

# CZARNO TO WIDZĘ

Z Andrzejem Sikorą, prezesem Instytutu Studiów Energetycznych, a w latach 2002 -2005 wiceprezesem PKN Orlen ds. produkcji i rozwoju, rozmawia Andrzej Witul.



**Mija półtora roku od ogłoszenia prywatyzacji polskiej chemii przez ministra Aleksandra Grada – i nic. Jaka jest przyszłość tego przemysłu?**

Od początku nie wierzyłem w szumnie zapowiadaną możliwość sprzedaży trzech firm razem - Ciechu, ZAK i Azotów Tarnów. Moim zdaniem, w obecnej sytuacji rynkowej, jeszcze trudniej będzie sprzedać te przedsiębiorstwa. Proces prywatyzacyjny I Grupy Chemicznej, według przygotowanej i prezentowanej we wrześniu 2008 r. strategii chyba już się zakończył – niepowodzeniem.

Podstawowym problemem polskiej ciężkiej chemii jest kwestia ceny surowców, szczególnie gazu ziemnego. Nasz kraj nie uczestniczy - niestety - w globalnym rynku błękitnego paliwa, zaś brak możliwości zakupu gazu w cenach spotowych oraz silna ekspansja Yary powoduje wypieranie polskich producentów z rynku nawozowego. W chemii nie wykorzystano dobrze ostatnich 10 lat i nie jest to kwestia błędów państwowego właściciela. Od 2001 roku, kiedy przeżyliśmy pierwszy kryzys gazowy i drastyczny wzrost cen tego paliwa, zbyt mało zmieniło się w chemii ciężkiej. Mamy za mało, nie tylko, inwestycji modernizacyjnych, ale nawet odtworzeniowych. Wystarczy

spojrzeć z właścicielskiego punktu widzenia na to, co dzieje się Zakładach Azotowych Kędzierzyn.

Ostatnie dziesięć lat pokazało, że Skarb Państwa nie jest dobrym właścicielem. Przeszliśmy w tym czasie dwa cykle koniunkturalne, kilka prób prywatyzacji i mamy to, co mamy. Ponieważ Skarbu Państwa nie stać na przeprowadzenie inwestycji odtworzeniowych i unowocześnienie polskiej chemii (zresztą nie taka jest jego rola), to jedynym wyjściem według mnie jest podjęcie decyzji o sprzedaży według ceny z dnia dzisiejszego. Można jedynie starać się znaleźć najlepszego kupca, który będzie w stanie zapewnić optymalny program rozwoju prywatyzowanym spółkom. Jakimś ratunkiem jest próba przeprowadzenia konsolidacji przez Puławy. Dzięki temu powstanie większy podmiot, który być może uda się lepiej sprzedać. Poza tym, po doświadczeniach z prywatyzacją I Grupy Chemicznej widać, że sprzedaż drugiej grupy będzie żmudnym procesem i raczej trudno wykonalnym.

**Kto ma być dobrym kupcem? Giganty światowej chemii nie kwapią się do kupowania polskich fabryk. Europejski potentat BASF ma nadmiar własnych mocy produkcyjnych. Nawozowa Yara również.**

Sprawdza się powiedzenie „mądry Polak po szkodzi”. BASF był zainteresowany zakupem polskich spółek chemicznych pod koniec lat 90-tych. Wtedy mówiliśmy Niemcom, że sami sobie poradzimy, więc poszli gdzie indziej. Ale jeszcze na początku 2008 roku, czyli pod koniec giełdowej hossy, byli klienci gotowi kupować i restrukturyzować Ciech. Zespół, którym zarządzam i ja sam pracowaliśmy jako doradca branżowy dużej instytucji finansowej. Skarb Państwa powiedział wówczas zdecydowanie nie, a ceny były dużo wyższe niż obecnie. Zabrakło odwagi do podjęcia decyzji. No i była inna strategia.

**Stało się. Teraz inwestorzy branżowi nie chcą kupować wcale, a finansowi, najwyżej za pół darmo.**

Co to znaczy za pół darmo? Spółki są na giełdzie i mają wycenę rynkową. Albo wierzymy w ten rynek, albo nie. Poza tym jest kryzys i pewnie jeszcze

ze dwa lata potrwa duża ostrożność w nabywaniu aktywów w ogóle, Nie tylko chemicznych.

