

## Jak zbudować recyklingowego giganta?



MICHAŁ ZYGMUNT

Wiceprezes Zarządu, Elemental Holding

W dobie zielonej transformacji i rosnącej świadomości ekologicznej społeczeństw, recykling urasta do miana jednej z najbardziej perspektywicznych i innowacyjnych rodzajów działalności przemysłowej. Receptę na to, w jaki sposób zaistnieć na rynku odzyskiwania odpadów znalazło przedsiębiorstwo Elemental Holding, które jest globalnym liderem na rynku recyklingu platynowców, dokonującym kolejnych akwizycji na całym świecie. W jaki sposób udało się odnieść ten sukces?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

### Czy recykling jest branżą przyszłości?

Gdy patrzymy na cykl życia produktu, jego końcową fazą jest albo powtórne użycie (*reuse*) albo recykling. W dobie zielonej transformacji i rosnącej świadomości ekologicznej działalność recyklingowa jest z całą pewnością coraz bardziej popularna i powszechna. Nie mówiłbym jednak o recyklingu jako o branży – jest to pewna faza, element wchodzący w skład niemal każdego rynku produktowego. Podobnie jak produkcja – nie ma branży produkcji, branżą jest produkcja samochodów czy samolotów.

“ Nie mówiłbym o recyklingu jako o branży – jest to pewna faza, element wchodzący w skład niemal każdego rynku produktowego.

Przykładowo więc, gdy mówimy o recyklingu platynowców, poruszamy się nie w branży recyklingu, lecz w strumieniu wartości platynowców. Interesuje nas, kto jest dostawcą pierwotnych materiałów, kto jest odbiorcą materiałów z recyklingu, jakie jest zastosowanie tych materiałów etc.

Podmiot, który dokonuje recyklingu, jest częścią tego rynku. Gdyby zajmował się recyklingiem metali szlachetnych, np. miedzi, byłby częścią rynku miedzi, i tak dalej.

### **Czy firmy recyklingowe są najczęściej osobno wydzielonymi podmiotami, czy raczej częścią większych organizacji, np. spółkami wchodzącymi w skład struktury danego producenta?**

Najczęściej są to oddzielne podmioty, gdyż technologie demontażu i odzyskiwania wartości istotnie różnią się od technologii produkcji i montażu. Obydwa te rodzaje działalności wymagają wysokiej specjalizacji i trudno być firmą posiadającą bardzo wysokie kompetencje równolegle. Zazwyczaj jest więc tak, że inny podmiot czy grupa podmiotów zajmuje się końcową fazą życia produktu, a inny – jego produkcją.

Są też jednak takie rynki, gdzie jest to zintegrowane. Tak jest przede wszystkim w tradycyjnych, dojrzałych branżach, jak np. produkcja metali, czyli sektorze z ponad 1000-letnią historią. W segmencie tym już od co najmniej 200 lat wykorzystywane są metale z recyklingu, przez dziesięciolecia działalności udało się zintegrować ze sobą technologie produkcyjne i recyklingowe.

### **Czy można powiedzieć, że działalność recyklingowa jest generalnie innowacyjna?**

Zależy to od odpadu będącego przedmiotem recyklingu – w branżach tradycyjnych, znanych od lat, wiele procesów związanych z recyklingiem jest już dość dojrzałych, a pojawiające się innowacje stanowią udoskonalenia wypracowanych wcześniej rozwiązań. Z kolei w wypadku materiałów nowych, szczególnie dość skomplikowanych, recykling siłą rzeczy wiąże się z wprowadzaniem innowacji. Przykładowo: żeby wydobyć wartość ze złomu elektronicznego, kiedy często w drobnym kawałku odpadu skupionych jest kilkaset elementów, niezbędne jest zastosowanie zaawansowanych technologii.

