Duży może więcej

Rozmowa ze Zbigniewem Bickim, prezesem Zarządu BOT Górnictwo i Energetyka

- **Podkreśla Pan, że głównym, długofalowym celem *BOT GiE* jest prywatyzacja poprzez giełdę. Mówi Pan o prywatyzacji, a wciąż nie wiadomo, jaki będzie docelowy kształt grupy...**

Dla *BOT* najlepiej byłoby, gdyby został sprywatyzowany poprzez sprzedaż akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych, ponieważ tylko pozyskanie kapitału z giełdy umożliwi rozwój naszej spółki, w tym szeroką ekspansję międzynarodową. Planujemy, że debiut *BOT* na giełdzie nastąpi na przełomie roku 2006 i 2007. Do tego czasu, jeśli chcemy uzyskać dobrą cenę za akcje *BOT*, musimy dobrze przygotować i zrestrukturyzować firmę. Jeżeli inwestor kupuje firmę niezrestrukturyzowaną, obarczoną wieloma ryzykami, to płaci za to niską cenę. Naszym celem jest udany debiut na giełdzie, co oznacza cenę akcji wyższą od ich wartości księgowych. Trudno mi określić, w jakim przedziale mogłaby być ta cena, ponieważ jesteśmy w trakcie realizacji programów integracyjno-restrukturyzacyjnych i jeszcze nie jest ustalona data wejścia na giełdę, więc jeszcze nie robiliśmy takich analiz. Do tej pory podczas prywatyzacji w energetyce wskaźniki ceny za akcję w stosunku do ich wartości księgowej niewiele przekraczały 1, poza jednym przypadkiem nie było to więcej niż 1,1.

- **Jak *BOT* chce osiągnąć wzrost wartości swoich akcji?**

Są tu dwa główne kierunki: z jednej strony maksymalizacja przychodów, a z drugiej obniżenie kosztów poprzez konsolidację i restrukturyzację. W obydwu kierunkach mamy opracowane programy i rozpoczęliśmy ich realizację.

Kolejnym, ważnym czynnikiem wpływającym na wzrost cen akcji będzie integracja ze spółkami dystrybucyjnymi. Polska jest jedynym krajem w Unii Europejskiej, gdzie nie ma firm pionowo zintegrowanych. Mam nadzieję, że już wkrótce zapadnie decyzja o połączeniu *BOT* z którąś z grup dystrybucyjnych. Nie będzie to wchłonięcie majątkowe, lecz nastąpi połączenie kapitałowe, gdzie *BOT* będzie posiadał pakiet akcji spółki dystrybucyjnej. Taka konsolidacja znacząco wpłynie na podniesienie wartości grupy. Wartość *BOT* wzrośnie nie tylko o wartość spółek przyłączonych, sam fakt połączenia wpływa stabilizująco na przepływy firmy i spowoduje wyzwolenie dodatkowej wartości.

Istotnym czynnikiem jest też odpowiedni marketing. Przygotowując się do prywatyzacji, planujemy przeprowadzenie kompanii kreowania pozytywnego wizerunku firmy, nakierowanej na inwestorów. Właściwe przedstawienie firmy potencjalnym inwestorom będzie miało kluczowe znaczenie dla cen akcji w chwili giełdowego debiutu.

- **W jaki sposób może dojść do maksymalizacji przychodów *BOT*?**

Zamierzamy zwiększyć dyspozycyjność i elastyczność naszych jednostek produkcyjnych, a następnie zwiększyć sprzedaż energii i usług, nasze elektrownie są mniej wykorzystywane od porównywalnych jednostek w innych krajach. Obecnie wszystkie nasze jednostki wytwórcze są objęte kontraktami długoterminowymi i na sposób ich wykorzystywania mamy niewielki wpływ.

Sytuacja się zmieni już w 2006 roku, z końcem tego roku wygasa kontrakt długoterminowy *Elektrowni Bełchatów* i będzie możliwość sprzedaży całości energii na wolnym rynku. Dla *BOT* ma to istotne znaczenie, ponieważ cena energii w tym kontrakcie jest poniżej obecnych cen rynkowych. Sprzedaż około 60% energii na wolnym rynku powinna przynieść znaczący wzrost przychodów. Kolejne nasze jednostki wytwórcze wejdą na wolny rynek po rozwiązaniu kontraktów długoterminowych, pamiętajmy jednak, że rozwiązanie KDT spowoduje uwolnienie zdolności produkcyjnych także w innych elektrowniach, np. *PKE* ma stosunkowo dużo niewykorzystanych zdolności produkcyjnych. Ponadto, na przychody będą znacząco wpływać czynniki ekologiczne, a zwłaszcza sposób alokacji uprawnień do emisji zanieczyszczeń.

