

Decyzja nie zmienia wiary



analitcy patrzą na wszystko chłodnym okiem. Moim zdaniem odpowiedzialny właściciel powinien nakazać przeprowadzenie takiej analizy i nakazać wdrożenie zaleceń wynikających z rzetelnej diagnozy. Myślę, że minister gospodarki powinien nakazać przeprowadzenie takiej analizy w spółkach, które mają trudności finansowe.

Jeżeli analiza wykaże, że trudna sytuacja wynika tylko z dekonjunkury, to trzeba czekać na lepsze czasy i zarządzać w kryzysie. Podstawowym celem firmy jest przetrwanie. Jeżeli firma jest w stanie przetrwać na rynku, to dopiero można mówić o maksymalizacji zysku i o przeznaczaniu pieniędzy na rozwój.

► Komentatorzy podpowiadają właścicielowi. Proponują zamykanie kopalń, redukcję zatrudnienia...

– Proponują także zwiększenie wydobywania, łączenie kopalń, dzięki któremu poprawi się kondycja ekonomiczna itd., itp. Nie można takich rad udzielać tylko po to, żeby powiedzieć cokolwiek. W żadnym wypadku nie wolno podejmować działań naprawczych „na wyczucie”. Przeciwnie celem każdej restrukturyzacji jest osiągnięcie rentowności i wzmocnienie finansowe firmy. Decyzje o likwidacji kopalń i zmniejszeniu zatrudnienia nie są celami samymi w sobie. Są to narzędzia, dzięki którym osiąga się cel główny. Restrukturyzacja ma doprowadzić do odzyskania płynności finansowej i trwałej poprawy sytuacji.

► Pan jest za zamykaniem kopalń?

– Nie można w sposób dowolny podejmować decyzji o tym, że coś zamkniemy, połączymy albo sprzedamy i w ten sposób rozwiążemy problem. Trzeba ustalić, jakie są przyczyny niepowodzenia i jakie skutki wywoła każda decyzja.

► Wydobywajmy więcej – będzie taniej. Może jednak jest to jakieś rozwiązanie?

– Problemem nie jest wydobywanie, tylko kłopoty ze sprzedażą. Wraca pan do koncepcji, o której już mówiłem.

► Ludzie mówiący i piszący o górnictwie posługują się tymi samymi słowami i hasłami. Jednak okazuje się, że zupełnie inaczej je rozumieją. Bezpieczeństwo energetyczne, znaczenie górnictwa dla regionu, znaczenie zachowania miejsc pracy – to zwroty dyżurne, które są różnie rozumiane. Co zrobić, żebyśmy posługiwali się nie tylko tymi samymi słowami, ale żeby one oznaczały to samo?

– Nie mówmy o bezpieczeństwie energetycznym, tylko o rentownej produkcji górniczej. Bez rentownej produkcji nie będzie bezpieczeństwa energetycznego i stabilnych

miejsc pracy, rozwoju regionu. Oczywiście prawdą jest to, że rentowność produkcji można osiągnąć tylko wtedy, gdy koszty produkcji są mniejsze niż cena sprzedaży węgla. Nie wiem, dlaczego tak często zapominamy o prawdach podstawowych. Chciałbym zwrócić uwagę na jeszcze jeden fakt. Otóż są kraje, które nie mają złóż węgla, gazu ani ropy i funkcjonują gospodarczo znacznie lepiej niż Polska. Potrafią sobie zapewnić bezpieczeństwo energetyczne w inny sposób. A w jaki sposób my zapewnimy sobie bezpieczeństwo energetyczne za 20–30 lat, kiedy skończą się nam zasoby węgla kamiennego?

► Czym wypełnimy dziurę gospodarczą, która zostanie po górnictwie? Jeżeli nie będzie górnictwa, region straci setki tysięcy miejsc pracy. Nie ma alternatywy ekonomicznej dla górnictwa.

– Nie zgadzam się z panem. Śląsk rozwija się, chociaż rola górnictwa maleje. Nie ma już Śląska z gospodarką opartą wyłącznie na węglu i stali, jaki pamiętamy sprzed 20–25 lat. W naszym regionie rozwija się nowoczesny przemysł, przede wszystkim dzięki specjalnym strefom ekonomicznym. Inwestorzy interesują się naszym regionem, ponieważ mamy najlepszą w Polsce sieć dróg. Jesteśmy ogromnym rynkiem zbytu i ogromnym rynkiem rąk do pracy. Wielkie znaczenie ma śląski etos pracy. Mamy bardzo dobrą infrastrukturę.