Uważam, że ogromna część podejmowanych przez nas działań recyklingowych jest bardzo innowacyjna. Wynika to przede wszystkim z faktu, że gospodarka zwróciła się w kierunku odpadów, patrząc na nie jako na potencjalnie wartościowe surowce, tworząc niejako *boom* na ich odzyskiwanie. Aby móc to czynić w sposób efektywny, konieczne będzie wymyślanie i stosowanie nowych technologii – szczególnie że na rynku cały czas pojawiają się nowe, nieznane wcześniej produkty. W wielu branżach nie ma jeszcze wypracowanych standardów, co stanowi bardzo duże pole do popisu dla innowatorów.

“ **Gospodarka zwróciła się w kierunku odpadów, patrząc na nie jako na potencjalnie wartościowe surowce, tworząc niejako *boom* na ich odzyskiwanie. Aby móc to czynić w sposób efektywny, konieczne będzie wymyślanie i stosowanie nowych technologii.**

## Czy działania recyklingowe należą do procesów energochłonnych i „brudnych”?

W zdecydowanej większości nie. Przykładowo, produkty poddawane recyklingowi przez Elemental Holding to przede wszystkim odpady przemysłowe o stosunkowo dużej wartości – dość powiedzieć, że metr sześcienny metali z grupy platynowców może być warty milion złotych. Dlatego musimy wykazać się niezwykłą dbałością i starannością, aby nie zmarnował się żaden kawałek materiału. Co więcej, procesy hydrometalurgiczne czy chemiczne, jakim jest on poddawany w trakcie recyklingu, są bardzo szczelne i zamknięte. Nie ma tu miejsca na emisję nieczystości. To zaawansowana działalność przemysłowa, przywodząca na myśl bardziej produkcję żywności czy leków niż przerób odpadów.

“ **Recykling bywa często zaawansowaną działalnością przemysłową, przywodzącą na myśl bardziej produkcję żywności czy leków, niż przerób odpadów.**

## Zahaczyliśmy o wątek Elemental Holding – w jakiego typu recyklingu się specjalizujecie?

Nasze dwa główne obszary działalności obejmują recykling metali z grupy platynowców oraz układów elektronicznych, z których uzyskujemy wartościowe materiały przemysłowe, takie jak miedź, pallad, złoto czy srebro. W pierwszym z nich jesteśmy globalnym liderem z około 15-procentowym udziałem na rynku, natomiast w drugim znajdujemy się w europejskiej czołówce.

Oprócz tego rozwijamy jeszcze dwa segmenty – pierwszy to recykling metali bateryjnych, takich jak kobalt, nikiel czy lit. W tym momencie realizujemy związany z nim duży projekt w ramach zintegrowanej inicjatywy IPCEI (*Important Projects of Common European Interest*). Czwarty obszar to bardzo zaawansowane prace zmierzające do zbudowania dużej rafinerii platynowców i metali szlachetnych odzyskiwanych z odpadów.

## Jak wygląda Wasze otoczenie rynkowe?

W segmencie platynowców naszymi konkurentami są firmy globalne – dwie ze Stanów Zjednoczonych i dwie nieco mniejsze z Niemiec. Resztę przedsiębiorstw średnich i małych trudno do nas porównać, gdyż działają one w skali regionalnej. Mamy niezwykle rozwiniętą bazę swoich lokalizacji na świecie – w samej Europie jest ich ponad 30, w USA ponad 20, a dodatkowo pojedyncze na Bliskim Wschodzie, w Malezji, Indonezji, Tajlandii czy w Indiach. Każda z nich posiada odpowiednie pozwolenia środowiskowe oraz infrastrukturę. Tak duży zasięg działania pozwala nam oferować rozwiązania dla największych światowych korporacji. To duży atut.

W segmencie recyklingu elektroizolacji jest w Europie kilka konkurujących z nami firm o podobnym potencjale rynkowym. Z kolei na rynku recyklingu bateryjnego większość otoczenia konkurencyjnego to start-upy – podmioty, które dopiero zaczynają przygodę w tym obszarze. W tym segmencie mamy bardzo duże globalne ambicje, dlatego jako konkurentów postrzegamy kilku dużych recyklerów baterii litowo-jonowych z Korei Południowej oraz Stanów Zjednoczonych.

