

Polscy naukowcy mieli zostać multimilionerami. Dziś walczą, żeby dzieło ich życia nie skończyło na złomie

Autor: Agata Kolodziej

Polacy mieli doprowadzić do rewolucji w elektronice. Prestiżowy amerykański magazyn pisał o nich, że to przyszli multimilionerzy. To był 2010 rok. Dziś ich dziecko – Ammono - walczy o życie. To już ostatnie tchnienie. Za kilka miesięcy prawdopodobnie firma zostanie rozebrana na części, budynki sprzedane, unikalne na skalę światową maszyny wylądują na złomie, a patenty zostaną sprzedane za granicę. Nadzieją przez chwilę była Grupa Azoty, ale... - Byliśmy naiwni. Ludzie zarządzający kluczowymi spółkami Skarbu Państwa nie potrzebują nowych wyzwań – mówi WP money dr Robert Dwiliński, współzałożyciel Ammono.

"Mała polska **spółka**, o której nigdy nie słyszeliście, wyprzedza tytanów techniki w technologii kluczowej dla XXI wieku" – pisał na łamach prestiżowego magazynu dla elektroników "IEEE Spectrum" brytyjski dziennikarz, a jednocześnie doktor fizyki na uniwersytecie w Cambridge, wiedział więc, co mówi.

To był rok 2010. Firma Ammono miała wówczas przed sobą świetlaną przyszłość. Współpracować z nią chcieli laureaci nagrody Nobla. Wszystko za sprawą dwucalowego kryształu azotku galu, który miał zmienić świat. Dlaczego? Bo ten kryształ, który udało się wyhodować czterem naukowcom wywodzącym się z Wydziału Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego i Wydziału Chemii Politechniki Warszawskiej, był największy i najwyższej jakości na świecie.

Płytki wycinane z tych doskonałych kryształów mogłyby znaleźć zastosowanie jako podłoża w tzw. niebieskim laserze, czyli technologii Blu-ray, LED-ach dużej mocy stosowanych np. w lampach samochodowych, czy konwerterach prądu w autach hybrydowych i elektrycznych. Azotek galu jest znacznie lepszym półprzewodnikiem niż krzem, dlatego wypierając go mógłby dwukrotnie zwiększyć zasięg elektrycznych aut.

Płytki z tych kryształów to również przyszłość laserowych projektorów o bardzo wysokiej rozdzielczości i jednocześnie tak małych rozmiarach, że komputery można by zmieścić w długopisie. Po co? Żeby taki długopis klawiaturę wyświetlił nam na biurku, a monitor na ścianie.

Olśnienie młodego doktoranta, które przyciągnęło noblistów

Wszystko zaczęło się w 1992 roku. Młodego doktoranta Roberta Dwilińskiego olśniło na seminarium o azotku galu (GaN). Ten półprzewodnik, wraz azotkami indu i glinu, tworzy grupę materiałową o ogromnych możliwościach. Postanowił opracować metodę otrzymywania dużych kryształów GaN. Zebrał trzech kolegów i zabrali się do roboty. Najpierw w laboratorium UW, potem w pokojach wynajętych od instytutów. Z czasem były granty, dotacje, w spółkę zainwestowała japońska firma Nichia, dzięki wstawiennictwu jednego z jej pracowników – Shuji Nakamury, późniejszego laureata nagrody Nobla z fizyki.

Firma założona przez naukowców stworzyła linię produkcyjną w Stanisławowie Pierwszym pod Warszawą i sprzedawała swoje produkty na cały świat. W 2010 roku obroty sięgały 1 mln euro. To był dopiero początek. W ciągu kilku lat Ammono planowało zwiększyć je dziesięciokrotnie lub nawet więcej, w zależności od wielkości inwestycji. Świat rzeczywiście potrzebował ich

kryształów. W 2015 roku światowy rynek podłoży z azotku galu miał być wart 400 mln dol.

Ale trzeba było zwiększyć produkcję i jednocześnie iść dalej - zacząć hodować kryształy większych rozmiarów. Na to potrzebne było co najmniej 10 mln euro.

Granty? Za mało. Poręczenia kredytowe? Możliwe tylko na kilkaset tysięcy. Kredyty? Bez zabezpieczenia – nie ma mowy. Giełda też nie była wyjściem, bo inwestorzy giełdowi w Polsce niechętnie inwestują w ryzykowne przedsięwzięcia. Został inwestor. To było jak szukanie igły w stogu siana, bo nowe technologie to niezwykle ryzykowny biznes. Ale udało się – Glencross Holdings Limited (GHL) to spółka prawa cypryjskiego powiązana z grupą polskich biznesmenów, która postanowiła zainwestować.

Ale to nie był rycerz na białym koniu. Ten krok okazał się początkiem końca.

