



*dr hab. Zdzisław
Gawlik, prof. UMCS*

*Sekretarz Stanu
w Ministerstwie Skarbu
Państwa*

SKORZYSTAMY NA TYM WSZYSCY

Rozmowę prowadzi Dominik Aziewicz – dziennikarz „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Dominik Aziewicz: Jakie są nastroje związane z otwarciem kopalni Sierra Gorda przez KGHM?

Zdzisław Gawlik: Wspaniale jest mieć świadomość, że Polacy są współtwórcami i liderami tej inwestycji. To naprawdę wielka satysfakcja, kiedy na terenie takiego przedsięwzięcia widzi się polską flagę. Skala całego projektu jest niesamowita. W ramach akwizycji kanadyjskiej spółki Quadra FNX Mining przejęliśmy nie tylko chilijską kopalnię, ale i wiele innych projektów, m.in. polimetaliczną kopalnię Victoria w Kanadzie, gdzie z uwagi na złoża złota, srebra i niklu koszt wydobycia miedzi będzie ujemny. W portfelu KGHM jest też kopalnia molibdenu na Grenlandii. Rząd Duński naciska, żeby wydobycie tego metalu rozpocząć jak najszybciej, ale z gospodarczego punktu widzenia jest to niecelowe. W Sierra

Gorda będzie wydobywane ponad 11 tysięcy ton rudy molibdenu rocznie. Musimy brać pod uwagę, że popyt na ten pierwiastek jest ograniczony.

A więc KGHM musi uważać, żeby nie zaczął sam ze sobą konkurować?

Z jednej strony tak, ale z drugiej nie będzie musiał konkurować z kimś innym. Dodatkowo polska firma będzie miała prawa do kolejnych złóż. Jestem pewien, że będzie to sensownie wykorzystane. Trzeba się cieszyć z tego, że wszystko to dzieje się pod polską „banderą”.

Poza tym należy pamiętać, że w Polsce mamy ograniczone złoża. Spółka surowcowa żyje z tego, że wykorzystuje zasoby, które są w jej dyspozycji. Te pozostające w gestii KGHM na terenie naszego kraju są położone w takim miejscu, że ich pozyskiwanie staje się coraz droższe. Pozyskanie nowych źródeł pozwoli obniżyć ogólne koszty wydobycia, co umożliwi dalszą eksploatację polskich złóż. Kilkanaście lat temu był przecież taki moment, w którym KGHM był nierentowny i zastanawiano się, czy w ogóle będzie istniał. Inwestycja w Quadra FNX to nie tylko dywersyfikacja bazy surowcowej, to dywersyfikacja wielu ryzyk: związanych z walutą, sytuacją geopolityczną, konkurencją na rynku i innych.

A czy spółki Skarbu Państwa w ogóle powinny inwestować poza granicami kraju? Może się przecież pojawić zarzut, że miejsca pracy i popyt kreowany jest poza Polską.

Uważam, że ekspansja jest uzasadniona, a nawet wskazana przy założeniu, że centra decyzyjne pozostaną w kraju. Dzięki takim inwestycjom miejsca pracy zostaną wykreowane nie tylko w innych

krajach, ale i w Polsce. Dodatkowo te stanowiska, które są tworzone za granicą – też nierzadko obsadzają Polacy, a dodam, że są to posady specjalistyczne i kierownicze. Międzynarodowe projekty dają szansę na to, żeby praca młodego Polaka za granicą przestała się kojarzyć z ze zmywaniem naczyń w restauracji. W Chile spotkałem młodych absolwentów polskich uczelni, którzy znaleźli tam swoje miejsce, realizują się i wykorzystują zdobytą wiedzę, pełniąc naprawdę odpowiedzialne funkcje. To pozytywnie odbije się nie tylko na ich przyszłych karierach, ale i na sytuacji polskiego przedsiębiorstwa i pośrednio całej naszej gospodarki.

A czy inni, mniejsi przedsiębiorcy też będą mieli okazję załapać się do takiego zagranicznego „pociągu”?

Międzynarodowe projekty dają szansę na to, żeby praca młodego Polaka za granicą przestała się kojarzyć z ze zmywaniem naczyń w restauracji. W Chile nasi rodacy obsadzają specjalistyczne i kierownicze stanowiska.

