

Globalne Interesy

**Instrukcja
przeprowadzki
fabryki**

s.10

Inwestycje i Finanse

**Obcinają palec...
ubezpieczeniowe
przekręty**

s.44

Zoom

**Spowiedź
Tima Cooka,
szefa Apple'a**

s.50

Plus

Jacek Krawiec o inwestycjach s.6

Listy bez blaszki s.18

Złodzieje technologii s.36

Niebezpieczne banki s.49

Mobbing – sylwetki oprawców s.63

Nr 25/12 | 17 grudnia 2012 – 6 stycznia 2013

Bloomberg Businessweek

Polska

Żegnaj, gazie łupkowy

**Brak ustawy.
Opieszala
administracja.**

**Nie ma
specjalistów.
Są tylko słowa
polityków.**

**Projekt
wydobycia gazu
łupkowego
na razie sami
skazujemy
na porażkę
s.28**

cena 9,90 zł (w tym 8% VAT)

ISSN 2083-6279



25 >

9 772083 627207

INDEKS 278008



Do wyboru
do koloru!

Prenumerata w **egazety.pl** to:

- najbogatsza oferta na rynku
– **ponad 370 tytułów**
- atrakcyjne ceny
- wygoda korzystania

PRENUMERATA
2013

Zarejestruj się na **www.egazety.pl** i **testuj za darmo**.
Przy większej liczbie prenumerat skontaktuj się
z ✉ egazety@egazety.pl, ☎ +48 22 379 16 90

Kup książkę



eGazety.pl
prasa bez granic

Spis treści



**Liderka biurowych
oprawczyń
ukrywa własne
kompleksy**
s.63

Otwarcie

6

Miliard rocznie na wydobywie

Nowe obszary działalności zapewnią o wiele wyższą rentowość niż biznes rafineryjny – mówi Jacek Krawiec, prezes PKN Orlen

Globalne Interesy

10

Jak podróżują fabryki

Żeby przeprowadzić zakład przemysłowy z kraju do kraju, trzeba czasem pożyczyć od rosyjskiej armii transporter rakiet balistycznych

Japończycy panicznie boją się ryzyka s.14
Juan maszeruje przez świat s.16
Skala spustoszeń w Europie s.16

Firmy i Ryunki

18

Blacha znika, monopol Poczty zostaje

Bez obciążników listy mają być tańsze, ale...

Zamki z gwiazdkami s.22
Tak (źle) przejmują HP s.24
Turkish Airlines: Polska nie wpuszcza nas do Krakowa s.25
Nadciąga Furby 2.0 s.26
Energetyczne wyzwanie s.26
Krótko s.27

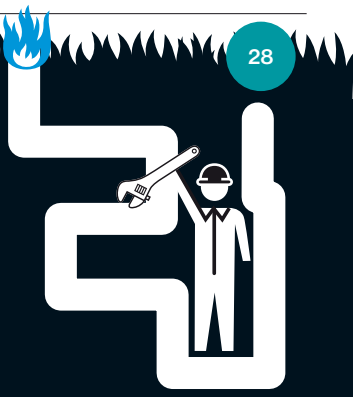
Polityka i Biznes

28

Łupki tąpnęły

Inwestorzy tracą zapał. Opieszałość administracji może nas pozbawić gazowej szansy

Mikołaj Budzanowski:
Gaz łupkowy to zdecydowanie sukces s.34
Piotr Woźniak: Opóźnienie mamy, ale to bez znaczenia dla uruchomienia wydobywania s.35



Technologie

36

Złodzieje high-tech ścigają się z czasem

Ich ofiarą padł Samsung, Apple i DuPont. Kradzieże technologii stają się zmorem branży

Polski biznes ma szansę polecieć w kosmos s.38
Zakazany przycisk w e-mailu s.40
Motocykl jak wielki kask ochronny s.41
Pac-Man w muzeum s.42