Skok w przepaść

2013 rok. Dr Robert Dwiliński, jeden z założycieli Ammono, a jednocześnie prezes spółki, wyjeżdża do Stanów Zjednoczonych wygłosić referat na temat azotku galu. Po kilku dniach wraca. Wtedy dowiaduje się, że nie jest już prezesem. Nie wpuszczono go do firmy, zmieniono agencję ochrony, a jego nazwisko wykreślono z KRS.

To był środek konfliktu pomiędzy założycielami spółki a inwestorem. O co poszło? GHL zażądał pakietu kontrolnego i zwolnienia ze zobowiązania do wpłaty drugiej transzy inwestycji o wartości kilkunastu mln zł. Założyciele spółki twierdzili, że wszystkie decyzje były na bieżąco uzgadniane z przedstawicielami inwestora i domagali się rozstrzygnięcia zasadności zapłaty drugiej transzy przez sąd.

Inwestor z kolei zarzucał naukowcom opóźnienia w realizacji projektu i żądał od Ammono 35 mln zł. To roszczenie ostatecznie doprowadziło do tego, że w 2015 roku ogłoszono upadłość likwidacyjną spółki.

Dziś w Ammono rządzi syndyk. Dr Robert Dwiliński kieruje zaś Uniwersyteckim Ośrodkiem Transferu Technologii UW. Zajmuje się wdrażaniem naukowych odkryć do gospodarki. I patrzy, jak dzieło jego życia powoli umiera.

Powoli, bo sąd zdecydował o upadłości likwidacyjnej już ponad rok temu, a mimo to spółka wciąż jeszcze działa. Głównie dlatego, że przez wiele miesięcy syndyk dzierżawił ją spółce Skarbu Państwa – Grupie Azoty, która jest liderem branży chemicznej w Polsce, ale też ważnym graczem na rynku europejskim.

Po co Azoty dzierżawiły taką spółkę? - To był krok, żeby przejąć Ammono. Ale po zmianach politycznych przyszedł nowy zarząd i nie przedłużył dzierżawy – mówi WP money dr Robert Dwiliński.

Agata Kołodziej, WP money: Grupa Azoty była ostatnią szansą dla Ammono. Wini pan "dobrą zmianę" za to, że się nie udało i pańskie naukowe dziecko umiera?

Dr Robert Dwiliński, współzałożyciel Ammono, dyrektor Uniwersyteckiego Ośrodka Transferu Technologii UW: Nie traktuję tego w ten sposób. Grupa Azoty zajęła się tym projektem dwa i pół roku przed zmianą władzy. Dziś myślę, że byliśmy naiwni. Nie należało oczekiwać, że Azoty jako spółka Skarbu Państwa wejdą w taki projekt.

Dlaczego?

To jest problem większości kluczowych spółek Skarbu Państwa. Pracując dziś w Centrum Transferu Technologii cały czas spotykam się z ich przedstawicielami. Te spółki mają swoje działy badań, rozwoju czy strategii i ludzie w nich są od tego, żeby szukać nowych projektów. Ale jak przychodzi co do czego, to te firmy nie mają realnej potrzeby ani chęci, żeby tego typu projekty rozwijać. Korzystając z uprzywilejowanej pozycji generują duże zyski, nie muszą więc ponosić ryzyka.

Kupują gotowe rozwiązania z zagranicy i to tylko te, które konieczne są do ich sprawnego funkcjonowania.

Nie trzeba specjalnie się natrudzić, żeby zobaczyć, ile te kluczowe spółki Skarbu Państwa rozwinęły polskich technologii w ostatnich latach, choć mają ogromne możliwości. Żadnej. No, może znajdują się jakieś drobiazgi, które można policzyć na palcach jednej ręki. Ale jakie znaczenie mają one na rynku globalnym?

Czuje się pan tym zawiedziony...

To już nawet nie rozczarowanie. W przypadku Ammono było tak: wierzyliśmy, że Grupa Azoty z azotku galu stworzy nową gałąź polskiej gospodarki. Docelowy rynek, jeśli chodzi o sam materiał, wyceniany jest na 0,5 mld dol. rocznie. Z kolei cały rynek podzespołów azotkowych jest szacowany na kilkadziesiąt mld dol., a dziś wart jest 15 mld. dol. Dla Azotów to powinno być coś interesującego.

Byliśmy jednak naiwni. Ludzie zarządzający kluczowymi spółkami Skarbu Państwa nie potrzebują nowych wyzwań. Sytuację mógłby próbować zmienić odpowiedzialny za te spółki od niedawna minister rozwoju. Wymagałoby to jednak znalezienia sposobu na prowadzenie dynamicznych projektów poza inercyjną strukturą decyzyjną tych spółek. Jakiś czas temu pomysłem na to wydawały się być ich fundusze typu Corporate Venture, ale ich dotychczasowa konstrukcja nie jest chyba najlepsza, w każdym razie efektów, póki co, nie widać.

