

NIE PROPONUJĘ POPRAWY EFEKTYWNOŚCI PO TO, ABY DRAPIEŻNIE MAKSYMALIZOWAĆ DORAŻNY

ZYSK. Żeby przeżyć, musimy być konkurencyjni w czasie dekonjunktury. Osiąganie zysków z prowadzonej działalności zapewnia długoterminową zdolność do rozwoju firmy i tym samym bezpieczeństwo socjalne jej pracowników – mówi Robert Kozłowski, wiceprezes do spraw ekonomicznych Jastrzębskiej Spółki Węglowej

Rozmawia: SŁAWOMIR STARZYŃSKI

► **NOWY GÓRNIK:** Kierownictwo NWR chce zmniejszyć płace czeskich górników o 10 procent. Kompania Węglowa przygotowuje plan alokacji załóg górniczych z kopalni Brzeszcze i z ZG Piekary. Katowicki Holding Węglowy uzależnia część zarobków od wykonania planów. Spółka uprościła strukturę organizacyjną. Firmy górnicze wokół JSW walczyły z kryzysem i stosują metody, które jeszcze rok temu wywoływałyby protesty społeczne. Czy JSW SA jest samotną, zieloną wyspą, która oprze się kryzysowi i będzie można wieść spokojny żywot? Na początku stycznia górnicy dostali podwyżkę, teraz dostają po kilka tysięcy złotych premii za dobrą pracę w 2012 roku. To znaczy, że w firmie jest bardzo dobrze?

ROBERT KOZŁOWSKI:

W gospodarce globalnej nie ma samotnych wysp. JSW ma to szczęście, że sprzedaje węgiel koksowy, który jest wyceniany przez rynki lepiej niż węgiel energetyczny. Dzięki temu w czasie koniunktury zarabiamy więcej niż pozostałe firmy górnicze. Jednak w czasie dekonjunktury jesteśmy narażeni na duże wahania cen.

► **JSW wciąż ma bardzo dobre wyniki w porównaniu ze śląskimi i czeskimi kopalniami. Zauważa pan jakieś powody do niepokoju?**

– Mimo wysokich kosztów produkcji wciąż korzystamy z tego, że naszym podstawowym produktem jest węgiel koksowy, za który uzyskujemy wyższe ceny niż te, które dotyczą węgla energetycznego. Dzięki temu, że zgromadziliśmy pieniądze w czasie koniunktury, ze względnie mniejszymi trudnościami przechodzimy przez czas kryzysu, który dla nas zaczął się na dobre w połowie 2012 roku. Natomiast powodem do niepokoju jest fakt, że spadają ceny węgla, a nie spadają koszty jego produkcji.

Jastrzębska Spółka Węglowa musi więcej produkować i sprzedawać. To nie oznacza, że proponuję górnikom trud, pot, łzy i pracę przez 7 dni w tygodniu. Chciałbym, żeby lepsza organizacja pracy i lepsze wykorzystanie posiadanych urządzeń skutkowało poprawą efektywności.

► **Odpowiada pan za finanse w firmie, w której jest dobrobyt. Pan chce jak najwięcej pieniędzy zarobić i jak najmniej wydać. W czasie dobrobytu uchodzi pan za skąpca, który żałuje załóżce pieniądze. Czyba nie jest łatwo odpowiadać za reżim finansowy w firmie, w której jest dobrze?**

– Odpowiadam za to, aby w długiej perspektywie spółka miała pieniądze na funkcjonowanie i rozwój. To oznacza, że odpowiadam także za bezpieczeństwo socjalne około 22 tysięcy pracowników. Wiem, że łatwiej jest przekonywać załogę firmy znajdującej się w kłopotach finansowych do tego, że trzeba wprowadzać zmiany służące poprawie efektywności. Jednak górnictwo jest branżą specyficzną – uzyskanie w niej pożądanego efektu dostosowawczego w reakcji na niekorzystną sytuację rynkową jest przesunięte w czasie. Może być tak, że jeśli sytuacja będzie zła, to będzie bardzo trudno pomóc spółce, ponieważ na pierwsze efekty zmian trzeba czekać przynajmniej pół roku. Ja nie proponuję poprawy efektywności po to, aby drapieżnie maksymalizować zysk. Żeby przeżyć, musimy być konkurencyjni w czasie dekonjunktury. Dopiero wtedy zarząd z czystym sumieniem powie załozdze: „Przeżywamy kryzys, ale podstawy firmy są stabilne i dlatego nie musicie obawiać się o przyszłość swoją i przyszłość waszych rodzin. Dzięki wspólnemu wysiłkowi zapewniamy bezpieczeństwo socjalne dla 20 tysięcy rodzin”.