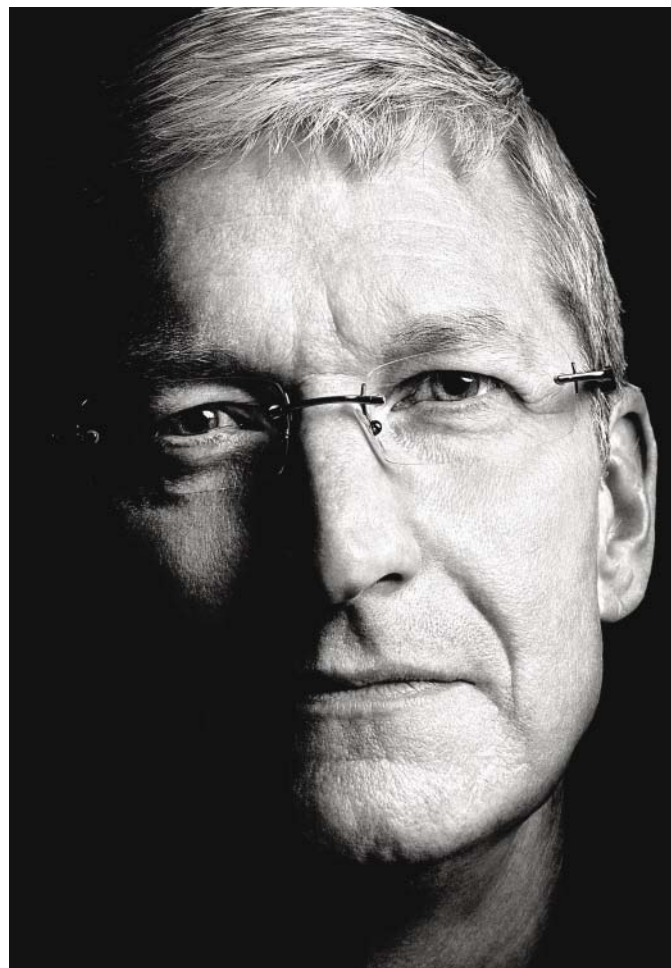
Inwestycje i Finanse

44

Fraudy, czyli szybka kasa z ubezpieczeń

Podrabiają własne akty zgonu, obcinają kciuki. Każdy posiadacz polisy płaci na oszustów 200 zł rocznie

Komputery wyrzucają traderów na bruk s.47
Złotym kręjąc spekulanci z Londynu s.48
Noblista: Następny kryzys może dopaść Francję s.49



Zoom

50

Pierwszy rok Tima Cooka

W odpowiednim momencie wprowadzimy zamieszanie. Znowu stworzymy rzeczy, których ludzie pragną, choć nie zdają sobie jeszcze z tego sprawy – zapowiada następca Steve'a Jobsa w Apple'u s.50

Etc.

63

W rękach biurowych oprawców

Mobbing w pracy nie zawsze jest domeną szefa. Najgorsi są współpracownicy, którzy chcą się wybić

Dlaczego San Francisco zakazało nagości? Radny Scott Wiener odpowiada pytaniem: - Jak można uznać za przyjemne czekanie w kolejce do zabytkowego kina, gdy w tłumie kręcą się faceci z genitaliami na wierzchu? s.66

OBYŚMY NIE MIELI RACJI



@cszymanek on twitter
cezary.szymanek@bbwp24.pl

Ile to jest „w najbliższych dniach”? Tydzień, góra dwa, prawda? Otóż nie. Wszystko zależy bowiem od strefy czasowej. Weźmy np. pod uwagę tę w Alejach Ujazdowskich w Warszawie. Według kalendarza, który stoi na biurku premiera, odpowiedź na postawione na początku pytanie brzmi: co najmniej dwa miesiące. Na razie, co może to być nawet pół roku. Dokładnie 12 października, przedstawiając w Sejmie swoje drugie exposé, Donald Tusk o ustawie regulującej przyszłość sektora gazu łupkowego mówił jako „...o projekcie, który rząd przedstawi w najbliższych dniach”. Tymczasem mamy tylko założenia do projektu. I urzędniczy hurra- optymizm. Przepraszam, polityczny. Urzędniczy jest „żółwizm”, bo jak inaczej określić tempo prac administracji nad raportami, pozwoleniami, ustaleniami.