Od początku przyświecała nam taka idea. Zdajemy sobie sprawę z tego, że dzisiaj konkurencyjne gospodarki mają swoich globalnych graczy, którzy pełnią kluczowe role na różnych rynkach. Mając szeroko rozwiniętą działalność i duże

potrzeby, mogą oni kreować popyt wśród rodzimych poddostawców. Nie każdy może dokonywać ekspansji zagranicznej. Krótko mówiąc, dużemu jest o wiele łatwiej, a dodatkowo może pomóc tym mniejszym. Oczekujemy, że będzie postępowała polonizacja kanadyjsko-chilijskiego projektu KGHM. Inny kraj, zaangażowany w inwestycję w Sierra Gorda – Japonia – stosuje taką właśnie politykę. Do obsługi kopalni zostały zakupione maszyny i pojazdy produkcji japońskiej. Z pewnością jest tak, że są to urządzenia wysokiej jakości, jednak trudno nie łączyć ze sobą pewnych faktów. Uważam, że taka strategia powinna być również obrana przez polskie firmy z udziałem Skarbu Państwa. Naturalnie, zawsze pierwszorzędne znaczenie powinna mieć jakość i inne kryteria rynkowe.

Polskie spółki powinny preferować współpracę z rodzimymi firmami. Naturalnie, zawsze pierwszorzędne znaczenie powinna mieć jakość i inne kryteria rynkowe. Nie można oczekiwać, żeby kupowano coś tylko dlatego, że ma nalepkę „Made in Poland”.

Mogę tu przytoczyć przykład jednej polskiej firmy, która miała dostarczyć pewien produkt dla KGHM na potrzeby inwestycji w Sierra Gorda. Sami zabiegaliśmy o to, aby jego dostawcą był polski producent, dla którego taki kontrakt byłby z pewnością doskonałą okazją na rozwój i ekspansję. Niestety poddostawca od początku stwarzał problemy, a próbna partia rozczarowała: produkt rozpadał się i, delikatnie mówiąc, nie grzeszył jakością. Późniejsze kontrole wykazały, że wcale nie był wyprodukowany w naszym kraju tylko w Chinach i jedynie „udawał” polski wyrób. Nie można zatem oczekiwać, żeby kupowano coś tylko dlatego, że ma nalepkę „Made in Poland”.

Czy polskie firmy inwestujące za granicą często spotykają się z protekcjonizmem ze strony państw-gospodarzy?

Swoboda działalności gospodarczej jest deklarowana wszędzie, ale każdy dba przede wszystkim o swoje interesy. Mówi się, że kapitał jest ponadnarodowy, ale to nie do końca jest prawdą. Projekt kanadyjski przekonał mnie, że każde państwo stara się kontrolować przez kogo i na jakich zasadach są realizowane inwestycje zagraniczne na terytorium danego kraju. Przejęcie Quadry FNX mogło zostać dokonane tylko za zgodą tamtejszego ministra przemysłu. Ostatecznie została ona wydana

pod warunkiem przeznaczenia części budżetu spółki na eksplorację nowych złóż. To oczywiście jest korzystne dla Skarbu Państwa, bo nowe złoża mogą oznaczać np. dodatkowe dochody z tytułu ich przyszłej eksploatacji. Podobnie sprawa ma się w przypadku kopalni chilijskich – tam zapowiedziano stopniowy wzrost podatku od wydobycia miedzi. Państwo i społeczeństwo też musi mieć korzyści z udostępniania złóż i nikt, łącznie z KGHM, przeciwko temu nie protestował. Sądzę, że powinniśmy stosować podobną politykę jak Kanada czy Chile.

Czy w związku z udanym projektem KGHM możemy spodziewać się ekspansji zagranicznej innych spółek Skarbu Państwa?

Dzięki tej inwestycji została pokonana pewna bariera mentalna. Zarówno zarządy firm, jak i ich właściciele, w tym oczywiście Skarb Państwa, przekonali się, że można z powodzeniem realizować projekty biznesowe poza krajem. Co więcej, z każdym kolejnym przedsięwzięciem budowane jest bezcenne *know-how*, którym spółki mogą dzielić się między sobą. Orlen, korzystając z doświadczenia KGHM, zainwestował ponad miliard złotych w dwa projekty kanadyjskie.

