

# o dobrobytu w dołach finansowych



NOWY GORNIK

znaczne na inwestycje i na przetrwanie ewentualnego załamania na rynku, wtedy firma nie przeżyje. Nie mamy już nic innego na przetrwanie poprzedniego

## związkowych to góra pieniędzy, którą można byłoby przeznaczyć dla załogi.

– Nie sądzę, aby w ten sposób myśleli: akcjonariusz większościowy, strona społeczna albo załoga. Proszę sobie wyobrazić, że wydajemy te pieniądze, a ceny węgla koksowego spadają i znów jesteśmy w takiej sytuacji finansowej jak na początku 2016 roku. W dodatku nie mamy nic do sprzedania, bo SEJ i koksownia Victoria zostały już sprzedane, aby JSW przeżyła, a państwo/rząd nie mogą w żadnej formie dotować górnictwa. JSW musi sama zadbać o swoje bezpieczeństwo finansowe w przyszłości.

## ▶ Żaden związek zawodowy nie zdobędzie zwolenników, jeżeli powie załódze, że wciąż trzeba oszczędzać.

– Nie oszczędzać, ale prowadzić racjonalną politykę płacową i finansową. Nie proponuję ciągłego zaciskania pasa, ale wynagradzanie uzależnione od możliwości Spółki. Można pieniądze przejąć, a później ogłosić, że zarząd ma sobie radzić. Nie drukujemy pieniędzy, nie możemy zmusić banków do udzielenia kredytu ani kontrahentów do kupowania węgla drożej

niż ceny wynikające z kontraktów i sytuacji rynkowej. Wiem, że są organizacje związkowe, które zdają sobie sprawę z zagrożeń i wiedzą, że trzeba im zapobiegać z wyprzedzeniem.

## ▶ Przyznam, że nie rozumiem, dlaczego wielu organizacji związkowych nie można przekonać, że pole manewru się zawęża. JSW nie ma już nic do sprzedania, żeby przeżyć kolejny kryzys. Gdyby trzeba było ograniczyć zatrudnienie, po 2018 roku nie ma prawnej możliwości, aby z budżetu państwa sfinansować program osłony. Nie będzie urlopów górniczych, hojnych odpraw i likwidowania kopalń na koszt państwa. Czy załoga i liderzy wielu związków zdają sobie sprawę z tego, że w przypadku katastrofy podobnej do tej z 2016 roku już nikt nie wyciągnie pomocnej dłoni?

– To skrajny scenariusz. Teraz mamy inny problem. Około połowę robót związanych z uruchamianiem nowych ścian wykonują firmy zewnętrzne. Ich system płac jest gorszy niż u nas. Zaczyna im brakować pracowników. Firmy te mają kłopoty z płynnością finansową,

**Nie proponuję ciągłego zaciskania pasa, ale wynagradzanie uzależnione od możliwości Spółki. Można pieniądze przejąć, a później ogłosić, że zarząd ma sobie radzić. Nie drukujemy pieniędzy, nie możemy zmusić banków do udzielenia kredytu ani kontrahentów do kupowania węgla drożej niż ceny wynikające z kontraktów i sytuacji rynkowej. Wiem, że są organizacje związkowe, które zdają sobie sprawę z zagrożeń i wiedzą, że trzeba im zapobiegać z wyprzedzeniem.**

a my z kolei nie chcemy skracać terminów płatności, ponieważ sytuacja na rynku jest niepewna. Rozmawiamy z kilkoma bankami, które mogą wesprzeć te firmy.

## ▶ To wy w końcu macie pieniądze czy ich nie macie?

– Mamy, ale nie jest to dobrobyt. Skrócenie terminów płatności o 30 dni powoduje, że z kasy wypływa nam około 400 mln złotych. Skrócenie terminów płatności ze 120 dni do ustawowych 30 dni kosztowałoby nas 1,2 mld złotych. Uważam, że w obecnej sytuacji bardziej opłaca się rozmawiać z bankami, które mogłyby wesprzeć te firmy. Agencja Rozwoju Przemysłu ma linię faktoringową, z której niektóre przedsiębiorstwa kooperujące z nami mogą korzystać. Na razie to działa, ale skala jest za mała. Chcemy przekonać banki do finansowania zarówno JSW, jak i firm okołogórniczych.

