

UNIwersytet Gdański – Wydział Ekonomiczny

Przemysław Szczepanik

Kierunek studiów: **EKONOMIA**

**Fuzje i przejęcia, jako forma
ekspansji międzynarodowej spółki Orlen S.A.**

Praca licencjacka
wykonana
w Ośrodku Badań Integracji Europejskiej
pod kierunkiem
dr Adrianny Zabłockiej

Gdańsk 2010

Wstęp

Proces umiędzynarodowiania przedsiębiorstw, zwany również procesem internacjonalizacji, jest podstawowym elementem rozwoju współczesnych firm. W dobie dzisiejszej gospodarki funkcjonowanie wyłącznie na rynku krajowym staje się niewystarczające. Przedsiębiorstwa, aby nie zginąć w gąszczu konkurujących firm są zmuszone do dokonywania różnorodnych fuzji i przejęć z zagranicznymi koncernami.

Międzynarodowe fuzje i przejęcia są jednym z najczęściej stosowanych sposobów wchodzenia rozwijających się przedsiębiorstw na rynki ościennie. Spółka Orlen jest doskonałym przykładem rozwoju polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej.

Celem mojej pracy jest ukazanie istoty procesu umiędzynarodowiania i motywów, jakimi kierują się przedsiębiorstwa wychodząc na rynki zagraniczne, ze szczególnym naciskiem na fuzje i przejęcia a także opis i ocenę przejęć dokonanych przez spółkę Orlen.

W rozdziale pierwszym zostało przedstawione różnorodnie definiowane pojęcie procesu umiędzynarodowiania oraz krótki rys historyczny kształtowania się teorii umiędzynarodowiania przedsiębiorstw od XVIII do XX wieku. Szczególną uwagę poświęciłem w tym miejscu modelowi uppsalskiemu, który wywarł niezwykle wpływ na rozwój teorii internacjonalizacji. W dalszej części pracy omówione zostały pojęcia o raz rodzaje międzynarodowych fuzji i przejęć. Zaznaczono tu również proces cyklicznego występowania zjawiska fuzji, zwanego falami. Koniec rozdziału wieńczą motywy międzynarodowych fuzji i przejęć, jakimi kierują się przedsiębiorcy, decydując się na łączenie się swojej firmy z zagranicznym konkurentem.

Rozdział drugi niniejszej pracy został poświęcony działalności spółki Orlen S.A. Na początku swoją uwagę zwróciłem w kierunku historii powstawania i stopniowego rozwoju koncernu poczynając od działalności CPN oraz Petrochemii Płock a skończywszy na zawiązaniu się spółki kapitałowej PKN Orlen. Obecnie Orlen rozwinął swoją działalność nie tylko w zakresie petrochemicznym, ale również w innych branżach, co szczegółowo zostało opisane w poświęconym temu tematowi podrozdziale. Ostatni podrozdział mówi o strategii działania Orlenu na kolejne lata, o planach oraz rozpoczętych już inwestycjach. Strategia na najbliższe lata została opracowana na podstawie Raportu Rocznego PKN Orlen.

W trzecim rozdziale szczegółowo zająłem się omówieniem trzech głównych przejęć dokonanych przez spółkę Orlen. Po osiągnięciu ogromnego sukcesu w Polsce spółka zdecydowała się na współpracę z krajami ościennymi. Pierwsze z przejęć i najwcześniejsze miało miejsce w Niemczech i polegało na przejęciu sieci stacji paliw BP/Aral. Dało ono początek międzynarodowej ekspansji Orlenu. Kolejne przejęcie to zakup aktywów czeskiego koncernu Unipetrol w 2004 roku. Ostatnim opisanym przeze mnie połączeniem był zakup aktywów rafinerii ropy w Możejkach na Litwie.

Mam nadzieję, że moja praca lepiej przybliży powszechny w dzisiejszych czasach proces ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw i dokładnie wyjaśni powody, jakimi kierują się polscy przedsiębiorcy podejmując ryzykowne kroki wejścia na obcy rynek.