Mówiąc o bagażu doświadczeń myślę nie tylko o kwestiach natury prawnej i administracyjnej, ale

Swoboda działalności gospodarczej jest deklarowana wszędzie, ale każdy dba przede wszystkim o swoje interesy. Projekt kanadyjski pokazał, że państwa starają się kontrolować przez kogo i na jakich zasadach są realizowane inwestycje.

też o aspektach kulturowych, które również można wykorzystywać przy prowadzeniu projektów za granicą. W Chile wyczuwalny jest pewien polonofilski sentyment, szczególnie w obszarze geologii i górnictwa, związany z naszym rodakiem Ignacym Domeyko. Dobrym klimatem wokół Polski wspiera się także Grupa Azoty. Kierunek afrykański wiąże się co prawda z pewnym ryzykiem politycznym, ale liczymy na to, że uda się nam wykorzystać czynnik ludzki. Wielu mieszkańców tego kraju studiowało w Polsce i są to ludzie, którzy zajmują teraz eksponowane stanowiska. Tego typu relacje mogą być pomocne w zrealizowaniu przedsięwzięcia, które również zdywersyfikuje dostęp spółki do surowca, pozwoli uzyskać niższe koszty produkcji i tym samym zwiększyć jej konkurencyjność.

To pokazuje jak ważny jest też kontekst polityczny inwestycji zagranicznych. Chyba nie da się uciec od tego typu mariażu polityki i gospodarki.

Jestem przekonany, że pierwszorzędne znaczenie ma biznesowa zasadność takich przedsięwzięć, choć z pewnością ich powodzenie w pewnym stopniu zależy od politycznego klimatu, jaki panuje w danym kraju względem inwestorów zagranicznych – rozróżnianych także pod kątem ich pochodzenia. Jak wspominałem, dzięki historycznej zażyłości polsko-chilijskiej inwestycja KGHM przebiegała bardzo sprawnie. Osobiste zaangażowanie zarówno minister górnictwa Aurory Williams, jak i Michelle Bachelet – prezydent Chile pozwoliło łatwiej pokonywać napotymane bariery, jak np. problem dostępu do portu w Antofagastie, który stworzyło lokalne lobby. Projekt się udaje, jeśli wszystkim stronom na tym zależy.

Ważne jest nie tylko otoczenie prawn-administracyjne w danym kraju, ale też pewna aura kulturowa i historyczna. To ona pomogła w powodzeniu inwestycji KGHM w Chile i usprawnieniu działalności Grupy Azoty w Senegal.

W historii ekspansji polskich firm na rynkach zagranicznych mieliśmy oczywiście też przypadki, w których polityka co najmniej nie pomagała w prowadzeniu projektów inwestycyjnych. Znane są przykłady Orłenu i rafinerii w litewskich Możejkach czy nieudanej próby KGHM ze złożami w Kongo. Zabrakło konsekwentnego poparcia dla tych projektów ze strony władz krajów-gospodarzy. Ryzyko polityczne istnieje zawsze. Trzeba je brać pod uwagę i odpowiednio ocenić.

Czy można zatem powiedzieć, że są kraje bardziej i mniej sprzyjające prowadzeniu inwestycji? A może, tak jak wspomniał Pan wcześniej, ważne jest też to, skąd inwestor przychodzi?

Czy pochodzenie inwestora ma znaczenie? Śmiem twierdzić, że jeśli państwo wspiera przedsiębiorcę francuskiego lub niemieckiego, to będzie wspierać również inwestora polskiego. Trudno oczekiwać jakiejś taryfy ulgowej, natomiast chodzi tu o równe traktowanie.

Na pewno można wskazać kraje bardziej i mniej otwarte na inwestycje zagraniczne. Kultura prawna i polityczna musi być przedmiotem analizy i oceny planowanego przedsięwzięcia: jaki stosunek ma państwo do przedsiębiorców, którzy zamierzają na danym terenie prowadzić określoną działalność, jak działa wymiar sprawiedliwości, jakie są instrumenty wsparcia, czy sytuacja polityczna jest stabilna czy nie itd. Ta lekcja musi być odrobiona przez spółkę. Jeśli to się nie stanie, to konsekwencje mogą być bolesne.

