

# Sukces w konsolidacji

Rynek chemiczny w Europie Środkowo-Wschodniej przechodzi istotną transformację. Proces ten, stymulowany dodatkowo wejściem państw regionu do Unii Europejskiej, charakteryzują dwa równoległe, powiązane ze sobą trendy: konsolidacja i prywatyzacja oraz rozwijanie działalności chemicznej przez spółki paliwowe. Przemiany te mają również wpływ na konkurencyjność sektora na arenie międzynarodowej, co nie jest bez znaczenia dla rynku chemicznego w Europie Zachodniej.



Marcin Diakonowicz  
Menadżer  
w PricewaterhouseCoopers

## Konsolidacja warunkiem przetrwania

Przemysł chemiczny naszego regionu jest zdominowany przez małe i średnie przedsiębiorstwa, co zapewne będzie wymuszać dalszą konsolidację w obrębie tego sektora. Procesy te są niezbędne do zachowania konkurencyjności na coraz bardziej otwartych rynkach europejskich. Konsolidacja jest nieunikniona, jeśli przedsiębiorstwa regionu zamierzają w przyszłości zachować swoje udziały w rynku, wpływy oraz potencjał.

Drugim obok konsolidacji podstawowym warunkiem rozwoju przemysłu chemicznego w Europie Środkowo-Wschodniej wydaje się być prywatyzacja, która powinna umożliwić producentom wdrożenie nowych inwestycji oraz ułatwić dostęp zarówno do know-how, jak i niezbędnych do dalszego rozwoju środków finansowych. Jest to o tyle istotne, że zgodnie z prognozami, popyt na wyroby przemysłu chemicznego w regionie ma w kolejnych latach bardzo szybko wzrastać. Takie oczekiwania nie są oparte wyłącznie na spodziewanym wroście gospodarczym, lecz również na fakcie, że konsumpcja produktów chemicznych w Europie Środkowo-Wschodniej jest wciąż znacznie niższa w porównaniu z Europą Zachodnią, gdzie średnia konsumpcja produktów chemicznych wynosi 1200 euro na osobę, a w Polsce zaledwie ok. 300 euro. Stąd też istnieje duże prawdopodobieństwo, że przynajmniej przez kilka kolejnych lat będzie następować gwałtowny wzrost popytu na pro-

dukty chemiczne w Europie Środkowo-Wschodniej.

Z uwagi na ograniczone obecnie zdolności wytwórcze i niewystarczający poziom technologii i know-how, krajowi producenci nie będą jednak w stanie zaspokoić rosnącego popytu. Należy przy tym podkreślić, że producenci wyrobów chemicznych z nowych krajów członkowskich UE nie powinni polegać na niższych kosztach pracy, ponieważ w długim okresie czasu nie będą oni w stanie skutecznie konkurować z producentami z takich krajów, jak Ukraina, Rosja, a przede wszystkim z Chinami. Koszty pracy oraz standardy produkcji w tych krajach, zwłaszcza w odniesieniu do regulacji ochrony środowiska, są znacznie niższe niż w Unii Europejskiej i istniejąca różnica będzie raczej ulegała dalszemu zwiększeniu. W konsekwencji będzie zapewne konieczna modyfikacja zakresu produktów wytwarzanych w Europie Środkowo-Wschodniej i skoncentrowanie się na wysokoprzetworzonych wyrobach chemicznych. W przeciwnym razie, producenci nie będą w stanie utrzymać swojej pozycji rynkowej i uzyskać trwałego wzrostu w dłuższym okresie czasu.

## Nafciarze, łączcie się

Podobne uwarunkowania odnoszą się do środkowoeuropejskich spółek paliwowych, które pomimo imponujących z lokalnego punktu widzenia rozmiarów, należą do małych graczy na światowym rynku paliw. Przy braku własnych źródeł ropy naftowej, muszą ją kupować na zewnątrz, co obniża ich rentowność i konkurencyjność. Dodatkowo, ich działalność skoncentrowana jest zwykle na jednym rynku, przez co są zależne od lokalnej sytuacji gospodarczej. Remedium na owe problemy, jak i zarazem jedyną słuszną drogą rozwoju sektora, są zatem inwestycje i konsolidacja.

