

GOSPODARKA ROZMOWA

BOGACTWO Z ODZYSKU

O przyszłości wydobycia metali, trudnej relacji nauki z przemysłem oraz planach KGHM Polska Miedź SA na najbliższą przyszłość w rozmowie z Marią Szurowską opowiada **KRZYSZTOF SKÓRA**, prezes zarządu firmy

Grupa KGHM pierwszy raz od niemal 15 lat była w 2015 r. na minusie. Źródłem problemu są zagraniczne aktywa, konkretniej – Quadra FNX, operator m.in. kopalni w Chile. Tu chodzi o spadek cen surowców, ale i o tamtejszy rynek, który przyprawia o ból głowy nie tylko pana, lecz także innych prezesów zagranicznych spółek wydobywczych działających w tym kraju. Będąc na miejscu swojego poprzednika, zdecydowałby się pan na tę inwestycję?

Najpierw sprostowanie: Grupa Kapitałowa, ze względu na aktualizację wyceny aktywów, zanotowała straty w 2015 r., ale KGHM Polska Miedź SA była i jest stale na plusie. Co do pani pytania – nie odpowiem na nie wprost. W latach 2006–2008, kiedy kierowałem zarządem spółki, rozpatrywałem wiele projektów. Analizowaliśmy wówczas parametry, jakie brane są pod uwagę w procesach podejmowania decyzji o zakupach, inwestycjach i przejęciach w branży. Ważna jest zasada – ze względu na cykliczność rynku surowców należy prowadzić procesy zakupowe raczej „w dolku”, czyli wtedy, kiedy ceny miedzi są stosunkowo niskie. W ceniej górze można wychodzić z projektów – to podstawowe i pragmatyczne założenie. Rzeczywiście, nikt nie mógł przewidzieć, że nastąpi tak gwałtowny spadek notowań miedzi i molibdeny. Niemniej koniunktura ma wykres sinusoidy. Jeśli obserwujemy wzrosty, wiadomo, że przyjdą spadki, i należy to zawsze wkalkulować w ryzyko powodzenia biznesu, uwzględniając również ewentualne rozwiązania na wypadek sytuacji kryzysowej.

Chcecie to sprzedać?

Jesteśmy w trakcie procesu weryfikacji aktywów, przeprowadzamy audyty oraz projekcje, jak dalej widzimy opłacalność tego projektu. Ze względu na poziom skomplikowania oraz międzynarodowy wymiar biznesu proces ten jest pracochłonny i czasochłonny, w związku z czym wyniki przedstawimy przed koń-

cem roku. Błędem była akwizycja Quadra FNX w momencie, kiedy były tak wysokie ceny surowców. Wyzbywanie się aktywów przy niskich cenach byłoby kolejnym niekorzystnym ekonomicznie posunięciem, ponieważ ceny surowców w pewnej perspektywie czasowej pójdą w górę.



Pójdą?

Tak. Może nie osiągną poziomów sprzed ostatniego załamania, ale systematycznie będą szły w górę.

A nie jest tak, że era surowców wydobywanych w kopalniach na łądzie się kończy? Nie mam na myśli nawet zbliżania się do wyeksploatowania zasobów – w dzisiejszych czasach nie ma już przyzwolenia społecznego na dewastowanie środowiska naturalnego w celu pozyskania jakichś dóbr. Poza tym technologia sprawia, że coraz mniej ich potrzebujemy.

W najbliższych latach dalej będziemy wydobywać metale kolorowe w sposób tradycyjny, niemniej rzeczywiście powoli musimy zmieniać tryb pracy. Koszty wydobycia z kopalni stają się coraz wyższe. Przykład z naszego podwórka: im głębiej schodzimy, tym więcej napotykałyśmy problemów. Wraz z głębokością rośnie temperatura i wilgotność powietrza, przez co warunki pracy stają się bardzo trudne. My musimy zapewnić naszym pracownikom maksimum komfortu w tych warunkach pracy, co wiąże się z koniecznością chłodzenia powietrza i zapewnienia odpowiedniego bezpieczeństwa. Ponadto stropy znajdują się coraz niżej – obecnie to jest nawet 1,7 m, i do tej wysokości należało dostosować cały park maszyn. Już teraz operatorzy pojazdów sterują nimi, niemal leżąc.