Ale nie tylko ustawy nie ma. Brakuje rąk do pracy, wiedzy, sprzętu, wizji, co się stanie z gazem, jak już się go spod tej ziemi wydobydzie. A zaraz może się okazać, że i pieniędzy zabraknie. Dolary nie będą w nieskończoność czekały, muszą zarabiać. Np. na Ukrainie, gdzie kończy się pas łupków zaczynający na naszej Lubelszczyźnie. Latem jako pierwsi pisaliśmy o realnej groźbie bankructwa PLL LOT. Bzdura - przekonywał wówczas i mnie, i świat były już prezes Marcin Piróg. Trzymam kciuki, aby tym razem nasza wróżba z okładki się nie spełniła.

Cezary Szymanek

— Cezary Szymanek, redaktor naczelny „Bloomberg Businessweek Polska”

2,8

PROCENT

Tyle wyniosła inflacja w listopadzie (wobec 3,4 proc. w październiku) i spadła do poziomu ostatni raz notowanego w październiku 2010 roku, wynika z danych GUS. Coraz bardziej zbliża się do wynoszącego 2,5 proc. celu inflacyjnego NBP.

Się chwalimy

„Jeśli rząd natychmiast nie podejmie działań, z powodu nieprzygotowania ustawy refundacyjnej na rynku leków może zapanować gigantyczny chaos” – pisaliśmy w listopadzie 2011 roku. Rząd nie zadziałał i po Nowym Roku rzeczywiście doszło do bałaganu i załamania. A autor tekstu „Leki przed zawałem, czyli historia choroby w pigułce” Karol Manys został w tym miesiącu nominowany do nagrody Grand Press w kategorii dziennikarstwa specjalistycznego.



ZDJĘCIA: PAP RAFAŁ GUZ, WALDEMAR KOMPALA

Bloomberg Businessweek Polska

Redaktor naczelny
Cezary Szymanek

Redaktorzy prowadzący

Zbigniew Domaszewicz
zbigniew.domaszewicz@bbwp24.pl
Krzysztof Adam Kowalczyk
krzysztof.kowalczyk@bbwp24.pl
Karol Manys
karol.manys@bbwp24.pl

Zespół redakcyjny

Justyna Piszczatowska, Paweł Rożyński,
Zuzanna Reda-Jakima, Grzegorz
Siemionczyk, Agnieszka Stefańska,
Iwona Trusewicz, Danuta Walewska,
Adam Woźniak, Agnieszka Stanisławska

Dyrektor artystyczna

Aleksandra Karoń
Grafik
Krzysztof Kapica
Sekretarz redakcji
Dariusz Markiewicz
Fotoredakcja
Anna Wdowińska
DTP
Monika Zimna
Obróbka foto
Tomasz Rojek
Korekta
Dorota Dul
Tłumaczenia z języka angielskiego
Krzysztof Tłumaczenia Prasowe

Adres redakcji

ul. Prosta 51, 00-838 Warszawa
tel. (22) 463 03 00

www.bloombergbusinessweek.pl

ISSN 2083-6279

Artykułów niezamówionych nie zwracamy.
Redakcja zastrzega sobie prawo do
redagowania i skracania tekstów.