I. Umieźdzynarodowianie działalności przedsiębiorstw

1. Teorie umieźdzynarodowiania

W literaturze przedmiotu pojęcie umieźdzynaradawiania, określane zamiennie, jako internacjonalizacja, ma bardzo szerokie znaczenie i bogaty rys historyczny. Pojęcie umieźdzynarodowiania możemy zdefiniować zarówno w skali makro, czyli gospodarki międzynarodowej jak i w skali mikro, czyli w skali działalności przedsiębiorstw. Jednym z podstawowych pojęć jest definicja umieźdzynarodowiania, którą opracowali J. Welsch i R. Loustarinen uznając je za stopień zaangażowania gospodarki narodowej w działalność międzynarodową lub proces rosnącego zaangażowania w działanie międzynarodowe¹. Według D. Smallbone'a internacjonalizacja to współzależność między gospodarkami różnych krajów, na którą składa się cały szereg różnych procesów obejmujących internacjonalizację rynków, produkcji kapitału, siły roboczej i regulacji². Inaczej też definiuje to pojęcie J. Rymarczyk, który rozumiał, umieźdzynarodowianie jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo poza granicami kraju macierzystego³. Z punktu widzenia niniejszej pracy użyteczna będzie definicja w skali mikro, czyli odnosząca się do przedsiębiorstw.

Korzenie internacjonalizacji sięgają już końca XVIII w. Protoplastą teorii umieźdzynarodowiania był A. Smith, który w 1776 roku opublikował teorie kosztów absolutnych. Według niego podstawą rozwoju specjalizacji międzynarodowej i źródłem osiągania korzyści z handlu międzynarodowego jest występowanie między różnymi krajami bezwzględnych różnic kosztów wytwarzania, mierzonych nakładami pracy⁴. Wśród innych teorii można wyszczególnić teorię kosztów komparatywnych Ricarda, teorię przewagi konkurencyjnej Portera, teorię inwestycji portfelowych, teorię dywersyfikacji portfela inwestycyjnego, eklektyczną teorię bezpośrednich inwestycji J. Dunninga.

¹ P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich*. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 7

² D. Smallbone, *Internationalization, Competitiveness and SME Development*, maszynopis. Łódź 1996, cyt. za: J. Kornecki *Podwykonawstwo, jako forma internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw odzieżowych*. Rozprawa doktorska, Łódź 2002

³ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s.17

⁴ P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski: *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*. Warszawa 2002. s. 43

Pod koniec XX w. do badań procesów umiędzynarodowiania zaczęto stosować tzw. modele etapowe (stages models). Później pojawiły się modele zasobowe (resource-based models), które opisują wzrost przedsiębiorstwa i czynniki powodujące ich rozwój. Do najnowszych teorii należą natomiast teorie sieciowe (network perspectives) określające procesy kształtowania się przedsiębiorstw na świecie.

Pierwszy model etapowy został opracowany w 1975 r. przez J. Johansona i P.F. Wiedersheima. Określili oni umiędzynarodowienie, jako stopniowy proces składający się z następujących po sobie kolejno etapów. Każdy etap oznaczał coraz to większe zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową⁵. W pierwszym etapie przedsiębiorstwo prowadziło nieregularną działalność eksportową, nie zaopatrywało się w zasoby zagraniczne. Drugi etap polegał na stopniowym rozwoju przedsiębiorstwa. Dokonywało ono eksportu do państw sąsiedzkich swoich towarów poprzez niezależnych pośredników. W trzecim, ostatnim etapie przedsiębiorstwo przejawiało już ogromne tendencje rozwojowe, eksportowało swoje towary do państw bardziej oddalonych, jak również zakładało swoje filie poza granicami kraju. Każde przedsiębiorstwo dopasowuje indywidualnie do swoich potrzeb i wymagań ilość etapów oraz określa początek działalności międzynarodowej. Teorie etapowe okazały się jednak nieadekwatne wobec działań niektórych przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach. Nie wszystkie, bowiem firmy przechodziły kolejne etapy, aby uzyskać status przedsiębiorstw międzynarodowych.