Jedna z polskich spółek giełdowych zainwestowała w Chinach. Był to wspólny projekt wraz z tamtejszym partnerem. Obie strony doszły do wniosku, że nie warto transportować z Chin do Europy

Duże nadzieje daje nie tyle zagraniczna działalność pojedynczych spółek, co ich kooperacja. W ten sposób budujemy globalną pozycję naszego kraju i know-how, z którego będą mogły korzystać polskie przedsiębiorstwa.

nieuszlachetnionego koncentratu niezbędnego do produkcji realizowanej przez polskich przedsiębiorców. Zapadła więc decyzja o budowie zakładu uszlachetniania na terenie Chin. Wszystko szło gładko do momentu uruchomienia fabryki. Jak tylko produkcja miała ruszyć okazało się, że istnieje tak duża liczba różnego rodzaju formalnych barier, że spółka musiała wycofać się z inwestycji, notując tym samym duże straty. To było działanie bez wcześniejszego dokładnego rozpoznania środowiska regulacyjno-administracyjnego. Jak widać, takie niedopatrzenie może dużo kosztować.

Jak polskie firmy postrzegane są na świecie?

Trudno jest mówić o jednoznacznej ocenie. Na pewno KGHM ma bardzo dużą renomę w branży. Jeden z prezesów konkurencyjnej spółki powiedział kiedyś, że nikt nie wydobywa miedzi tak jak lubińska spółka i nikt nie jest tak technologicznie zaawansowany. Polska firma ma kopalnie, których głębokość sięga 1200 metrów – mało kto schodzi tak głęboko. Inwestycja w Chile również jest oceniana jako projekt najbardziej rozwinięty technologicznie ze wszystkich, które są prowadzone w tym kraju. Wysoką reputację potwierdzają też inne fakty. Gdy swego czasu australijska gazeta napisała, że tamtejsza firma rozmawia z KGHM na temat wspólnych przedsięwzięć, to następnego dnia nastąpił wzrost kursu akcji tej spółki o kilkanaście procent! Duże poważanie mamy też w Chinach. Tamtejsi przedsiębiorcy byli bardzo zainteresowani tworzeniem

z KGHM spółek *joint venture* w Afryce, a Chińczycy ten kierunek ekspansji traktują bardzo poważnie.

Czy renoma jednego podmiotu „przelewa się” też na inne polskie firmy? Czy obserwuje Pan zwiększone zainteresowanie polskimi inwestycjami i produktami np. w Chile?

Ambasador Chile przedstawił całą listę produktów, które chciano by kupić od polskich producentów. Chodziło m.in. o kamizelki kuloodporne, które produkuje firma Maskpol. Zapotrzebowanie ze strony południowoamerykańskiego kraju jest jednak tak duże, że Polacy na razie nie są w stanie go zaspokoić. Co ciekawe, jeszcze jesienią zeszłego roku mówiło się, że ze względu na brak zamówień Maskpol trzeba zamknąć. To pokazuje, że zagraniczny sukces jednego przedsiębiorstwa może „dać kopa” też innym polskim firmom.

KGHM to jednak raczej tylko pojedynczy przypadek. Pozytywny, ale nie możemy się chyba pochwalić jemu podobnymi przykładami.

To prawda, jedna jaskółka wiosny nie czyni i nie możemy oczekiwać, że z dnia na dzień staniemy się międzynarodową potęgą inwestującą, eksportującą i przejmującą firmy na całym globie. Zdobywanie zagranicznych rynków to żmudny i długi proces. My w Polsce dopiero się go uczymy, nasze uczestnictwo w globalnym systemie gospodarczym jest wszak dość mocno opóźnione. Jednak przykład, o którym mówiliśmy daje sygnał, że jest coraz lepiej, że nabywamy nowych kompetencji i łamiemy pewne stereotypy. Duże nadzieje pokładam nie tyle w zagranicznej działalności pojedynczych spółek, co w ich kooperacji. Współpraca KGHM z Azotami czy z Orlenem daje szansę na efekt synergii i usprawnienie realizacji projektów międzynarodowych. Budujemy w ten sposób nie tylko pozycję Polski na świecie, ale też nasz globalny *know-how*, z którego będą mogły korzystać polskie przedsiębiorstwa.

O ROZMÓWCY:

Dr hab. Zdzisław Gawlik, prof. UMCS ukończył Wydział Prawa i Administracji Filii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Rzeszowie, gdzie w 1991 r. uzyskał tytuł doktora nauk prawnych. Autor książek i ponad 50 artykułów naukowych z dziedziny prawa prywatnego, w tym prawa z dziedziny prywatyzacji. Od 2007 r. do 2012 r. Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa. W latach 2012–2013 wiceprezes Zarządów spółek PGE Energia Jądrowa SA oraz PGE EJ 1 Sp. z o.o., gdzie odpowiadał za obszar operacyjny. Od 1 lipca 2013 roku Sekretarz Stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa.