

Przemysł wydobywczy węgla kamiennego a gospodarka oparta na wiedzy: opozycja czy integracja?

Marcin Komańda

Oryginalnie opublikowano w: [w:] Wybrane aspekty przemian strukturalnych; J. Czech-Rogosz, J. Pietrucha, R. Żelazny (red.); Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 189-196 (ISBN: 978-83-7246-740-9).

Wprowadzenie

Tytuł niniejszego artykułu nawiązuje do obecnego w literaturze naukowej porównywania ze sobą tradycyjnych gałęzi przemysłu z nowymi sektorami związanymi z zaawansowanymi technologiami (w szczególności w obszarze informatyki i telekomunikacji). Choć zmiany w tych ostatnich wydają się najbardziej kluczowymi z punktu widzenia opisu tak zwanej „nowej ekonomii”, to jednak współczesne uwarunkowania prowadzenia biznesu są o wiele bardziej wielopłaszczyznowe. Upraszczenie tych kwestii prowadzi często do stwierdzeń, iż dana gałąź przemysłu nie posiada perspektyw rozwoju.

Szeroko rozumiany przemysł ciężki, a w tym wydobywczy (np. górnictwo węgla kamiennego tak charakterystyczne dla Górnego Śląska), stał się w świadomości społecznej głównym reprezentantem tradycyjnej gospodarki opartej o wykorzystanie kapitału finansowego, rzeczowego, surowców i pracy ludzkiej. Przeciwwstawiany jest on nowym gałęziom gospodarki przedstawianych jako wiedzochłonne, a więc spełniających jeden z głównych postulatów „nowej ekonomii/ gospodarki opartej na wiedzy”.

Takie postawienie sprawy powoduje potrzebę zastanowienia się nad istnieniem i rolą tzw. tradycyjnych przemysłów w dzisiejszym świecie gospodarczym. Celem niniejszego artykułu jest próba podjęcia dyskusji na temat zasadności prostego w swej formie konfrontowania tradycyjnych gałęzi przemysłu z nowymi. W tym celu zostanie wykorzystana analiza literatury przedmiotu, a także dokonany zostanie przywołanie przypadków dających wgląd na kształtowanie się określonych zjawisk związanych z polskim sektorem węgla kamiennego.

Implikacje nowej ekonomii dla zarządzania strategicznego

Przypisanie wiedzy roli czynnika warunkującego właściwe wykorzystanie tradycyjnych czynników wytwórczych doprowadziło do zrewidowania uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej¹. W tak zwanej „nowej ekonomii” opierającej się na wzajemnych powiązaniach pomiędzy rozwojem technicznym, a społecznym wykształciły się trzy fundamentalne filary nowego porządku²:

- społeczności przedsiębiorców/biznesu;
- akademickiej społeczności;
- władzy szczebla centralnego i lokalnego.

Biznes dążąc do zaspokojenia potrzeb klientów, a jednocześnie uzyskania przewagi konkurencyjnej nad rynkowymi rywalami zmuszony jest w swojej działalności opracowywać rozwiązania dotyczące projektów nowych wyrobów, nowych technologii wytwarzania, świadczenia nowych usług, czy też nowatorskiej obsługi konsumentów. Działania te

¹ B. Wyżnikiewicz: The Knowledge Economy – How Far Can Poland Go?. Creating Knowledge-based Economy. Infrastructure. Organizations. Individuals. Red. W. Gasparski, J. Dąbrowski. Publishing House of Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 2003, s. 117.

² A. Kuliński, W. Burzyński: Development of Knowledge-based Economy in Europe: Innovation Systems in Four Trajectories of a New Research Programme. Creating Knowledge-based Economy. Infrastructure. Organizations. Individuals. Red. W. Gasparski, J. Dąbrowski. Publishing House of Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 2003, s. 57.