## ▶ Jak będzie kryzys, to będzie kryzys zarządu, a nie załogi. Do tej pory najczęściej taka filozofia dominowała w JSW.

– Nie dominuje ona od prawie dwóch lat. Mam nadzieję, że nie będzie też dominować w przyszłości. Czy ktoś da nam gwarancję, że za rok, dwa lata, a może później nie wrócimy na jakiś czas do cen około 80 dolarów za tonę węgla koksowego? Musimy liczyć się z takim ryzykiem.

## ▶ Klęski żywiołowe w Australii, ograniczenie wydobycia w Chinach i kłopoty

transportowe spowodowały, że ceny węgla koksowego poszybowały. Jednak ciężko opierać biznesplan spółki giełdowej na możliwych katastrofach, klęskach i kłopotach dotyczących konkurentów. Do liderów związkowych trafia taki argument?

– Sądzę, że liderzy o tym wiedzą. Wiedzą także, że na przykład ograniczenie dni roboczych w chińskich kopalniach powoduje wzrost cen na rynkach światowych, a ich zwiększenie może spowodować spadek cen. Jeżeli chiński rząd zdecyduje o otwarciu kolejnych kopalń węgla koksowego, ceny pewnie spadną. Duże znaczenie ma wielkość produkcji stali w Chinach, bo to z kolei decyduje o zapotrzebowaniu na koks. Decyzji chińskiego rządu i ich skutków dla rynku nie da się zaplanować. Musimy być gotowi na każdy wariant.

Jak wynika z niedawnych doświadczeń, jesteśmy narażeni na to, że jakieś niespodziewane zdarzenia mogą spowodować istotne obniżenie cen węgla. To jest gra rynkowa, w której JSW nie decyduje o zasadach. Na świecie rocznie wydobywa się ok. 900 mln ton węgla koksowego, z czego JSW dostarcza tylko ok. 11,5 mln ton. Mimo tylu niewiadomych musimy przyjąć jakieś założenia. Dlatego w naszych planach zakładamy ostrożny scenariusz cenowy. Nie prognozujemy cen 80 dolarów za tonę naszego węgla, ale także nie zakładamy, że będzie to 250 dolarów. Takiego podejścia oczekują od nas instytucje finansowe.

## ▶ Jak można przygotować realną strategię, kiedy nie wiadomo, jaki będzie układ zbiorowy pracy? Przecież od niego zależy znaczna część finansów Spółki.

– Raz w roku będziemy weryfikować naszą strategię. Płace prognozowane w modelu finansowym będziemy starali się pokazać w modelu ostrożnym.

## ▶ Odpowiada pan za finanse. Jak pan przekonuje liderów związkowych, że analizy przygotowane przez fachowców są bardziej miarodajne niż przewidywanie na tak zwanego nosa? Jak pan przekonuje, że możliwości finansowe firmy są mniejsze niż oczekiwania?

– Wiemy, jakie mamy zasoby węgla. Wiemy także, że nie mamy żadnego wpływu na ceny światowe. Na rynku wciąż pojawiają się nowi gracze, którzy na przykład wydobywają węgiel w kopalniach odkrywkowych i ich koszty są bardzo niskie. Konkurencja jest duża, dlatego musimy znaleźć złoty środek między możliwościami finansowymi firmy a oczekiwaniami załogi. Uważam, że Artur Wojtków, wiceprezes z wyboru załogi, i cały zarząd jest przygotowany, aby szukać złotego środka. Inaczej rozmawia się z przedstawicielami załogi w czasie kryzysu, a inaczej w czasie, kiedy firma zarabia. ☺