

Rozmowa z **MAKSYMILIANEM KLANKIEM**, wiceprezesem FASING SA, byłym prezesem KHW SA i KW SA

Koszty – problem aktualny

► **NOWY GÓRNIK: Górnictwo nie splajtowało. Ma szansę złapać oddech finansowy. Skończyły się problemy?**

MAKSYMILIAN KLANK:

Górnictwo to bardzo złożony organizm gospodarczy. W różnej skali i zakresie będą występowały różne problemy, co nie oznacza, że poprzez racjonalną politykę gospodarczą nie można ich rozwiązywać. Więcej energii trzeba jednak poświęcać działaniom ex ante. To bardzo istotne, aby nie dawać się zaskoczyć poprzez otoczenie gospodarcze czy brak konstruktywnych rozwiązań w układzie organizacyjnym firm górniczych.



Wciąż aktualnym problemem w górnictwie są koszty stałe, których poziom wywiera istotny wpływ na efektywność ekonomiczną. Problem ten dostrzegany jest najczęściej w okresach kryzysowych. Wtedy też najczęściej rozwiązywano go, ograniczając wszystkie możliwe wydatki na odtwarzanie mocy produkcyjnych. Takie działania poprawiają doraźnie sytuację, jednak w stosunkowo niedługim czasie mamy do czynienia z sytuacją braku frontów eksploatacyjnych i w konsekwencji wzrostu kosztów jednostkowych wydobycia.

Dorażność działań musi być zastąpiona ciągłą racjonalizacją wydatków niezależnie od koniunktury. Logistyka organizacji pracy ruchu górniczego musi zmierzać do eliminacji tzw. kosztów pustych. Taka polityka wymaga rzetelnej wiedzy górniczej i ekonomicznej, a przede wszystkim przewidywalności i konsekwencji w budowie efektywnego ekonomicznie modelu firmy. W przeciwnym razie będziemy mieć do czynienia z powracającą retoryką kopalń nierentownych i ograniczeniami poziomu konkurencyjności polskiego górnictwa.

► **Podstawowym zmartwieniem zarządów jest spokój społeczny. Wiele lat temu grupa menedżerów, którym zależało na górnictwie, pytała: spółki górnicze mają być firmami rynkowymi czy socjalnymi? Politycy zawsze chcieli, żeby górnictwo koncentrowało się na misji socjalnej. Jaka część kosztów stałych jest przeznaczana na kupowanie spokoju społecznego?**

– Nadużywamy pojęcia spokoju społecznego. Niepotrzebnie także straszmy się wzajemnie związkami albo się ich panicznie boimy.

► **Był pan prezesem KHW i Kompanii Węglowej. Co polityków w tamtym czasie bardziej interesowało – efektywność czy spokój społeczny w firmach, którymi pan kierował?**

– W sytuacjach kryzysowych spokój społeczny był bardzo istotny. Jednak proszę pamiętać, że mówi pan o sytuacji sprzed kilkunastu lat. Realia się zmieniły. Wtedy można było wiele wystrajkować i wyprotestować. Teraz możliwości są bardzo ograniczone. Strasząc niepokojami, można wymusić decyzje, które utopią firmę. Czy upadek spółki ma być ceną za spokój? Uważam, że najlepszym sposobem na utrzymanie spokoju społecznego jest wspólna strategia utrzymania firmy. To oznacza, że załoga, liderzy związkowi i zarządy firm mają wspólny cel i stosują te same środki służące jego osiągnięciu. Celem jest stabilność

i ciągłość funkcjonowania firmy. Czy dla społeczeństwa mamy podejmować decyzje, które zagrażają bytowi firmy?

► **Wyobraża pan sobie, że po wakacjach zarząd PGG i związki ogłaszają wspólny program stabilizacji spółki? Czy zarząd JSW i organizacje związkowe ogłoszą także wspólny program? Mówię o wspólnym programie, a nie o porozumieniu, które zostanie nazwane: „kompromis ratujący spółkę społeczną”.**

– Proszę zauważyć, że czas upływa, a my tych relacji między wydajnością, efektywnością i płacą nie potrafimy powiązać.

► **W ciągu minionych kilkunastu lat wydano miliony złotych na opracowania, dzięki którym miał powstać najbardziej efektywny sposób organizacji pracy. Okazywało się, że optymalne rozwiązania są społecznie niebezpieczne. Czy ekonomia i logika są społecznie niebezpieczne?**

– Jakość tych opracowań była różna. Nie rozumiem, dlaczego pracę, którą powinny wykonać zarządy firm i służby je wspierające, wykonywał ktoś inny. Przecież w spółkach węglowych pracują specjaliści. Ja ich nazywam autochtonami. Mają wiedzę techniczną i ekonomiczną. Doskonale znają specyfikę swojej firmy, wiedzą, jak można osiągnąć zakładane cele i potrafią to zrobić, biorąc pod uwagę konkretne warunki w konkretnych kopalniach. Oni nie są teoretykami. Opracowania teoretyków są kosztowne i często mało użyteczne.