wymagają pozyskiwania, tworzenia, a przede wszystkim wykorzystywania wiedzy. Owa wiedzechłonność prowadzi z kolei do potrzeby pozyskiwania wykwalifikowanej kadry (tu między innymi rola do spełnienia przez system edukacyjny). Powiązania pomiędzy biznesem a społecznością akademicką stają się w tym kontekście zatem kluczowe dla powodzenia rynkowego. Biorąc pod uwagę kosztchłonność, jaka się wiąże z wiedzechłonnością współczesnej gospodarki (koszty opracowywania nowych technologii, kształcenia kadry)³ można powiedzieć, że istotną rolę w tych kwestiach odgrywa państwo wraz ze swoją administracją. To ono tworzy instytucjonalne ramy dla wspierania i rozwoju systemu edukacyjnego, współpracy pomiędzy światem gospodarczym a uczelniami wyższymi, czy też finansowania projektów rozwojowych w oparciu o określone fundusze. Warto zwrócić także uwagę na ustawodawstwo państwowe tworzące nie tylko instytucje pośredniczące we współpracy pomiędzy wymienionymi powyżej podmiotami, ale także chroniące własność intelektualną. Jest to o tyle istotna kwestia, iż w kontekście kosztchłonności nowych rozwiązań podmioty gospodarcze muszą dążyć do zwrotu poniesionych nakładów na ich opracowanie, bez obawy, że zostaną one szybko skopiowane bez ich zgody przez konkurencję⁴.

Można zatem stwierdzić, że „gospodarka wiedzy” posiada następujące atrybuty⁵:

³ W Welfe: Przesłanki modelowania gospodarki opartej na wiedzy. Gospodarka oparta na wiedzy. Red. W. Welfe. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 9.

⁴M. Komańda: Rozwój przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Zarządzanie rozwojem organizacji. Red. S. Lachiewicz. Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 508,509.

⁵ B. Skubiak: Rola i znaczenie innowacji w rozwoju gospodarczym. Funkcjonowanie gospodarki polskiej w warunkach integracji i globalizacji. Red. D. Kopycińska. Wydawnictwo Naukowe Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 361.

1. wiedza, tak jak inne aktywa, ulega w wyniku prowadzenia działalności gospodarczej nagromadzeniu w przedsiębiorstwie;
2. postęp techniczny organizacyjny jest uzależniony od przemian społecznych, a także od działania i woli władz;
3. skuteczność wykorzystania wiedzy w gospodarce zależy od ram regulujących ją.

Przedsiębiorstwa by sprostać wymaganiom współczesnej gospodarki są zmuszone do nawiązywania współpracy. Głównymi cechami owej kooperacji są szerokie komunikowanie się w celu odpowiedniego wykorzystania posiadanych zasobów⁶, a w szczególności wiedzy⁷. Osiągany w ten sposób efekt synergiczny przekłada się na korzyści dla współpracujących stron⁸ i stanowi on istotę podejścia sieciowego⁹.

Tak zarysowane uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej we współczesnym świecie nie pozostały bez wpływu na podstawowe założenia nauki o zarządzaniu. Współczesny paradygmat zarządzania strategicznego akcentuje integrację z podmiotami zewnętrznymi, co powoduje elastyczność wobec otoczenia oraz możliwość jego kształtowania. Jednocześnie wskazuje się na wiedzę, jako podstawowy element radzenia sobie z wysoką niepewnością, a także z brakiem reguł i zasad dzia-

⁶ I. Maj: Wiedza w organizacjach sieciowych – opis formalny. Strategie i logistyka organizacji sieciowych. Red. J. Witkowski. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1078, Wrocław 2005, s. 100.

⁷ K. Perechuda, W. Idzikowski: Logistyka wiedzy niejawnej. Podstawowe problemy. Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach. Red. J. Skalik. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 49, Wrocław 2009, s. 493.

⁸ J. Rokita: Dynamika zarządzania organizacjami. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009, s. 200.

⁹ J. Niemczyk: Więzy w dynamicznych sieciach międzyorganizacyjnych – przypadek więzi relatywnych. Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja. Red. J. Skalik. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1141, Wrocław 2006, s. 124.

łania w dłuższym horyzoncie czasowym¹⁰. Zestawienie porównawcze podstawowych założeń tradycyjnego i nowego paradygmatu zarządzania strategicznego przedstawia tabela poniżej.

