

# PGG długa droga ostro pod górę



JACEK BILIPIAK

zarząd i właściciel będą działać transparentnie, powinniśmy znaleźć u niej zrozumienie. Nie ma innej metody na kierowanie taką firmą jak Polska Grupa Górnicza. Liderzy związkowi nie są grupą, która odrzuca racjonalne argumenty. Jednak oczekują, że zarząd także będzie działał racjonalnie i transparentnie.

#### ► Nie neguję metody. Proszę jednak powiedzieć, co zrobić, aby była ona skuteczna.

– Za odpowiedź na to pytanie będzie Nobel. Mamy do czynienia z materią społeczną, czyli bardzo nieprzewidywalną. Trzeba rozmawiać, przekonywać się i budować zaufanie. Jeżeli uczestnicy rozmów nie będą sobie ufać, nie porozumiemy się. W postępowaniu upadłościowym jest postanowienie sędziego komisarza. Jeżeli negocjacje, rozmowy i próba szukania kompromisu nie dają efektów, sędzia komisarz podejmuje decyzję i wszystko jest jasne. W normalnie działającej firmie sytuacja jest bardziej skomplikowana.

#### ► W postępowaniu upadłościowym nie ma strony społecznej w roli uczestnika negocjacji.

– Związki też o tym wiedzą i dlatego uważam, że będą starały się, aby Polska Grupa Górnicza nie zmierzała w tym kierunku.

#### ► Wracamy do początku rozmowy. Nie czuje się pan nieswojo w roli menedżera, który ma stabilizować i rozwijać firmę? Do tej pory miał pan komfort pracy – przeprowadzić upadłość i po sprawie.

– Już mówiłem, że moim zdaniem likwidacja to zła metoda na dbanie o interesy ekonomiczne. Owszem, układ jest jasny i czytelny. Zasady działania są dokładnie opisane. Przed Polską Grupą Górniczą jest wiele niewiadomych. Ceny rynkowe mogą być jeszcze niższe, w którymś momencie z powodu trudnych warunków geologiczno-górnictwa możemy nie zrealizować części planu. PGG jest dużą firmą i bardzo łatwo o niespodziankę, która skomplikuje realizację nawet najlepiej przygotowanego biznesplanu. Czy w takim razie mamy spisać PGG na straty? To byłby absurd.

#### ► W czasie Europejskiego Kongresu Ekonomicznego na jednym z paneli Zygmunt Łukaszczyk, prezes KHW, mówił, że kopalnie to zakłady nawęglania elektrowni. To jakiś nowy trend pojmowania przastarego słowa „kopalnia”? Dla pana kopalnia to kopalnia czy zakład nawęglania elektrowni?

– Kopalnia to kopalnia. Proste. Natomiast dobrze byłoby opracować model biznesowy,

który pozwoliłby powiązać konkretne kopalnie z konkretnymi elektrowniami. Kopalnia wydobywałaby węgiel, jakiego potrzebuje elektrownia, miałaby zapewniony zbyt i mogłaby dostosować wydobycie do konkretnych potrzeb. Polska Grupa Górnicza produkuje przede wszystkim miały energetyczne. Próba zmiany odbiorcy jest najprawdopodobniej skazana na niepowodzenie.

Na przykład kopalnia Ziemowit miała zaopatrywać elektrownie obecnego Tauronu. Sposób urabiania węgla był dostosowany do tych potrzeb. Mamy kopalnie rybnickie. Wydobywa się w nich węgiel potrzebny ciepłowniom. Można w jakimś stopniu zwiększać tę produkcję. Jednak nie można przedstawiać dowolnie produkcji w kopalniach, które powstały po to, aby dostarczać miały energetyczne.

#### ► Energetyka ma bardzo dużo do powiedzenia w Polskiej Grupie Górniczej. Wkrótce będzie miała jeszcze więcej...

– Bardzo dobrze.

#### ► Dlaczego bardzo dobrze?

– Po pierwsze: liczę na to, że do naszej spółki przejdzie kultura ekonomiczna spółek giełdowych. Warto przenieść do nas sposoby raportowania i wskaźnikowego spojrzenia na sytuację firmy. Po drugie: energetyka będzie miała okazję zobaczyć nasze realne problemy. Koledzy z energetyki przekonają się na przykład, że stałość produkcji ma wpływ na cenę. Poza tym inaczej traktuje się górnictwo, kiedy ma ono pełnić tylko rolę dostarczyciela paliwa, a inaczej, gdy jest się jego współwłaścicielem. Liczę na sentyment współwłaściciela.