Ale formalnie to ciągle jeszcze nie koniec. Syndyk stara się przecież znaleźć innego chętnego na zakup firmy.

Rzeczywiście – odbyły się już nawet trzy przetargi. Pierwsza próba sprzedaży przez syndyka z ceną wywoławczą 45 mln zł. Nikt nie kupił. Druga próba to 32 mln zł. Trzecie podejście to 22,4 mln zł i też nic.

A ile warte jest Ammono?

Wycena syndyka opiewa na prawie 50 mln zł. Tylko drobną część tej kwoty stanowią kluczowe dla spółki patenty i know-how, zatem według mnie jest ona zaniżona. Mimo to niektórzy uważają, że jest całkiem spora, biorąc pod uwagę zawirowania, jakie mamy za sobą.

Dlaczego nikt nie chciał kupić spółki za połowę jej wartości?

Bo moim zdaniem te przetargi prowadzone były zgodnie ze standardami, które nie dawały większych szans na znalezienie kupca na rynku międzynarodowym.

Czyli jak?

Ja oczywiście trzymam za pana syndyka kciuki, żeby mu się udało. Ale jeśli wysyła się do potencjalnych zagranicznych nabywców skrótową informację, że jest taka firma na sprzedaż, a wszelką korespondencję i dokumenty należy zgodnie z wymogami polskiego prawa przysyłać w języku polskim, w krótkim jak na poziom złożoności zagadnienia terminie, to trudno, żeby się ktoś tym poważnie zainteresował.

Przed wszystkim jednak, żeby tego typu przedsięwzięcie miało jakieś szanse, muszą być w nie zaangażowani eksperci, którzy mają głęboką wiedzę po pierwsze na temat tego, co jest sprzedawane, po drugie o branży, której dotyczy. Dobrze byłoby znać też właściwych ludzi, a jeszcze lepiej, żeby oni znali tych ekspertów.

To problem systemowy, a nie tego jednego przypadku.

Tak. System odsuwa od procesu upadłościowego akcjonariuszy i koncentruje się na wierzycielach. Zakłada, że przede wszystkim należy ich zaspokoić, a dopiero potem podzielić to, co pozostało, na akcjonariuszy. Dodatkowo, żaden z akcjonariuszy nie powinien być wyróżniany uczestnictwem w procesie upadłościowym, bo grozi to zarzutami ze strony pozostałych. Syndycy nie chcą zatem współpracować z akcjonariuszami. W przypadku firm wysokich technologii dochodzimy w ten

sposób do paradoksu – syndycy, odcinając się od akcjonariuszy, pozbawiają się jednocześnie możliwości sprzedaży spółki w całości, skazując się tym samym na jej likwidację w cenie złomu, co może nawet nie zaspokoić wierzycieli.

Ale to tylko jedna z barier. Kolejną jest odbiegająca od standardów światowych kultura biznesowa.

Co ma pan na myśli?

Przykładowo – podmioty zagraniczne zostały zaproszone do wzięcia udziału w przetargu. Odbyły się spotkania, w których brał udział syndyk, inżynierowie z Ammono, ale też przedstawiciele Grupy Azoty, która deklarowała zainteresowanie nabyciem tej spółki i miała nawet zapewnione prawo pierwokupu, choć formalnie do przetargu nie przystąpiła.

Z punktu widzenia zagranicznych inwestorów wyglądało to tak: przyjechali do Polski, wzięli udział w spotkaniu, ale okazało się, że nie tyle oni dowiedzieli się czegoś o spółce wystawionej na sprzedaż, ile konkurent dowiedział się o ich planach, bo zostali odpytani co zamierzają robić, w co i jak inwestować. A na koniec okazało się, że mogą złożyć ofertę, ale Grupa Azoty i tak ma prawo pierwokupu, więc właściwie składanie ofert nie ma sensu.

Tego typu okoliczności spowodowały, że firmy zagraniczne nie traktują tych przetargów poważnie, bo uważają, że i tak nie mają szans ich wygrać.

Co dalej?

W którymś momencie syndyk będzie musiał rozprzedać ten majątek i to będą już nieodwracalne straty. Bo taki autoklaw, który kosztuje 1 mln zł w wytworzeniu, jeśli zostanie sprzedany w cenie złomu za kilka procent tej kwoty i przetopiony, zniknie na zawsze. A to nie jest sprzęt, który gdziekolwiek na świecie można kupić. Ammono jest jedynym miejscem, gdzie takie autoklawy są. Jeszcze, bo zaraz ich nie będzie.

Za chwilę syndyk sprzeda urządzenia na złom, upłynni nieruchomości, wypłaci pieniądze wierzycielom i na tym się skończy.

A patenty?

