

RESTRUKTURYZACJA. Polskie górnictwo potrzebuje natychmiast kilku miliardów złotych prawdziwych pieniędzy. Albo będzie potrzebowało miliardów w każdym roku przez najbliższych kilka lat, albo tak się zmieni, że wyjdzie na prostą. Nawet przeczekanie najgorszego czasu w oczekiwaniu na koniunkturę będzie bardzo dużo kosztowało. Kto wyłoży te pieniądze? W Polsce banki nie chcą kredytować spółek górniczych. Ratunkiem mogłyby być euroobligacje. JSW SA już przekonała się, że warunki proponowane przez międzynarodowe instytucje finansowe są bardzo nieatrakcyjne. Jastrzębska spółka na razie zrezygnowała z programu euroobligacji. KHW SA i KW SA prowadzą negocjacje. Czy wynegocjują warunki do przyjęcia? Jeżeli negocjuje się wsparcie finansowe na „jedzenie”, a nie na rozwój, będzie ciężko. Poza tym te pieniądze trzeba będzie oddać. Prof. Andrzej Karbownik uważa, że najlepszym rozwiązaniem byłaby restrukturyzacja. Słowo „restrukturyzacja” straszy załogi górnicze. Z punktu widzenia ekonomii i zarządzania nie ma ono negatywnego znaczenia.

Rozmawia: **SŁAWOMIR STARZYŃSKI**

► **NOWY GÓRNIK: W dzienniku Rzeczpospolita ukazał się tekst pański i Janusza Steinhoffa. Krótco po jego publikacji ukazała się rozmowa z panem w Gazecie Wyborczej. W obu tekstach myślą przewodnią jest straszne słowo „restrukturyzacja”.**

ANDRZEJ KARBOWNIK:

Jeżeli dla kogoś to słowo jest straszne, to mógłbym odpowiedzieć banalnie, że to jego problem. Myślę, że strach ten wynika z niezrozumienia jego znaczenia. Wszystkim, których straszy słowo „restrukturyzacja”, można zadać jedno pytanie: co zrobić zamiast restrukturyzacji w sytuacji kryzysowej firmy?



► **Ogłosić upadłość?**

– Upadłość jest pojęciem prawnym. Rozstrzyga o niej sąd, a nie zarząd firmy ani jej właściciel. Natomiast restrukturyzacja jest pewnym procesem, który trzeba przeprowadzić w spółce, aby mogła stać się firmą rentowną. O tym, czy ją przeprowadzić i jak przeprowadzić, decyduje właściciel i zarząd firmy. Jednak ani restrukturyzacja, ani upadłością nie wolno straszyć. Nie wyobrażam sobie, aby jakkolwiek sąd ogłosił upadłość takiej firmy jak np. Kompania Węgłowa SA.

► **Nie mówię o upadłości na postrach, ale o sytuacji, kiedy nie ma innego wyjścia.**

– Wyjściem z sytuacji kryzysowej firmy jest jej restrukturyzacja. Moim studentom tłumaczę, że oznacza ona przebudowę firmy, czyli gruntowną zmianę, którą trzeba przeprowadzić w sytuacji kryzysowej. Jest ona z pewnością alternatywą dla upadłości. Oczywiście w praktyce restrukturyzacja bywa bolesna.

► **Skąd wziął się strach przed restrukturyzacją?**

– W latach 90. ubiegłego wieku restrukturyzacja dostosowawcza w naszej postkomunistycznej gospodarce spowodowała pewne spustoszenie wśród przedsiębiorstw państwowych.

► **Powstała zbitka znaczeń – restrukturyzacja – zwolnienia – likwidacja – bezrobocie?**

– W ekonomii restrukturyzacja nie ma negatywnego czy też straszego znaczenia. Przeprowadza się ją, aby uzdrowić firmę, odzyskać płynność finansową oraz tak ją zorganizować, aby mogła dalej rentownie działać.

Jest to zmiana, tzn. głęboka przebudowa firmy w wybranych albo też we wszystkich aspektach jej działania. Dotyczy zatrudnienia, zadłużenia, produkcji, majątku, czasem własności.

► **Restrukturyzacja wymaga wysiłku.**

– Wymaga programu, pieniędzy i skutecznej realizacji. Wymaga przede wszystkim woli działania, aby przygotować dobry program restrukturyzacji, a potem go konsekwentnie zrealizować.

► **Po co to robić, skoro Kompania Węgłowa może spokojnie funkcjonować, bo, jak pan powiedział, nie ma takiego sądu, który ogłosiłby jej upadłość.**

– Za chwilę mogą skończyć się pieniądze w kasie KW, jeżeli nie będzie ich dopływu z zewnątrz. Pisałem o tym wspólnie z dr. Januszem Steinhoffem w Rzeczpospolitej i o tym mówiłem w wywiadzie w Gazecie Wyborczej. Jeżeli zabraknie pieniędzy, będziemy mieli do czynienia z ogromnym konfliktem społecznym, który oznacza sytuację groźną politycznie dla rządzących.