A polska chemia potrzebuje restrukturyzacji i unowocześnienia natychmiast.

**Słowo restrukturyzacja, to eufemizm oznaczający duże zwolnienia. Wyrzucanie ludzi z pracy jest jedyną receptą na uzdrowienie tej branży?**

Jeżeli ZCh Police w 2005 roku zatrudniały niewiele ponad 2200 osób, a w 2010 roku pracuje tam około 3100 osób, to proszę mi odpowiedzieć, co się stało? Czy aż tak drastycznie zwiększyła się tam produkcja i przychody? To jest ukrywanie niestety nadmiaru zatrudnienia. Od czegoś trzeba zacząć. Jeżeli w domu dzieje się źle i głowa rodziny zamiast 10 tys. przynosi 5 tys. to trzeba zacząć oszczędzać. Z kolei Zakłady Azotowe w Kędzierzynie, po gehennie, która skończyła się w 2005 roku były firmą maksymalnie odchudzoną, ale spółce zabrakło pieniędzy na przeprowadzenie inwestycji odtworzeniowych. Państwowy właściciel, nie dość, że nie pomógł, to jeszcze teraz zabrał dywidendę.

**Oddajemy chemię inwestorowi i co dalej?**

Nie, nie oddajemy. Jesteśmy w sytuacji, w której trzeba sobie jasno powiedzieć - Skarb Państwa nie potrafi zrestrukturyzować chemii, nie potrafi jej odbudować jako nowoczesnego przemysłu, więc powinien ją sprzedać. Sprzedać za taką cenę, która zagwarantuje rozwój tego sektora. Przypominam, że w bilansie handlu zagranicznego produktami chemicznymi mamy ujemny wynik, w wysokości ponad 9 mld euro. To oznacza, że te 9 mld EUR na pokrycie deficytu w handlu chemicznochemikaliami, musimy zarobić sprzedając za granicę wyroby innych przemysłów.

**Nie każdy prywatny inwestor okazuje się dobrym właścicielem. Rosyjski miliarder Len Bławatnik z funduszem Acces stworzył gigantyczny koncern LyondellBasell, który niemal natychmiast stał się niewypłacalny.**

Wcale nie mówię, że należy sprzedawać komukolwiek, tylko znaleźć dobrego inwestora i sprzedać zakłady za cenę, która gwarantuje możliwość przeprowa-

**Od początku nie wierzyłem w szumnie zapowiadaną możliwość sprzedaży trzech firm razem - Ciechu, ZAK i Azotów Tarnów.**

dzenia dwóch procesów – restrukturyzacji i rozwoju. Sytuacja jest patowa i pewnie nie rozstrzygnie się w ciągu kilku miesięcy. Niestety, MSP w obecnej prywatyzacji postawiło warunki zaporowe, czytaj: nie sprzedam taniej niż wynosiła oferta PCC z 2007 roku. To zmroziło inwestorów.

**Może wobec tego warto poczekać. Ceny akcji na giełdach idą w górę, spółki zyskują na wartości.**

Skarb Państwa nie może stosować logiki „gracza giełdowego”. Ze sprzedażą chemii czekamy już ponad dziesięć lat. Jak długo jeszcze? Polska nie została tak boleśnie doświadczona przez kryzys, jak nasi sąsiedzi i wydaje nam się, że jakoś to będzie. W chemii „jakoś tam” już nie będzie. Dla spółek takich jak Ciech, Police, czy Kędzierzyn trudno sobie wyobrazić trwanie ze Skarbem Państwa jako właścicielem.

**Nasze firmy odnoszą jednak pewne sukcesy jak np. okazyjne przejęcie przez Azoty Tarnów, niemieckiego producenta poliamidów za kilka milionów euro.**

Trudno inwestycje tej spółki porównywać do dużych transakcji mergers & acquisitions. A na rynku światowym znaczących operacji tego typu było ponad trzydzieści w okresie ostatniego półtora roku.