Najbardziej charakterystycznym modelem etapowym jest jednak model Uppsala (tzw. U-model, model uppsalski). Powstał w latach 70. XX wieku i był wielokrotnie zmieniany. Pierwszy raz został przedstawiony przez J. Johansona oraz J.E. Vahlne. Określa on proces umiędzynarodowiania przedsiębiorstwa we wszystkich etapach. Ma on zarówno charakter uniwersalny jak i dynamiczny. Składa się z dwóch części (faz). Pierwsza zależy od znajomości rynku zagranicznego oraz od zainwestowanych zasobów. Druga ukazuje działalność firmy i podejmowanie przez nią decyzji oraz zaangażowanie w rynek zagraniczny⁶. Punktem wyjścia modelu jest obserwacja, że w przypadku wielu firm szwedzkich, a także firm pochodzących z innych krajów, w szczególności charakteryzujących się niewielkimi rozmiarami rynku krajowego, typowe

⁵ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s.38

⁶ K. Przybylska, *Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni- Zeszyt nr 3*, Bochnia 2005, s.85

zachowanie firmy rozwijającej działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych cechuje się etapowością zaangażowania w obsługę tych rynków⁷. Postępowanie firm dokonujących ekspansji zagranicznej charakteryzują trzy elementy:

- sukces na rynku wewnętrznym, jako etap poprzedzający ekspansję;
- rozpoczęcie ekspansji od rynków położonych niedaleko, co w dalszym czasie obejmie rynki położone w większej odległości od kraju macierzystego;
- wejście na obce rynki jest związane początkowo tylko z eksportem, dopiero później przedsiębiorstwo zaczyna intensywniej angażować się w poszczególne działania;

Proces internacjonalizacji jest w pewnym stopniu ograniczany. Te ograniczenia lub uwarunkowania to:

- brak informacji o rynkach zagranicznych;
- ryzyko, jakie przedsiębiorstwo może podnieść w związku z wejściem na obcy rynek;
- brak zasobów potrzebnych do podbicia obcych rynków;
- koszty transportu oraz inne bariery, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie pokonać⁸.

Johanson oraz Wiedersheim-Paul w 1975 roku wyróżnili cztery etapy umiędzynarodowiania, do których zalicza się:

- eksport sporadyczny, nieregularny;
- eksport dokonywany przez niezależnych pośredników;
- utworzenie oddziałów handlowych poza granicami kraju;
- utworzenie oddziałów produkcyjnych⁹;

Pierwszy etap to brak regularnego eksportu, brak jakiegokolwiek zainteresowania rynkiem zagranicznym jak i informacjami dotyczącymi tego rynku.

Działalność niezależnych pośredników pozwala uznać, że przedsiębiorstwo zaczęło interesować się rynkiem zagranicznych i wyraża chęć rozpoczęcia eksportu swoich towarów, zaczyna zbierać informacje potrzebne do rozpoczęcia ekspansji.

⁷ M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, Gospodarka Narodowa Nr 10/2007, s. 22