- **Jak Pan ocenia rządowy projekt rozwiązania KDT?**

Gorąco popieramy ten projekt, im szybciej wprowadzi się konkurencję o bieżącą produkcję, tym szybciej ustabilizują się warunki rynkowe. Ponadto, obecny sposób realizacji kontraktów długoterminowych i przedłużające się prace nad ich rozwiązaniem wprowadzają dodatkowe ryzyka dla przedsiębiorstw. Przy konieczności pozyskiwania ogromnych kapitałów na inwestycje, szybka stabilizacja jest niezwykle istotna dla całego sektora. Ponadto mówiłem już o wykorzystywaniu mocy dyspozycyjnej, dzisiaj bloki energetyczne w *BOT* pracują ok. 6 tys. godzin rocznie, a powinny ponad 7 tysięcy. Teoretycznie możemy więc zwiększyć produkcję energii o ok. 20%, oczywiście pod warunkiem, że będziemy mogli ją sprzedać. Realnie możemy zwiększyć wykorzystanie o około 10% i to zamierzamy osiągnąć, rozwiązanie KDT znacznie by to ułatwiło. Oczywiście, warunkiem rozwiązania kontraktów są rekompensaty na pokrycie ewentualnych kosztów osieroconych i sposób ich wypłaty pozwalający na zachowanie płynności finansowej Grupy *BOT*.

- **Mówił Pan o restrukturyzacji grupy *BOT*. Na czym ona ma polegać?**

Patrząc na wskaźniki efektywności i produktywności *BOT* widać, że dzieli nas duży dystans do czołowych firm energetycznych na rynku europejskim. Musimy wiele zrobić, aby być gotowym do konkurowania na otwartym rynku energii elektrycznej. Najważniejsze obszary zmian niezbędnych do przeprowadzenia w *BOT* to optymalizacja wydobycia węgla i wytwarzania energii, poprawa działalności marketingowej. W chwili gdy wygaśnie kontrakt długoterminowy dla *Elektrowni Bełchatów*, sami będziemy musieli tę energię sprzedawać, teraz robi to *PSE*. Musimy więc zdobyć odpowiednią wiedzę, aby móc sprzedawać energię. Cele, jakie chcemy osiągnąć, to pełna integracja wzdłuż łańcucha tworzenia wartości, od produkcji węgla i energii do sprzedaży energii elektrycznej. Rozważamy również możliwość dywersyfikacji rodzaju wytwarzanej energii. Gdyby rząd zechciał zrealizować zapis „Polityki energetycznej państwa do roku 2025" mówiący o konieczności budowy elektrowni jądrowej, to możemy się w to przedsięwzięcie włączyć. Wydaje mi się, że jedyną organizacją, która jest w stanie takie zadanie podjąć jest *BOT*, oczywiście nie chcemy odchodzić od produkcji energii z węgla.

Obecnie najważniejszym zadaniem jest stworzenie jednego organizmu gospodarczego z pięciu odrębnych firm oraz restrukturyzacja wewnętrzna. Przy pomocy naszego doradcy określiliśmy 21 zadań

do realizacji, które mają poprawić działanie Grupy. Każde zadanie ma ustalone cele, zakres, zespół ludzi składający się z przedstawicieli każdej ze spółek, każde zadanie ma swoje terminy realizacji. Jest to wyjątkowe przedsięwzięcie, jeśli chodzi o skalę działania, jak i to, że jest planowane w przedsiębiorstwie państwowym. Jest wiele przykładów, gdzie tego typu zadania zostały zrealizowane, ale już po prywatyzacji. W naszym przypadku są inne uwarunkowania niż w większości innych organizacji. Restrukturyzacja dotknie firmę zatrudniającą 26 tys. ludzi, mamy do czynienia z około 30 organizacjami związkowymi. Zmiany musimy przeprowadzić zachowując spokój społeczny, prowadząc normalną produkcję, ale tak, aby osiągnąć planowany efekt w dość krótkim czasie. Wśród tych zadań znajdują się m.in. opracowanie i wdrożenia strategii zarządzania kadrami, strategii zarządzania inwestycjami i eksploatacją, stworzenie obrotu energią i marketingu, stworzenie struktur z systemami informatycznymi dla sterowania i nadzoru, itp. Zakładamy, że wszystkie te zadania zajmą nam około trzech lat, większość z nich chcemy zakończyć do debiutu giełdowego, ale niektóre z nich będą kontynuowane po prywatyzacji.