► **Dlaczego już teraz zarząd nie może tego powiedzieć załozdze?**

– Teraz zarząd może powiedzieć: „Przeżywamy kryzys, ale od nas zależy, czy utrzymamy stabilne podstawy firmy, abyście nie obawiali się o przyszłość swoją i przyszłość waszych rodzin”.

► **Nikt nie uwierzy w takie krakanie – po tym jak załoga dostała podwyżki i kilka tysięcy nagrody za dobrą pracę w zeszłym roku. Pan wypowiedział się publicznie o tym, że trzeba bardziej efektywnie wykorzystywać majątek firmy, podał pan przykłady innych globalnych firm górniczych i wybuchł skandal. Został pan oskarżony o to, że jest pan zwolennikiem zagonienia górników do pracy w soboty i w niedziele.**

– Jestem zwolennikiem lepszego wykorzystania majątku firmy wartego wiele miliardów złotych. Chciałbym, żeby zaczęła się poważna dyskusja o tym, co zrobić, aby więcej wycisnąć z maszyn, a nie z ludzi. Jastrzębska Spółka Węglowa musi więcej produkować i sprzedawać. To nie oznacza, że proponuję górnikom trud, pot, łzy i pracę przez 7 dni w tygodniu. Chciałbym, żeby lepsza organizacja pracy i lepsze wykorzystanie posiadanych urządzeń skutkowało poprawą efektywności. Taką poprawę można osiągnąć już w tak zwanych dniach czarnych. Lepsza organizacja transportu i wydłużenie efektywnego czasu pracy w ścianie choćby o 15 minut w czasie zmiany dadzą wymierne efekty – tak jak lepsza logistyka i skracanie czasu remontu maszyn i urządzeń. Trzeba także dbać o poziom wydatków inwestycyjnych. Mówiąc najprościej, pieniądze muszą być wydawane sensownie, czyli na to, co da najlepsze efekty. Gdyby miał być sześciodniowy tydzień pracy, to tylko dla kopalń, a nie dla górników. Nie możemy wykluczać takiego rozwiązania w sytuacji dużego popytu na węgiel koksowy i atrakcyjnych dla nas cen. Górnicy pracowaliby 5 dni w tygodniu.

Od zys los 22 t



Pieniądze są narzędziem pozwalającym budować stabilną firmę. Nie są celem samym w sobie. Siła finansowa spółki poz

Takie rozwiązanie można byłoby wprowadzić w kopalniach, które wydobywają węgiel najbardziej poszukiwany przez odbiorców i w których, głównie ze względu na warunki zalegania węgla, koszty jego produkcji ujmowane w długim okresie są niższe.

► **Wtedy górnicy z tych kopalń zarabiali-
by więcej?**

– Osiągaliby lepsze efekty, więc zarabialiby więcej.

► **Ten pomysł nie przejdzie. W JSW SA wszyscy muszą mieć po równo. Kiedy jest dobrze, musi być równość w dobrobycie. Kiedy źle, musi być równość w niedostatku.**

– Gdyby poprawiła się koniunktura, wszyscy mogliby pracować w tym systemie. Chodzi o to, aby stwarzać warunki do wzrostu produkcji i w maksymalnym stopniu wykorzystywać potrzeby rynku. Pojęcie równości, jakie pan lansuje, może doprowadzić do sytuacji, że kiedy będzie źle, to wszyscy