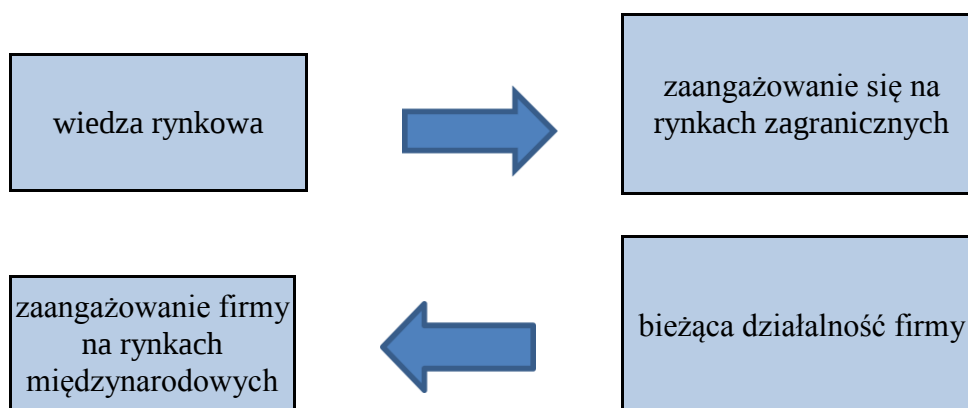
⁸ Tamże, s.22

⁹ N. Daszkiewicz, op. cit., s.38

W kolejnym etapie przedsiębiorstwo zaczyna tworzyć oddziały handlowe poza granicami kraju. Interesuje się zdobywaniem wiedzy na temat sprzedaży oraz zaangażowania zasobów na obcym rynku.

Ostatni etap obejmuje utworzenie oddziału produkcyjnego na obcym rynku. Na tym etapie rozwoju przedsiębiorstwo posiada już ogromną wiedzę na temat rynku ekspansji oraz jest już intensywnie angażuje zasoby na danym rynku.

Pierwotny model umiędzynarodowiania został rozbudowany przez jego twórców, przez co przybrał on charakter dynamiczny. W modelu dynamicznym wynik jednego cyklu działań jest punktem wyjścia do kolejnego cyklu¹⁰. Mechanizm działania modelu dynamicznego przedstawia poniższy schemat:



Źródło: J.Johanson, J.E.Vahlne (1977)¹¹

1. wiedza rynkowa - jest podstawą do podejmowania decyzji o wejściu na nowy rynek i dalszym rozwoju przedsiębiorstwa. Różni autorzy wymieniają różne rodzaje wiedzy : wiedzę doświadczalną, obiektywną, ogólną, specyficzną. Im większa jest wiedza tym większe jest zaangażowanie przedsiębiorstwa na obcym rynku;
2. Zaangażowanie firmy na rynku międzynarodowym – to efekt działalności firmy w celu osiągnięcia i utrzymania idealnej pozycji na rynku. Zaangażowanie zależy od ilości wkładów własnych w działalności zagraniczną oraz od sposobu ich wykorzystania;
3. Zaangażowanie decyzyjne firmy – polega na podejmowaniu decyzji przez firmę dotyczących dostosowania produktów do zapotrzebowania rynku;

¹⁰ Tamże, s. 24

¹¹ K. Przybylska, Zeszyty Naukowe nr 3, WSE w Bochni, 2005, s.85

4. Bieżąca działalność firmy – wpływa na stopień zaangażowania firmy na rynku obcym¹².

Model uppsalski był inspiracją do tworzenia kolejnych koncepcji internacjonalizacji. Modele etapowe w różnorodny sposób postrzegały proces umiędzynarodowiania. W 1975 roku Pavord i Bogart opracowali własny model etapowy rozwoju eksportu składający się z czterech etapów. Pierwszy etap, dosyć pierwotny, odznaczał się całkowitym brakiem działalności ze strony przedsiębiorstwa. Zarówno etap drugi jak i trzeci cechowała bierna, drobna działalność. W czwartym etapie natomiast przedsiębiorstwo zaczynało korzystać z agresywnej szybkiej strategii rozwoju. Kolejny model został przedstawiony przez Bilkey'a i Tesara w 1977 roku. Składał on się z sześciu etapów. W pierwszym okresie działalności przedsiębiorstwo nie wykazywało żadnego zainteresowania eksportem. W miarę upływu czasu zaczynało biernie eksperymentować z wywozem swoich towarów za granicę. W kolejnym etapie zarządzający przedsiębiorstwem zaczynali aktywnie interesować się działaniami eksportowymi, co następnie przeradzało się w doświadczalną działalność eksportową do państw sąsiadujących. Kolejny, piąty etap charakteryzował się doświadczonymi już w branży eksporterami, którzy starali się optymalnie dostosować się do warunków otoczenia. Ostatecznie, w szóstym etapie rozwoju eksportu przedsiębiorstwa podejmowały decyzję o wywozie swoich towarów do dodatkowych bardziej odległych państw¹³. Inny rodzaj modelu sekwencyjnego przedstawił Cavusgil w 1982 roku, opierający się na pięciu etapach. W pierwszym etapie działalności rozwojowej eksportu przedsiębiorstwo nie wykazywało większego zaangażowania. Swoje towary sprzedawało tylko na rynku wewnętrznym. Pomimo posiadanych informacji dotyczących rynku zagranicznego nie było zainteresowane eksportem. W kolejnym etapie przedsiębiorstwo stopniowo zaczynało angażować się w rozwój eksportu. Systematycznie zbierało informacje na temat wykonalności i rozwoju eksportu. W dalszym okresie dawało się już zauważyć, że przedsiębiorstwo miało już ograniczone doświadczenie oraz przejawiało większe zaangażowanie. Nastąpił także ograniczony eksport do krajów sąsiednich. W czwartym etapie widoczne już było bardzo aktywne zaangażowanie, które przejawiało się w systematycznym eksporcie do nowych państw w oparciu o bezpośrednie metody dystrybucji. W finalnym etapie działalność