- **Czy jest już znany termin rozpoczęcia Programu Dobrowolnych Odejść? Czy jego realizacja będzie dużym obciążeniem finansowym dla *BOT*?**

Pracujemy nad kompleksowymi rozwiązaniami problemów kadrowych. Przygotowanie PDO jest jednym z kierunków działań i to o charakterze wspomagającym główne procesy restrukturyzacyjne. W sprawie PDO prowadzimy rozmowy ze związkami zawodowymi, negocjacje są trudne, ale może w drugiej połowie roku uda się ten program ogłosić.

Trudno jeszcze w tej chwili określić poziom zainteresowania programem. Obserwowaliśmy, jak przeprowadzano PDO w innych elektrowniach, gdzie z programu skorzystało od kilku do 30% zatrudnionych. Gdyby okazało się, że duża liczba pracowników chce skorzystać z PDO, to będzie to znaczące obciążenie finansowe dla *BOT*, ale pamiętajmy, że będzie to koszt jednorazowy.

W grupie kapitałowej *BOT* zatrudnionych jest ok. 26,5 tys. osób, z czego ok. 10 tys., czyli 40 proc., zatrudnionych jest bezpośrednio przy wydobyciu węgla i produkcji energii, pozostałe 16 tys. pracuje w usługach, sterowaniu i zarządzaniu. Chcąc osiągnąć standardy europejskie, musimy zmniejszyć zatrudnienie, przede wszystkim poprzez wydzielanie sfery usług do odrębnych podmiotów, które będą pozyskiwać zamówienia spoza Grupy.

- **Czy koszty PDO wpłyną na finansowanie nowego bloku w *Elektrowni Bełchatów*?**

PDO z pewnością nie przełoży się na negocjacje związane z finansowaniem nowego bloku w Bełchatowie, to są niezależne kwestie. Jeśli już jakiś wpływ na tę inwestycję PDO będzie miał, to tylko pozytywny, ponieważ banki zauważą, że w następnych latach koszty funkcjonowania *BOT* będą niższe niż dotychczas.

- **W skład grupy kapitałowej *BOT* wchodzi wiele spółek. Czy będą one sprzedawane?**

Niektóre spółki z grupy kapitałowej *BOT* funkcjonują już doskonale na rynku zewnętrznym, mają klientów, są więc atrakcyjne dla inwestorów. Dlatego wydaje się, że w niektórych przypadkach, szczególnie tam, gdzie spółki uzyskały już stabilność, zasadna będzie ich sprzedaż inwestorowi branżowemu. Jest np. wiele prywatnych firm me-dycznych pracujących na rzecz sektora energetycznego, które są zainteresowane naszymi spółkami. Dla niektórych spółek będziemy więc szukali inwestorów, ale to na pewno nie będzie wyprzedaż, lecz dobrze przemyślany proces, który zawsze będzie się odbywał w porozumieniu z załogą. Mamy np. dużą sieć hoteli i ośrodków wypoczynkowych, rodzi się więc pytanie czy jesteśmy w stanie je utrzymać i odpowiednio nimi zarządzać. Te ośrodki w przyszłości będziemy wykorzystywali, ale czy musimy być ich właścicielem? Niekoniecznie.

- **Rząd podjął 7 czerwca decyzję o dopuszczeniu konsolidacji pionowej w elektroenergetyce. Nie obawia się Pan protestów przeciwko takiej konsolidacji, np. ze strony załóg spółek dystrybucyjnych?**

