

**STRATEGIA JSW.** Efektywne wydobywanie węgla, modernizacja koksowni i samowystarczalność energetyczna – to najważniejsze cele dla całej Grupy Kapitałowej JSW. Nie można osiągnąć tych celów bez wdrożenia innowacyjnych rozwiązań. – Jeżeli nie wymyślimy nowych rozwiązań i ich nie wdrożymy, to za 10 lat możemy mieć problem z utrzymaniem firmy na rynku, bo nie rozwiążemy podstawowego problemu: jak efektywnie i bezpiecznie wydobywać węgiel zalegający głębiej niż kilometr pod ziemią? – mówi Artur Dyczko, wiceprezes JSW SA do spraw strategii i rozwoju.

ROZMAWIA: SŁAWOMIR STARZYŃSKI

► **NOWY GÓRNIK: Za co pan odpowiada w Jastrzębskiej Spółce Węglowej?**

**ARTUR DYCKO:** Mówiąc w dużym skrócie – za planowanie jej przyszłości.

► **Jak ją pan zaplanował?**

Jeśli będziemy się trzymać tego, co założyliśmy w strategii, to o przyszłość Spółki jestem spokojny. Stosunkowo szybko zrobiliśmy coś, co wydawało się nie do zrobienia. Powstała spójna i kompleksowa strategia dla Grupy Kapitałowej JSW do roku 2030. Do tej pory w części górniczej JSW powstawały plany techniczno-ekonomiczne rozciągnięte na 10–15 lat. Pozostałe spółki grupy tworzyły swoje plany. Jakikolwiek zmiany w otoczeniu biznesowym czy zmiany w pracy kopalń wynikające na przykład z warunków geologiczno-geologicznych powodowały, że plan stawał się nieaktualny już po kilku miesiącach od zatwierdzenia, a na jego kompleksową aktualizację nigdy nie było czasu!

**Powiem coś bardzo niepoprawnego politycznie, ale prawdziwego: kiedyś przyjdzie kryzys. Albo przygotujemy się na jego przetrwanie, albo padniemy.**

JSW pracowała i nadal pracuje według przyjmowanego cyklicznie PTE tak, aby wykonać założone w nim cele i ostatecznie zbilansować wydobywanie, w konsekwencji uzyskując jak najlepszy wynik. Z kolei ten roczny plan zawsze był pochodną wykonania planu z poprzedniego roku. To trochę tak, jakby chciał pan jechać samochodem do przodu, patrząc ciągle w lusterko wsteczne! Da się?! Pewnie tak, ale tylko na krótką metę. Zarząd wymagał, aby strategia zapewniła Grupie JSW w długim okresie bezpieczeństwo!!! Ten warunek jest spełniony, dlatego jestem przekonany, że przyszłość JSW została dobrze zaplanowana.

► **Teraz nie trzeba będzie stawiać na wydobywanie i osiągać jak najlepszych wyników?**

Proszę nie sprowadzać naszej rozmowy do absurdu. Trzeba będzie. Usiłuję wytłumaczyć panu różnicę między planem techniczno-ekonomicznym a strategią. Dotychczas wysiłek był skoncentrowany na tym, aby wydobywać – i dobrze, bo to początek naszego procesu. Jednak Grupa Kapitałowa JSW to nie tylko kopalnie i wydobywanie węgla. Potrzebny jest węgiel odpowiedniej jakości, żeby koksownie mogły wyprodukować koks o jak najlepszych parametrach. W koksowniach powstaje nie tylko koks, ale także gaz koksowniczy. Może on być źródłem energii albo surowcem do produkcji paliwa wodorowego. Do czego zmierzam? Otóż przygotowując strategię, określiliśmy obszary kluczowe dla firmy. Nie robił tego nikt z zewnątrz.

Szukaliśmy okrętów flagowych, które mogłyby być wzorcami zmian, bez których firma sobie nie poradzi. Na południu to kopalnia Pniówek, na północy to Szczygłowice. Ostatecznie decydowały zasoby. Ważna była nie tylko ich wielkość, ale także „wydobywalność”. Pod ziemią jest dużo węgla, jednak głębokość, temperatura, uskoki, generalnie trudne warunki geologiczne i górnicze, a także zagrożenia naturalne spowodują, że przy obecnym poziomie techniki albo nie da się eksploatować złoża, albo wydobywanie będzie bardzo drogie. Ponieważ jesteśmy producentem węgla koksowego, chcemy jak najszybciej doprowadzić do sytuacji, w której jego wydobywanie będzie stanowiło 85 proc. ogólnego wydobycia.

