

Jerzy PODSIADŁO*

Rola Węgllokoks S.A. w procesie restrukturyzacji Kompanii Węglowej S.A.

Sytuacja ekonomiczna polskiego górnictwa węgla kamiennego, w tym przede wszystkim Kompanii Węglowej S.A. uległa w ostatnich latach gwałtownemu pogorszeniu.

Zmiany, jakie zaszły w gospodarce światowej i związane z tym radykalne obniżenie cen surowców energetycznych, w całej rozciągłości obnażyły permanentną, ekonomiczną słabość górnictwa węgla kamiennego w Polsce. Generalną przyczyną kryzysu polskiego górnictwa jest zaniechanie rzeczywistych działań restrukturyzacyjnych oraz w konsekwencji postępująca ekonomiczna degradacja całej branży.

1. Dlaczego Węgllokoks S.A. angażuje się w proces restrukturyzacji Kompanii Węglowej S.A.?

Przez wiele lat wyłącznym przedmiotem działania Węgllokoks S.A. był eksport węgla oraz w mniejszym stopniu koksu. Kiedyś firma była największym eksporterem węgla w Europie i jednym z największych eksporterów na świecie. Obecnie rola Węgllokoks S.A. w eksporcie węgla jest mniejsza niż w przeszłości, ale firma nadal jest ważnym dostawcą węgla na rynki europejskie.

* Dr – Węgllokoks S.A., Katowice; e-mail: info@weglokoks.com.pl

Zmiany ustrojowe i organizacyjne, jakie zaszły po roku 1989 w polskiej gospodarce i w konsekwencji tego usamodzielnienie się poszczególnych producentów węgla spowodowały, iż z większym lub z mniejszym powodzeniem zaczęli oni samodzielnie realizować eksport węgla. Wiązało się to ze stopniową eliminacją poszczególnych pośredników tego procesu, co dotknęło również firmę Węglokoks S.A. Typowym przykładem jest tutaj kooperacja Węglokoks S.A. z Jastrzębską Spółką Węglową. W ciągu tylko ostatnich czterech lat zakres tej współpracy uległ istotnemu obniżeniu (tab. 1).

TABELA 1. Zakupy węgla kamiennego z Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A.
w latach 2011–2014

Wyszczególnienie	Jednostka miary	2011	2012	2013	2014
Typ 34	tys. ton	59,7	7,8	61,1	132,8
Typ 35		326,8	201,6	92,3	1,4
Razem węgiel koksowy		386,5	209,4	153,4	134,2
Węgiel energetyczny		0,0	0,0	0,0	0,0
Wartość zakupu na bazie FCA kopalnia	tys. zł	331 565,8	137 993,9	71 705,2	46 579,2

Systematyczny spadek wydobycia węgla w Polsce, a tym samym spadek wolumenu eksportu i stopniowa eliminacja pośredników, stanowiły istotne zagrożenie dla kontynuacji podstawowej działalności Węglokoks S.A.

W związku z powyższym Spółka Węglokoks przyjęła nową strategię rozwoju na lata 2010-2015, której istota sprowadzała się do dwóch zasadniczych założeń:

1. Dywersyfikacji działalności biznesowej poprzez rozszerzenie jej na inne obszary.
2. Utrzymania dominującej pozycji w eksporcie węgla kamiennego, poprzez między innymi bezpośrednie zaangażowanie się w wydobycie węgla.

Grupa Kapitałowa Węglokoks S.A. była od paru lat konsekwentnie i świadomie budowana poprzez kolejne akwizycje. Obecnie składa się ona z czterech podstawowych segmentów, tj. wydobycia i handlu węglem, produkcji wyrobów hutniczych, ciepłownictwa oraz handlu wyrobami dla górnictwa, hutnictwa i energetyki.

Sprzedaż eksportowa węgla, była i pozostanie w najbliższym okresie głównym przedmiotem działalności Węglokoks S.A. stąd zdecydowane ujęcie w ww. strategii konieczności bezpośredniego zaangażowania się w sektor wydobywczy. W pierwszej kolejności założono aktywny udział w restrukturyzacji branży, w celu poprawy efektywności wydobycia, co pośrednio powinno doprowadzić do poprawy rentowności eksportu węgla realizowanego przez Spółkę Węglokoks. W drugim etapie zaplanowano wejście w proces wydobycia węgla poprzez przejęcie udziałów kapitałowych w spółkach węglowych lub bezpośredni zakup pojedynczych kopalń. Miało to zwiększyć stabilność i pewność dostaw węgla kamiennego na eksport i umocnić pozycję firmy na najważniejszych rynkach zbytu.

Pierwsza taka próba została podjęta w roku 2011. Po wielu miesiącach analiz i badań Węgłokoks S.A. złożył wówczas ofertę zakupu Katowickiego Holdingu Węglowego S.A. Ostatecznie przedstawiona oferta nie uzyskała akceptacji właściciela, ze względu na negatywną opinię związków zawodowych.

Warto więc podkreślić, że obecne zaangażowanie Węgłokoks S.A. w proces restrukturyzacji Kompanii Węglowej S.A. nie jest przypadkowe i nie jest wymuszone bieżącą sytuacją. Wynika ono natomiast z długofalowej strategii firmy. Tego typu scenariusz rozwojowy nie jest zresztą czymś niezwykłym. Jest on realizowany przez wiele firm w świecie, które zaczynały swój biznes od handlu i stopniowo poprzez kolejne akwizycje mocowały swoją działalność w produkcji, dzięki czemu następowała stabilizacja ich pozycji rynkowej.

2. Podstawowe dane dotyczące Kompanii Węglowej S.A.

W poniższej tabeli ujęte zostały podstawowe dane pokazujące kształtowanie się sytuacji ekonomicznej w Kompanii Węglowej S.A. w ostatnich latach. W roku 2011 wydobyte węgla osiągnęło poziom 39,1 mln ton, natomiast w 2014 roku już tylko 31 mln ton tj. o prawie 21% mniej. W tym samym czasie zatrudnienie spadło o ponad 24%.

TABELA 2. Podstawowe dane ekonomiczno-finansowe Kompanii Węglowej S.A.
w latach 2011–2014

KOMPANIA WĘGLOWA S.A.		2011	2012	2013	2014*
Produkcja węgla	tys. ton	39 122,2	39 288,0	35 198,5	30 999,6
Przychody ze sprzedaży	mln zł	11 919,7	10 720,6	9 720,1	7 751,0
Średnia cena sprzedaży węgla	zł/t	294,43	311,1	262,53	256,36
EBITDA	mln zł	1 409,1	1 049,4	244,2	624,3
Zysk/ strata netto	mln zł	554,5	170,9	-699,0	-1 005,9
Zatrudnienie	osoby	60 196	60 177	54 853	45 571

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ARP

* sprzedaż kopalni Knurów-Szczygłowice do JSW S.A. nastąpiła z dniem 1.08.2014 roku

Warto zwrócić uwagę na wielkość zysku netto osiągniętego przez KW S.A., który jeszcze w roku 2011 wynosił ponad 554 mln złotych. Niestety w kolejnych latach następował systematyczny jego spadek aż do osiągnięcia ogromnej straty w wysokości ponad 1 mld złotych w roku 2014. W tym samym roku na poziomie operacyjnym wygenerowano ponad 2,4 mld złotych straty. Poziom zobowiązań krótkoterminowych na koniec grudnia 2014 wyniósł około 4 mld złotych. Powstałą lukę finansową pokryto między innymi wpływami ze sprzedaży KWK Knurów-Szczygłowice oraz przedpłatami głównie od Węgłokoks S.A.