Tabela 1

Tradycyjny i nowy paradygmat zarządzania strategicznego- główne różnice

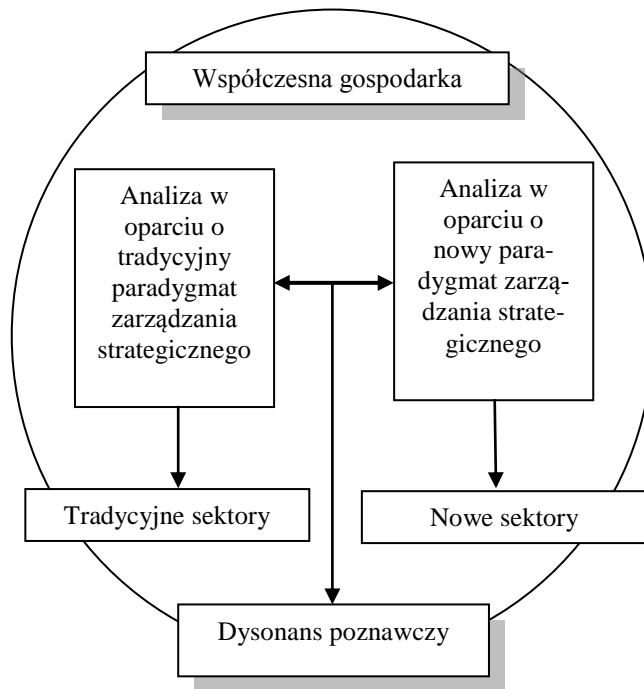
Stary paradygmat zarządzania strategicznego	Nowy paradygmat zarządzania strategicznego
<i>Co jest celem strategicznym?</i>	
Tworzenie bogactwa dla właścicieli (mierzone zyskiem)	Tworzenie wartości dla różnych interesariuszy
<i>Tożsamość przedsiębiorstwa wśród innych organizacji otoczenia</i>	
Przedsiębiorstwo jako konkurencyjny podmiot dążący do uzyskania przewagi konkurencyjnej	Przedsiębiorstwo jako element ciągle rozbudowującej się i złożonej sieci organizacji
<i>Jakie atrybuty wyróżniają przedsiębiorstwo?</i>	
Zasoby materialne (kapitał, siła robocza, ziemia, inne aktywa stałe)	Niematerialne zasoby (kapitał intelektualny, kapitał społeczny)

Źródło: opracowanie na podstawie J. Stachowicz: W kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego-perspektywy rozwoju zarządzania strategicznego. Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty-metody-zastosowania. Red. H. Henzel, A. Lebeda-Wyborna, H. Bieniok, A. Lipka, K. Marcinek, M. Michałowska, I. Pyka, S. Stanek, J. Wywiół, U. Zagóra-Jonszta, T. Żabińska. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 78.

Powyższe porównanie „starego” i „nowego” paradygmatu zarządzania strategicznego pokazuje przede wszystkim różnice w spostrzeganiu i analizowaniu przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. Rozróżnienie w kwestii atrybutów wyróżniających organizację jest konsekwencją dwóch wcześniejszych problemów pokazanych w tabeli. Nowy paradygmat akcentuje współpracę strategiczną pomiędzy organizacjami. To założenie jest fundamentalne dla współczesnej gospodarki. Jakakolwiek podejmo-

¹⁰ M. Moszkowicz: Zarządzanie strategiczne- system założeń. „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2, s. 12.

wana analiza w oparciu o fundamenty „nowej ekonomii” zakłada owy postulat.



Rys. 1. Współczesna gospodarka a podejście do analizy tradycyjnych i nowych sektorów

Współczesne przedsiębiorstwa z tradycyjnych sektorów gospodarki analizuje się natomiast często nadal z punktu widzenia założeń tradycyjnego paradygmatu. Powstaje w ten sposób dysonans poznawczy, który wydaje się wpływać na ocenę funkcjonowania przedsiębiorstw w tradycyjnych sektorach gospodarczych i roli tych sektorów w gospodarce narodowej.

Zarys trendów w sektorze węglowym

Powyższej przedstawiona sytuacja dotyczy między innymi przemysłu wydobywczego. Jego składowa, kopalnictwo węgla kamiennego, w

powszechnej opinii jest typowym przykładem tradycyjnego sektora. Warto zaznaczyć, że zmaga się ono od dwudziestu lat z procesami restrukturyzacyjnymi, które z jednej strony całkowicie już zmieniły ten sektor, z drugiej jednak nadal potęgują jego wizerunek jako sektora posiadającego problemy z rentownością. Dużą rolę w kształtowaniu przebiegu tego trudnego procesu zmian odgrywają związki zawodowe, które podnoszą kwestie tzw. dialogu społecznego walcząc o swoje przywileje.