Początek procesów konsolidacyjnych w regionie nastąpił z chwilą zakupu przez węgierski MOL pierwszego pakietu akcji



słowackiej firmy Slovnaft. W obecnej chwili procesy te są w toku, a ich głównymi podmiotami są węgierski MOL, austriacki OMV oraz polski PKN Orlen. Wielu ekspertów sądzi, że rozwój rynku wiąże się z fuzją przynajmniej dwóch z tych koncernów, a ich obecna strategia może przesądzić, który z nich będzie odgrywał dominującą rolę w nowym, środkowoeuropejskim gigancie. Najprawdopodobniej większe szanse na osiągnięcie takiej pozycji będzie miała firma dysponująca bezpośrednim dostępem do surowca.

PKN Orlen działający dotychczas przede wszystkim na rodzimym rynku, dzięki przejęciu rafinerii w Możejkach, uzyskał dominującą pozycję na rynku państw bałtyckich. Dokonany w 2004 r. zakup większościowego pakietu akcji Unipetrolu pozwolił na wcześniejsze zdobycie analogicznej pozycji na czeskim rynku. Poczynione akwizycje pozwoliły Orlenowi nie tylko zdobyć silną pozycję na nowych rynkach, ale również wyeliminować groźną konkurencję z jego głównego rynku, czyli z Polski (Możejki stanowiły silną konkurencję we wschodniej części Polski). PKN Orlen jest także obecny na rynku niemieckim jako właściciel stacji benzynowych w północnej części kraju. Jednakże ich niska rentowność jest jak dotychczas czynnikiem raczej hamującym wolę ekspansji drogą podobnych akwizycji.

O ile tendencja do konsolidacji wydaje się słuszną, o tyle należy mieć również na uwadze związane z nią niebezpieczeństwa. Dotyczy to zarówno sfery biznesowej, jak i politycznej. Co więcej, w analizowanej branży obydwa te obszary ściśle się przenikają, utrudniając obiektywną ocenę racjonalności działań. Zakup Możejki przez PKN Orlen, realizowany z dużą euforią i przy braku niezbędnego w kontaktach z Rosjanami pragmatyzmu sprawił, iż po ogłoszeniu upadłości Jukosu, rosyjska ropa przestała płynąć do litewskiej rafinerii, co może skutkować prze-

stojami produkcyjnymi oraz koniecznością sprowadzania surowca przez terminal w Butyndze. Ponadto, sama umowa o przejęciu Możejek nie została jeszcze sfinalizowana, gdyż jak dotychczas brakuje wymaganych decyzji Komisji Europejskiej oraz litewskiego urzędu antymonopolowego.

Analizując dotychczasowe fuzje i przewidywane posunięcia największych podmiotów sektora naftowego i petrochemicznego, można się pokusić o wyodrębnienie najistotniejszych przyczyn tworzenia większych koncernów naftowych w ciągu najbliższych lat. Należy przede wszystkim wymienić następujące czynniki:

- dążenie do osiągnięcia efektu synergii poprzez wspólne wykorzystanie zasobów i działań połączonych spółek (począwszy od dostaw surowca, poprzez wykorzystanie infrastruktury, a skończywszy na projektach marketingowych i optymalizacji zaopatrzenia stacji paliw),
- potrzeba integracji pionowej, umożliwiającej kontrolę nad każdym elementem łańcucha wartości, a przede wszystkim nad dostępem do źródeł ropy,
- konieczność uniezależnienia się i wzmocnienia pozycji rynkowej wobec większych podmiotów. Samodzielne istnienie każdej ze spółek średniej wielkości musi prowadzić w dłuższej perspektywie do ich marginalizacji i operowania w wybranych produktowych lub geograficznych niszach. W przypadku polskich spółek, uniezależnienie oznacza wzmocnienie pozycji wobec koncernów rosyjskich, zwłaszcza że dotychczas, koncerny zachodnie nie były zainteresowane uczestnictwem w przeobrażeniach własnościowych polskiego sektora naftowego,
- konieczność wzrostu i koncentracji aktywów w ramach grupy w celu maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, a przede wszystkim przetrwania na rynku, na którym panuje tendencja do zmniejszania się liczby niezależnych graczy.

