

POLSKA GRUPA GÓRNICZA. Tomasz Rogala, prezes Polskiej Grupy Górniczej: Zarząd blokuje zakupy zbyt drogie, nieuzasadnione i niepotrzebne. Jeżeli te oszczędności potraktujemy jako brak realizacji planów zakupowych albo inwestycyjnych, to popadniemy w totalny absurd. Analizujemy tysiące decyzji zakupowych, pytamy o sens tego zakupu i o uzasadnienie ceny. Kiedy objąłem stanowisko prezesa PGG, ok. 80–90 proc. zakupów na kwoty jednostkowe do około 1,6 mln złotych było realizowanych na podstawie decyzji podejmowanych w kopalniach. Zarząd zapanował nad tym i teraz robi się nam zarzut, że nie zostały wykonane plany kwotowe zakupów. Nie zostały, bo jak można coś kupić za połowę ceny, to się kupuje tanio, a nie dwukrotnie drożej tylko dlatego, że ktoś kiedyś sobie tak zaplanował.

ROZMAWIA: SŁAWOMIR STARZYŃSKI

► **NOWY GÓRNIK: Do czego panu potrzebny Katowicki Holding Węglowy? Ma pan teraz o kilkanaście tysięcy pracowników więcej. To oznacza kilkanaście tysięcy kłopotów więcej.**

TOMASZ ROGALA: Mam kilkanaście tysięcy pracowników więcej, którzy pomogą powiększonej Polskiej Grupie Górniczej realizować zadania.



► **Ma pan o 2,5 mld złotych więcej zobowiązań.**

– Mam do dyspozycji rynek Katowickiego Holdingu Węglowego, złoża bardzo dobrego węgla i bardzo dobrą załogę. Dzięki połączeniu KHW z PGG uratowaliśmy przynajmniej kilkadziesiąt tysięcy miejsc pracy.

► **Polska Grupa Górnicza albo nie potrafi sprzedać węgla, albo nie potrafi zaspokoić potrzeb odbiorców. W czym mogą pomóc kopalnie KHW, które także mają kłopoty z wydobyciem?**

– Powtarza pan nieprawdziwe tezy głoszone przez dyletantów albo niezbyt wnikliwych publicystów. Węgiel z kopalń KHW będzie na przykład wykorzystywany do wytwarzania mieszanek z węglem z kopalni Ziemowit. Otrzymamy lepsze paliwo i sprzedamy je drożej. Myślimy o zaspokajaniu potrzeb klientów, aby węglem ciepłowniczym sprzedawać do ciepłowni, a węgiel energetyczny do energetyki. Do tej pory sytuacja była odwrotna – węgiel z KHW był sprzedawany do energetyki, a nasz węgiel do ciepłowni. Był to efekt decyzji biznesowych podjętych w połowie nie przez nas i bez naszego wpływu. Tylko na przywróceniu stanu normalnego zyskamy kilkadziesiąt milionów złotych. Tam gdzie jest lepsza cena, będziemy dostarczać lepszy węgiel.

Na przestrzeni ostatnich 10 lat obie spółki zmniejszyły się o połowę. Racjonalizacja kosztowa wskazywała, że połączenie da oszczędności ok. 40 mln złotych. Oszczędzamy na kosztach zarządzania, obsługi, na administracji, na kosztach przeprowadzania bilansu i badań finansowych.

Kolejna korzyść to zagospodarowanie maszyn i urządzeń. Łatwiej będzie znaleźć wolny kombajn, wolne sekcje i inne maszyny, które przydadzą się do uzbrojenia kolejnej ściany. W kopalniach PGG mieliśmy okazję udowodnić, że daję to oszczędności. Po wielu latach opowiadania o tym zostaną ujednolicone zasady wynagradzania. Na razie płace dla górników z kopalń KHW są obliczane według zasad obowiązujących w PGG, ale chcemy, aby był jeden układ zbiorowy płacy z nowoczesnym systemem motywacyjnym, jaki powinien obowiązywać w nowoczesnej firmie.

► **Jednak czas połączenia jest mało fortunny. Polska Grupa Górnicza jeszcze się nie pozbierała i nie zorganizowała do końca, a już wzięła dodatkowe 2,5 mld złotych zobowiązań.**

– W górnictwie praktycznie nie ma dobrych momentów, aby przeprowadzać trudne procesy. Branża potrafi generować wielkie przepływy finansowe. Oczywiście, w czasach kryzysu przeżywa trudności, ale kiedy wraca koniunktura, wracają pieniądze. Przykładem jest JSW – jeszcze kilka miesięcy temu ta spółka była w dramatycznej sytuacji. Teraz, po wzroście cen węgla koksowego, zaczyna bardzo dobrze funkcjonować.