Uwarunkowania te prowadzą do analizy sytuacji w sektorze węgla kamiennego przez pryzmat problemu zamykania kopalń, czy też osłon socjalnych dla zwalnianych górników. Dodatkowo postulowana aktywna rola państwa w kreowaniu polityki energetycznej kraju spostrzegana jest w zasadzie jako próba utrzymania obecnego stanu w sektorze.

Warto zaznaczyć, że zakłady wydobywcze (lub ich grupy) nie są w stanie znacząco zmodyfikować swojego funkcjonowania w ramach istoty prowadzonej działalności gospodarczej, jednak wiele wskazuje na to, że prowadzone są działania, które wprowadzają te przedsiębiorstwa w XXI wiek. Kluczowymi aspektami wartymi tu wymienienia są przede wszystkim kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W celu zapewnienia odpowiednio wykształconej kadry, kompanie węglowe wspierają kształcenie górnicze na poziomie szkoły średniej, jednocześnie starają się organizować swoim pracownikom dodatkowe kursy, szkolenia, a także umożliwiają im podejmowanie studiów zaocznych i podyplomowych.¹¹ Obecnie często także w prowadzeniu biznesu przez kopalnie pojawia się podejście nastawione na klientów i dostawców. Wymaga ono między innymi zdefiniowania procesów tworzących wartość dla odbiorcy i

¹¹ A. Gumiński: Doskonalenie zawodowe górników w świetle badań ankietowych – studium przypadku. Nowoczesność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami. Red. J. Pyka. TNOiK Katowice 2010, s. 193.

współpracy między różnymi podmiotami. Wyzwania te pozwalają na podniesienie poziomu konkurencyjności na rynku lokalnym, ale jednocześnie na integrację grupy współpracujących przedsiębiorstw, co ewentualnie ułatwia ekspansję działalności na rynkach międzynarodowych.¹² Zaczyna się również w relacjach z klientami stosować rozwiązania internetowe (np. portal kliencki Katowickiej Kompanii Węglowej).

Wprowadzane są także nowe rozwiązania techniczne i technologiczne w działalności podstawowej. Owe innowacje często są opracowywane w instytucjach ściśle związanych z przemysłem górniczym i zlokalizowanych na tym samym obszarze geograficznym, co zakłady wydobywcze. Instytucje te także świadczą na rzecz przedsiębiorstw wydobywczych usługi doradcze z zakresu zarządzania, systemów bezpieczeństwa, zarządzania ochroną środowiska, czy też szkoleń i organizacji konferencji biznesowych i naukowych. Istotnym aspektem ich funkcjonowania są też prowadzone badania naukowe i prace wdrożeniowe na rzecz zakładów wydobywczych. Poniżej zaprezentowano dwa przykłady takich podmiotów.

Główny Instytut Górnictwa (GIG)¹³

Główny Instytut Górnictwa to jednostka badawczo-rozwojowa istniejąca od 1945 roku i związana początkowo z przemysłem wydobywczym. Działalność instytutu dotyczyła zawsze takich kwestii jak bezpieczeństwo pracy, rozwój technologii i technik górniczych, ochrona środowiska. Prowadzone badania kończą się wynikami mającymi charakter wdrożeniowy i użytkowy. Około 85% przychodów GIGu pochodzi z komercjalizacji projektów badawczych. Instytut świadczy usługi dla

¹² J. Urbisch: Reorganizacja procesów biznesowych w Jastrzębskiej Spółce Węglowej S.A. Nowoczesność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami. Red. J. Pyka. TNOiK Katowice 2010, s.351.

¹³ Witryna internetowa GIGu: www.gig.eu

wszystkich gałęzi przemysłu, samorządu i instytucji państwowych. Realizuje również współpracę międzynarodową z zagranicznymi partnerami. Prowadzona jest również działalność badawcza w dziedzinie socjoekonomicznej. W celu zapewnienia jak najlepszej jakości świadczonych usług GIG przykłada szczególną uwagę wobec rozwoju kadry, inwestuje w wyposażenie, wdraża nowoczesne systemy zarządzania, a także uzyskuje akredytacje różnych instytucji (Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, Lloyd's Register Quality Assurance, Główny Urząd Miar i Polski Rejestr Statków). Wykaz głównych realizowanych projektów oraz świadczonych usług pokazuje tabela.