► **Gdyby fachowcy z biura zarządu czy z kopalń podpisali się pod społecznie wrażliwymi koncepcjami, naraziliby się wszystkim stronom. Mogliby stracić pracę. Mam rację?**

– Jeżeli chcemy stworzyć model firmy, która ma reagować na sygnały z otoczenia i pogodzić ekonomię ze specyfiką charakterystyczną dla górnictwa, to nie możemy tego robić w oderwaniu od społeczności firmy i od opinii zatrudnionych w niej fachowców. Musimy też wyzbyć się zachowań asekuracyjnych, bo to nie jest sposób ani na zachowanie miejsc pracy, ani na właściwe zarządzanie. Pełną wrażliwość należy skupić na przyszłości firmy i jej efektywności ekonomicznej. Niepodejmowanie odpowiednich decyzji we właściwym czasie nie rozwiązuje problemów, wręcz przeciwnie – one coraz bardziej narastają. Bardzo cenię dyscyplinującą rolę, jaką pełnią związki wobec zarządów. Jednak stawianie wygórowanych żądań po to, aby dostać trochę więcej, niż się oczekuje, nie ma racjonalnego uzasadnienia.

► **Czy związki, zarządy i politycy nie wpadli w pułapkę? Wszyscy wiedzą, że jak zostaną spełnione maksymalne oczekiwania, to firma padnie. Jednak związki muszą iść na całość, bo podobno tego oczekuje od nich załoga. Zarządy muszą dawać więcej, niż stać na to firmę, żeby był spokój. Politycy rozgrzeszają członków zarządów, bo „nie było wyjścia”, „mogły być protesty”. Jednocześnie wszyscy wiedzą, że gdyby ktoś miał odwagę powiedzieć „nie” i wytrwał w tej decyzji, to można byłoby inaczej rozwiązać sytuację konfliktową.**

– Wszyscy wpadają w taką pułapkę, bo jest sponsor w postaci Skarbu Państwa i wszystko załatwi, w tym spokój społeczny.

Muszą być też precyzyjne kryteria określające, ile i za co można podnosić płace. Obecność na liście płac to za mało. Wydawanie pieniędzy, które prawdopodobnie, ale nie na pewno się zarobi, jest nieroztropne.

Chyba przyzwyczailiśmy się do sponsoringu. Mamy wielki kapitał materialny i intelektualny, ale nie potrafimy go wykorzystać. Samo wydobywanie węgla nie ma żadnego sensu ekonomicznego. Dopiero powiązanie działalności wydobywczej z otoczeniem powoduje, że górnictwo jest pożyteczne. Kto ma tworzyć strukturę łączącą kapitał materialny z intelektualnym? Dla mnie to oczywiste, że przede wszystkim pracownicy górnictwa.

► **Na ostatniej konferencji prasowej dziennikarze pytali przedstawicieli zarządu PGG o przewidywany zysk. Nie uzyskali odpowiedzi. Prezes Tomasz Rogala w czasie Europejskiego Kongresu Gospodarczego poinformował, że PGG może zakończyć ten rok zyskiem około 400 mln złotych. Zarząd zgodził się podnieść o ponad 30 proc. wartość posiłków regeneracyjnych. Teraz prezes Rogala nie będzie informował o prognozach, bo nauczył się rozumu.**

– Przykład PGG świadczy o tym, jak ważne są precyzyjne kryteria, które określałyby, z czego można finansować wzrost wynagrodzeń. Muszą być też precyzyjne kryteria określające, ile i za co można podnosić płace. Obecność na liście płac to za mało. Wydawanie pieniędzy, które prawdopodobnie, ale nie na pewno się zarobi, jest nieroztropne. A prognozy muszą się trzymać obiektywnych uwarunkowań i być weryfikowane wraz z ich zmianami.