## **W jaki sposób udało się Wam zbudować duże przedsiębiorstwo o globalnej skali działania?**

Jest to efekt organicznej pracy i konsekwentnego działania – na początku mało kto zakłada zbudowanie firmy o tak szerokiej strukturze i globalnym zasięgu. Wszystko zaczyna się raczej od planów średnioterminowych, będących bardziej „w zasięgu”. Nieraz okazuje się, że po ich realizacji podmiot lokalny staje się regionalny, a stąd już na horyzoncie widać skalę globalną.

Dokładnie w taki sposób zadziało się to w Elemental Holding. Krok po kroku realizowaliśmy swoje założenia, poszerzaliśmy udziały rynkowe, wchodziliśmy na nowe geograficznie rynki poprzez kombinację wzrostu organicznego i akwizycji. Kluczowy w naszym przypadku był „miks” bardzo dobrego, zaangażowanego, ambitnego zespołu oraz dalekosiężnych planów.

## **Jaki był model dokonywanych przez Was akwizycji?**

Akwizycjami zajmujemy się od 10 lat i mamy doświadczony zespół ludzi, którzy bardzo dobrze znają interesujące nas branże. Dużą część procesu możemy zatem zrealizować sami, potrafimy z wysoką skutecznością ocenić ryzyka relacyjne, personalne i operacyjne związane z daną inwestycją. Akwizycje są dla nas bardzo ważne – pozwalają dużo szybciej, niż za sprawą wyłącznie wzrostu organicznego, zwiększyć udziały rynkowe. Interesują nas głównie spółki, które mają duży potencjał wzrostu, a – naszym zdaniem – są niedoszacowane. Dzięki temu możemy wspomóc je w tych obszarach, gdzie jest potencjał do poprawy. Takie podejście sprawia, że nie zanotowaliśmy jeszcze żadnej porażki na polu M&A – wszystkie kupione firmy przynajmniej zwracają wartość, jaką zainwestowaliśmy.

“ **Interesują nas głównie spółki, które mają duży potencjał wzrostu, a – naszym zdaniem – są niedoszacowane. Dzięki temu możemy wspomóc je w tych obszarach, gdzie jest potencjał do poprawy.**

Wybór nabywanych podmiotów zawsze jest konsekwencją obranej przez nas strategii. W tym momencie skupia się ona m.in. na dalszym wzmocnieniu naszej pozycji na rynku recyklingu metali z grupy platynowców. Chcemy być w tym segmencie niekwestionowanym globalnym liderem. Dlatego też dokonaliśmy akwizycji dużych podmiotów o silnej pozycji, które zajmują się tego typu recyklingiem na największym na świecie rynku, tj. w USA. Jeszcze trzy lata temu startowaliśmy za Oceanem z pozycji zero, a dziś jesteśmy tam najistotniejszym graczem.

Podobnie staramy się postępować w pozostałych obszarach – szukamy chociażby interesujących okazji akwizycyjnych wśród podmiotów zajmujących się recyklingiem złomu elektronicznego. Rozglądamy się też na rynku firm prowadzących recykling baterii litowo-jonowych. To początkujący obszar, ale szukamy tam ciekawych opcji.

## **Skąd pochodzą innowacyjne rozwiązania znajdujące zastosowania w Waszej działalności?**

Odpowiedź na to pytanie wymaga zarysowania historycznego kontekstu naszej działalności. Tworząc nasz model biznesowy, na początku skupiliśmy się na zbudowaniu bardzo dużej masy materiałowej. W tym celu otwieraliśmy, jak to nazywam, miejskie kopalnie, czyli miejsca, w których pozyskiwaliśmy istotne z naszego punktu widzenia elementy pochodzące z odpadów, tworząc z nich następnie – podobnie jak normalne kopalnie – koncentraty metali. Naszym celem było zdobycie jak największej części rynku, pozyskanie jak największej masy materiału i osiągnięcie silnej pozycji w strumieniu wartości. Udało nam się to, a po drodze poznaliśmy dobrze ten rynek, jego specyfikę oraz obecnych na nim graczy, nawiązaliśmy też wiele relacji. To był pierwszy etap

Teraz wchodzimy w etap drugi – zaawansowane przetwórstwo koncentratu, w którym we własnym zakresie, przy użyciu własnych technologii topienia i rafinacji, będziemy potrafili odzyskać produkt końcowy w postaci czystego metalu oraz jego bardziej zaawansowanych form do wykorzystania w przemyśle. Do tej pory nie wykonywaliśmy tego typu procesów, przekazywaliśmy materiał do współpracujących z nami rafinerii, a te – na zasadzie usługi – odzyskiwały metale dla nas.