Zaangażowanie finansowe Węgłokoks S.A. we wsparcie Kompanii Węglowej S.A. pokazane jest w poniższej tabeli.

TABELA 3. Zaangażowanie finansowe Węgłokoks S.A. we wsparcie Kompanii Węglowej S.A.

L.p./Rok		Kwota zaangażowania	Cel	Skutki
2013				
1	28-lut-12	250 mln zł (netto)	Przedpłata 1/KW/2012 w 100% za węgiel na eksport (nie dostarczony do chwili obecnej)	Poprawa płynności KW S.A.
2	28-sie-13	200 mln zł (netto)	Przedpłata 1/KW/2013 w 100% za węgiel na eksport (nie dostarczony do chwili obecnej)	Poprawa płynności KW S.A.
3	18-paź-13	Konwersja 200 mln zł (netto) z nierozliczonej przedpłaty	Objęcie pakietu 200 mln zł obligacji wyemitowanych przez KW S.A.	Zapewnienie KW S.A. zamknięcia programu obligacyjnego KW S.A. na 1.230 mln zł
2014				
1	12-lut-14	100 mln zł (netto)	Przedpłata 1/KW/2014 w 100% za węgiel na eksport (nie dostarczony do chwili obecnej)	Poprawa płynności KW S.A.
2	10-lip-14	300 mln zł	Objęcie pakietu 300 mln zł obligacji	Utrzymanie programu obligacji 1.230 mln zł - wskutek naruszenia przez KW S.A. kowenantów finansowych
3	mar-14 kwi-14 maj-14 lip-14	190 mln zł (brutto) 10 mln zł (brutto) 160 mln zł (brutto) 90 mln zł (brutto)	Przyspieszenia płatności za faktury węglowe	Poprawa płynności KW S.A.
4	od lip-2013	333 mln zł (netto)	Rolowanie nierozliczonych przedpłat od VII 2013 do IX 2014 -wymagalność 329 mln od X 2014r.	Poprawa płynności KW S.A.
5	gru-14	475,8 mln zł (brutto)	Płatność z góry za węgiel dla PGE (dostawa w 2015r.)	Poprawa płynności KW S.A.
2015				
1		500 mln zł	Zaliczka na zakup 4 kopalń z transformacją na 11 kopalń	Poprawa płynności KW S.A.
2	II kwartał	71 mln zł	wykup części udziałów KW S.A. Spółki "WSPÓLNE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYCZNE" (59,69% udziałów)	
3	III kwartał	138 mln zł	konwersja zadłużenia KW S.A. wobec WĘGŁOKOKS S.A. na zakup ZORG-ów KWK Piekary i KWK Bobrek	

Tabela 4 pokazuje kształtowanie się cen węgla energetycznego i koksowego na rynkach międzynarodowych.

TABELA 4. Rozwój cen węgla energetycznego i koksowego na rynkach międzynarodowych w latach 2011–2014

	2011	2012	2013	2014	Różnica 2014-2011	
					w USD/t	w %
Ceny węgla energetycznego ¹⁾	121,58	92,63	81,68	75,26	-46,32	-38%
Ceny węgla koksowego - typu hard ²⁾	288,75	210,00	158,50	125,50	-163,25	-57%
Ceny węgla koksowego - typu semi-soft ²⁾	208,81	147,00	112,13	92,38	-116,43	-56%
Ceny węgla koksowego - typu PCI ²⁾	223,25	151,50	126,00	103,75	-119,50	-54%

¹⁾ średnia arytmetyczna miesięcznych notowań indeksu dla mialu energetycznego o kaloryczności 6000 kcal/kg na bazie CIF port ARA

²⁾ średnia arytmetyczna kwartalnych cen referencyjnych dla węgla kokosowego w ramach kontraktów zawartych przez dostawców z Australii i odbiorcami z Japonii, ceny na bazie FOB porty Australii

Jak widać pomiędzy 2011 i 2014 rokiem ceny węgla energetycznego spadły w portach ARA o ponad 38%. Natomiast średnie ceny sprzedaży węgla wydobywanego przez Kompanię Węglową obniżyły się w tym czasie o około 13%. Widać więc wyraźnie, że spadek cen chociaż był zapłonem kryzysu, to jednak nie był główną przyczyną załamania się firmy. Przyczyną tą nie był także import węgla, który w tym czasie obniżył się z 15 mln ton w 2011 do 10,3 mln ton w 2014.

Przyczyną obecnego stanu Kompanii Węglowej S.A. jest strukturalna niezdolność spółki do funkcjonowania na konkurencyjnym rynku wewnętrznym i międzynarodowym. Ta z kolei wynika z wielu przyczyn, takich jak: anty wydajnościowego systemu płac, rozbudowanego systemu świadczeń socjalnych, przerostu zatrudnienia, przede wszystkim w administracji i nadzorze, braku gospodarności i bałaganu.

3. Warianty powiązań kapitałowych pomiędzy Węglkokoks S.A. a Kompanią Węglową S.A.

Mimo tak trudnej sytuacji Kompanii Węglowej jeszcze na początku 2014 roku wydawało się, iż potencjał kapitałowy Węglkokoks S.A. jest dostatecznie duży, aby efektywnie wesprzeć proces jej restrukturyzacji. Rozpatrywano różne wersje powiązań kapitałowo-finansowych pomiędzy obu firmami, które ułatwiłyby przeprowadzenie całego procesu restrukturyzacji i w konsekwencji doprowadziłyby do uzdrowienia Kompanii Węglowej. Były brane pod uwagę przynajmniej cztery następujące warianty:

1. Utworzenie wspólnej grupy kapitałowej poprzez wniesienie akcji Węglkokoks S.A. do Kompanii Węglowej S.A.

Ta koncepcja była zdecydowanie odrzucana nie tylko przez Węgłokoks S.A., ale także przez ekspertów zewnętrznych. Kompania Węglowa była już w przeszłości parokrotnie dofinansowywana przez Skarb Państwa akcjami i udziałami różnych spółek. Przykładowy zakres tej pomocy pokazuje tabela 5.