W dodatku zawartość miedzi w rudzie również nie ma stabilnego poziomu. To wszystko wpływa na opłacalność projektów górniczych.

To jaka jest przyszłość KGHM? Głębiny morskie, kosmos...

Myślę, że wydobywanie metali z głębin morskich to jest przyszłościowy kierunek dla przemysłu surowcowego. W konkretnych polimetalicznych czy siarczkach maszynowych jest ogromna zawartość metali, w tym miedzi. Pozostaje dopracowanie technologii wydobycia,

a to niestety nie jest kwestia perspektywy najbliższych kilku lat. Tu w grę wchodzi głębokość rzędu 2–3 tys. m – proszę sobie wyobrazić, jakie to ogromne wyzwanie dla inżynierów. Trudno sobie teraz nawet zwizualizować, jak taki statek czy morska platforma wydobywcza miałyby wyglądać. Obecne trendy mówią o czymś, co działałoby na zasadzie odkurzacza, czyli maszynie „wysysającej” konkretnie z dna morza.

To firmy wydobywcze będą się zajmować rozwojem tej technologii czy będzie to raczej robił offshore, czyli przemysł stoczniowy?

Myszę, że ze względu na poziom skomplikowania materii oraz wysokie koszty wiele podmiotów z różnych branż będzie wydatkowało środki, jeśli zobaczą w tym sens ekonomiczny. W całym biznesie przecież nie chodzi o samo wydobywanie. Później jest faza przetwórcza. Metale należy wstępnie wydzielić, przygotować do procesów obróbki hutniczej i przetopić – słowem: stworzyć produkt. W górnictwo głębinowe zaangażowanych będzie wiele wysoko wyspecjalizowanych podmiotów.

Kusi pana morze?

Obserwujemy postęp technologiczny, analizujemy możliwe kierunki rozwoju branży, jednak na razie możemy się obejść smakiem. Problemy ze spięciem finansowania przedsięwzięcia w Chile nie pozwalają obecnie na finansowe angażowanie się w tak wymagające projekty – zwyczajnie nas na to nie stać. Są jednak inne nowatorskie przedsięwzięcia. Coraz więcej metali jest odzyskiwanych z przetwarzania odpadów.

W tym kierunku chce pan iść?

W jakimś stopniu tak. Na przykład nasze zdolności przerobcze złomów są aktywnie rozwijane. Choć i tutaj napotykałyśmy bariery.

Jakie?

Model współpracy nauki z biznesem w Polsce jest, nazwijmy to, trudny. Obserwuję pewien rozdźwięk. Mianowicie naukowcy chcieliby sprzedać swoją myśl, ewentualnie opracowanie, a nas – praktyków – interesuje zastosowanie. Nie potrzebujemy projektów na półkę.

Tak to jest z innowacjami. Kilka propozycji musi trafić na półkę, aby znaleźć tę właściwą.

Mnie chodzi o sprofilowanie działalności badawczej. Nie mogę finansować rozwoju nauki ogólnej, ponieważ muszę inwestować pieniądze w produkcję. Nie mogę iść tak szeroko, żeby wysłać komunikat: jestem zainteresowany wszystkimi rozwiązaniami. Nie jestem. Zainwestuję w projekt, który będzie albo poprawiał efektywność wydobywania, albo bezpieczeństwo pracy górników, albo rozwijał technologie odzyskiwania metali, np. miedzi i srebra z żużli czy z innych odpadów. Niestety nauka nie zawsze jest tym zainteresowana.

To czym nauka jest zainteresowana?