¹² Tamże, s.86-88

¹³ N. Daszkiewicz, op. cit., s.38

przedsiębiorstwa opierała się na alokacji zasobów pomiędzy krajowymi a obcymi rynkami¹⁴. Jako kolejny przykład należy podać model etapowy opracowany przez Lima i jego współpracowników w 1991 roku, opierający się na czteroetapowym rozwoju eksportu. Pierwszy etap charakteryzował się uzasadnionymi obawami przedsiębiorców ale w konsekwencji rozpoznaniem eksportu jako możliwość szybszego rozwoju¹⁵. W kolejnym etapie nastąpił wzrost zainteresowania wyborem eksportu jako realnej strategii rozwojowej, co z kolei wiązało się z kolejnym etapem, jakim był zamiar zainicjowania eksportu. W ostatnim etapie przedsiębiorstwa podejmowały próbę i wybierały eksport jako sposób rozwoju. W 1997 roku odmienny proces składający się z kilku różnych etapów przedstawił Crick. Pierwszy etap obejmował nieeksporterów, którzy nigdy nie rozważali eksportu. W etapach drugim, trzecim oraz czwartym należy wyszczególnić nieeksporterów, którzy zaczęli zajmować się badaniami eksportu, a także poprzednich eksporterów. W kolejnym etapie swoją działalność przejawiali marginalni, mało znaczący eksporterzy. Następny poziom zajmowali już bardziej wyspecjalizowani i aktywni eksporterzy, którzy w ostatnim etapie rozwoju rozwinęli zagraniczną sprzedaż swoich towarów. Sprzedaż ta swoją wielkością porównywalna była do sprzedaży krajowej.¹⁶

Najbardziej charakterystycznym spośród różnych modeli był model L.C. Leonidu oraz C.S. Katsikeas. Podzielili oni działania eksportowe firmy na trzy etapy:

1. Poprzedzający – firmy działają tylko na własnym rynku
2. Wstępny – rzadki eksport lub podejmowanie prób eksportu
3. Zaawansowany – regularny eksport na rynki międzynarodowe

Etapy te miały na celu pokazanie systematycznej działalności eksportowej firmy, która ma na celu zdobywanie wiedzy i doświadczenia¹⁷.

Inne modele etapowe postrzegały umiędzynaradawianie, jako proces polepszania (innowacji). Pojęcie innowacji ma szeroki zakres znaczeniowy. W procesach ekonomicznych po raz pierwszy wprowadził je w XIX wieku J.A. Schumpeter określając innowację, jako wprowadzanie nowych lub udoskonalanie istniejących już produktów, metody produkcyjnej, otwarcie nowego rynku,

¹⁴ K. Przybylska, op. cit. s.86

¹⁵ Tamże, s.86

¹⁶ Crick D., Chaundry S., Batstone S., *An investigation into the Overseas Expansion of Small Asian-Owned U.K. Firms*, Small Business Economics 2001, s.80