TABELA 5. Dofinansowywanie Kompanii Węglowej S.A. akcjami spółek Skarbu Państwa

	Data podwyższenia kapitału	Wysokość wkładu (tys. zł)	Z kwoty (tys. zł)	Do kwoty (tys. zł)	Emisja akcji	Ze spółki
1.	10.03.2003 r.	543.900,-	10.049,-	553.913,-	543.864 akcji serii B	Telekomunikacja Polska S.A.
2.	17.10.2003 r.	408.532,-	553.913	962.445,-	408.532 akcji serii C	Telekomunikacja Polska S.A.
3.	28.09.2004 r. (wpis do KRS)	36.936,-	962.445,-	999.381,-	36.936 akcji serii D	CZW „WĘGŁOBYT” S.A.
4.	29.10.2004 r. (wpis do KRS)	433.763,-	999.381,-	1.433.141,-	433.760 akcji serii E	Bytomska SW S.A., będąca właścicielem 6 zakładów górniczych, Rudzka SW S.A., Gliwicka SW S.A., Nadwiślańska SW S.A., Rybnicka SW S.A.
5.	31.08.2005 r.	200.000,-	1.433.141,-	1.633.141,-	200.000 akcji serii F	wkład pieniężny, fundusz celowy MSP
6.	Październik 2005 r.	284.000,-	1.633.141,-	1.917.128,-	283.987 akcji serii G	36,7% akcji CIECH S.A.
7.	Uchwała WZ z 22.12.2010 r.; 28.12. 2010 r. (podpisanie umowy objęcia akcji)	287.900,-	1.917.128,-	1.917.128,- (brak zmiany bo rejestracja w KRS w 2011 r.)	287.862 akcji serii H	93,33% akcji Huty Łabędy
8.	Uchwała WZ z 22.12.2010 r.; 28.12. 2010 r. (podpisanie	29.900,-	1.917.128,-	1.917.128,- (brak zmiany bo rejestracja	29.882 akcji serii I	100% udziałów Nadwiślańskiej Spółki Energetycznej sp. z o.o.

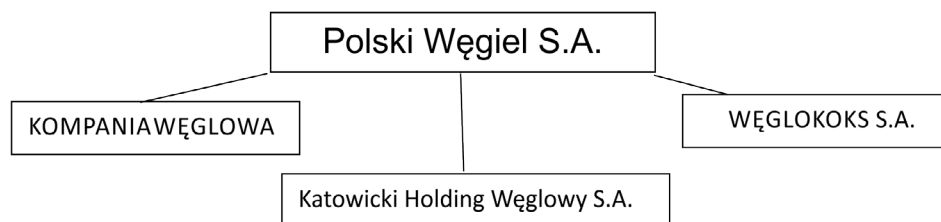
Przekazane kapitały były jednak szybko „przejadane”, a filozofia funkcjonowania Kompanii nie zmieniała się. Powtórzenie tego wariantu z udziałem Węgłokoks S.A. nie ułatwiłoby w niczym procesu restrukturyzacji Kompanii. Pozyskane środki zapewne szybko zostałyby spożytkowane, przyczyniając się raczej do petryfikacji sytuacji w Kompanii, niż do przyspieszenia jej restrukturyzacji. Warto też podkreślić, iż wniesienie Węgłokoks S.A. aportem do Kompanii zrujnowałoby jego rating finansowy i w konsekwencji utratę możliwości zaciągania dodatkowych środków na rynkach finansowych. Firma, która funkcjonuje w dużym stopniu w oparciu o możliwości szybkiego zaciągania kredytów w rachunku bieżącym zatraciłaby tym samym jeden z podstawowych swoich atutów. Nie trzeba być prorokiem, aby skonkludować, iż proces ten zakończyłby się bankructwem całej tej sztucznej konstelacji.

2. Utworzenie wspólnej grupy kapitałowej poprzez wniesienie akcji Kompanii Węglowej S.A. do Węgłokoks S.A.

Przy tej koncepcji podnoszona była obawa czy Węgłokoks S.A., stając się właścicielem Kompanii Węglowej, da sobie radę z przeprowadzeniem procesu jej restrukturyzacji, nie tylko pod względem wydolności finansowej, ale również merytorycznej. Cały ten proces byłby prawdopodobnie do przeprowadzenia, ale jedynie przy daleko idącym wsparciu ze strony właściciela oraz głębokiej współpracy ze związkami zawodowymi. Poza tym, ówczesne kierownictwo Kompanii Węglowej z przyczyn prestiżowych nie akceptowało takiego rozwiązania. Jak to możliwe, pytano, aby największa firma wydobywcza w Europie została wchłonięta przez firmę handlową. Podważano też kompetencje Węgłokoks S.A. do zarządzania procesem wydobywczym.

3. Utworzenie wspólnej grupy kapitałowej poprzez wniesienie akcji Kompanii Węglowej S.A. i Węgłokoks S.A. do nowoutworzonej spółki.

Koncepcja ta mocno wspierana przez związki zawodowe nawiązuje wprost do idei stworzenia spółki pod nazwą „Polski Węgiel”.



O możliwości stworzenia takiej struktury wspomniano już, jakkolwiek nie wprost, w dokumencie pn. „Polityka Energetyczna Polski do roku 2030”¹. Przewiduje się tam zmiany organizacyjne i strukturalne ukierunkowane na tworzenie silnych podmiotów gospodarczych. Również „Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce na lata 2007–2015”² wspomina o możliwości łączenia spółek węglowych.

¹ „Polityka energetyczna Polski do 2030 roku” MG Warszawa listopad 2009, s. 10.

² Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2015 Warszawa lipiec 2007, s. 21.

Taka koncepcja miała głębokie uzasadnienie na początku tej dekady. Wówczas była możliwa spokojna, stopniowa restrukturyzacja przeprowadzana własnymi siłami. Połączenie spółek dawało zaś lepszą pozycję w rozmowach cenowych z quasi oligopolistycznym układem energetycznym. Wtedy jednak, przy umiarkowanie dobrej sytuacji górnictwa nikt nie palił się do takiego rozwiązania. Było bowiem oczywiste, że samo połączenie bez głębokiej restrukturyzacji i radykalnego cięcia kosztów nie przyniesie żadnych pozytywnych rezultatów. Kompania Węglowa S.A. rozbudzając próżne nadzieje planowała zaś budowę nowej kopalni w Zagłębiu Lubelskim oraz nowej elektrowni węglowej „Czczcott”.

Dzisiaj łączenie dwóch stojących na skraju bankructwa spółek węglowych i dodawanie do tego Węglokoks S.A. nie ma żadnego ekonomicznego uzasadnienia. Przeprowadzenie procesu restrukturyzacji w takim molochu byłoby bowiem znacznie trudniejsze. Wysokość funduszy w dyspozycji Węglokoks S.A. jest daleko niewystarczająca dla wsparcia całego procesu. Włączenie zaś Węglokoks S.A. do takiego holdingu oznaczałoby dodatkowo utratę jego wiarygodności u potencjalnych kredytodawców, co pogłębiłoby jeszcze problemy finansowe całej w ten sposób utworzonej grupy holdingowej.

4. Podział Kompanii Węglowej S.A. i odrębna restrukturyzacja jej poszczególnych części.

Ten wariant od samego początku był preferowany przez Węglokoks S.A. Oznaczał on bowiem ułatwienie procesu restrukturyzacji i rozłożenie jego kosztów na poszczególnych interesariuszy. Szczegółowe koncepcje podziału Kompanii były różne. Wydaje się jednak, iż poniższy wariant jej podziału na trzy części był najbardziej uzasadniony.