Tabela 2

Wybrane obszary działalności Głównego Instytutu Górniczego w Katowicach

Centrum Szkoleniowo-informacyjne	Studia podyplomowe z zakresu BHP, zarządzania, rachunkowości; kursy zawodowe dla górnictwa; kursy inne (np. szkolenia BHP, auditorskie, związane z nadzorem korporacyjnym dla kandydatów na członków rad nadzorczych, jak i dla piastujących o stanowisko); studia doktoranckie (dyscyplina inżynieria środowiska, realizowanych we współpracy z Politechniką Śląską, Uniwersytetem Śląskim, Uniwersytetem Opolskim, Politechniką Częstochowską, Akademią im. Jana Długosza w Częstochowie).
Projekt Biosynergy	Celem projektu jest wykorzystanie biomasy jako surowca w procesie syntezy substancji i odczynników chemicznych (paliwa, rozpuszczalniki, gaz syntezowy) oraz w produkcji energii (energia elektryczna, produkcja skojarzona energii) poprzez zastosowanie innowacyjnych, zintegrowanych i wykorzystujących efekty synergii koncepcji biorafinerii. Realizowany jest w oparciu o współpracę z partnerami zagranicznymi pochodzącymi z Holandii, Hiszpanii, Finlandii, Wielkiej Brytanii, Grecji, Austrii, Niemiec.
Oferta szeregu usług dla przemysłu	W zakresie górnictwa i geoinżynierii, inżynierii środowiska oraz certyfikacji .
Centrum czystych technologii	Celem jest stworzenie głównego w Unii Europejskiej ośrodka badawczego dla komercjalizacji innowacyjnych czystych technologii węglowych.

Źródło: witryna internetowa GIGu: www.gig.eu

Instytut Techniki Górniczej Komag w Gliwicach¹⁴

Instytut istnieje od 60 lat i zajmuje się prowadzeniem badań naukowych i prac rozwojowych związanych z obszarem mechanizacji procesów wydobywczych i przeróbczych, a także ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy. Bierze on również udział w pracach normalizacyjnych oraz certyfikacji i ocenie zgodności wyrobów. Prowadzi badania nad bezpieczeństwem i oceną warunków organizacyjno-technicznych, a wyniki prac stara się upowszechniać i wdrażać. Realizuje specjalistyczne szkolenia oraz realizuje różnego rodzaju formy kształcenia ustawicznego. Prowadzi również działalność gospodarczą, związaną z prowadzeniem badań i analiz technicznych, produkcją maszyn dla górnictwa oraz budownictwa, doradztwem w zakresie zarządzania.

Tabela 3

Wybrane obszary działalności Instytutu Techniki Górniczej Komag w Gliwicach

Konferencje i warsztaty	Organizacja cyklicznych konferencji naukowo-technicznych i warsztatów, które są jednym z narzędzi w zakresie rozwoju specjalistycznej wiedzy i promowania innowacji; organizacja seminariów doktorskich.
Projekty naukowe	Udział w szeregu krajowych projektów naukowych, udział w Europejskiej Sieci Doskonałości „ENVITECH-Net Technologie ochrony środowiska” koordynowanej przez Instytut Ekologii Terenów Przemysłowych.
Baza innowacji	Internetowa baza z osiągnięciami innowacyjnymi.
Oferta biznesowa	Prowadzenie badań i analiz technicznych, produkcja maszyn dla górnictwa oraz budownictwa, doradztwo w zakresie zarządzania.

Źródło: witryna internetowa Komagu: www.komag.gliwice.pl

¹⁴ Witryna internetowa Komagu: www.komag.gliwice.pl

Podsumowanie

Na podmioty gospodarcze zajmujące się wydobywaniem węgla kamiennego oddziałują w dużym stopniu uwarunkowania zewnętrzne. Po pierwsze są to na pewno kwestie legislacyjne i normy prawne, dotyczące m.in. prawa pracy, w tym także bezpieczeństwa pracy, czy ochrony środowiska. Po drugie, kompanie węglowe coraz częściej są świadome złożoności i zmienności warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Szczególnie istotna jest ta wiedza w odniesieniu do sytuacji na globalnym rynku paliw kopalnianych/ surowców energetycznych. Po trzecie, podmioty te funkcjonują w globalnym otoczeniu, gdzie wszelkie współcześnie zachodzące zmiany są szczególnie widoczne, a nawet na rynku krajowym, czy też lokalnym nie jest ono (otoczenie) wolne od przeobrażeń, jakie dokonują się w sferze społecznej i administracyjno-politycznej.