► **Co poradziliby pan członkom zarządu i przedstawicielom właściciela górnictwa na podstawie własnych doświadczeń?**

– Nie należy kierować się emocjami. Trzeba tworzyć integralność odpowiedzialności wszystkich za firmę. W naprawie i restrukturyzacji górnictwa zbyt dużo eksperymentujemy. Ulegamy wizjom i modom, które są chwilowe. Raz twierdzimy, że węgiel jest potrzebny, innym razem jest on nam niepotrzebny. Raz go mamy za dużo, a szybko okazuje się, że za mało. Restrukturyzacja kojarzy się z uszczuplaniem potencjału górnictwa. Czy ktoś zastanawia się poważnie, co zrobić, aby ten potencjał maksymalnie wykorzystać, a nie uszczuplać go? Jeżeli odpowiedzią na sytuację rynkową zawsze będzie ograniczenie eksploatacyjnych możliwości górnictwa, to moim zdaniem nie jest to dobra droga, która ma prowadzić do naprawy branży.

► **Zawsze było tak, że jak mieliśmy za dużo węgla, to szybko zaczynało go brakować. Jak go brakowało, to wiadomo było, że wkrótce będzie go za dużo. Dlaczego nie można powiedzieć uczciwie, że polskie kopalnie mogą w sposób efektywny**

wydobywać na przykład 50 mln ton węgla, a resztę trzeba importować?

– Wciąż aktualne jest pytanie o to, czego oczekujemy od polskiego górnictwa węglowego. Jaką widzimy jego rolę w systemie energetycznym i gospodarczym? Jeśli potrafimy sprecyzować te oczekiwania, to łatwiej będzie oszacować założenia dla strategii branży i jej przyszłości. Wciąż pojawiają się wręcz już standardowe opinie, że w przeszłości nie doinwestowano górnictwa bądź nie wykorzystano szans na jego rozwój.

Wyciągamy wnioski z przeszłości, by lepiej budować przyszłość. Pozostawianie tylko przy ocenie zdarzeń to nie wyzwanie dla przyszłości. Nie upowszechniamy stereotypu myślenia o kopalniach w kategorii rentownych bądź nie. Istnieje zbyt wiele uwarunkowań, które mogą mieć charakter przejściowy, wpływający na efektywność ekonomiczną. To jest bardzo wrażliwa sytuacja ekonomiczna i społeczna.

Minęło ćwierć wieku od czasu, kiedy skończyła się samodzielność kopalni. Są spółki węglowe, które mają być rentowne. Będą rentowne wtedy, kiedy będą efektywnie wykorzystywać złoża. Czekanie na kryzys, żeby mieć okazję do restrukturyzacji, jest nieporozumieniem. Do tej pory było tak, że jak mijał kryzys, wszyscy zapominali o restrukturyzacji i znów zaczynała się gospodarka złożem na tej zasadzie, że fedrujemy, a jak już nafdrujemy, to badamy, co wyciągnęliśmy na powierzchnię, i zastanawiamy się, komu to zbyć. Tak nie można. Przecież są konkretni odbiorcy, którzy mają określone potrzeby i górnictwo musi je zaspokajać. Mam nadzieję, że po ostatnim kryzysie górnictwo zrozumiało, że nie może powtarzać tego błędu.

► **Powinniśmy importować węgiel?**

– Jeżeli nam go brakuje, to naturalne, że musimy ten brak uzupełniać. Import jest odpowiedzią na potrzeby rynku. Przedsiębiorcy górniczy powinni skupić się na tym, aby sprostać wymaganiom odbiorców. Do tej pory import był efektem niekonkurencyjności polskiego górnictwa. Ostatnie informacje prasowe wskazują, że import może być efektem braku węgla z polskich kopalni. Jak zareagują na tę sytuację producenci? Nie wiem.

► **Skąd wzięło się u polityków takie rozdygotanie po informacjach o tym, że trzeba będzie importować węgiel?**

– W ocenie tej sytuacji należy zachować rozsądek. Trzeba też odpowiedzieć na pytanie, czy jedynym rozwiązaniem dla efektywności polskiego górnictwa było ograniczanie mocy eksploatacyjnych? Należy zbudować stabilną strategię energetyczną z miejscem dla węgla i zadaniem dla górnictwa. Nie ulegajmy modom wróżącym zmierzch przydatności energetycznej węgla. Oceniamy tę sytuację realnie, a wtedy nie będziemy wpadać w stany „rozdygotania”.

Wiele wysiłku i pieniędzy kosztuje zmniejszenie wydobycia. Potem węgla brakuje. Raz importujemy węgiel, bo jest tańszy, innym razem – ponieważ go nie mamy. Polskie górnictwo nie obroniło rynku wewnętrznego, zmniejszyło moce produkcyjne i teraz zobaczymy, czy węgiel z importu będzie tańszy czy droższy.

A o tym decyduje już rynek i podstawowe prawo ekonomii traktujące o podaży i popycie.

Rozmawiał: SŁAWOMIR STARZYŃSKI