Pierwszą grupę stanowiły najgorsze kopalnie. Bez wyraźnych perspektyw na opłacalne wydobycie w ogóle lub wymagające dużych inwestycji. Były to kopalnie Brzeszcze, Sośnica-Makoszowy, Piekary, Pokój i Bobrek-Centrum. Według tego scenariusza wymienione kopalnie powinny zostać przeniesione do Spółki Restrukturyzacji Kopalń w celu stopniowego wygaszania produkcji. Nie wykluczono też możliwości odsprzedaży ich innym inwestorom po przeprowadzonym procesie restrukturyzacji. W 2014 roku kopalnie te wydobyły ponad 10 mln ton węgla łącznie.

Drugą grupę stanowiły cztery kopalnie tzw. Rybnickiego Okręgu Węglowego, tj. Jankowice, Chwałowice, Marcel oraz Rydułtowy-Anna. Z powodu bliskości geograficznej kopalnie te stanowią właściwie jedną całość. W 2014 roku wydobyto tam łącznie około 9,3 mln ton węgla. Przejęciem tych kopalń był zainteresowany Węglokoks S.A., ponieważ były i są one głównym źródłem dostaw węgla na eksport. Historycznie rzecz biorąc, tylko około 15% ich wydobycia sprzedawane było do energetyki zawodowej.

Trzecią grupę stanowiły pozostałe kopalnie, tj. Piast, Ziemowit, Bolesław Śmiały, Bielszowice, Halemba. Te kopalnie wydobyły w 2014 roku 12,9 mln t węgla i zdecydowaną większość swojej produkcji przeznaczyły dla energetyki zawodowej. Przejęciem kontroli nad tą grupą powinny być zainteresowane koncerny energetyczne. Jest to bowiem naturalne zaplecze surowcowe dla ich produkcji.

4. Przyjęte rozwiązania i rola w nich Węglokoks S.A.

Pierwsza wersja nowego planu naprawczego Kompanii Węglowej została przyjęta przez Zarząd Kompanii w październiku 2014 roku.³ Była ona zgodna z przedstawionym czwartym wariantem powiązań kapitałowych pomiędzy Kompanią a Węglokoks S.A. Plan ten przewidywał sprzedaż do Węglokoks S.A. czterech kopalń, tj. Jankowice, Chwałowice, Marcel i Rydułtowy-Anna. Węglokoks S.A. zakładał natychmiastowe połączenie tych kopalń w jednolity organizm gospodarczy. Zaplanowano także radykalną restrukturyzację w trzech płaszczyznach: majątkowo-technicznej, handlowej i pracowniczej. Wyliczone efekty takich działań plus efekty z synergii pozwalały oszacować całe przedsięwzięcie jako opłacalne, a nawet wysoko rentowne. Potwierdzał to sporządzony biznes plan (vide Aneks nr 1). Wartość transakcji została wyceniona na 1,23 mld złotych. Na częściowe sfinansowanie tego zakupu Węglokoks S.A. otrzymał 500 mln złotych z Funduszu Restrukturyzacji Przedsiębiorców. Zgodnie z wymogami został zrobiony test prywatnego inwestora, który potwierdził zasadność całej transakcji. Koncepcja ta nie została jednak ostatecznie zrealizowana ze względu na fiasco zakładanej przez KW S.A. emisji euroobligacji na kwotę 500 mln euro. Rozpoczęła się więc trwająca kolejne tygodnie dyskusja nad modyfikacją tego programu.

W międzyczasie Węglokoks S.A. utworzył spółkę specjalnego przeznaczenia pod nazwą Węglokoks ROW, która po dokapitalizowaniu przekazała do Kompanii Węglowej 500 mln złotych zaliczki na zakup wymienionych czterech kopalń. Na początku stycznia 2015 roku Rada Ministrów przyjęła kolejną wersję planu naprawczego Kompanii, która następnie została zmodyfikowana w wyniku podpisania 17 stycznia 2015 roku „Porozumienia z Międzyzwiązkowym Komitetem Protestacyjno-Strajkowym”.

W tym planie koncepcja podziału Kompanii Węglowej, która była przyjęta na jesień 2014 została zarzucona. Przyjęto jednak, iż z KW S.A. zostaną wydzielone i przekazane do SRK te kopalnie, w których wydobywanie nie jest ekonomicznie uzasadnione. W „Porozumieniu” ze związkami wymieniono cztery takie kopalnie, tj. Brzeszcze, Sośnica-Makoszowy, Bobrek-Centrum, Piekary. Po zrealizowaniu planów naprawczych kopalnie te lub ich zorganizowane części mogłyby być sprzedane inwestorom zewnętrznym lub przekształcone w spółki pracownicze. Pozostałe 11 kopalń postanowiono sprzedać do spółki celowej Węglokoks ROW. Najpierw planowano przeprowadzenie tego procesu w dwóch etapach. W pierwszym etapie miały być przekazane cztery kopalnie, tj. Jankowice, Chwałowice, Marcel i Rydułtowy-Anna. Na kopalnie te została już zrobiona przedpłata. Poza tym gotowy był dla nich sporządzony biznes plan i test prywatnego inwestora. W drugim etapie zaplanowano sprzedaż pozostałych kopalń, tj. Bolesława Śmiałego, Piasta, Halemby-Wirek, Bielszowic, Ziemowita i Pokoju. W końcu do tej grupy dołączono jeszcze usamodzielnioną kopalnię Sośnica. W sumie do tzw. Nowej Kompanii

³ Dla porządku zaznaczmy, że programów restrukturyzacji Kompanii Węglowej i dokumentów przedstawionych w tej sprawie było sporo. Jeszcze w sierpniu 2005 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie spółki zatwierdziło swoją uchwałą „Plan Restrukturyzacji Kompanii Węglowej”. W grudniu 2010 roku Zarząd KOMPANII przyjął aneks do tego planu pt. „Plan Restrukturyzacji Kompanii Węglowej na lata 2011–2020”. W listopadzie 2013 roku Zarząd Kompanii przyjął „Projekt Programu Restrukturyzacyjnego Kompanii Węglowej na lata 2014–2020”. Projekt ten nie uzyskał jednak akceptacji całości strony społecznej. Po wielu rozmowach ostatecznie doprowadzono do konsensusu i w lutym 2014 Zarząd przedłożył ostateczną wersję tego „Programu”. Degradacja finansowa Kompanii postępowała jednak tak szybko, iż już wiosną 2014 plan ten był całkowicie zdezaktualizowany.