Powyższe problemy, wobec których kopalnie muszą podjąć odpowiednie działania, stanowią istotny czynnik tworzący pomost między „tradycyjną” a „nową” ekonomią.

Bezpośrednie dopasowanie się do wymogów gospodarki opartej na wiedzy nie wydaje się możliwe w szybkim tempie ze względu na charakter działalności gospodarczej i zaszczości o naturze polityczno-społecznej w tym sektorze. Jednak w kontekście tego, iż podmioty te muszą konkurować na rynkach międzynarodowych i dostosowywać się do wymogów działalności narzucanych przez regulacje unijne nadrabiając w ten sposób dystans szczególnie w dziedzinach około produkcyjnych dzielący je w stosunku do podmiotów z krajów zachodnich, można stwierdzić, że powoli przemiany te w kierunku „nowej ekonomii” następują. Kompleksowość tych wszystkich uwarunkowań sprawia także, że podmioty te poszukują partnerów z odpowiednimi kompetencjami i wiedzą, by efektyw-

nie funkcjonować. Bardzo często w tym sektorze rolę takiego partnera spełniają instytucje badawcze. One z kolei w pełni odnajdują się w gospodarce opartej na wiedzy (prowadzenie badań często o charakterze interdyscyplinarnym, wdrażanie opracowanych rozwiązań, świadczenie usług doradczych, uczestniczenie w projektach międzynarodowych w oparciu o środki unijne, przeprowadzanie szkoleń, organizowanie konferencji, itp.). Nawiązywanie tej współpracy jest często także inspirowana działalnością instytucji państwowych. Przykładem może być Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), które jako państwowa osoba prawna powołana w celu realizacji zadań z zakresu polityki naukowej i innowacyjnej państwa, ogłasza strategiczne projekty badawcze, w których mogą wziąć udział samodzielne jednostki naukowe, sieci naukowe, konsorcja naukowo-przemysłowe oraz inne podmioty, które prowadzą działalność badawczą i rozwojową. Obecnie NCBiR wdraża projekt „Poprawa bezpieczeństwa pracy w kopalniach”¹⁵. W ten sposób przedsiębiorstwa zajmujące się wydobywaniem węgla kamiennego są wciągane dzięki relacjom z innymi podmiotami w „gospodarkę opartą na wiedzy” już w chwili obecnej i układy takie stają się jej integralną częścią.

Streszczenie

W dobie gospodarki opartej na wiedzy szczególną uwagę przykładana się do analizy sektorów cechujących się wiedzochłonnością, wykorzystując przy tym tzw. nowy paradygmat zarządzania strategicznego wraz z jego wszystkimi implikacjami. W przypadku tradycyjnych sektorów korzystających w wysokim stopniu nie z kapitału niematerialnego lecz głównie rzeczowego i pracy ludzkiej ich potencjalna analiza nadal od-

¹⁵ Witryna internetowa NCBiR: www.ncbir.pl

zwierciadła stare założenia zarządzania strategicznego. Sprawia to, że niezbędne staje się postawienie pytania, jak naprawdę przedsiębiorstwa z tradycyjnych sektorów radzą sobie w nowoczesnej gospodarce. Dyskusja na ten temat zostaje podjęta w niniejszej pracy na podstawie kopalnictwa węgla kamiennego w Polsce.

Coal industry and the knowledge economy: opposition or integration?

Abstract

In the era of knowledge-based economy the special attention is paid to the analysis of sectors characterized by level of knowledge absorption. It uses the so-called new paradigm of strategic management together with all its implications. In the case of traditional industries without enjoying of high degree of intangible capital analysis still reflect the old assumptions of strategic management. This makes it necessary to place the question of how real companies from traditional sectors cope in a modern economy. In this paper the discussion on this subject is based on coal mining in Poland.