

PROPOZYCJA MODELU BIZNESOWEGO POLSKIEGO GÓRNICTWA I ENERGETYKI.

Należy na każdym etapie restrukturyzacji sektora bardzo uważnie śledzić każdą zmianę struktury pasywów i akcjonariatu Spółek Węglowych i Spółek Energetycznych (ich kapitałów własnych) celem niedopuszczenia do utraty nad nimi kontroli przez Skarb Państwa w okresie organizacji nowego Ministerstwa Energetyki (zbyt długiego przejmowania władzy PiS po koalicji PO -PSL).

Rzekomy brak niezbędnych kapitałów do „rozruszania” górnictwa przez właściciela (SP) nie był i nie jest przeszkodą do ich pozyskania na krajowym rynku kapitałowym, szczególnie po wprowadzeniu nowej filozofii podejścia do biznesu w sektorze górnictwa. Wystarczy tylko instytucjom rynku kapitałowego (np. PIR i BGK) przedstawić wiarygodne Biznes Plany dla każdej z kopalń w 5 letniej perspektywie z stopą zwrotu odpowiednio wyższą od średnio ważonego kosztu pozyskania kapitału aby je pozyskać.

Warunkiem koniecznym i wystarczającym do skutecznego wdrożenia Nowego Modelu Biznesowego dla górnictwa jest wykonanie rzetelnego audytu ukazującego skalę marnotrawstwa i skalę olbrzymich „uśpionych” rezerw do wykorzystania. Mamy zespół niezależnych ekspertów, którzy mroki górnictwa potrafią szybko wydobyć na światło dzienne celem konieczności jego pilnego ratowania. Wystarczy tylko wola i jedna decyzja Ministerstwa Energii.

Skutki wieloletnich audytów wykonane za grube miliony zł, przez najbardziej uznane zagraniczne firmy consultingowe jak Anderson, Ernst & Young, Roland Berger, KPMG, Mc Kinsey, Boston Consulting Group, Deloitte i wielu polskich doradców w KW, KHW i JSW są zatrważające – wszystkie spółki są totalnymi bankrutami, a audytorzy oprócz honorariów pozyskali dodatkową wysoką premię za dotarcie do bezpłatnej, unikalnej informacji i wiedzy dla przyszłych inwestorów, która tak skrętnie ukrywana jest przed prawowitymi właścicielami spółek górniczych jakim jest polskie społeczeństwo.

„Kto raz utraci prawną (właścicielską) kontrolę nad bezcennymi zasobami polskiego węgla na rzecz silniejszych i mądrzejszych od siebie narodów, ten jej już nigdy nie odzyska”

NAJISTOTNIEJSZE INICJATYWY STRATEGICZNE DO NATYCHMIASTOWEGO PODJĘCIA:

1. Dokonać wnikliwej analizy stanu prawnego w Polsce i UE w wszystkich kluczowych obszarach gospodarki oraz dostosować go do realizacji ambitnych celów, wyznaczonych przez nowo powołany rząd PiS zjednoczona prawica, by Polska mogła się rozwijać w tempie 4 - 5 % w skali roku, głównie z kapitału polskiego.
2. Po przejściu władzy należy konsekwentnie dążyć do ścisłej współpracy pomiędzy Rządem, a Prezesem NBP i Radą Polityki Pieniężnej celem zweryfikowania w interesie publicznym bardzo **odpowiedzialnej Polityki Monetarnej** przez RPP, bez której nie możliwy jest dynamiczny i suwerenny rozwój Polski-czyli:
 - a. natychmiastowego odejścia od długofalowej strategii stosowanej od 26 lat związanej z realizacją celu inflacyjnego na rzecz długofalowej strategii związanej z **celem rozwojowym polskiej gospodarki** poprzez odpowiednią podaż