Powiększona Polska Grupa Górnicza ma szansę, aby także wykorzystać sprzyjający czas. Jednak musimy zrealizować najważniejszy cel – uodpornić przedsiębiorstwo na okresowe zmniejszenie produkcji. Do tej pory wszystkie ściany musiały pracować, aby osiągnąć minimalny zakładany efekt. Wystarczyło jakieś zdarzenie niezależne od firmy, by ściana była wyłączana na jakiś czas i plan zaczynał się sypać. Przygotowujemy fronty rezerwowe. W tym roku powinniśmy mieć dwie dodatkowe ściany. Jeżeli będziemy realizować plany wydobywcze nawet wtedy, gdy nastąpią niespodziewane zdarzenia, osiągniemy stabilizację. Ustabilizujemy się także dzięki włączeniu kopalń KHW, ponieważ będziemy mieć dobrej jakości węgiel.

► **Polska Grupa Górnicza planuje wydać do 2020 roku 7 mld złotych na inwestycje. Skąd pan weźmie 7 mld złotych?**

– Roczne wpływy przy obecnych cenach to 10 mld złotych. Na płace przeznaczamy około 5 mld złotych. Resztę pieniędzy przeznaczamy na zakupy, w tym na inwestycje.

► **Jestem bombardowany informacjami o tym, że nie realizujecie planów wydobycia, nie inwestujecie tyle, ile mieliście inwestować, macie dużą stratę, a na rynku nie ma węgla. Pańska firma leży, a pan opowiada o potęgę.**

– Plan inwestycyjne w głównych wyrobiskach na rok 2016 zostały zrealizowane. W niektórych przypadkach musieliśmy powtórzyć procedury przetargowe i stąd opóźnienia. Czasem wykonawcy nie dotrzymali terminów. Nie wstrzymaliśmy żadnego istotnego zakupu inwestycyjnego, który miałby wpływ na produkcję. Jeżeli jakaś kopalnia nie realizuje planowanej wielkości wydobycia, to dlatego, że wystąpiły trudności geologiczno-górnictwa. Fronty rezerwowe, które będą w tym roku gotowe, pozwolą zniwelować w przyszłości te utrudnienia. Poza tym proszę pamiętać, że część zadań, jakie stawiamy dyrekcjom kopalni, to plany z tak zwaną górką. Domagając się lepszych wyników, ustalamy ambitniejsze cele, aby mobilizować załogi.

Miko już nie p



Polska Grupa Górnicza musi zrealizować najważniejszy cel – uodpornić przedsiębiorstwo na okresowe zmniejszenie produkcji

I jeszcze kilka zdań o tym, że nie zrealizowaliśmy planu zakupów. Żałuję, że nie pokazałem, ile niepotrzebnych zakupów albo zawyżonych cen skasowaliśmy. Na przykład urządzenie do mierzenia izolacyjności kabli za 44 tys. złotych. Zakupy tych urządzeń realizowały kopalnie. Zaczęliśmy analizować, ile kosztuje tak samo dobre u innego dostawcy. Okazało się, że za 7–9 tys. złotych takie samo urządzenie kupowały inne kopalnie. Zarząd blokuje zakupy zbyt drogie, nieuzasadnione i niepotrzebne. Jeżeli te oszczędności potraktujemy jako brak realizacji planów zakupowych albo inwestycyjnych, to popadniemy w totalny absurd. Analizujemy tysiące decyzji zakupowych. Pytamy o sens tego zakupu i o uzasadnienie ceny.

Kiedy objąłem stanowisko prezesa Polskiej Grupy Górniczej, ok. 80–90 proc. zakupów na kwoty jednostkowe do około 1,6 mln złotych było realizowanych na podstawie decyzji podejmowanych w kopalniach. Zarząd zapanował nad tym i teraz robi się nam zarzut, że nie zostały wykonane plany kwotowe zakupów. Nie zostały, bo jak można coś kupić za połowę ceny, to się kupuje tanio, a nie dwukrotnie drożej tylko dlatego, że ktoś kiedyś sobie tak zaplanował. Uważam, że kopalnie mają wydobywać węgiel i na tym teraz się skupiamy.

► **Często usprawiedliwiano niepowodzenia dawnej Kompanii Węglowej jej wielkością. „Takim molochem nie da się sprawnie zarządzać” – mówili niektórzy menedżerowie. Kiedy pan odkryje, że nie da się zarządzać połączoną Polską Grupą Górniczą i KHW?**

– To nie są racjonalne argumenty, tylko jakieś usprawiedliwienia. Co to znaczy, że nie da się zarządzać firmą? Trzeba tak zorganizować zarządzanie, aby osiągać zakładane cele. Rozważania na zasadzie „Da czy nie da się” nie przekładają się na efekty. Nie wnioskuję w historyczne dylematy. Oczywiście, doświadczenia sprzed lat mnie interesują, ale tylko wtedy, kiedy na ich podstawie mogę wyciągnąć konstruktywne wnioski przydatne na przyszłość. Zarząd ma rozwiązywać problemy. Pracownicy muszą mieć poczucie, że spółka wie, czego chce i jak osiągnąć wyznaczony cel.

► **Kiedy będzie układ zbiorowy pracy dla połączonych firm?**

– Mamy za sobą mnóstwo pracy. Przed wakacjami i po nich chcemy rozpocząć kolejną akcję informacyjną skierowaną do załogi. Mamy wyznaczony termin do 30 czerwca 2018 roku. Może uda się zawrzeć porozumienie wcześniej, zobaczymy.