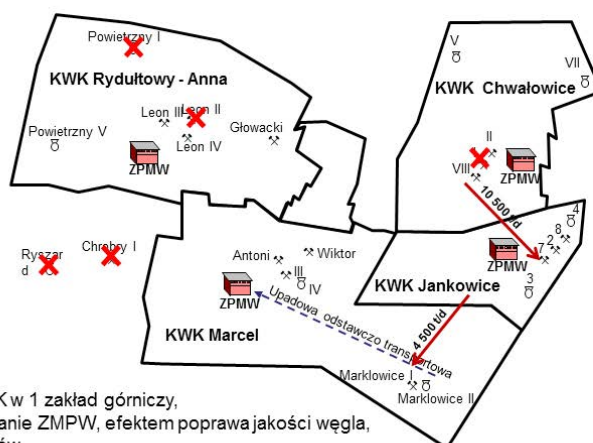
Węglowej (Węglokoks ROW) ma być wniesionych 11 kopalń. Odstąpiono również od dzielenia tego procesu na dwa etapy. Według tych ustaleń wszystkie kopalnie miały być wniesione do Nowej Kompanii Węglowej razem do końca czerwca 2015. Do dnia dzisiejszego (10 września 2015) proces ten nie został zakończony, a Węglokoks S.A. pozostaje jedynym inwestorem w Nową Kompanię Węglową. Wielkość bezpośredniej inwestycji Węglokoks S.A. w kapitał nowej spółki będzie wynosiła ponad 700 mln złotych. Pomyślna kontynuacja procesu naprawczego wymaga jednak znalezienia kolejnych inwestorów, którzy wzięliby na siebie ryzyko wyłożenia dodatkowych kapitałów. Liczono na to, że naturalną grupą inwestorów będzie energetyka. Dla całego przedsięwzięcia został przygotowany biznes plan. Podstawowe założenia tego planu zostały pokazane w Aneksie nr 2.

Rola Węglokoks S.A. nie kończy się na udziale w tworzeniu tzw. Nowej Kompanii Węglowej. Równocześnie bowiem Węglokoks S.A. poprzez swoją spółkę zależną Węglokoks Kraj zakupił bezpośrednio od Kompanii Węglowej dwie kopalnie, KWK Piekary i oddzieloną od kopalni Centrum, KWK Bobrek. W stosunku do pierwotnego planu kopalnie te nie zostały więc przekazane do SRK. W ten sposób Węglokoks Kraj, który do tej pory zajmował się wzbogacaniem węgla kupowanego w KWK Piekary i jego sprzedażą na rynku krajowym, zajął się bezpośrednim wydobywaniem węgla. Firma zapewniła sobie w ten sposób możliwość rozwoju w oparciu o własne zasoby surowcowe. Dokonane wyliczenia i analizy potwierdzają opłacalność tego przedsięwzięcia, nawet przy obecnych trudnych warunkach rynkowych. W Aneksach nr 3a i 3b przedstawione są główne założenia będące uzasadnieniem tej decyzji.

Aneks nr 1

1

1. Restrukturyzacja majątkowo-techniczna



- Połączenie 4 KWK w 1 zakład górniczy,
- Lepsze wykorzystanie ZPMW, efektem poprawa jakości węgla,
- Likwidacja 5 szybów,
- Rezygnacja z inwestycji na sumę 174 500 000 PLN,
- Lepsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych: frontu wydobywczego oraz szybów,
- Likwidacja sztucznych granic między kopalniami – wydłużenie czasu pracy załóg oraz skrócenie czasu zbrojenia ścian.

2

2. Działania rynkowe

- Rezygnacja z dostaw do energetyki systemowej (elektrownie),
- Zwiększenie udziału eksportu z obecnych 33% ogółu sprzedaży do 55%,
- Maksymalizacja dostaw do cukrowni, ciepłowni, cementowni, elektro-ciepłowni, chemii przemysłowej i odbiorców detalicznych.



3

Restrukturyzacja zatrudnienia

- Zmniejszenie zatrudnienia ogółem o 1 550 pracowników do poziomu ok. 11 600 pracowników,
- Wzrost wydajności z 596 ton/prac./rok w 2014 do 850 ton/prac./rok docelowo,
- Wykorzystanie odejść naturalnych w ramach funkcjonującej Ustawy o Emeryturach Górniczych oraz Programu Dobrowolnych Odejść - wypłata jednorazowej kwoty w wysokości 95,0 tys zł/pracownika. Około 900 osób ≈ 86 000 000 PLN.

Zmiana systemu płacy i pracy

- Zmiana systemu wynagrodzeń w kierunku zwiększenia motywacyjnej funkcji,
- Stopniowe wprowadzanie 6-dniowego tygodnia pracy Kopalni i/lub 10-godzinowego dnia pracy przy zachowaniu wymaganych norm pracowniczych.

Zmniejszenie nakładów inwestycyjnych w połączonych Kopalniach

- w latach 2015 – 2020 o około 175 000 000 PLN, z planowanych 1 700 000 000 PLN do 1 525 000 000 PLN .
- w latach 2015 – 2017 inwestycje wyniosą około 750 000 000 PLN



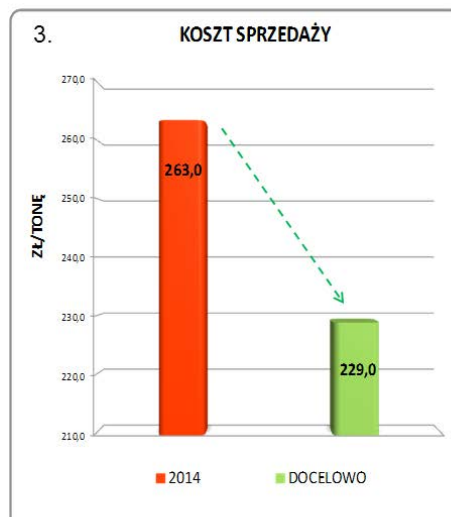
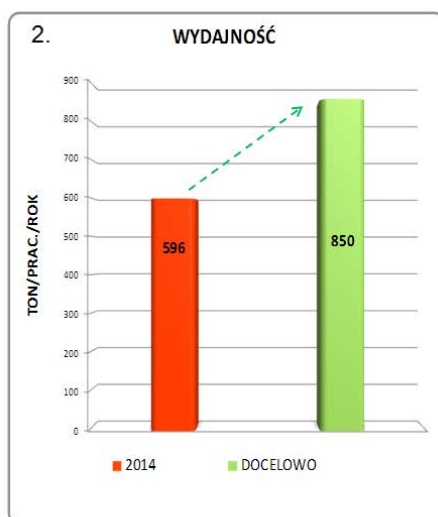
4

1. WZROST SPRZEDAŻY WSKUTEK ZMIANY STRUKTURY

KOPALNIA	ENERGETYKA SYSTEMOWA - ELEKTROWNIE	CEMENTOWNIE, CHEMIA, CUKROWNIE, itp.	KOKSOWNIE	INNE KRAJ	EKSPORT	SUMA
	t/rok					
Marcin+Rydułtowy-Anna	0	220 000	900 000	1 150 000	1 730 000	4 000 000
Chwałowice+Jankowice	0	2 300 000	0	350 000	3 100 000	5 750 000
RAZEM WYDOBYCIE	0	2 520 000	900 000	1 500 000	4 830 000	9 750 000
PRZEWIDYWANA ŚREDNIA CENA WĘGLA	220,5	253,0	314,0	330,0	275,0	0,0



5



6



Aneks nr 2

1

Transakcja ma zostać zrealizowana jednoetapowo.

