

## SZYBKO ZADOMOWIMY SIĘ W ŚWIECIE

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

### Dominik Aziewicz: Czy Polacy są gotowi na dokonywanie ekspansji na zagraniczne rynki?

Herbert Wirth: Aby było to możliwe, konieczne jest myślenie i działanie w skali globalnej. Czy jednak jesteśmy już w tym stadium? Historycznie rzecz ujmując, Polacy – w przeciwieństwie do Brytyjczyków czy Francuzów – nie mieli nigdy możliwości, aby zarządzać firmami, które ekspandują poza granice swojego kraju. Potrzeba trochę czasu, aby zmieniła się nasza mentalność. Jestem zwolennikiem filozofii uczenia się od innych narodów i wdrażania ich do naszej „kultury globalnej”.

### Jakie są najlepsze cechy Polaków w kontekście „globalnego wyjścia”?

Otwartość i przebojowość. My nie boimy się wyzwań. Być może na domowym podwórku często brakuje nam zaufania, lecz zupełnie inaczej zachowują się młodzi Polacy przebywający za granicą. Nie mają balastu, że „to się nie może udać”. Wierzą w swój sukces. Ta otwartość i przedsiębiorczość napawa mnie optymizmem. Pozwala myśleć, że dochodzenie do tej globalnej kultury nie będzie trwało długo.

### Czy zaległości te mają charakter historyczny?

Przyszło mi kiedyś do głowy, że Polska w przeciwieństwie do czołowych gospodarek europejskich nie ma przeszłości kolonialnej. Być może sprawia to, że nie czujemy się komfortowo, myśląc o ekspansji. Ale działa to również na naszą korzyść. Nie jesteśmy jednym z tych narodów, które postrzega się jako zagrożenie, jak na przykład Amerykanów, Brytyjczyków czy Chińczyków. Jest to jednak miecz obosieczny. Pamiętam jak w 1997 r. KGHM wszedł do Konga. Nasi afrykańscy partnerzy dali nam odczuć, że nie ciąży na nas brzemień kolonizatorów, jak ma to miejsce np. w przypadku Belgów, lecz nie traktowali nas w pełni poważnie. Zatem z jednej strony zapewniali, że „Kongijczyk i Polak to dwa bratanki”, a z drugiej – przy każdej okazji wykorzystywali nasze małe doświadczenie. Objawił się wówczas nasz brak



*dr hab. inż. Herbert  
Wirth, prof. PWr*

*prezes Zarządu KGHM S.A.*

***Historycznie rzecz ujmując, Polacy – w przeciwieństwie do Brytyjczyków czy Francuzów – nie mieli nigdy możliwości, aby zarządzać firmami, które ekspandują poza granice swojego kraju. Potrzeba trochę czasu, aby zmieniła się nasza mentalność.***

umiejętności poruszania się na obcym gruncie, co skończyło się katastrofą. Straty finansowe były bardzo duże, a uszczerbki wizerunkowe i moralne – zapewne jeszcze bardziej dotkliwe. Najgorsze było to, że zarówno zarząd, jak i nadzór właścicielski zrezygnowali z dalszych planów ekspansji zagranicznej. Kolejni ministrowie skarbu mówili: „lepiej tego nie ruszajcie, bo nie potraficie”.

**Jakie wnioski zostały wyciągnięte po inwestycji w Kongu?**

Przede wszystkim: nie idź sam – inwestuj z kimś. Teraz zainwestowaliśmy w Chile wspólnie z Japończykami. To postawiło przed nami kolejne wyzwanie, tzn. kulturę japońską. Aktualnie w Sierra Gorda ścierają się cztery kręgi kulturowe: polski, anglosaski, chilijski i japoński. Nie będziemy oczywiście wszyscy mówili w tym samym języku, ale musi być między nami poczucie wspólnoty interesów. Do tego trzeba czasu, ale mamy już pierwsze sukcesy. Pewnego razu zetknęliśmy się z sytuacją, w której Kanadyjczycy nie byli w stanie uzgodnić konsensusu pomiędzy dwoma zwaśnionymi plemionami indiańskimi zamieszkującymi w ich kraju. Wtedy do wigwamu wszedł nasz młody pracownik, nie wiedząc nawet dokładnie o co chodzi i wyszedł jako *good fellow*, łagodząc istniejący spór. To pokazuje, że każda kultura niesie za sobą pewne unikalne kompetencje.

