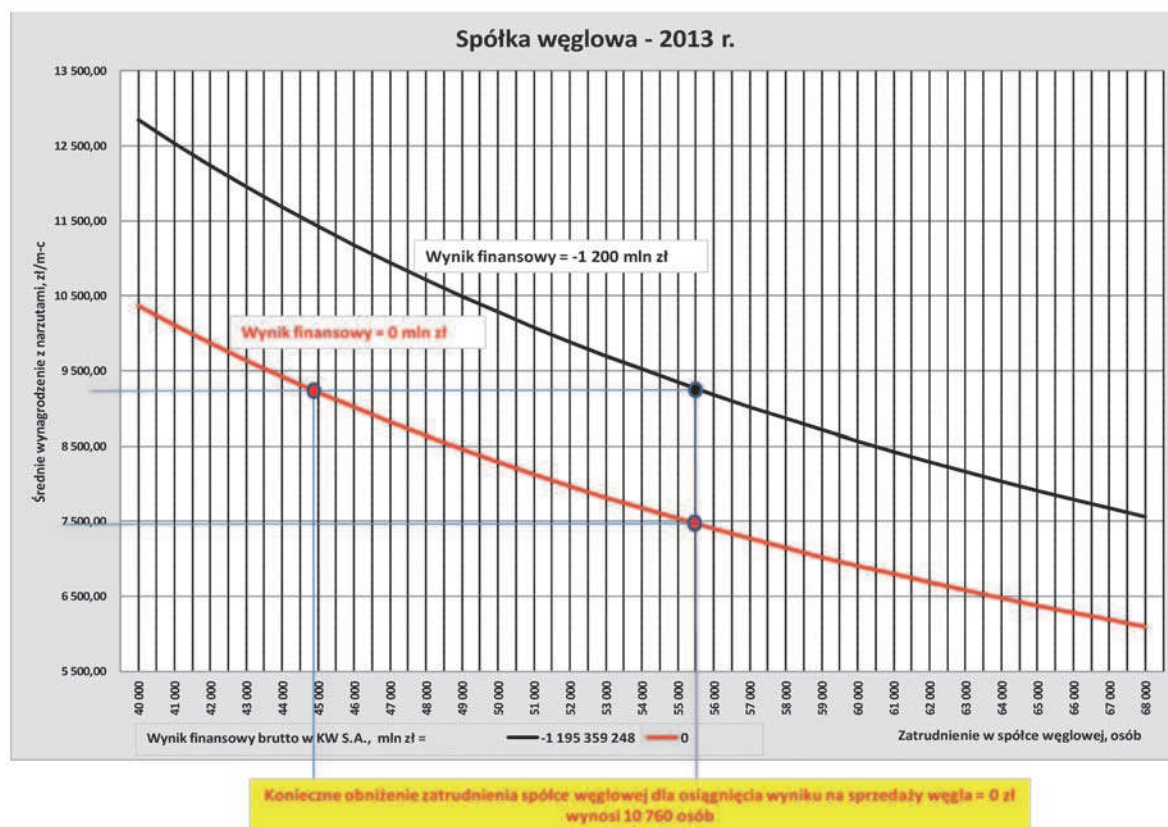
4. Cel i działania restrukturyzacji naprawczej

Podstawowym celem restrukturyzacji naprawczej spółki węglowej powinno być odzyskanie i utrzymanie w dłuższym okresie czasu płynności finansowej. Podstawowe działania restrukturyzacji naprawczej analizowanej spółki węglowej, konieczne dla ustabilizowania jej pogarszającej się sytuacji, powinny koncentrować się na siedmiu następujących obszarach:

4.1. Zmniejszenie zatrudnienia w spółce węglowej dla obniżenia kosztu wydobycia węgla.

Aktualnie w spółce węglowej jest zatrudnionych 55,5 tys. osób. Na rysunku 1 przedstawiono zależność pomiędzy poziomem zatrudnienia w spółce węglowej oraz średnim wynagrodzeniem z narzutami pracowników spółki, dla dwóch poziomów wyniku finansowego ze sprzedaży węgla, tj. osiągniętego w 2013 r. –1,2 mld zł i wyniku finansowego ze sprzedaży wynoszącego 0 zł. Z przedstawionej zależności wynika, że osiągnięcie zerowego wyniku jest możliwe przez obniżenie kosztów wynagrodzeń z narzutami o około 1900 zł/m-c na pracownika.

Wydaje się, że obniżenie wynagrodzenia dla pracowników spółki węglowej jest nierealne, z uwagi na istniejące porozumienia płacowe. Konieczne zmniejszenie zatrudnienia



Rys. 1. Wpływ poziomu zatrudnienia w spółce węglowej i średniego wynagrodzenia z narzutami na kształtowanie się wyniku finansowego na sprzedaży węgla w spółce węglowej w 2013 r.