Korzyści z konsolidacji pionowej są dla *BOT* oczywiste, ale korzyści będą także dla spółek dystrybucyjnych i państwa. Skonsolidowana grupa zwiększa bezpieczeństwo energetyczne kraju, będzie ona miała narodowy charakter, nawet po prywatyzacji na giełdzie. Tak jest np. w przypadku koncernów *RWE* czy *E.ON*. W wyniku konsolidacji pionowej nie zmonopolizujemy rynku energii, będzie przecież coraz szerzej stosowana zasada TPA, nadal będą działać URE i UOKiK. Zgodnie z założeniami, jedna firma nie powinna przekroczyć 25 proc. rynku dystrybucji, a my do tego poziomu się nie zbliżymy. Obecnie produkujemy ok. 27 proc. energii w Polsce, a po zwiększeniu produkcji przekroczymy 30 proc. Powiązania z dystrybucją pomogą nam w stabilizacji wahań ilości sprzedaży. Stabilizacja warunków zakupu potrzebna jest z kolei spółkom dystrybucyjnym. Nie ma możliwości, żeby skonsolidowana z nami spółka kupowała energię z *BOT* po cenach wyższych niż rynkowe. W spółkach dystrybucyjnych będzie przecież zarząd, rada nadzorcza, walne zgromadzenie akcjonariuszy. Myślę, że protestów załóg dystrybutorów nie będzie, co oczywiście nie oznacza, że nie będzie wątpliwości. Jestem pewien, że rozmowy z załogą grupy dystrybucyjnej dowiodą, że dla pracowników zmiana nie niesie żadnego ryzyka, bo zmieni się tylko właściciel. Co prawda *BOT* ma być sprywatyzowany, ale każda firma z sektora elektroenergetycznego ma być sprywatyzowana. Nie zapominajmy, że Skarb Państwa chce w *BOT* zachować tzw. złotą akcję, co pozwoli mu na zachowanie wpływu w naszej grupie. Stwarza to podstawy bezpieczeństwa dla załóg. Oczywiście związki zawodowe przy tej okazji będą chciały coś dla siebie wynegocjować i na pewno będziemy z nimi rozmawiać. W *BOT* mamy podpisane porozumienia ze stroną społeczną, takie same niemal od ręki jesteśmy w stanie podpisać w spółce dystrybucyjnej, która może być połączona z *BOT*. Jeśli dojdzie do rozmów, to tylko kwestią czasu będzie zawarcie porozumienia z załogą.

- **Przedstawiciele spółek dystrybucyjnych obawiają się, że po konsolidacji z wytwórcami energii wszystkie inwestycje będą dokonywane tylko u wytwórców.**

Te obawy są bezpodstawne. W wyniku konsolidacji możliwości inwestycyjne zwiększą się bardziej niż suma obszarów działania dystrybucji i wytwarzania. Naszym głównym celem jest większa siła kapitałowa, w myśl zasady, że duży może więcej. Sprawdzian nowych możliwości inwestycyjnych będziemy mieli przy zamykaniu finansowania nowego bloku w *Elektrowni Bełchatów*. Inwestycje w dystrybucji to przede wszystkim działania na rzecz utrzymania lub zwiększenia rynku, będziemy tym żywotnie zainteresowani.

- **Którą ze spółek dystrybucyjnych *BOT* jest najbardziej zainteresowany?**

Z punktu widzenia biznesowego nie ma to większego znaczenia, choć oczywiście lepiej mieć spółkę większą niż mniejszą i położoną bliżej niż dalej. W tej chwili potrzebna jest wola polityków, rządu oraz wola zarządów spółek i akceptacja społeczna. W naszej grupie bardzo chętnie widzielibyśmy zakłady łódzkie, ale warto zabiegać o kogoś jeszcze.

- **Czyli kogo?**

Na rynku mamy pięć spółek, cztery istniejące i piątą, która się tworzy. Wiadomo, że *ENEA* szykuje się do giełdowego debiutu, że *ENION* rozmawia z *PKE*. Nam zostają trzy spółki do wyboru: *EnergiaPro*, *ENERGA* i nie zawiązana jeszcze grupa L-5, do tego trzeba dodać jeszcze dwa zakłady energetyczne: *Łódź* i *Łódź Teren*.

- ***Elnord*, spółka zależna grupy *ENERGA*, startuje w przetargu na kupno jednej z elektrowni. Co Pan o tym sądzi?**

Nie jest to dobre rozwiązanie, żeby firma państwowa kupowała inną firmę państwową. Z drugiej strony, najlepiej świadczy to o potrzebie konsolidacji pionowej, również spółki dystrybucyjne chcą stabilizować swoją pozycję na rynku i zmniejszać ryzyko.

- **W długofalowych zamierzeniach *BOT* pojawia się wybudowanie nowego bloku w *Elektrowni Opole*. Czy są podejmowane jakieś działania w tym kierunku?**

W dalekiej perspektywie ten plan oczywiście istnieje, jest tam przygotowana infrastruktura, ale na razie się tym nie zajmujemy. W pierwszej kolejności chcemy rozwiązać problem z finansowaniem *Bełchatowa* i dobrze przygotować się do giełdowego debiutu.

Rozmawiał: Daniel Ciesielski