1. Przeniesienie 11 kopalń do spółki celowej.
2. Podniesienie kapitału wkładem gotówkowym w wysokości 1,5 mld PLN pochodzącym od inwestorów.

Docelowa, zakładana struktura kapitału podstawowego Nowej Kompanii Węglowej, w kwocie 2,22 mld PLN obejmuje:

- 500 mln PLN kapitał podstawowy NKW,
- 217 mln PLN z tytułu konwersji na kapitał przedpłat na węgiel z WĘGLOKOKS S.A.,
- 1,5 mld PLN z tytułu gotówkowego podwyższenia kapitału

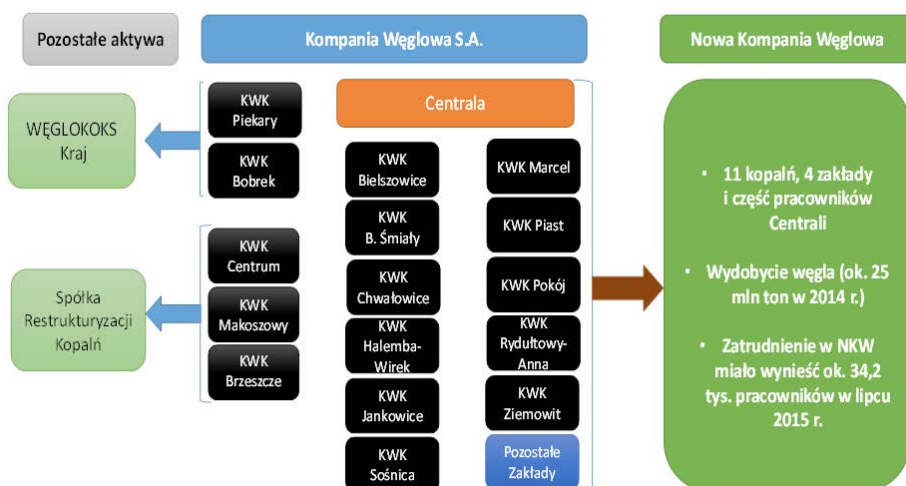
Udział WĘGLOKOKS S.A.
w przedsięwzięciu NKW wynika
z następujących wpłat:

500 050 000 zł – kapitał podstawowy
217 000 000 zł – konwersja przedpłat
RAZEM: 717 050 000 zł

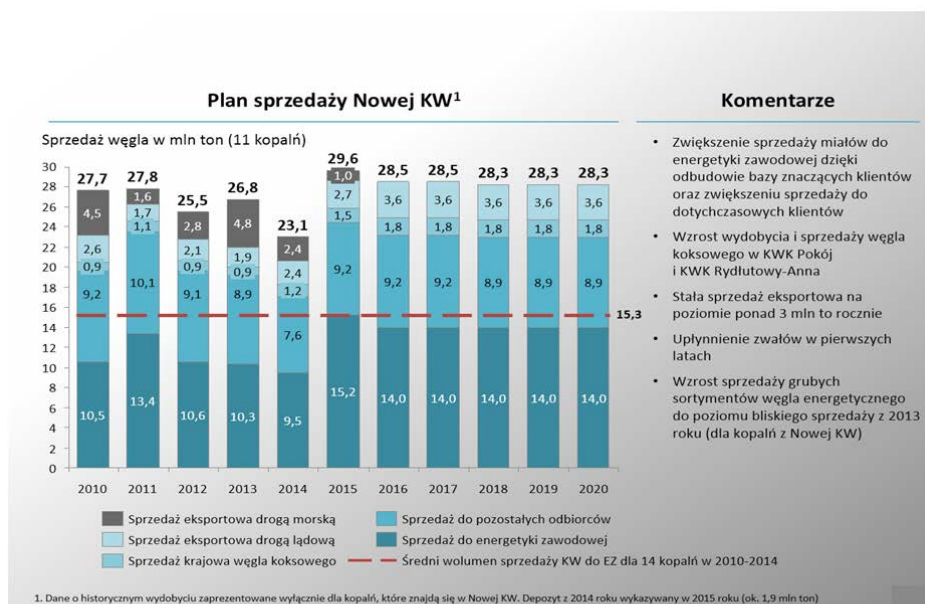


2

NOWA KOMPANIA WĘGLOWA powstanie na bazie aktywów wydzielonych z KOMPANII WĘGLOWEJ S.A.



3



4

Zmiany w modelu biznesowym Spółki i poprawa rentowności

- 1** **Optymalizacja sprzedaży i miks produktowego**
 Działania w tym obszarze są ukierunkowane na odzyskanie udziału na krajowym rynku sprzedaży węgla, zwiększenie udziału sortymentów grubych i koksowych oraz eksport nadwyżek węgla.
- 2** **Maksymalizacja wykorzystania kontraktów handlowych**
 Spółka zakłada zbalansowanie wolumenu produkcji i sprzedaży węgla oraz optymalizację produkcji poprzez selektywne wprowadzanie 6 dnia pracy w najbardziej rentownych kopalniach i ograniczenie wydobycia tam, gdzie opłacalność produkcji jest niższa.
- 3** **Istotne zwiększenie efektywności produkcji**
 Wyższa efektywność produkcji ma zostać osiągnięta poprzez lepsze wykorzystanie sprzętu i pracowników oraz alokowanie nakładów inwestycyjnych w pierwszej kolejności do Kopalni o największym potencjale.
- 4** **Uzmiennienie kosztów produkcji**
 W celu zwiększenia elastyczności bazy kosztowej Spółki zakładane jest wprowadzenie nowego systemu motywacyjnego dla pracowników, wyższy poziom outsourcingu oraz gotowość do odstawienia mocy produkcyjnych.
- 5** **Redukcja kosztów**
 Do głównych inicjatyw, które mają umożliwić na redukcję kosztów Spółki należy optymalizacja kosztów zakupów oraz Program Dołroślnych Odejść dla pracowników powierzchniowych.
- 6** **Nowy model zarządzania Grupą**
 Inicjatywą wspomagającą program restrukturyzacji są zmiany w modelu zarządzania Grupą polegające na wprowadzeniu nowego modelu planowania sprzedaży i produkcji oraz nowego modelu zarządzania Kopalniami.

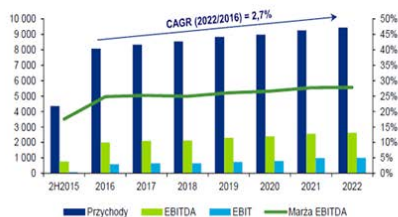


5

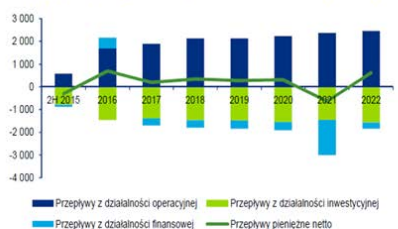
Prognozowane wyniki

- Prognoza zakłada wzrost przychodów ze sprzedaży z poziomu 8,08 mld PLN w 2016 r. do poziomu 9,45 mld PLN w 2022 r. Średnia roczna stop wzrostu przychodów w okresie 2016-2022 wyniesie 2,7%.
- Prognoza zatrudnienia w okresie 2-gie półrocze 2015-2022 rok zakłada spadek liczby etatów w NKW z ponad 35 tys. osób do ok. 29,7 tys. osób w 2022 r., głównie w wyniku odejść emerytalnych.
- Efektom planowanych działań restrukturyzacyjnych oraz wdrożenia zmian w modelu biznesowym NKW, będzie poprawa i stabilizacja wyników finansowych Spółki (średnia rentowność EBIT będzie się kształtować na poziomie 9%, natomiast średnia rentowność EBITDA wyniesie 25%).
- Przepływy pieniężne netto NKW w okresie 2017-2022 (z wyłączeniem roku 2021, w którym następuje spłata obligacji) będą dodatnie.

Przychody, EBITDA i EBIT NKW 2H2015-2022 [mln PLN] oraz marża EBITDA NKW [%]



Przepływy pieniężne generowane przez NKW w 2H2015-2022 [mln PLN]



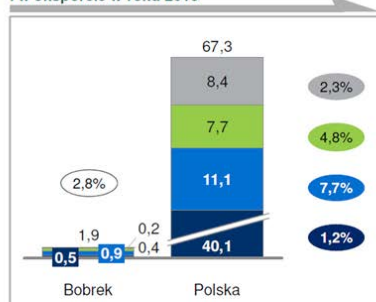
6

Analiza rynku i strategia marketingowa

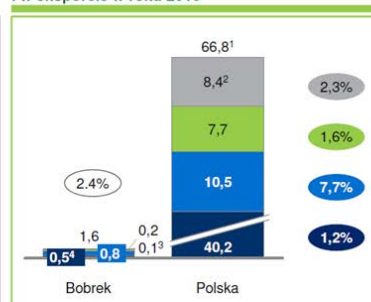
W milionach ton

xx Udział w rynku (w procentach) Eksport Średnie i grube sortymenty Inni krajowi Energetyka zawodowa

Sprzedaż węgla na rynku krajowym i w eksporcie w roku 2013

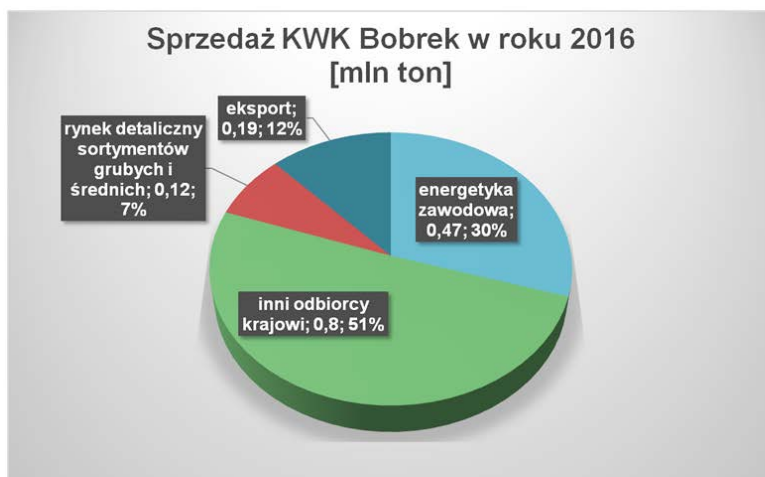


Sprzedaż węgla na rynku krajowym i w eksporcie w roku 2016



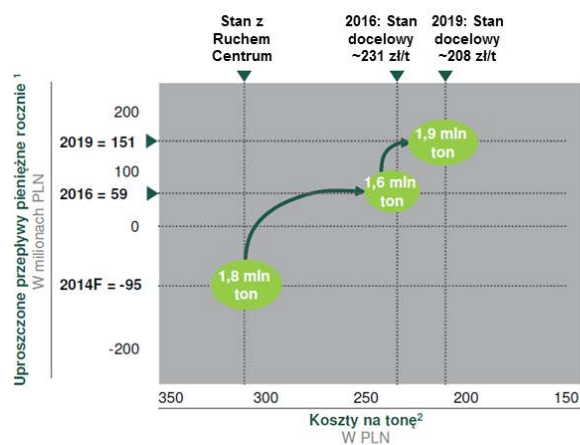
Udział w rynku krajowym i eksporcie węgla energetycznego KWK Bobrek pozostanie na poziomie 2,1-2,2%

Plan sprzedaży



3

Wpływ działań restrukturyzacyjnych

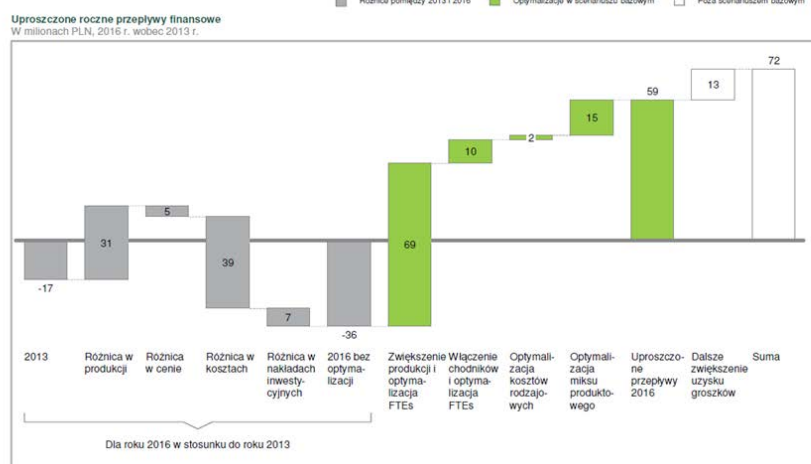


¹ Liczone jako EBITDA minus nakłady inwestycyjne
² Nie uwzględnia amortyzacji ani nakładów inwestycyjnych
³ Z uwzględnieniem ruchu Centrum



4

Plan finansowy



Wzrost produkcji oraz optymalizacja zatrudnienia będą kluczowe dla zwiększenia przepływów finansowych



5

Podsumowanie planu restrukturyzacji

- KWK Bobrek uzyska przepływy finansowe* o wartości ~1160 mln PLN w okresie od 2015 do 2024 roku w scenariuszu bazowym
- Przeprowadzona restrukturyzacja kosztowa oraz przychodowa pozwoli obniżyć koszty na tonę wydobycia z obecnych 253 PLN/tonę w Ruchu Bobrek do 231 PLN/tonę w ZORG Bobrek.
- Założono, że w procesie redukcji zatrudnienia oraz wprowadzenia 6-dniowego tygodnia produkcji docelowe zatrudnienie obniży się z poziomu ~1775 osób do ~1554 osób w połowie 2016 r.
- Biznesplan w scenariuszu bazowym zakłada, że wydobycie w 2015 r. wyniesie 1,6 mln ton, w latach 2016-2019 wzrośnie do 1,9 mln ton i do 2024 r. będzie utrzymywać się na poziomie 1,7-1,9 mln ton.
- Nakłady inwestycyjne w KWK Bobrek w latach 2015-2020 szacowane są na ~38 mln PLN.

* Uproszczone przepływy finansowe = EBITDA - CAPEX



6

Aneks nr 3b

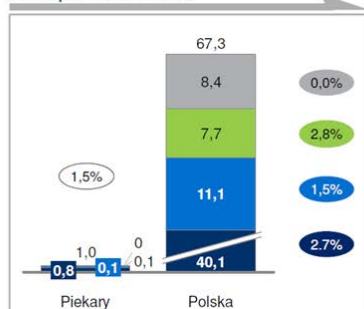
1

Analiza rynku i strategia marketingowa

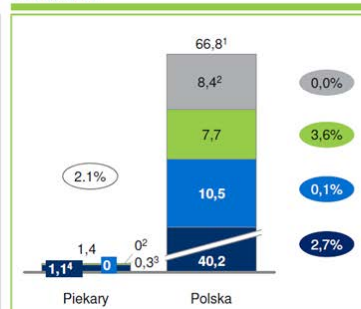
W milionach ton

xx) Udział w rynku (w procentach) Eksport Średnie i grube sortymenty Inni krajowi Energetyka zawodowa

Sprzedaż węgla na rynku krajowym i w eksporcie w roku 2013



Sprzedaż węgla na rynku krajowym i w eksporcie w roku 2016



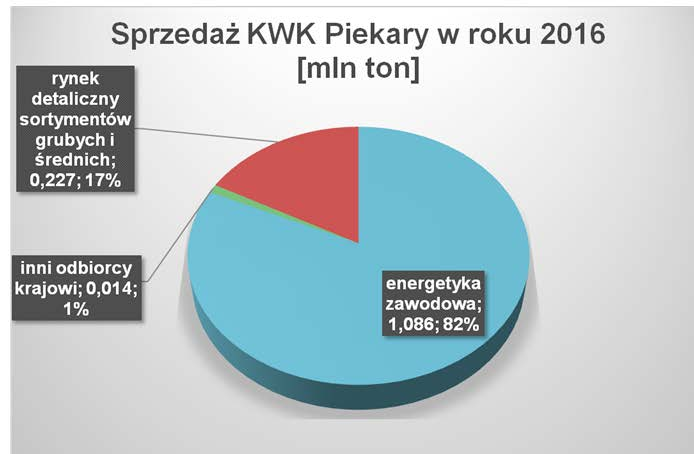
1 Całkowita przewidywana sprzedaż w Polsce węgla energetycznego krajowego powiększona o eksport do innych krajów
2 Założono eksport na poziomie z 2013 roku
3 W związku ze zmianą struktury produkcji w ZORG Piekary nastąpi zwiększenie udziału średniego i grubego sortymentu w sprzedaży
4 Założono utrzymanie sprzedaży do energetyki zawodowej na dotychczasowym poziomie

ZRÓDŁO: Węglókoks S.A., ARE, Model Globalnego Rynku Energii

Udział w rynku krajowym i eksporcie węgla energetycznego KWK Piekary pozostanie na poziomie 2,1-2,2%

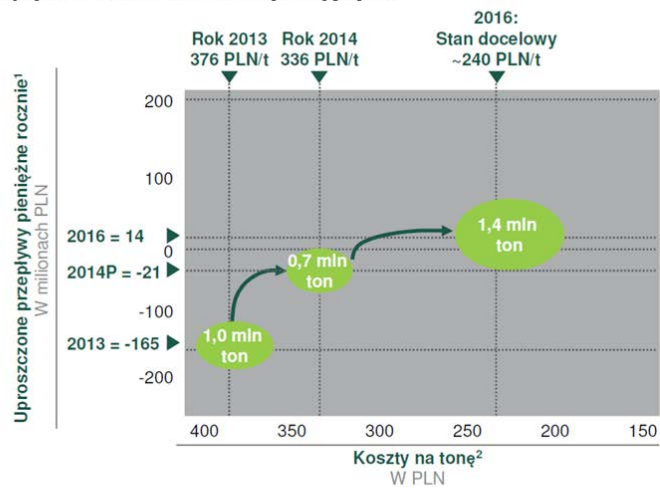
2

Plan sprzedaży



3

Wpływ działań restrukturyzacyjnych



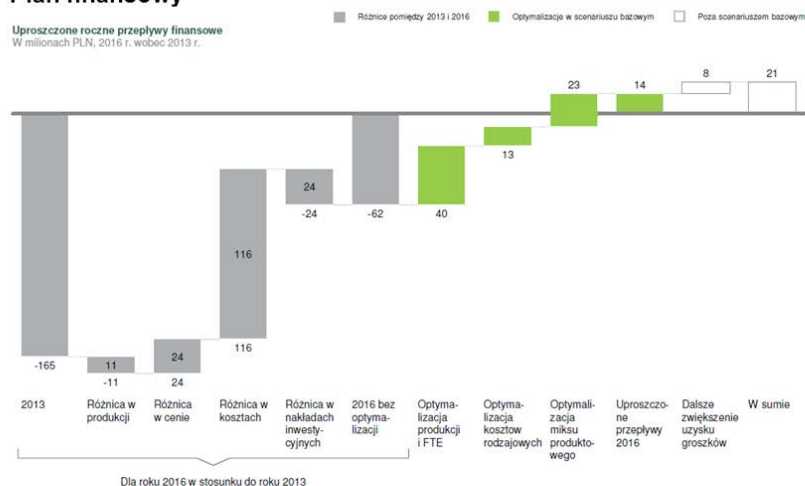
¹ Liczone jako EBITDA minus nakłady inwestycyjne
² Nie uwzględnia amortyzacji ani nakładów inwestycyjnych



4

Plan finansowy

Uproszczone roczne przepływy finansowe
W milionach PLN, 2016 r. wobec 2013 r.



Wzrost produkcji oraz optymalizacja zatrudnienia będą kluczowe dla zwiększenia przepływów finansowych



5

Podsumowanie planu restrukturyzacji

- KWK Piekary uzyska uproszczone przepływy finansowe* o wartości **~117 mln PLN w okresie 2015 – 2019 w scenariuszu bazowym.**
- Przeprowadzona restrukturyzacja kosztowa oraz przychodowa pozwoli obniżyć koszty wydobycia z obecnych **336 PLN/tonę do 240 PLN/ tonę.**
- Założono, że w procesie redukcji zatrudnienia oraz wprowadzenia 6-dniowego tygodnia produkcji docelowe zatrudnienie zmieni się z **~1402 osób do ~1488 osób w połowie 2016 r.**
- Biznesplan dla ZORG Piekary w scenariuszu bazowym zakłada, że wydobycie w 2015 r. wyniesie **1,38 mln ton i nieznacznie mniej w latach 2016-2019: 1,07-1,36 mln ton.**
- Nakłady inwestycyjne w ZORG Piekary w latach 2015-2020 szacowane są na **~62 mln PLN.**

W przypadku likwidacji KWK Piekary, należy liczyć się z kosztem 100-120 mln PLN od roku 2020.

* Uproszczone przepływy finansowe = EBITDA - CAPEX



6