**Co decydowało o kierunkach ekspansji KGHM?**

Tutaj muszę trochę cofnąć się w czasie. Zanim podjęliśmy jakąkolwiek decyzję o wyjściu za granicę powołaliśmy zespół, który bazując na naszej strategii ustalił pewne kryteria. Braliśmy je później pod uwagę przy wyborze kierunku ekspansji. Jednym z nich było niskie ryzyko polityczne. Może się wydawać, że jest to kryterium bardzo subiektywne, ale istnieją różne publikatory anglosaskie, rankingi *doing business* i inne, które mogliśmy wziąć pod uwagę. Drugim kryterium było bogactwo geologiczne. Ze względu na to, że górnictwo wiąże się z inwestycjami długoterminowymi interesowały nas kopalnie, w których można wydobywać przynajmniej dziesięć lat. Gdzie jest duże prawdopodobieństwo, że odnajdziemy takie złoża? Na pewno w Ameryce Łacińskiej, przede wszystkim w pasie Andów – stąd decyzja o Chile. Za to zaletą Kanady jest rynek finansowy. Łatwo można tam pozyskać pieniądze na geologię, co u nas w Polsce jest praktycznie niemożliwe. Myślę, że we Frankfurcie czy Londynie nie jest znacznie lepiej. Na decyzje o ulokowaniu poszczególnych inwestycji wpływ miała także dostępność wykwalifikowanej siły roboczej: górników, przeróbkarzy, geologów itd. Staraliśmy

***To, że Polska nie była krajem kolonialnym może mieć dwojakie znaczenie. Z jednej strony Polacy mogą liczyć na większą przychyłność mieszkańców niektórych państw, lecz z drugiej – nie mamy dużego doświadczenia w poruszaniu się na obcym gruncie. Dlatego dobrze jest mieć doświadczonego partnera.***

*Zakup złóż w Chile daje szansę na znaczne obniżenie kosztów, zwiększenie stabilności i marż.*

*Myśląc o konkurencyjności, trzeba działać globalnie i wybierać najlepsze rozwiązania dostępne nie tylko na rodzimym rynku, ale i na całym świecie.*

się również estymować koszty produkcji w potencjalnych kopalniach. W Polsce mamy kopalnie głębinowe, w których koszty są bardzo wysokie. Dlatego do realizacji strategii zdywersyfikowania naszej produkcji w kierunku obniżenia kosztów potrzebowaliśmy kopalni odkrywkowej. Dzisiaj jesteśmy na krzywej kosztowej trochę „po prawej stronie wykresu”, ale zakup niskokosztowych złóż daje nam szansę przesunąć się w lewo, czyli w kierunku producentów stabilnych, przewidywalnych i generujących dużą marżę. Ostatnim czynnikiem jest otoczenie prawne i regulacyjne. To może nieco dziwić, ale właśnie z tego względu przy wyszukiwaniu potencjalnych lokalizacji rozszerzania naszej działalności nie uwzględnialiśmy Stanów Zjednoczonych. Działamy w branży przemysłu uciążliwego i przy każdym ruchu musimy się liczyć z roszczeniami sztabu dobrze opłaconych prawników. W przypadku USA są oni największym ryzykiem. Tak mniej więcej scharakteryzowałbym nasze kryteria w szukaniu kierunków ekspansji.

**Czy dokonując zagranicznej ekspansji trzeba się liczyć z pewnymi ograniczeniami ze strony państw, które chcą wspierać swoje własne firmy czy rynek pracy?**

Nie ze wszystkim jest łatwo. Chcąc prowadzić działalność w Kanadzie musieliśmy podpisać klauzulę, która zobowiązała nas, że na szczeblu *high level management* struktura będzie 2:1 – jeden Polak

to dwóch Kanadyjczyków. Aktualnie poszukujemy osoby na pewne stanowisko. Musimy ogłosić konkurs i dopiero jeżeli nie znajdzie się Kanadyjczyk o wymaganych kwalifikacjach, możemy zatrudnić kogoś z Polski. Najlepszym przykładem ochrony interesów własnych firm jest moim zdaniem Japonia. Państwo nie jest górnicze, ale robi najlepsze maszyny dla górnictwa. Strategia japońskich firm jest następująca: my wam damy kapitał na inwestycje, ale wy za ten kapitał kupicie japoński sprzęt. Tym sposobem dzisiaj w Sierra Gorda mamy ponad 30 maszyn z Japonii.