► Pana zdaniem polskim kopalniom grozi katastrofa?

– Nie mówmy o katastrofie. Mamy problem w dwóch spółkach węglowych. Trzeba przygotować ich restrukturyzację. Po raz kolejny powtarzam, że bez rzetelnej analizy każde działanie będzie nieprofesjonalne. Jeżeli właściciel zdecyduje o przeprowadzeniu takiej analizy, to będzie to pierwszy krok w dobrym kierunku.

► Z dużych spółek węglowych tylko Jastrzębska Spółka Węglowa jest w dobrej kondycji. To szczęśliwy zbieg okoliczności?

– Była dobra koniunktura na węgiel koksowy. Spółka od kilku lat jest bardzo dobrze zarządzana. JSW weszła na giełdę i to wymusiło jeszcze lepsze zarządzanie. Dwie pozostałe spółki są spółkami Skarbu Państwa, a taki właściciel jest pasywny.

► Żałuje pan, że po reformie górnictwa przeprowadzonej przez rząd AWS nie rozpoczęto prywatyzacji?

– Rząd premiera Marka Belki przygotował dobrą strategię prywatyzacji górnictwa. Szkoda, że została ona w znacznym stopniu zarzucona.

► Bardzo często słyszę, że związki zawodowe opóźniały prywatyzację. Dlaczego ze związków robi się czarnego luda?

– Ze związkami zawodowymi trzeba rozmawiać. Trzeba także przedstawiać im jasną i dobrze uzasadnioną koncepcję działalności i rozwoju firmy. Czasem potrzebna jest jakaś forma nacisku i stanowczości. Nie można jednak usprawiedliwiać zaniechań postawą związków zawodowych. To naturalne, że związki są niechętnie wielu zmianom i że często interesy związkowe ścierają się z interesami zarządu. Gdyby było tak, że tylko bardzo przyjazne relacje zarządu ze związkami przekładają się na dobry wynik finansowy firmy, to JSW powinna być w najgorszej kondycji, bo tam często dochodziło do sytuacji konfliktowych. Okazuje się, że jeżeli zarząd ma jasną koncepcję i potrafi jej bronić nawet wtedy, gdy dochodzi do konfliktu, można znaleźć rozwiązania korzystne dla firmy i dla załogi.

► Za dwa lata będą wybory. Politycy chyba nie zaryzykują konfliktu ze związkami i nie zdecydują się na radykalne rozwiązania?

– Po pierwsze, nie wiadomo, czy potrzeba będzie radykalnych rozwiązań. Będą one potrzebne, jeżeli bezczynność będzie trwała zbyt długo. Po drugie, może się okazać, że odkładanie decyzji spowoduje, że trzeba będzie podejmować bardzo niepopularne decyzje w najgorszym momencie. Rząd AWS znalazł się w takiej sytuacji. Trzeba być bardzo naiwnym, żeby sądzić, że kłopoty dwóch spółek węglowych rozwiążą się same. Zwlekanie z decyzjami może doprowadzić do dużych napięć społecznych i może powstać duży problem dla rządu RP.

► Albo restrukturyzacja, albo upadłość?

– Restrukturyzacja zawsze jest alternatywą dla upadłości.

► Jaka decyzja będzie dla pana dowodem, że właściciel wybrał restrukturyzację, a nie doraźne działania?

– Decyzja o rzetelnej analizie sytuacji w dwóch spółkach. Dopiero po takiej analizie można podjąć działania, które doprowadzą do osiągnięcia trwałej rentowności. Jest jeszcze pytanie, czy przy wysokich kosztach produkcji można tę rentowność osiągnąć?

► Boże, uchowaj nas od drugiego Steinhoffa i Karbownika oraz ich restrukturyzacji.

– Boże, uchowaj nas od sytuacji z końca lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, w której musieliśmy podejmować takie działania. Niestety, nawet nasze błagalne głosy o podjęcie działań naprawczych nie zmieniają brutalnej rzeczywistości.

ki właściciel jest pasywny.

– Nie twierdę, że zarządy nie mówią prawdy właścicielowi. Jednak w takich sytuacjach dyskusja schodzi na problemy społeczne. Mówi się jednym tchem o ekonomii, uwarunkowaniach politycznych i o nastrojach społecznych. Zarządy mają naturalną tendencję, aby w czasie takich rozmów wskazywać na uwarunkowania zewnętrzne, bo wtedy łatwiej uniknąć dyskusji o własnych koniecznych decyzjach. W czasie takiej dyskusji często rozmywa się obraz rzeczywistości. Niezależni