Źródło: opracowanie własne

Fig. 1. Influence of employment level in a coal company and average remuneration with overheads on the creation of financial result from coal sales in the coal company in 2013

w spółce węglowej szacuje się na 10,7 tys. osób. Takie zmniejszenie zatrudnienia jest możliwe wyłącznie przez dobrowolne odejścia pracowników z wszystkich kopalń z wykorzystaniem osłon socjalnych. Dla realizacji takiego scenariusza należy opracować system osłon w postaci urlopów górniczych i odpraw jednorazowych z obowiązkowym przeszkoleniem każdego pracownika. Poziom zmniejszenia zatrudnienia w kopalniach oraz warunki udzielania odpraw pieniężnych należy ująć w postaci Programu Dobrowolnych Odejść (PDO). Powinien on być skierowany do wszystkich pracowników kopalń i centrali spółki węglowej, a w szczególności do kopalń przewidzianych do likwidacji. Należy również przyjąć, że nie będą stosowane zwolnienia grupowe, a odejście z pracy w kopalni będzie dobrowolne. Dla takich rozwiązań należy uzyskać akceptację związków zawodowych w spółce. Należy również przeprowadzić szeroką akcję promocyjną wśród pracowników, w celu objaśnienia konieczności podejmowania takich działań restrukturyzacyjnych.

4.2. Likwidacja kopalń

Ze względu na nadmierne zdolności produkcyjne spółki węglowej i dużą nierentowność należy poddać likwidacji cztery kopalnie. Decyzję o likwidacji każdej kopalni musi podjąć zarząd spółki węglowej na podstawie programu restrukturyzacji spółki, zatwierdzonego przez radę nadzorczą. Niezbędnym warunkiem procesu likwidacji jest umożliwienie wszystkim pracownikom likwidowanej kopalni skorzystania z osłon socjalnych lub z alokacji do pracy w innej wybranej kopalni spółki.

4.3. Źródła finansowania osłon socjalnych i likwidacji kopalń

Jedynym poważnym źródłem sfinansowania PDO wydają się być środki własne spółki pozyskane ze sprzedaży jej aktywów. Likwidacja wymienionych czterech kopalń byłaby finansowana z funduszu likwidacji kopalń, który spółka ma obowiązek gromadzić, przy wsparciu środkami własnymi ze sprzedaży aktywów lub z budżetu państwa (w tym przypadku przepisy UE umożliwiają ingerencję państwa).

4.4. Restrukturyzacja finansowa spółki

Należy podjąć niezbędne działania dla rozłożenia na raty spłaty zadłużenia wobec ZUS. Możliwe jest również zastosowanie narzędzi finansowych w postaci emisji obligacji spółki węglowej, które mogą przejść inne podmioty gospodarcze.

4.5. Motywacyjny system wynagradzania kadry kierowniczej

Dla podniesienia efektywności i sprawności zarządzania spółką węglową ważne jest opracowanie systemu motywacyjnego dla zarządu spółki i kierownictwa kopalń. Oznacza to, że zarząd spółki powinien być premiovany kwartalnie przez radę nadzorczą na podstawie stopnia realizacji zadań ustalonych przez radę opartych na programie restrukturyzacji spółki. Natomiast dyrektorzy kopalń powinni być premiovani kwartalnie przez zarząd spółki, stosownie do realizacji zadań sformułowanych indywidualnie dla każdej kopalni.

4.6. System zarządzania spółką

Sprawne zarządzanie spółką węglową, której właścicielem jest Skarb Państwa, wymaga zdecydowanego wzmocnienia nadzoru właścicielskiego nad działalnością spółki i nadzoru rady nadzorczej na działalnością zarządu. Zarząd spółki powinien opracować program restrukturyzacji spółki, w oparciu o który podejmie niezbędne działania naprawcze. Program restrukturyzacji powinien być zaakceptowany przez radę nadzorczą spółki. Rada nadzorcza powinna opracować i wdrożyć system motywacyjny dla zarządu spółki, natomiast zarząd musi przygotować system motywacyjny dla kierownictw poszczególnych kopalń. Przebieg procesu restrukturyzacji powinien być ciągle monitorowany i kontrolowany przez radę nadzorczą spółki.

4.7. Modernizacja zakładów przeróbczych w kopalniach spółki

W celu poprawy jakości węgla energetycznego sprzedawanego przez spółkę należy przeprowadzić modernizację zakładów przeróbczych w kopalniach. W tym celu należy przeprowadzić analizę techniczną i technologiczną stanu tych zakładów oraz opracować stosowne projekty modernizacyjne.

Program modernizacji zakładów przeróbczych w kopalniach spółki węglowej można sfinansować z funduszu restrukturyzacji, który jest w dyspozycji ministra Skarbu Państwa.

5. Podsumowanie

Rynek stawia producentom węgla kamiennego coraz trudniejsze wyzwania. Znajdująca się w bardzo trudnej sytuacji spółka węglowa powinna określić cel oraz zakres działań restrukturyzacji naprawczej, które pozwolą jej ustabilizować tę sytuację i prawidłowo funkcjonować w przyszłości. W artykule przedstawiono możliwy kierunek tych działań oraz zaproponowano cel i zakres działań restrukturyzacji naprawczej, które koncentrują się na siedmiu następujących obszarach:

1. Zmniejszenie zatrudnienia w spółce węglowej dla obniżenia kosztu wydobycia węgla.
2. Likwidacja kopalń.
3. Źródła finansowania osłon socjalnych i likwidacji kopalń.
4. Restrukturyzacja finansowa spółki.
5. Motywacyjny system wynagradzania kadry kierowniczej.
6. Modernizacja zakładów przeróbczych w kopalniach spółki.
7. System zarządzania spółką.