Naukowcy mają inne projekcje, które chcieliby rozwijać. Być może i są one ciekawe, niemniej nie znaczy to, że są dla nas przydatne. Spora część z nich to idee przyszłości, ale na tyle dalekiej, że nie jesteśmy w stanie określić rentowności przedsięwzięcia. Takimi projektami powinny się zajmować jednostki badawczo-rozwojowe. Jednak przy tych wszystkich zastrzeżeniach, o których mówiłem, realizujemy przecież wiele projektów dzięki współpracy ze środowiskiem naukowym. I mam nadzieję, że wkrótce będziemy mogli opowiedzieć o nowych przedsięwzięciach.

A co z promowaną ostatnio współpracą ze start-upami?

Klasyczna historia: start-up rozwija ciekawą technologię, firma – taka jak kierowana przeze mnie – zaczyna z niej korzystać. Mija jakiś czas i zgodnie z modelem, jaki przybiera część start-upów, licencja na to rozwiązanie zostaje odsprzedana któremuś z dużych funduszy inwestycyjnych. Taki fundusz zawinszuje sobie opłaty licencyjne przekraczające granice zdrowego rozsądku i wtedy KGHM zostaje na lodzie, mimo że byliśmy partnerem przy starcie i rozwijaniu tego projektu. Takiego modelu nie akceptuję.

Jak rozwiązać ten problem?

Należy wprowadzić dobrą legislację, która będzie mnie, jako partnera, chronić przed opisaną sytuacją, a jednocześnie nie będzie blokować rozwoju start-upów.

W branży surowcowej jest jeszcze jeden dobrze zapowiadający się segment – metale rzadkie. KGHM od jakiegoś czasu – przynajmniej w przekazie medialnym – był nim zainteresowany.

Metale rzadkie w rudach występują... rzadko [uśmiech]. Dlatego raczej skupiałbym się na ich odzyskiwaniu. Wiadomo, że jest to przyszłościowe, bo te pierwiastki są podstawą w przemyśle kosmicznym, wykorzystywane są w światłowodach, w silnych magnesach, elektromagnesach i wielu innych przedsięwzięciach angażujących nowoczesne rozwiązania. Staramy się jak najwięcej takich metali czy też innych pierwiastków odzyskiwać.

Darzy pan dużą sympatią ten „odzysk”.

Tak, dlatego że to pomysł na dywersyfikację sposobów pozyskiwania surowców, na który nawet w obecnej sytuacji finansowej spółki możemy sobie pozwolić. Przy tym ograniczymy ilość odpadów i jeszcze na tym zarobimy.

Jak duży udział ma recykling w ogólnej działalności KGHM?

Na razie niewielki. Chciałbym rozwinąć tę działalność. W tym momencie nasze żużle pomiedziowe wykorzystywane są jako budulce drogowe oraz przy nasypach kolejowych. Abstrahując od rozwoju biznesu – wykorzystując dobra ponownie, mniej obciążamy środowisko naturalne, co jest dużą wartością.

Kiedy osiągnie pan ten komfort, że będzie mógł przestać się koncentrować na dochodzeniu do ładu z bieżącymi problemami i zacząć myśleć z rozmachem o biznesie?

W najbliższych latach przede wszystkim będziemy „ratować” te aktywa, które mamy, i stopniowo doprowadzać do wyprostowania sytuacji finansowej Grupy Kapitałowej KGHM. Pamiętajmy, że mamy też projekty, które są dopiero w fazie początkowej – Ajax i Victoria [Ajax – kanadyjski projekt bazujący na miedzi i zlocie; Victoria – ruda miedzi i niklu, również projekt zlokalizowany w Kanadzie, pozostający na etapie przedprodukcyjnym – przyp. M.S.]. Początek bilansowania się aktywów zagranicznych będzie stanowił sygnał do ewentualnego rozpoczęcia realizacji wspomnianych projektów zza oceanu. Jednak, co podkreślam, koncentrujemy się na aktywach krajowych. Tu bezwzględnie dążymy do jak najlepszego wykorzystania naszych zasobów. Inwestujemy w kraju, uruchamiamy projekty, bo stąd pochodzi siła gospodarcza i finansowa Polskiej Miedzi. ■