#### ► Przez dziesiątki lat trwała wojna między górnictwem a energetyką. Przez dziesięciolecia nie można było ustalić, kto jest tabakierą, a kto nosem. Spierano się, czy nos ma być do tabakiera, czy tabakiera do nosa. Teraz podział ról zostanie ustalony?

– Nie chodzi o ustalanie, kto komu ma służyć. Uważam, że powinniśmy dążyć do osiągnięcia równowagi. Do tej pory nadprodukcja węgla powodowała spadek jego cen. Zbyt mała produkcja powodowała wzrost cen. Teraz górnicy i energetycy będą grali do jednej bramki.

#### ► Jednak dla górników może to być prestiżowy pstryczek w nos.

– Jeżeli będziemy analizować poziom satysfakcji z posiadanego prestiżu, źle skończymy. Mamy do wykonania konkretną pracę i trzeba ją wykonać. Wiem, że nosne hasła, na przykład o prestiżu, miłe dla ucha, mogą wpływać na załogę. Jednak uleganie im będzie błędem. Skoncentrujmy się na argumentach racjonalnych. Podam panu przykład. Ponieważ nie mam wykształcenia górnictwa, dużo czasu spędzam nad

mapami górniczymi. Analizuję plany inwestycyjne umożliwiające dotarcie do nowych pokładów. Są kopalnie, w których nawet ja na pierwszy rzut oka widzę sens planowanych inwestycji.

Jednak jest jedna kopalnia, która planuje dotarcie do nowych pokładów wbrew jakiegokolwiek logice. Czy mamy tam fedrować ze względów prestiżowych? A może dlatego, że taka informacja będzie miła dla ucha? Czy miła jest informacja, że jak wydamy 200 mln złotych na sfinansowanie tego pomysłu, to stracimy znacznie więcej? Rachunek jest prosty – 200 mln złotych wydane w innym miejscu pozwoliłoby na odzyskanie zainwestowanych pieniędzy i na dodatkowe kilkadziesiąt milionów zysku. Takie argumenty muszą dotrzeć do wszystkich.

#### ► Co zrobić, żeby dotary?

– Pan wciąż szuka odpowiedzi na miarę Nobla, a ja chcę pokazać, jak to wygląda, i zaproponować rozwiązanie. Nie mogę zastanawiać się nad metodologią wyjątkowo wyszukanego przekonywania do oczywistych faktów. Jeżeli racjonalne argumenty będą odrzucane, wtedy Polska Grupa Górnicza padnie. Wierzę, że racjonalność zwycięży. Pan uważa, że nie. Moim zdaniem nie ma pan racji, a nawet podstaw, żeby wątpić w rozsądek górników, kierownictwa kopalń czy pracowników centrali PGG. Jestem przeciwnikiem okłamywania się nawzajem. Mam nadzieję, że nie tylko ja.

#### ► Mówił pan o terenach pokopalnianych i o tym, że trzeba je racjonalnie wykorzystać. Ma pan pomysł, co można byłoby tam robić? Przecież zasoby węgla kiedyś się skończą, a wciąż nie wiemy, co ma być na Śląsku po górnictwie.

– Powinien być przemysł. Nie wiem, czy można to nazwać pomysłem. Bardziej sposobem myślenia. Uważam, że obszar po kopalni X powinien być aportem do dużego przedsięwzięcia. Jeżeli jest inwestor, który chce rozwijać produkcję przemysłową, powinien dostać jasną ofertę: „masz teren, dostęp do bocznic kolejowej, do zasilania w energię elektryczną i dobrze wykwalifikowane kadry techniczne”. W Europie pada wiele projektów, ponieważ brakuje inżynierów, techników i pracowników z solidnymi kwalifikacjami. My jeszcze mamy takich ludzi, mamy wyższe uczelnie i tradycje techniczne. To nielubiane górnictwo i przemysł pracujący dla niego stwarza szansę na przyszłość. Przygotowanie kompleksowej oferty to także zadanie dla władz centralnych. Proszę nie dopytwać mnie o szczegóły, bo zaraz powstanie plotka, że chcę zamykać kopalnie, żeby mieć tereny inwestycyjne. Teraz najważniejsze dla Polskiej Grupy Górniczej jest umocnienie pozycji rynkowej. Przed nami długa droga, ostro pod górę.