



15.01.2013

Bez nawozów świat się nie wyżywi, a my je produkujemy

Wywiad z Prezesem Zarządu Zakładów Azotowych PUŁAWY SA, Pawłem Jarczewskim

- Spowolnienie gospodarcze staje się faktem. Produkcja spada, bezrobocie rośnie. Jak to wpływa na Pana firmę?

- Zakłady Azotowe PUŁAWY SA to firma chemiczna. Tego rodzaju firmy i ich działalność, związane są ze światowym wzrostem GBP, czyli PKB. Radzimy sobie dzięki inwestycjom. Jest to dewiza, którą realizujemy i promujemy od kilku lat i która pomaga nam w trudnych czasach uzyskiwać efekty wyższe niż uzyskuje rynek. Przykładem jest okres 2008–2009, kiedy światowy kryzys finansowy bardzo negatywnie odbił się na całej branży przemysłowej w świecie. Firmy chemiczne notowały straty nawet na poziomie operacyjnym, natomiast PUŁAWY wypłaciły jedną z najwyższych dywidend w historii. W tym roku też zamierzamy podzielić się znaczną dywidendą z naszymi akcjonariuszami. **- Jakie to inwestycje tak bardzo pomagają Puławom w trudnych czasach?**

- Firma kapitałochłonna, aby utrzymać się na rynku, gdzie głównym surowcem jest gaz ziemny, który akurat w naszej części Europy jest sprzedawany po najwyższych w świecie cenach, musi sobie radzić poprzez działanie, które nazwiemy działaniem innowacyjnym. Polega ono na tym, że inwestujemy w kapitał intelektualny – to jest podstawa naszego działania. Tworzymy warunki do samorozwoju pracownika. Biorąc pod uwagę to, że mamy tak drogie surowce, musieliśmy wypracować skuteczne rozwiązania. Są one oparte o wiedzę ludzką, dostępność rozwiązań technologicznych właśnie w Puławach. Polegają na unowocześnianiu naszych instalacji, na ich modernizacji i zwiększaniu zdolności produkcyjnych. Takim kluczowym tematem była produkcja mocznika. Dzisiaj jesteśmy drugim jego producentem w Europie, w sytuacji kiedy gaz ziemny jest dla nas nie tak korzystnym elementem naszego funkcjonowania. Ale właśnie przez działania pro aktywne wyprzedzamy konkurencję. W Puławach wystarczy 845 m sześć. gazu do wyprodukowania tony amoniaku, jest to o 30 proc. mniej niż średnia światowa. Zwiększyliśmy produkcję mocznika z 940 tys. do 1215 tys. ton. Jesteśmy drugim producentem tego nawozu w Europie.

- Super nowoczesne instalacje, kapitał intelektualny nie uchronią jednak firmy przed spadkiem koniunktury.

- Nasze doświadczenie jest całkiem inne i nim powinna kierować się dziś Europa. Jest bowiem za mało w niej ekonomistów, a za dużo finansistów, którzy bardzo mocno liczą i nie starają się inwestować w przyszłość. Wróć do 2001 r., gdy sytuacja w świecie też nie była najlepsza, a puławskie Zakłady Azotowe zdecydowały się zbudować dwie Wytwórnie Melaminy za 600 mln zł. Melamina jest produktem składowym m.in. mebli, paneli, laminatów. To pozwoliło na ekspansję ekonomiczną firmy na rynki światowe. W trudnej sytuacji trzeba stworzyć warunki do funkcjonowania Spółki w jeszcze trudniejszych warunkach. Trzeba zatem inwestować w nowe produkty

i poprawę efektywności. Obecnie prowadzimy inwestycje, dzięki którym będziemy produkować nawozy na bazie mocznika i siarki. Z Instytutem Nawozów Sztucznych tworzymy Spółkę do produkcji ekstraktów roślinnych przeznaczonych dla przemysłu farmaceutycznego kosmetycznego i spożywczego. Z tych ekstraktów wytwarza się różnego rodzaju płyny zawierające m.in. kwasy omega-3 i omega-6.

- Ze wstępnej decyzji Komisji Europejskiej wynika, że Grupa Azoty Tarnów będzie mogła przejąć Zakłady Azotowe w Puławach. Czyli niebawem Puławy będą częścią tej Grupy. Jak Pan to skomentuje?

- Oprócz decyzji Komisji Europejskiej, mamy jeszcze decyzję obecnych akcjonariuszy Puław - w jakim stopniu chcą dokonać wymiany swoich akcji na akcje Tarnowa. Poczekajmy więc, jaki będzie zakres tej wymiany i wtedy podejmiemy prace w Grupie.

Założmy, że Puławy staną się częścią Grupy Azoty. Chyba zanoszą się na to, że zdominują Zarząd nowej Spółki, ponieważ ze strony dotychczasowej Grupy będzie po jednej osobie z Tarnowa, Kędzierzyna i Polic oraz trzech przedstawicieli Puław. To chyba decydujący głos w całej Spółce. Czy dobrze rozumiemy?