**Większość tych najbardziej spektakularnych, a zarazem mocno przepląconych, jak choćby przejęcie Rohm and Hass przez Dow, czy Ciby przez BASF, wynikała z realizacji umów zawartych jeszcze w szczycie koniunktury. Dzisiaj zakłady chemiczne kupuje się za grosze na „wypzedażach” u bankrutów.**

Nie wszystkie transakcje wyglądały w ten sposób, choć faktem jest, że niektóre giganty płaciły za przejęcia zbyt drogo. Nie zapomnę jednak swoich doświadczeń z okresu przejmowania czeskiego Unipetrolu przez PKN Orlen. Konsultowaliśmy wtedy kwestie koniunkturalne np. z Nexantem. Nexant w swoich prognozach, w 2004 roku, zapowiadał kryzys w chemii. Nie przewidywał kryzysu globalnego, ale na podstawie własnych danych z ponad pięćdziesięciu lat,

**Podstawowym problemem polskiej chemii jest kwestia ceny surowców, szczególnie gazu ziemnego.**

zalecał zakończenie restrukturyzacji całej części chemicznej Unipetrolu i osiągnięcie wszystkich synergii do końca 2008 r., najpóźniej do 2009 r. Ostrzegając, że zbliża się koniec cyklu koniunkturalnego. I tak się stało. Akurat w chemii kryzys nie był ani przypadkiem, ani żadnym zaskoczeniem. Faktem jest, że przed krachem, ceny aktywów chemicznych zwariowały. Był to efekt m.in. spekulacji finansowych i pompowania cen ropy naftowej a przez to i gazu ziemnego. Nie znaczy to jednak, że polskiej chemii nie można dziś sprzedać. Polskim problemem pozostaje jednak uzasadniona praktyką obawa do podejmowania decyzji i bardzo silne związki zawodowe, które ze swojego punktu widzenia zachowują się racjonalnie... To one jednak często blokują, a przynajmniej opóźniają procesy restrukturyzacji i prywatyzacji chemii.

**Problemy z prywatyzacją I Grupy Chemicznej nie wróżą dobrze sprzedaży II Grupy. Może sukcesem zakończy się chociaż utworzenie grupy Puławy-Anwil?**

A czy przejęcie kontroli nad Anwilem przez spółkę kontrolowaną przez Skarb Państwa można nazwać prywatyzacją?

**Dobrze, niech będzie konsolidacja. Jak Pan ocenia to przedsięwzięcie?**

Wracamy do sytuacji sprzed paru lat. Te zakłady były już dość bliskie połączenia, choć wtedy, to Anwil miał kupować Puławy. Porównując obie spółki możemy mówić raczej o komplementarności produkcji niż o jakichś oszałamiających synergii. Największą jest możliwość stworzenia dużej grupy zakupowej gazu. Mówiąc o przejęciu Anwilu, zapominamy, że puławskie Azoty przejmą również czeską spółkę zależną i staną przed problemem, który nazywa się Spolana. Wcale nie jestem zadowolony z tego, że akurat w tym momencie Orlen pozbywa się Anwilu. Rozumiem, że gorączkowo potrzebuje gotówki i nie ma innego wyjścia, niż sprzedaż aktywów, ale zupełnie inaczej, korzystniej sprzedawałoby się Anwil komuś, kto jest właścicielem gazu. Pamiętajmy, że w Polsce są ogromne złoża gazu niekonwencjonalnego. Ten, kto je zagospodaruje, byłby świetnym właścicielem Anwilu, bo chemia jest jed-

**Skarb Państwa nie może stosować logiki spekulanta giełdowego. Ze sprzedażą chemii czekamy już dziesięć lat. Jak długo jeszcze?**

**Dla spółek takich jak Ciech, Police, czy Kędzierzyn trudno sobie wyobrazić trwanie ze Skarbem Państwa jako właścicielem.**

nym z podstawowych kierunków monetywizacji gazu. Skoro Orlen tyle już wytrzymał z Anwilem, to szkoda, że pozbywa się go właśnie teraz.