► **Zmiany w górnictwie są konieczne. Nie można przeprowadzać zmian kosztem miejsc pracy. Górnicy nie mogą stracić na zmianach. Górnictwo musi być efektywne i gwarantować tanią energię. Jak pogodzić sprzeczności wygłaszane jednym tchem przez polityków?**

– To są tylko teksty, z których nic nie wynika. Dopóki nie pojawi się wola polityczna przeprowadzenia zmian, dopóty będziemy dryfować. Jak długo? Tak długo jak będą pieniądze na finansowanie bieżącej działalności.

► **Co się stanie, jeżeli zabraknie pieniędzy?**

– Politycy będą musieli rozwiązać ten problem. Brakuje mi wyobraźni, żeby powiedzieć, co się stanie, jeżeli w Kompanii Węgłowej zabraknie pieniędzy na realizację najważniejszych zobowiązań, tj. na wypłaty dla pracowników.

► **Trzeba będzie je dać. Dadzą politycy?**

– Są dwa wyjścia – albo dadzą pieniądze na restrukturyzację, albo dadzą je na pokrycie strat. Oba rozwiązania wymagają podjęcia przez nich decyzji.

► **Żeby dać pieniądze na restrukturyzację, trzeba je mieć. Nawet jeżeli one są, trzeba chcieć restrukturyzacji. Trzeba także przekonać górników. Który z tych warunków jest najtrudniejszy do spełnienia?**

– Najtrudniej będzie przekonać polityków, że należy przeprowadzić głęboką

Nie czekając podjąc



Są dwa wyjścia – albo politycy dadzą pieniądze na restrukturyzację, albo dadzą je na pokrycie strat. Oba rozwiązania wymagają podjęcia przez nich decyzji.

restrukturyzację spółek węglowych zagrożonych upadłością. Proszę także pamiętać, że potrzebny jest odpowiedni program rządowy.

► **Zakładam, że chęć przeprowadzenia zmian oznacza, że jest gotowy program.**

– Nie mamy programu. Punktem wyjścia do zmian o charakterze restrukturyzacji jest wola polityczna, później potrzebny jest program oraz pieniądze i determinacja w jego realizacji.

► **Alternatywą może być finansowanie zewnętrzne. Mówiąc po ludzku – kredyty, emisja obligacji.**

– Czym innym jest korzystanie z finansowania zewnętrznego, aby sfinansować bieżącą działalność operacyjną, a czym innym jest pożyczanie pieniędzy na pokrywanie strat. Trzeba się zastanowić, o czym mówimy? Czy o zasileniu firmy pieniędzmi po to, aby mogła dalej funkcjonować ze stratami, czy o sytuacji, kiedy inwestujemy pieniądze po to, aby firma dalej działała bez strat. Na razie spółki szukają pieniędzy na pokrycie strat. Ja uważam, że trzeba sfinansować restrukturyzację, żeby mogły przynosić zyski.

► **Kompania Węgłowa sprzedała kopalnię Knurów-Szczygłowice, żeby się zrestrukturizować i rozwijać. Okazuje się, że 1,5 mld złotych zostało przeznaczone na „jedzenie”, a nie na rozwój. Kompania zmarnowała te pieniądze?**

– To był zbieg okoliczności. Przypadek spowodował, że pieniądze z JSW zaczęły wpływać wtedy, kiedy w KW zabrakło pieniędzy na wypłaty. Niestety przypadek staje się obyczajem. Teraz Węglokoks kupi cztery kopalnie od KW, a pieniądze znów zapewne pójdą na płace. Moim zdaniem jest to „przejadanie” majątku Skarbu Państwa. Taka praktyka powinna być prawnie zabroniona w odniesieniu do spółek Skarbu Państwa.

► **Prezes Mirosław Taras obejmując stanowisko, zapowiadał restrukturyzację. Teraz spuszcza z tonu. Właściciel nakazuje umiar?**

– Trudno mi to oceniać, gdyż nie znam założeń programu prezesa Tarasa. Natomiast znam sytuację finansową Kompanii Węgłowej. Od ubiegłego roku generuje co miesiąc ok. 100 mln złotych strat. Albo je pokryje, ograniczając koszty (zrestrukturyzuje się), albo dostanie pieniądze z zewnątrz. Jeżeli program restrukturyzacji KW nie doprowadzi w krótkim czasie (rok, najwyżej półtora roku) do jej rentowności, to ja nie widzę wyjścia dla KW. Obowiązkiem menedżerów najwyższego szczebla jest takie zarządzanie, aby te straty wyeliminować.

► **Kompania Węgłowa i jej kolejne zarządy są dyżurnymi chłopcami do bicia. Załóżmy, że pan jest prezesem zarządu KW. Ma pan podejmować decyzje zgodnie z zaleceniem: „Zmiany w górnictwie są konieczne. Nie można przeprowadzać zmian kosztem miejsc pracy. Górnicy nie mogą stracić na zmianach.**