Biorąc pod uwagę dłuższą perspektywę, wiodącą rolę w procesie konsolidacji osiągnie spółka zintegrowana pionowo, wykazująca silną pozycję zarówno w produkcji, sprzedaży na rynku detalicznym, jak i w bezpośrednim dostępie do złóż ropy naftowej. Obecnie ani MOL, OMV, ani PKN Orlen nie posiadają szerszego dostępu do złóż ropy naftowej, który w znaczący sposób umożliwiłby tym podmiotom uniezależnienie się od obcych źródeł.

Jeśli starania środkowoeuropejskich spółek paliwowych nie zakończą się sukcesem lub procesy te będą przebiegały zbyt wolno, prawdopodobne jest ich prze-

jęcie przez rosyjskie czy międzynarodowe megakoncerny. Na sprzedaż nawet mniejszościowego pakietu akcji firmom rosyjskim nie ma jednak przyzwolenia politycznego, natomiast mile widziane międzynarodowe koncerny, nie wykazują zainteresowania rynkiem Europy Środkowo-Wschodniej. Tak więc trzeba będzie przystać na kompromis: kooperacja z niewygodnym partnerem lub znaczne obniżenie ceny i stworzenie nadzwyczaj korzystnych warunków inwestycyjnych.

### Nie tylko paliwa

Spółki naftowe rozwijają w coraz większym stopniu działalność chemiczną i petrochemiczną, głównie w zakresie produktów na bazie olefin i poliolefin. Zwłaszcza PKN Orlen i MOL próbują dywersyfikować asortyment wytwarzanych produktów, co prowadzi do nowych przejęć i inwestycji w ich chemiczną działalność. PKN Orlen nabył 63% udziałów w czeskiej grupie Unipetrol, jedynym udziałowcu największej czeskiej spółki petrochemicznej Chemopetrol. Ponadto, posiadając 50% udziałów w Basell Orlen Polyolefins (BOP – joint venture z Basell Europe Holdings), PKN Orlen zdominował rynek poliolefinowy w Europie Środkowo-Wschodniej i stał się znaczącym graczem i eksporterem tej grupy wyrobów chemicznych na europejskim rynku. Dalsza integracja i konsolidacja w grupie niewątpliwie wzmocni pozycję PKN Orlen w tym segmencie. Starania MOL przyniosły już wymierne efekty. Węgierska spółka jest obecnie największym graczem na rynku polietylenu i polipropylenu w Europie Środkowo-Wschodniej i nadal szuka możliwości dalszej ekspansji na rynku chemicznym.

BorsodChem, inny znaczący węgierski wytwórca wyrobów chemicznych wykorzystuje także podobne możliwości i zмага się z analogicznymi wyzwaniami, jak wspomniane powyżej koncerny. Spółka zajmuje wiodącą pozycję w Europie Środkowej jako producent materiałów z PCV. W związku z niewielkimi rozmiarami rynku krajowego, BorsodChem eksportuje większość swoich produktów i kontynuuje ekspansję na rynkach zagranicznych, a w szczególności na największym rynku Europy Środkowo-Wschodniej (w Polsce) i w Europie Zachodniej, gdzie sprzedaje niemal połowę swojej produkcji. Firma nie skupia się wyłącznie na wroście organicznym, lecz jest również aktywna w obszarze przejęć innych podmiotów.

*Marcin Diakonowicz  
PricewaterhouseCoopers*