Wydawca

Presspublica sp. z o.o.
ul. Prosta 51, 00-838 Warszawa

Biuro reklamy

tel. (22) 629 86 14, 621 48 49
reklamainfo@presspublica.pl



Dyrektor biura sprzedaży

korporacyjnej
Witold Trzciński

Dyrektor działu agencyjnego

Filip Weichert
tel. (22) 463 01 88

Dział marketingu i rozwoju

Dyrektor Agnieszka Gajzer
Kierownik marketingu
Cezary Piernikowski
c.piernikowski@presspublica.pl

Druk

RR DONNELLEY EUROPE

Sprzedaż egzemplarzowa

i prenumerata:

Zamówienia na prenumeratę przyjmują
– urzędy pocztowe
– oddziały RUCH SA bezpośrednio na
stronie www.prenumerata.ruch.com.pl
lub kontaktując się z Telefonicznym
Biurem Obsługi Klienta – 801 800 803
lub (22) 717 59 59 (czynne w godz. 7-18
koszt połączenia wg taryfy operatora)
Prenumerata redakcyjna
– tel. (22) 463 00 87,
infolinia 800 120 195
Zamówienia na e-wydania: www.e-kiosk.pl
www.bloombergbusinessweek.pl,
www.sklep.rp.pl, www.egazety.pl



Może i Rudolf ma czerwony
nos, ale to nasz renifer
ma nosa do inwestycji.

Życzymy wszystkim spokojnych Świąt i dostatniego Nowego Roku.

TFI PZU

☎ 801 102 102 pzu.pl



[Kup książkę](#)

Otwarcie

Biznes
potrzebuje
spotkań,
nawet w dobie
kryzysu. Należy
jednak unikać
spektaku-
larnych i drogich
pomysłów.

Po pierwsze, wydobyć

Z Jackiem Krawcem,
prezesem PKN Orlen,
rozmawiają Cezary Szymanek
i Jakub Kurasz.

Ma Pan już dosyć pytań o ceny benzyny w Polsce?

Orlen zawsze stara się, żeby cena paliwa odzwierciedlała to, co dzieje się na świecie na rynkach surowców i rynkach walutowych. A dodatkowo, żeby była akceptowalna dla klienta. Nasze podejście przynosi dobre rezultaty. Proszę zwrócić uwagę, że mimo wyhamowania popytu na paliwa Orlen zwiększa swoje udziały rynkowe w Polsce.

Ale tak po ludzku, że „ile razy można odpowiadać na takie pytania”?

Ja tak do tego nie podchodzę. Wbrew pozorom nam też zależy na tym, żeby cena paliwa była niska, bo gdy nadmierne rośnie, pojawia się bariera popytu, a nasza rafineria produkuje paliwa 24 godziny na dobę. Proszę także pamiętać, że w porównaniu z innymi krajami UE, nawet najbliższymi sąsiadami, cena paliwa w Polsce jest jedną z najniższych. To obiektywne dane.

A Orlen na co narzeka?

Nie ma w nas takich emocji. Przez ostatnie cztery lata firma pokazała, że jest w stanie poradzić sobie w trudnych, kryzysowych czasach. Udało nam się obniżyć zadłużenie z 14 mld zł do ok. 5,9 mld zł, a jednocześnie dokończyć kluczowe inwestycje.

W czasie owych czterech lat Orlen był na krawędzi?

Był taki moment, gdy po trzech kwartałach 2008 roku Orlen miał ponad 2 mld zł zysku netto. Ale wskutek gwałtownego spadku cen ropy i dużego osłabienia złotego zamknęliśmy rok z wynikiem ujemnym. Pierwszy raz w historii Orlenu. Teoretycznie stanęliśmy na skraju... Ale udało nam się porozumieć z bankami.

Ostatnie lata zmieniły coś w sztuce prowadzenia biznesu? W menedżerowaniu?

Bez zachodniego kapitału z gazem łupkowym poradzimy sobie w dużo wolniejszym tempie.

Potwierdziły tylko, że trzeba panować nad kosztami, nie tylko w ciężkich czasach.

Nie ma innego remedium na kryzys?