**Gaz z łupków jest w modzie, ale nikt nie podaje kosztów wydobycia i ceny dla odbiorcy. Czy będzie konkurencyjna wobec rosyjskiej?**

Mówi się również o cenach - będą konkurencyjne. Proszę popatrzeć na dość jasne działania Rosji. Kraj, który sztywno ustawił relacje gazowe do lutego-marca tego roku, dzisiaj obniża cenę, co najmniej o 100 USD, cenę dla Ukrainy, pod hasłem „podziękowanie za zgodę Kijowa na przedłużenie bazowania floty czarnomorskiej na Krymie” podobnie dla Turcji jako wyraz wdzięczności za zgodę na SouthStream. I zaraz za tym mamy kolejną deklarację premiera Rosji. W przededniu podpisania polsko-rosyjskich umów gazowych, Putin mówi jasno i wyraźnie: „dałem dyspozycję do renowacji warunków kontraktu”.

**Jest Pan pewien, że nie kazał podwyższyć ceny?**

Tego nie wiemy, ale według mnie, po tym, co stało na Ukrainie, Turcji Polska kupuje gaz zbyt drogo. Wygląda na to, że Putin podjął próbę obniżenia ceny również dla Polski, a przy okazji stara się o utrzymania wpływów rosyjskich na naszym rynku. Proszę zwrócić uwagę, że Polska jest miejscem gdzie miały się ścierać ceny LNG z cenami gazu rurowego z Rosji. Stany Zjednoczone, w ciągu ostatnich dwóch lat, dzięki eksploatacji gazu łupkowego - i to zaledwie z pięciu złóż - stały się samowystarczalne gazowo i praktyczne zaprzęstały importu LNG. Z tego powodu na rynku uwolnione zostało około 70 mld metrów sześciennych LNG rocznie. Eksporterzy gazu skroplonego muszą teraz znaleźć sobie nowych nabywców. Co więcej, wtedy amerykańskie koncerny węglowodorowe, tak samo jak nasz krajowy potentat dzisiaj, mówiły, że nikt nie da sobie rady z tą niezwykle trudną technologią eksploatacji - a jednak udało się. Chciałbym, żeby w Polsce też się udało, żebyśmy potrafili opanować wydobycie gazu łupkowego. Koszty jego pozyskania w USA wynoszą od 110 do 240 USD - średnio 170 USD. Biorąc pod uwagę protekcjonizm rynku

Unii Europejskiej, koszty serwisu wiertniczego, brak ludzi itp., możemy założyć, że u nas eksploatacja będzie o 30 % droższa. Nawet wtedy polski gaz z łupków będzie kosztował taniej niż gaz z Rosji, za który Gazprom żąda dzisiaj od Ukrainy 230-240 USD. Rosjanie dostrzegli to zagrożenie dla swojego eksportu i zaczynają dość gwałtownie reagować.

**Rozumiem, że grupa Puławy-Anwil - jeśli powstanie - ma szanse na doczekanie taniego gazu z łupków i dalszy rozwój.**

Niekoniecznie gaz z łupków. Nie jestem pewien czy Puławy stać na zakup Anwilu (mimo, że trzymam za nich silnie kciuki i serdecznie im kibicuję) w sytuacji, gdy wyniki finansowe oscylują wokół zera, a na rynku nawozowym w Polsce już drugi rok trwa kryzys. Pierwszy raz warunki na naszym rynku dyktuje Yara oferująca dużo tańsze nawozy, gdyż dysponuje tańszym gazem. Nigdy wcześniej czegoś takiego nie było. W dłuższej perspektywie wartość części nawozowych Puław i Anwilu jest liniowo zależna od ceny gazu, choć oczywiście te dwa zakłady mają dużo większe szanse niż cała reszta. Podstawą według mnie jest utworzenie grupy zakupowej i zdobycie tańszego gazu.. Czasu jest mało, gdyż agresywne działania Yary doprowadziły do tego, że w zeszłym roku po raz pierwszy w historii polskim firmom nie udało się wyeksportować zwyczajowej ilości nawozów.

**Jaka będzie przyszłość polskiej petrochemii? PKN Orlen rozważał budowę instalacji Olefiny II, teraz już nie planuje tej inwestycji. Kończy natomiast budowę zakładu PX/PTA, ale niemal pewny odbiorca PTA - wrocławski SK Eurochem rezygnuje właśnie z rozbudowy instalacji PET. Orlen będzie miał problem?**

Myślę, że Orlen będzie miał duży problem z zagospodarowaniem produkcji z instalacji PX/PTA. Trzeba też pamiętać, że inwestycje olefinowe i poliolefinowe pochłaniają ogromne kwoty. Mało kogo na świecie stać dziś na takie wydatki. Z drugiej strony nie sposób nie dostrzec sukcesu jakim okazało się joint venture Basell Orlen Polyolefins. Ta firma dość szybko zdomowała się na polskim rynku.