**Być może powinniśmy zastanowić się nad podobnymi rozwiązaniami również i w Polsce?**

Moim zdaniem japoński przykład pokazuje dobrze skrojoną politykę państwa. Takiej polityki nam potrzeba. Jeśli chcemy skorzystać z pewnych produktów i usług, to dlaczego nie może ich dostarczyć polska firma? Nie chodzi tu o to, by kupować je wyłącznie dlatego, że są polskie. To musi się obronić na zasadach rynkowych.

**Czy KGHM planuje rozwinąć swoją działalność i zająć się również przetwórstwem? Wydaje się, że taki krok pomógłby firmie we wspięciu się wyżej w łańcuchu wartości.**

*Jeśli chcemy skorzystać z pewnych produktów i usług, to dlaczego nie może ich dostarczyć polska firma? Nie chodzi tu o to, by kupować je wyłącznie dlatego, że są polskie. To musi się obronić na zasadach rynkowych. Japończycy tak robią i to się sprawdza.*

*Możliwości współpracy polskich firm zagranicą jest wiele, musimy tylko nauczyć się ufać sobie nawzajem. Polskie przedsiębiorstwa nie mogą dłużej działać na zasadzie „Zosia Samosia”. To największe wyzwanie, jakie stoi przed Polakami.*

Uważam, że przejście w tradycyjne przetwórstwo typu produkcja kabli lub rurek nie opłaca się ze względu na niskie marże. Nie moglibyśmy więc mówić o jakimś zasadniczym skoku rozwojowym. W naszej strategii mieści się natomiast przetwórstwo niszowe i innowacyjne. Wspieramy aktualnie prace nad drutem beztlenowym. Co to takiego? Normalny drut ma 100 g tlenu na tonę. Drut beztlenowy, ze względu na odmienny sposób wylewania, ma około 5 g tlenu. Dzięki temu nabiera innych własności. Jest szansa na produkowanie silników przy użyciu tego drutu. Z badań Polskiego Centrum Promocji Miedzi wynika, że tak zbudowany silnik byłby o 30% efektywniejszy. Marzy mi się również, żeby Polska – jako czołowy producent miedzi ze złóż własnych w Europie – weszła w tzw. nanoprozki. Wykorzystuje się je w medycynie. Taki proszek łączy się z lekarstwem i za pomocą pola magnetycznego

można sterować jego przepływem przez organizm. Nie zrobi tego oczywiście jedna firma. Dla wspierania tych celów utworzyliśmy towarzystwo funduszy inwestycyjnych. To daje szansę na wdrożenie tego typu innowacyjnych pomysłów. Oczywiście w naszym przypadku najchętniej myślimy o produktach na bazie miedzi, ale nie tylko. Przykładem materiału, który może być bardzo użyteczny jest grafen. Począwszy od tworzenia mat potrzebnych w górotworze, a skończywszy na miedzi z jego dodatkiem. Okazuje się, że grafen jako niemetale w kontakcie z miedzią nabiera własności metalu i poprawia przewodność elektryczną. Podpisaliśmy już umowę z NCBiR-em na finansowanie takich przełomowych technologii.

**Czy zagraniczny sukces KGHM-u utoruje w pewnym stopniu drogę dla innych polskich firm?**

Był to jeden z warunków naszego wyjścia za granicę. W tym celu powstała bardzo ciekawa platforma Poland Go Global, stworzona m.in. przez KGHM. Daje ona możliwość komunikowania się z firmami, które mogłyby podjąć współpracę. Korzystają z tego również uczelnie. Chcemy dać polskim studentom szansę odbycia stażu w naszych zagranicznych strukturach. Ten projekt nazywa się Go Global Internship. Możliwości jest wiele, musimy tylko nauczyć się ufać sobie nawzajem. Polskie firmy nie mogą dłużej działać na zasadzie „Zosia Samosia”. To największe wyzwanie, jakie stoi przed Polakami.

**O ROZMÓWCY:**

**Dr hab. inż. Herbert W. Wirth, prof. Politechniki Wrocławskiej** jest absolwentem AGH w Krakowie Wydziału Geologiczno-Poszukiwawczego. Jest autorem i współautorem kilkudziesięciu artykułów, publikacji i książek z dziedziny geologii, gospodarki surowcami i ekonomiki przedsiębiorstw górniczych. Od roku 2008 jest członkiem a od 2009 prezesem Zarządu KGHM Polska Miedź S.A. Jest również członkiem Polskiej Akademii Nauk oraz Szwedzkiej Królewskiej Akademii Nauk Technicznych. W czerwcu 2013 został uhonorowany tytułem Doktora Honoris Causa uczelni AGH w Krakowie.