- pieniądz na rynek wewnętrzny tzw. poluzowanie ilościowe (Quantity Easing) dla zapewnienia finansowania wielu **ROZWOJOWYCH PROJEKTÓW** w szeroko pojętą infrastrukturę techniczną i uprzemysłowienie kraju.
- b. ustalenia odpowiedniej stopy referencyjnej pobudzającej działalność gospodarczą i wspierającej polskie inwestycje i konsumpcję,
 - c. ustalenia odpowiedniego kursu złotówki w stosunku do poszczególnych walut celem aktywizacji własnej gospodarki na skutek deprecjacji, a nie aprecjacji krajowej waluty, co stymulować będzie produkcję krajową i opłacalny eksport z jednoczesnym ograniczaniem importu.
3. **Jednoznacznie określić ustrój gospodarczy państwa** celem jasnego zdefiniowania, które sektory, branże, przedsiębiorstwa z strategicznego punktu widzenia powinny pozostać pod pełną kontrolą państwa np. **spółki węglowe i spółki energetyczne** a które spółki mogą funkcjonować z minimalnym 51% pakietem kontrolnym Skarbu Państwa.
 4. Dokonać redefinicji **Produktu Krajowego Brutto** jako wielkość przychodów z sprzedaży produktów i usług wytworzonych w kraju, ale głównie z kapitału polskiego z koniecznym określeniem rentowności (innowacyjności) tych produktów i usług.
 5. **Ustalić, jaki jest udział kapitału zagranicznego w kluczowych firmach działających w Polsce** celem uświadomienia partii rządzącej i społeczeństwu do jakiego stopnia zostało już ono wyłączone z naszego majątku i kto właściwie dzisiaj zarządza już polską gospodarką. **Stopniowo odwracać te proporcje na rzecz kapitału polskiego!**
 6. Dokonać ogólnej analizy przepływów finansowych (**Bilans Płatniczy**) w okresie transformacji pomiędzy Polską a Zagranicą celem uzmysłowienia sobie skali wyprowadzania kapitału z naszego kraju i wyciągnięcia z tego faktu wniosków na przyszłość.
 7. Przeprowadzić analizę interesariuszy tzn. jakim grupom interesu nowe podejście PiS do biznesu narodowego odbierze rynek i profity uzyskiwane dotychczas w Polsce przez obce kapitały celem uświadomienia sobie jak potężnym państwom i korporacjom się narazimy wprowadzając pozytywne dla Polaków zmiany, by opracować skuteczną taktykę działania dla realizacji nowej misji i wizji rządu PiS.
 8. **Rozpisać konkursy na Projekty Rozwojowe dotyczące reindustrializacji kraju i infrastruktury technicznej** na szczeblu każdego sołectwa, gminy, powiatu, województwa i kraju celem zbilansowania w Ministerstwie Rozwoju możliwości realizacji tych projektów w stosunku do potencjału, który jest obecnie w naszym posiadaniu (jakich projektów się oczekuje, jakie są możliwości ich finansowania, jakimi dysponujemy środkami technicznymi oraz jakie mamy pracownicze możliwości wykonawcze (głównie przez polskie przedsiębiorstwa w zakładanym czasie realizacji i pożądanej jakości wykonania).
 9. **Wprowadzić jednolity system dokształcania kadr** i urzędników państwowych zarządzających **Strategicznymi Projektami** (np. wg metodologii Prince 2) celem nabycia niezbędnej wystandaryzowanej dla wszystkich wiedzy, do skutecznego zarządzania powierzonym przez państwo majątkiem na terenie całego kraju w jednej konwencji.
 10. **W maksymalnym możliwym stopniu uwłaszczać polskie społeczeństwo**, korzystając z ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji polskich przedsiębiorstw oraz innych aktów prawnych.
 11. **Wdrożyć Nowy System Ubezpieczeń Społecznych**, który wpłynie na uzdrowienie całej gospodarki. Mamy ramowy, dobrze przedyskutowany Program Naprawy tego systemu.
 12. **Wstrzymać wolny obrót ziemią od 1 maja 2016** roku poprzez derogację w uzgodnieniu z właściwymi organami UE. Sprzedaż ziemi jest w obecnych polskich warunkach transakcją nieodwracalną o brzemiennych skutkach dla przyszłego losu Polaków.
 13. Powołać na szczeblu ministerialnym asertywny Zespół ds. Renegocjacji z UE Pakietu Klimatycznego i Pomocy Publicznej - dyrektyw które w rażący i bezprawny sposób krępują nie tylko rozwój gospodarczy Polski, ale stwarzają warunki do przejścia kontroli

nad najcenniejszym naszym aktywem – polskim sektorem paliwowo-energetycznym przez kapitały europejskie!