Też sprzeda, pewnie za granicę. One mają swoją wartość, choć nie wszyscy potrafią ją oszacować. Firma, którą syndyk wynajął do wyceny, nie ma doświadczenia w wysokich technologiach i nie była w stanie tego wycenić. Oceniała wartość patentów na mniej niż 10 proc. wartości firmy, podczas gdy właśnie one i know-how to jej największa wartość.

Ile kosztował projekt pod nazwą Ammono? Ile pieniędzy zainwestowano w spółkę?

Do tej pory przynajmniej 130 mln zł, a może i już nawet 150 mln. Jeżeli syndyk przeprowadzi likwidację, to będą to nieodwracalnie zmarnowane pieniądze.

Kto je straci? Przecież to nie tylko inwestor, z którym się pokłóciliście, wyłożył pieniądze. On był akcjonariuszem mniejszościowym.

Głównym finansującym ten projekt przez wiele lat była japońska firma Nichia. To ona głównie finansowała rozwój badań. Udzieliła nam również pożyczki na wybudowanie infrastruktury.

Do tego kilkadziesiąt milionów złotych pochodziło ze sprzedaży kryształów, którą spółka realizowała przez kilkanaście lat, oraz mniej więcej tyle samo z grantów PARP, NCBR i ESA. To był wkład Unii Europejskiej, Polski i wszystkich akcjonariuszy. W sumie najmniejszą część pieniędzy włożył GHL.

Żałuje pan dziś, że wpuścił do swojej firmy tego inwestora?

Kiedy potrzebowaliśmy inwestycji na rozwój produkcji, Nichia chciała nas przejąć. Ale myśmy wtedy ciągle wierzyli, że możemy rozwijać ten projekt po partnersku i chcieliśmy pozostać polską firmą. Japończycy powiedzieli: "ok, szanujemy to, ale musicie znaleźć sobie finansowanie". Szukaliśmy intensywnie przez 3 lata, w Polsce i za granicą. Jedną z inwestycji była już na etapie

finalizacji, ale przeszkodził światowy kryzys.

Może w całej tej historii ma pan coś do zarzucenia sobie?

Sobie mogę obecnie zarzucić zbyt optywizm co do ściągnięcia kapitału do Polski i upór, aby projekt rozwijać w Polsce. Patrząc z perspektywy czasu, należało znacznie wcześniej ulokować go równolegle jeszcze w innym, bardziej przyjaznym ekosystemie. Z drugiej strony trzeba pamiętać, że umiejscowienie takiego projektu za granicą wiąże się z naturalnym ryzykiem, że po jakimś czasie przestanie on być polski.

Wtedy pojawił się GHL?

Grawitacja spychała nas wtedy w ramiona tego inwestora. Okazało się, że to był bardzo zły pomysł.

Nie mieliście innych propozycji?

Rozmawialiśmy z dużymi światowymi koncernami, ale trudno jest ściągnąć do Polski duże pieniądze na projekty wysokich technologii.

Dlaczego?

Bo jest bardzo silna preferencja, żeby sprowadzać takie technologie do siebie, do swoich krajów. Zagraniczny kapitał chętnie zainwestuje w Polsce, budując sieć kin albo centrum handlowe. Co prawda jest to inny kraj, ale przynajmniej biznes jest znany. Jeśli natomiast w grę wchodzi biznes wysokich technologii, który zawsze obciążony jest wysokim ryzykiem, to lepiej to zrobić w swoim kraju, kiedy ma się wszystko pod kontrolą. Oba ryzyka na raz, odległość i nowa technologia, są nie do przejścia. One się ze sobą nie sumują, one się przez siebie mnożą – tak jak w rachunku prawdopodobieństwa.

To kwestia wyjścia za granicę, niezależnie o jakim kraju mówimy, czy ma znaczenie, że chodzi właśnie o Polskę?

To przede wszystkim kwestia przepływu kapitału do innego kraju. Ale Polska dodatkowo nie jest dobrze postrzegana za granicą. Wróćmy do przetargu na sprzedaż przedsiębiorstwa spółki Ammono organizowaną przez syndyka. Potencjalni nabywcy przylecieli z drugiego końca świata i natknęli się na konkurentów z Grupy Azoty, którzy przyszli na spotkanie z nimi. Próbowali zrozumieć tę sytuację. I nie potrafili.

Potem dostałem od jednego z nich e-mail, w którym napisał: "perspektywa technologiczna jest interesująca, ale po przyjrzeniu się sprawie nasi inwestorzy są zdecydowanie przeciwni wchodzeniu w jakiegokolwiek relacje biznesowe w Polsce. W ich opinii Polska jest krajem o podobnej kulturze biznesowej jak Rosja i Chiny. Bardzo nam przykro z tego powodu".

Źródło: <http://manager.money.pl/wiadomosci/artykul/ammono-polscy-naukowcy-mieli-podbic-swiat,166,0,2237094.html>