“ Dążymy dziś do tego, by we własnym zakresie, przy użyciu własnych technologii topienia i rafinacji, odzyskiwać z odpadów produkt końcowy w postaci czystego metalu oraz jego bardziej zaawansowanych form do wykorzystania w przemyśle.

Aby móc zaistnieć w drugim etapie, niezbędne nam będą nowoczesne technologie, na których poszukiwaniu i rozwoju bardzo mocno się dziś skupiamy. W tym momencie inwestujemy w rozwiązania, które – mam nadzieję – dadzą nam sporą przewagę kosztową nad konkurencją. Stworzyliśmy w tym celu spory dział rozwoju zaangażowany w realizację projektów inwestycyjnych, współpracujemy też bardzo blisko ze światem nauki, przede wszystkim z Siecią Badawczą Łukasiewicz. Działa ona w bardzo ciekawej z naszej perspektywy formule, łączącej biznes z nauką – instytucje wchodzące w skład Sieci pracują *de facto* dla przemysłu, posiadają mocno proprzemysłowe nastawienie. Oprócz tego współpracujemy też z niektórymi uczelniami wyspecjalizowanymi w metalurgii czy elektrochemii. Większość wypracowywanych rozwiązań jest albo zupełnie nowa, albo też jest to najnowocześniejszy dostępny obecnie *know-how* z krótką historią zastosowania i bardzo korzystnymi perspektywami.

**Na sam koniec chciałbym jeszcze zapytać o Wasze pionierskie doświadczenia w realizacji projektu w ramach IPCEI – jakie są dotychczasowe wrażenia?**

Jest to projekt duży i skomplikowany, a w dodatku przeprowadzany w ramach IPCEI dopiero po raz drugi w historii, co przekłada się na wiele wyzwań. Często wiążą się one z tym, że nie ma jeszcze procedur dla przedsięwzięć o takiej skali. Co ważne, IPCEI jest programem, w wyniku którego zapada zgoda na udzielenie pomocy publicznej, jednakże źródłem finansowania są fundusze

strukturalne. W efekcie zdarzają się sytuacje, w których dany projekt został zaakceptowany w reżimie IPCEI, lecz nie może jednak uzyskać finansowania, gdyż – zdaniem instytucji odpowiadających za fundusze strukturalne – taka pomoc jest niedozwolona.

Warto jednak podkreślić, że ogromnym plusem w ramach IPCEI jest podejście Narodowego Centrum Badań i Rozwoju oraz Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej. Obie instytucje podchodzą bardzo konstruktywnie do wszelkich przeszkód, jakie napotykamy. Możemy liczyć na ich realne wsparcie.

## O rozmówcy



MICHAŁ ZYGMUNT

Wiceprezes Zarządu, Elemental Holding

**Michał Zygmunt** – Wiceprezes Zarządu Elemental Holding. Wcześniej, w latach 2005-2014 był Prezesem Zarządu POL-AM-PACK SA i kierował rozwojem pionu produkcji opakowań szklanych w ramach Grupy CAN-PACK w Polsce i w Indiach. Kierował szeregiem projektów inwestycyjnych w sektorze produkcyjnym, w tym: budową nowoczesnej huty opakowań szklanych w Orzeszu, projektem typu *greenfield* – budową nowoczesnej huty opakowań szklanych w Aurangabad w Indiach czy budową fabryki puszek napojowych na Bliskim Wschodzie. Radca prawny, absolwent studiów prawniczych na Wydziale Prawa Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Executive International MBA w Krakowskiej Szkole Biznesu przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie i St. Gallen Business School.

### Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK



WYSOKIEJ JAKOŚCI SPAWANE KONSTRUKCJE PRZEMYSŁOWE