Ostrożność kosztowa zawsze się opłaca. W hossie również. Ale jednocześnie trzeba zachować spokój. Gdybyśmy wpadli w panikę na przestrzeni lat 2009-2012, nie udałooby się wyprowadzić tego biznesu na prostą i nie osiągnęlibyśmy takich wyników. Ważna jest także elastyczność w działaniu. Należy wyznaczać ambitne cele i je realizować, a równocześnie mieć przygotowany wariant oszczędnościowy na wypadek ostrego kryzysu.

Nowa strategia powstała na bazie planu minimum?

Przede wszystkim jest ambitna, ale i realistyczna. Na inwestycje zamierzamy przeznaczyć 22,5 mld zł w ciągu pięciu lat. Zwiększymy przepływy gotówkowe o 44 proc., EBITDA - z 4 mld do 6,3 mld zł. Czyli produkcja gotówki przez Orlen znacząco wzrośnie. Zakładamy jednocześnie, że przyszły rok będzie najcięższy z najbliższych pięciu.

Cięższy niż 2008 lub 2009?

Zależy, jak na to spojrzeć. Wtedy mieliśmy problemy wynikające z nadmier-



Tyle miliardów złotych mają wynieść inwestycje Orlenu w wydobycie surowców w ciągu najbliższych pięciu lat.

nego długu. Dziś mamy komfortową sytuację, jeśli chodzi o nasz poziom zadłużenia, ale mogą wystąpić problemy operacyjne, czyli ze sprzedażą, z poziomem marż. Nie wiemy bowiem, jak będzie wyglądała gospodarka w 2013 roku. Zarówno nasza, jak i niemiecka, gdzie eksportujemy ponad 20 proc. naszej produkcji. Operacyjnie może być zatem gorzej niż teraz.

W takim razie skąd tak optymistyczne założenia dotyczące przepływów gotówkowych?

Większość środków tak jak dotychczas będzie generowana przez nasz zakład w Płocku. Do tego dochodzi coraz lepsza sytuacja w Możejkach.

Zapisać na papierze można wszystko, takie zabawy księgowe również.

Naszemu audytorowi pewnie nie spodobałoby się to, co pan mówi. W Orlenie wszystko odbywa się zgodnie z prawem i międzynarodowymi standardami rachunkowości.

Wynik na kolejne lata poprawi cena ropy w kontraktach, które macie podpisać jeszcze w tym roku?

Negocjacje dotyczące kolejnych, trzyletnich kontraktów trwają. To, ile płacimy za ropę nominalnie, nie zależy jednak od tego, ile ona kosztuje w dniu podpisania kontraktu, tylko jaka jest jej cena w momencie dostawy.

Będziecie teraz płacili mniej za ropę, jak PGNiG za gaz?

Negocjacje trwają, na tym etapie nie mogę powiedzieć więcej.

Łatwiej negocjuje się teraz z Rosjanami?

Nasza strategia w tym zakresie nie odbiega od tej sprzed trzech lat. Rozsyłamy zapytania ofertowe do wszystkich kluczowych graczy, producentów i pośredników. Ale jak do tej pory nie udało się zawrzeć umowy bezpośrednio z producentem, bo oferty nie były zbyt atrakcyjne.

Specjalnie?

Trudno powiedzieć. Rozmowy trwają. Może tym razem będzie inaczej.

Wracając do strategii, dlaczego nie ma jasnej, konkretnej pozycji, że tyle i tyle wydamy na poszukiwania i wydobycie gazu łupkowego?

Sądzę, że dosyć precyzyjnie określiliśmy nakłady na upstream. W wariantach

podstawowym chcemy wydać 2,4 mld zł, a pula dodatkowa to 2,7 mld zł. W perspektywie najbliższych pięciu lat wydatki mogą zatem osiągnąć miliard złotych rocznie. Zakładamy, że w przyszłości te nowe obszary działalności zapewnią nam o wiele wyższą rentowność niż biznes podstawowy, czyli rafinerijny. Przez ten czas chcemy zrealizować minimum 57 odwiertów, z tego ponad 40 w łupkach. Mamy nadzieję, że już w 2016 roku będziemy produkować gaz łupkowy z naszych złóż. Rok później wydobycie sięgnie ok. 160 mln m³ gazu i milion baryłek ropy naftowej. Zysk operacyjny z tej działalności ma wtedy wynieść 400 mln zł. Więc to są konkretne liczby.