Nie, my tak na to nie patrzymy. Proces konsolidacji polskiej Chemii zaczął się kilka lat temu. Zakłady Azotowe w Tarnowie Mościcach przejęły Zakłady w Kędzierzynie i Policach. My staraliśmy się o zakup Anwilu, ta transakcja nie doszła do skutku. Za to kupiliśmy dwie małe spółki, tj. gdańskie Fosfory oraz Azoty Adipol. Dzisiaj jest kontynuacja tego procesu, w którym właśnie uczestniczymy. W ramach kolejnego etapu łączą się dwie potężne organizacje: Grupa Azoty Tarnów i Grupa Puławy, które mają łącznie 11 mld zł przychodu. Każda z nich ma swój sposób działania, swoją kulturę. W Polsce dzisiaj często nie docenia się różnic kulturowych w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw. To najczęstsza przyczyna tego, że procesy konsolidacyjne kończą się fiaskiem. W ramach tej Umowy Konsolidacyjnej wypracowaliśmy sposób postępowania, do stworzenia jednolitej, spójnej kultury zarządzania tak olbrzymim Koncernem, gdzie zakłady produkcyjne są rozmieszczone w kilku różnych miastach Polski. To są bardzo ważne kwestie społeczne i ekonomiczne. Dla każdego miasta i regionu, w którym ten zakład się znajduje, jest to najważniejszy pracodawca i koło zamachowe rozwoju tego regionu. Oczekiwania są więc ogromne zarówno ze strony akcjonariuszy, Skarbu Państwa jak i lokalnych społeczności. Ustaliliśmy w rozmowach, że głównym elementem funkcjonowania Grupy będą inwestycje, które możemy realizować, aby być nie tylko równorzędnym konkurentem w świecie, ale również wyprzedzać innych w naszych rozwiązaniach. W ramach Grupy musimy zdecydować w jakich kierunkach będą rozwijać się poszczególne Zakłady i w jakich kierunkach musimy na nowo zacząć inwestować. A więc projekt biotechnologiczny, który w Puławach realizujemy, o którym mówiłem wcześniej, powinien być obdarzony szczególną uwagą. Inne nasze potężne przedsięwzięcie to projekt energetyczny oraz podpisany projekt petrochemiczny między Tarnowem a Lotosem.

Podczas negocjacji Umowy Konsolidacyjnej z Grupą Azoty, bardzo nam zależało aby Puławy dokończyły swój szeroki program inwestycyjny. Jest to niezbędne do tego, aby być efektywnym. Chcemy zachować, a w wielu obszarach także zwiększać, tą efektywność. Ale to wymaga cały czas finansowania. W ciągu ostatnich 5 lat zainwestowaliśmy z własnych środków obrotowych ponad miliard dwieście milionów zł.

- To jaki będzie ten olbrzymi Koncern w skali europejskiej?

- Grupa Azoty będzie drugim producentem nawozów na Starym Kontynencie, a liderem w naszej części Europy. Na pewno poszerzymy naszą ofertę. Na pewno będziemy mocniejsi w produkcji Kaprolaktamu, który służy do produkcji włókien sztucznych, można go znaleźć w odzieży, wyposażeniu samochodu. Nasza pozycja jest znaczna, teraz w ramach całej Grupy musimy zdecydować, jak mają się rozwijać poszczególne Zakłady. Puławy mają wiele przedsięwzięć, oprócz wyżej wspomnianych, m.in. projekt energetyczny. Podczas negocjacji z Tarnowem podkreślaliśmy, że Puławy muszą realizować swoje inwestycje. To jednak wymaga środków. Co ważne, realizujemy nasze inwestycje ze środków własnych. Dopiero zamierzamy posłużyć się środkami zewnętrznymi.

- Czy Puławy skorzystają z programu Inwestycje Polskie?

- To jest bardzo ciekawy program, zamierzamy wykorzystać jego środki przy budowie Elektrowni, która kosztuje około 3 mld zł. Projekt ten realizujemy wraz z Polską Grupą Energetyczną. Inne zadania realizujemy z własnych środków. **- Nie myślał Pan o budowie sieci połączeń gazowych z Ukrainą czy też poszukiwaniu gazu łupkowego?** - Z zainteresowaniem patrzymy na wydobycie gazu łupkowego w Polsce, na projekty które są realizowane głównie na Lubelszczyźnie - można powiedzieć tuż pod Puławami. Jeżeli projekty będą ciekawe to

również nie wykluczamy zaangażowania w jego wydobycie.

- Jak Pan ocenia porozumienie Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa z Gazpromem w sprawie obniżek ceny gazu?

- Ostatnia obniżka cen to bardzo dobra wiadomość, a zapowiadane są kolejne. Niższa cena surowca oczywiście nam sprzyja. Do tego kupujemy gaz z dwóch źródeł, na co pozwala nam liberalizacja polskiego rynku. Właśnie to uwolnienie rynku jest kluczowe dla sukcesu przyszłego koncernu chemicznego.

- Odbiorcą nawozów jest rolnictwo. Jaka będzie kondycja tego Sektora?

- Uważam za błędne przekonanie, że gospodarka oparta na rolnictwie jest ekstensywna. Procesy zachodzące w tej branży są związane z systemami jakości i zarządzania, które nie odbiegają od tego, co jest w przemyśle. Zwiększanie efektywności produkcji rolniczej jest tak samo trudne jak produkcji chemicznej. Uważam, że europejski przemysł, rolnictwo i przetwórstwo powinny współdziałać. Proszę zauważyć, że żywność na nasz kontynent jest importowana z 35 mln hektarów terenów spoza Europy. Samowystarczalność żywnościowa jest jednym z głównych elementów geopolityki największych mocarstw. To brak dostępu do żywności spowodował rewolucje w wielu krajach Afryki północnej i Bliskiego Wschodu. Noblista Norman Borlaug podkreślił, że podstawowym problemem jest obecnie wyżywienie wzrastającej populacji ludzi zamieszkujących ziemię, która obecnie wynosi 6,6 mld, i bez nawozów jest to niemożliwe.

Wywiad jest zapisem rozmowy z cyklu: Salon Ekonomiczny Trójki i Dziennika Gazety Prawnej