► **Zarząd JSW zapewnia, że Spółka kieruje się społeczną odpowiedzialnością biznesu. Gmina Suszec, w której kończy swój żywot kopalnia Krupiński, chyba nie podziela tej opinii.**

Mamy pomysł na Krupińskiego. Dla krajowej energetyki zawodowej opłaca się zbudować magazyn energii, którego głównym elementem jest elektrownia szczytowo-pompowa – aktualnie rozmawiamy na ten temat z PSE i Tauronem. Dla JSW opłaca się zbudowanie dużego nowoczesnego zaplecza remontowego. Chcemy do Suszca przenieść Jastrzębskie Zakłady Remontowe i znacząco rozbudować ich potencjał remontowy. Boimy się tego, co stanie się z rynkiem usług w przyszłości. Nasz projekt JZR Rozwój ma nas zabezpieczyć przed zbytnią monopolizacją krajowego rynku maszyn górniczych. Podstawowe prace remontowe i serwisowe dla naszych kopalń i przeróbek będą wykonywały Jastrzębskie Zakłady Remontowe. W przyszłości zajmą się także produkcją maszyn i urządzeń dla GK JSW.

JZR będą dobrym zabezpieczeniem na wypadek kryzysu. Do realizacji ważnej części strategii potrzebne jest nam Przedsiębiorstwo Budowy Szybów. Chcemy być jego stuprocentowym właścicielem. Mamy osiem szybów do pogłębienia i dwa do wybudowania. Uznaliśmy, że na Grupę Kapitałową JSW musi składać się logiczny ciąg – wydobywanie, przeróbka, produkcja koksu, wykorzystanie wszystkich produktów i handel. W tym ciągu najistotniejsza jest idea śledzenia jakości węgla od złoża do morza. To hasło oznacza, że zaczynamy kontrolę jakości od miejsca wydobycia, a kończymy przed załadunkiem na statki albo na wagony wysyłane do kontrahentów. Sprzedawany węgiel i koks muszą być najwyższej jakości.

► **Odnoszę wrażenie, że opowiada pan o firmie, która będzie budowana od nowa.**

Nie. Firma jest i funkcjonuje. Zarząd od nowa zbudował filozofię jej działania. Dążymy do tego, aby stworzyć w Grupie Kapitałowej JSW zamknięty obieg gospodarki na miarę naszych możliwości. Proszę pamiętać, że idea zamkniętego obiegu gospodarki jest obecnie mocno podnoszona przez Ministerstwo Rozwoju i Energii, a także przez rząd.

# Możemy albo racjonalnie



Artur Dyczko, wiceprezes JSW SA do spraw strategii i rozwoju: – Podstawowe inwestycje w koksownictwie, wprowadzenie odwiercenie kilkunastu otworów, aby poszerzyć wiedzę na temat parametrów jakościowych złoża – tego nie odpuścimy, górnikiem, dlatego bez kompleksów podejmujemy dyskusję ze wszystkimi, którzy powołują się na wiedzę górnica. Jednak

Premier Mateusz Morawiecki wiele razy o tym mówił. Żeby ostatecznie domknąć obieg, przygotowujemy strategię środowiskową (odpadową) i energetyczną.

► **Mówi pan o ideach i planach. Bardziej o niebie niż o chlebie. Chleb dla załogi będzie z tego, co Spółka robi w tym miesiącu i kwartale.**

Mówię o tym, co trzeba zacząć robić, żeby chleb był także za 10 lat, a nie tylko za rok czy dwa lata. Jeżeli nie zaczniemy przeprowadzać zmian zapisanych w strategii, to za dwa albo

najwyżej trzy lata nie będziemy mieli co robić. Musimy stać się firmą, która planuje swoją przyszłość na wiele lat do przodu. Nie można na później odłożyć automatyzacji produkcji, stosowania nowoczesnych technologii i nowoczesnego przetwórstwa węgla. Musimy także racjonalnie gospodarować złożem.

Nowoczesne maszyny i wykorzystanie technologii informatycznych to jedyny sposób na to, aby Spółka za kilka lat nie upadła z powodu braku pracowników. Polacy coraz rzadziej będą chcieli pracować w ciężkich warunkach ponad kilometr pod ziemią. Jeżeli