Na upstream jako taki. Ale nie ma oddzielnej pozycji „gaz łupkowy”. Tarcza ochronna przed fiaskiem projektu „łupki”, by łatwiej było przesunąć środki i wyjść z twarzą?

Robimy wszystko, aby w naszych działaniach kierować się konsekwencją, ale i elastycznością. Jeśli okazałoby się...

...dyplomatyczna odpowiedź...

...że prace poszukiwawcze można jeszcze bardziej przyspieszyć lub wcześniej uruchomić odwierty produkcyjne, to musimy mieć elastyczność w przesuwaniu środków. Podobnie w przypadku, gdyby pojawiły się inne okazje, np. możliwość pozyskania ciekawych aktywów produkcyjnych. Chciałbym rozwiać pana wątpliwości: wierzymy w powodzenie projektu wydobycia gazu z łupków w Polsce.

Dotychczasowe prace na tych koncesjach co pokazują?

Analizy trwają. Dopóki nie będziemy mieć wyników poziomych odwiertów, nie mogę z pełną świadomością...

A z mniejszą?

Przeprowadzone do tej pory prace, czyli analizy geofizyczne oraz wykonane odwierty badawcze, pokazują, że jest gaz.

W ilości i jakości satysfakcjonującej?

Pokażą to wyniki procesu szczelinowania.

Patrząc na zachowanie amerykańskich koncernów, które wychodzą lub chcą wyjść z inwestycji w Polsce, można dojść do wniosku, że liczba wierzących w ten projekt się zmniejsza.

To jest myślenie na skróty. Zwróćmy uwagę, że są to światowe koncerny, działające na wielu rynkach. Ich ruchy nie muszą wynikać z braku atrakcyjności polskiego rynku, ale z wizji większych i szybszych zysków w innych regionach świata. I za mało wiemy, aby taką tezę stawiać. Wiemy jednak wystarczająco dużo, by powiedzieć, że na pewno przyczyną ich wyjścia nie jest brak potencjału polskiego rynku. Poza tym dzięki temu, że Exxon zdecydował się na taki ruch, my rośniemy w siłę.

A może wyszły dlatego, że stan prac legislacyjnych jest niezadowolający, że przyszłość dotycząca opodatkowania tego biznesu jest niepewna, że uznali, iż po prostu w Polsce wydobycie gazu z łupków się nie opłaca?

Poczekajmy na ostateczny kształt tych przepisów, bo cały czas poruszamy się w sferze szacunków i założeń. Mówi się co prawda, że całkowita stawka podatkowa ma wynosić 40 proc., ale poczekajmy... Co ważniejsze, podobne reżimy prawne i podatkowe istnieją na innych rynkach, gdzie wydobywany jest gaz z łupków. Inwestorzy mogą więc przebieierać jak w ulęgalkach. Przed nami stoi więc zadanie stworzenia takich przepisów, takiego klimatu do inwestycji, by pieniądz wybierał Polskę. Inaczej ten kapitał rzeczywiście nam ucieknie i biznes, który miał być na miarę XXI wieku, w Polsce nie będzie miał wystarczających warunków, aby się szybko rozwijać.

A może o to chodzi, aby koncesje były w rękach tylko spółek z udziałem Skarbu Państwa?

Z raportu, który opracowaliśmy wspólnie z CASE, wynika, że bezsprzecznie najlepszym wariantem z punktu widzenia polskiej gospodarki jest model, w którym szybko napływa dużo kapitału. A to się stanie tylko