14. Dyplomatycznymi negocjacjami dążyć do stopniowej, ale systematycznej eliminacji importu węgla z Rosji do UE celem zastąpienia go eksportem z polskich kopalń, powołując się na nasze członkostwo w UE i wynikające z tego tytułu polskie prawa.
15. Po negocjacjach z UE, oddłużyć i dokapitalizować górnictwo (nie bacząc na ewentualne sankcje ze strony UE) poprzez rynkową pomoc publiczną (tak jak to robią Niemcy w stosunku do swoich kopalń i stoczni) celem doprowadzenia do optymalnej struktury kapitałów własnych, czyli do poziomu 1/2 sumy pasywów w spółkach NKW, KHW, JSW. Wtedy, po wdrożeniu **Nowego Modelu Biznesowego** gwarantowana stopa zwrotu z inwestowanych środków mierzona wskaźnikiem (ROI) byłaby nawet przy konserwatywnym podejściu na poziomie około 12 - 15 % przy koszcie pozyskania kapitału o połowę niższym, a **stopa zwrotu z kapitałów własnych (ROE) po wdrożeniu docelowo Czystych Technologii Węglowych byłaby znacznie, znacznie wyższa!**
16. **Należy jak najszybciej ustalić cenę parytetową węgla importowanego celem porównania jej z ceną zakupu z polskich kopalń przez energetykę zawodową.**
17. Powołać KONCERN skupiający docelowo w jednym organizmie gospodarczym całe górnictwo węgla kamiennego i brunatnego oraz całą opartą na nim energetykę, ciepłownictwo i masowe przetwórstwo węgla na paliwa płynne i gazowe. Koncern ten powinien konkurować z rynkiem europejskim i światowym, ale w skali Kraju powinien być **monopolistą węglowym**, konkurującym z innymi nośnikami energii – głównie energią atomową i „zieloną”. Polska nie powinna na wewnętrznym rynku utrzymywać konkurujących ze sobą jednostek gospodarczych tj. węglowego górnictwa i węglowej energetyki! Unię Europejską trzeba bezwzględnie przekonać, że mamy prawo właśnie tak zagospodarowywać swoje złoża. Natomiast krajowych wyznawców „gospodarki neoliberalnej (L. Balcerowicz) polegającej na rzekomej konieczności „rozbijania monopoli” i zastępowania **zintegrowanego zarządzania** - wzajemną konkurencją jednostek formowanych z „rozbitych monopoli” – trzeba zwyczajnie ignorować.!
18. W ramach struktur KONCERNU powołać **Ośrodek Badawczo-Rozwojowy** celem dopracowania na skalę przemysłową **Czystych Technologii Węglowych** (podziemnego procesowania węgla i przetwarzania węgla na paliwa płynne, gaz i inne produkty rynkowe, głównie dla przemysłu chemicznego). Określić wymagane nakłady finansowe.
19. W ramach tej struktury powołać również **Ośrodek Wdrożeniowo – Szkoleniowy ds. ekonomizacji zarządzania w górnictwie węgla kamiennego i energetyce**. Aktualna sytuacja znamieną całkowitym brakiem takiego ośrodka pod żadnym pozorem nie powinna być już dłużej tolerowana !.
20. Wdrożyć system określania pełnego kosztu po którym pozyskuje się węgiel z każdego przodka eksploatacyjnego i przygotowawczego. celem identyfikacji problemów do rozwiązania, aby pod stałą kontrolą prowadzić działalność danego centrum zysku z założoną rentownością.
21. Przygotować i wdrożyć w kopalniach układ rozliczeniowy **procesów produkcyjnych** (ciągów technologicznych) w miejsce przestarzałego „Wykazu stanowisk kosztów”;
22. Wdrożyć skomputeryzowany system – **symulacyjnej analizy eksploatacji podziemnych pokładów węgla jako niezbędny instrument wyboru opcji wydobycia i ekonomizacji projektów inwestycyjnych**.
23. **Polska Racja Stanu** wymaga oparcia strategicznych obszarów naszej gospodarki i bezpieczeństwa energetycznego, **nie na imporcie** nośników energetycznych ale **na własnych dużych zasobach węgla, który jest nośnikiem zapewniającym najtańszą energię, korzystając z własnych zasobów pracy, oferowanych przez społeczeństwo.**
Pkt.16 – 22 w większości opisane są przez prof. dr hab. inż. A. Lisowskiego w Przegłądzie Górniczym.