To było właściwe przedsięwzięcie utworzone we właściwym czasie.

Podstawowym dylematem rozwoju petrochemii w Polsce jest brak własnych surowców (brak wydłużenia łańcucha wartości właśnie do „upstream”). Jeżeli nie jesteśmy obecni w „upstreamie”, to trudno, żebyśmy dalej inwestowali w przetwarzanie i wydłużanie łańcucha produkcji. Największe światowe koncerny wykorzystały kryzys do pozyskania własnych złóż węglowodorów - nasze tego nie zrobiły. Choć rynek Europy Środkowej i Wschodniej jest bardzo obiecujący właśnie dla petrochemii, to brak własnych surowców nie pozwala poważnie myśleć o rozbudowie tego przemysłu.

Proszę zwrócić uwagę, że centrum produkcji poliolefin przenosi się na Bliski Wschód, a surowcem wyjściowym zamiast ropy naftowej jest coraz częściej - niezwykle tani w tym regionie - gaz ziemny. Dlaczego? Przypomnę, że w Katarze, jeszcze do niedawna gaz towarzyszący złożom ropy naftowej spalano we flarach. Później Katarczycy w ramach

działań proekologicznych zaoferowali go inwestorom po 4 USD za 1000 m sześciennych, czyli praktycznie za darmo. Stąd rozkwit technologii produkcji poliolefin bazujących na gazie ziemnym i wielkie inwestycje w tym regionie.

**Szansą dla Polic może być biel tytanowa, jej ceny ostatnio systematycznie rosną.**

Gdy patrzemy na cykle koniunkturalne Nexanta, to biel tytanowa zawsze była wskaźnikiem rynku. Jako ostatnia kończy cykl i jako pierwsza zaczyna, ale to dlatego, że jak mówią specjaliści „gdy nie ma już co robić, to zamyka się wszystkie sklepy, a szyby wystawowe zamalowuje na białą”. Do tego też potrzebna jest biel tytanowa. Mówiąc całkiem poważnie, poprawa koniunktury na biel tytanową może dać Policom krótki oddech, ale nie uratuje tej spółki. Na konsolidację i restrukturyzację trzeba mieć choć trochę wolnego kapitału obrotowego. Żeby przeprowadzić proste cięcia kosztów i np. zastąpić w biurze długopisy tańszymi ołówkami,

**Gdyby Unia Europejska wymyśliła sobie, że emisję CO<sub>2</sub> mamy obniżyć nie o 20%, ale o 30% to padnie nie tylko nasza energetyka, ale również chemia.**

to najpierw trzeba kupić ołówki, by w przyszłości nie kupować droższych długopisów. Powtarzam - najpierw trzeba kupić. Skarb Państwa nie posiada wolnych środków i nie dostarczy ich spółkom. Dlatego właśnie tak naciskam na sprzedaż chemii, ale nie tylko dlatego.

Największy problem jest jeszcze przed nami. Gdyby Unia Europejska wprowadziła jednak zamiysł, że emisję CO<sub>2</sub> mamy obniżyć nie o 20%, ale o 30% to padnie nie tylko nasza energetyka węglowa, ale również ciężka chemia. Ta branża nie jest w stanie przeprowadzić dodatkowych redukcji emisji, bez nowych, typowo ochronnych inwestycji. Drugi problem nazywa się REACH. Wprowadzenie tych regulacji oznacza duże podniesienie kosztów działania firm chemicznych w Polsce i utratę konkurencyjności. Jeśli nic nie zrobimy do 2012-2014 roku, to będziemy płacić horrendalne kary. Dlatego lepiej chemię sprzedać dzisiaj uprzedzając nowego właściciela, że musi pokryć te dodatkowe koszty... „Czarno to widzę” – taki tytuł może pan zrobić. ■