24. Ustanowić nową Kulturę Organizacyjną w całym **KONCERNIE ENERGETYCZNYM** (eliminacja patologii i marnotrawstwa), celem wdrożenia nowego systemu wartości obowiązującego wszystkich pracowników, mobilizującego do efektywnej, pełnej zaangażowania i kreatywności pracy z jasno zdefiniowaną wartością dodaną wytworzoną przez zespoły odpowiedzialne za realizację celów częściowych, za którą wypłacane byłoby wzajemnie uzgodnione dodatkowe duże wynagrodzenie.
25. Dokonać rzetelnej wyceny zasobów węgla zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości metodą **Opcji Realnych** uwzględniającą różne scenariusze wydobycia w czasie i wiele innych danych celem prawidłowej wyceny i skorygowania **in plus** kapitałów własnych Spółek Węglowych.
26. Dokonać prawidłowej wyceny zasobów węgla metodą Opcji Realnych oraz kwalifikacji kadry i pracowników dołowych kopalń zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości celem skorygowania kapitałów własnych Spółek Węglowych.
27. Zdefiniować docelową strukturę pasywów wszystkich spółek górniczych, dla ich optymalnego dokapitalizowania celem optymalizacji najważniejszego wskaźnika dla akcjonariuszy tzn. zwrotu z zainwestowanego kapitału własnego (ROE) w długim okresie czasu.
28. Opracować dla każdej kopalni i zakładu energetycznego poziom dźwigni operacyjnej celem uświadomienia sobie jak wzrost przychodów wpłynie na wzrost zysku EBIT oraz **Listę Ryzyk mających destrukcyjny wpływ na płynność procesu wydobywczego** celem znalezienia sposobu na ich eliminację lub istotną redukcję.
29. Zidentyfikować **kluczowe zmienne o destrukcyjnym charakterze** w głównych procesach wydobycia węgla poprzez wprowadzenie zapisów statystycznych celem ograniczaniu ich wpływu na płynność procesu, by systematycznie dążyć do eliminacji kosztownych przestoju produkcyjnych-doskonałości operacyjnej wynikającej z Lean 6 Sigma.
30. Przejść przez spółki górnicze wszystkie kluczowe obszary działalności górniczej, które są w łańcuchu tworzenia wartości (np. spedycja, handel węglem, usługi np. kilku firm zewnętrznych) celem poprawy swojego wyniku netto.
31. Doprowadzić do standaryzacji maszyn i urządzeń stosowanych w procesie wydobycia węgla i wytwarzania energii elektrycznej celem ograniczenia stanów zapasów strategicznych oraz zwiększenia kultury obsługi i wydłużenia żywotności tych maszyn.
32. Wdrożyć nowy system motywacyjny premiujący tylko efektywność i innowacyjność.
33. Ograniczyć ustawowo liczbę ZZ w przedsiębiorstwach państwowych do 3-4, których przedstawiciele opłacani będą tylko z składek pracowniczych wraz z „wyprowadzeniem” funduszu socjalnego z kosztów działalności i oparcia go o obligatoryjne finansowanie, ale tylko z wypracowanego zysku netto.
34. Ustanowić dla całego KONCERNU trzy podstawowe cele strategiczne do realizacji:
 - **optymalizacja jednostkowego kosztu wydobycia 1 tony węgla,**
 - **optymalizacja wytworzenia 1MWh energii elektrycznej,**
 - **optymalizacja generacji 1MJ ciepła i chłodu.**
35. Poważnie rozważyć budowę **Energetyki Rozproszonej** w oparciu o ogromne odnawialne źródła geotermalne występujące w Polsce celem zwiększenia bezpieczeństwa energetycznego kraju!
36. Poddawać bieżącej ocenie realizację poszczególnych projektów w zakresie odchylenia od zaplanowanych parametrów oraz kontroli kluczowego wskaźnika tzw. zwrotu z inwestycji (ROI), który musi być osiągnięty na poziomie znacznie przekraczającym koszt pozyskania kapitału, optymalizując tym samym wskaźnik ROE (zwrot z akcji lub udziału dla właściciela – Skarbu Państwa).
37. Przeszkolić kierownictwo kopalń celem wdrożenia **Nowego Modelu Biznesowego** w oparciu o zastosowanie najnowocześniejszych technik zarządzania tj. Zrównoważonej Karty Wyników, Lean Six Sigma, Zarządzania Projektami, Activity Based Costing, Lean

Management dla optymalizacji kosztów wydobycia węgla i optymalizacji wytwarzania energii elektrycznej, ciepła i chłodu.

Opracował
Krzysztof Tytko