¹⁷ M. Gorynia, B. Jankowska, *Gospodarka narodowa – teorie internacjonalizacji*, nr 10/2007, s.26

wprowadzenie nowych surowców do produkcji, wprowadzanie nowych sposobów sprzedaży oraz organizacji przemysłu¹⁸. Często powodem internacjonalizacji firmy jest to, że rynek, na którym obecnie funkcjonuje nie jest dla niej wystarczający. Zatrzymuje się ona na pewnym etapie i nie może się dalej rozwijać, co daje początek jej bierności na arenie gospodarczej. Dlatego też należy w takiej sytuacji wprowadzać procesy innowacyjne przedsiębiorstwa, aby nie doprowadzić do takich sytuacji.

Pojęciem innowacji zajmował się też R. Reid, który uznał, że do poszczególnych etapów poprawiania sytuacji przedsiębiorstwa należy zaliczyć: świadomość eksportową, zamiar rozpoczęcia eksportu, podjęcie próby eksportu, ewaluację oraz ostateczne podjęcie eksportu¹⁹.

Praktyką jest, że procesy innowacyjne są zapalnikiem dla przedsiębiorstw do wkroczenia na arenę międzynarodową. To rozwijanie swoich możliwości, kreowanie nowych technologii, polepszanie procesów produkcyjnych powoduje, że firmy w pewnym momencie swojej działalności stają się przodownikami na rynkach zagranicznych. Gdyby nie chęci wdrażania tych procesów, rynki stałyby wciąż w martwym punkcie, co doprowadziłoby w efekcie do degradacji gospodarki.

Innymi modelami opisującymi proces internacjonalizacji są modele oparte na zasobach (resource-based models). Opisują one aktualny stan przedsiębiorstwa a także jego przyszłe możliwości. Każde przedsiębiorstwo posiada różnorodny sposób rozwoju i umiędzynarodawiania, z czym łączą się również różne sposoby działania. Najczęściej procesowi umiędzynarodowiania ulegają przedsiębiorstwa dążące do wzrostu. OECD wyszczególniło cztery czynniki, które wpływają na globalizację małych i średnich przedsiębiorstw:

- 1.czynnik przedsiębiorczy – dążenie firmy do wzrostu,
- 2.czynnik wymuszający – przymus wyjścia poza rynek macierzysty,
- 3.czynnik przyciągający - dostrzeganie nowych szans na rynkach obcych,
- 4.czynnik szans – tzw. korzystanie z okazji,²⁰

Model oparty na zasobach można łączyć z modelami etapowymi wychodząc z założenia, że firmy, które mają większe zasoby mają możliwość szybszego rozwoju eksportu. Kluczową rolę w tym modelu odgrywa właściciel firmy. Jego działanie i

¹⁸ Tamże, s.42

¹⁹ Tamże, s. 43

²⁰ N. Daszkiewicz, op. cit., Tamże, s. 42

wiedza są podstawą do wykorzystywania wszelkich zasobów jego przedsiębiorstwa. Ta postać właściciela-menagera jest podstawą modelu J. Wiklunda²¹.

Model oparty na intencjach jest kolejnym przykładem badań małych i średnich przedsiębiorstw i procesu ich internacjonalizacji. Określa on cech właściciela firmy, które mają zasadniczy wpływ na sytuację jego firmy w procesie umiędzynarodowiania. Do cech tych zalicza się: wiek, wykształcenie, doświadczenie, determinację, kreatywność, znajomość języków obcych itp. Również kompetencje właściciela mają ogromny wpływ na wykorzystywanie szans na rozwój przedsiębiorstwa²².

W nawiązaniu do tego modelu A. Shapero stworzył model oparty na intencjach ku internalizacji. Na podstawie tego modelu przedsiębiorca to osoba dążąca do osiągnięcia i utrzymania przewagi wśród konkurencyjnych przedsiębiorstw²³.

Najnowszym modelem umiędzynarodowiania jest tzw. podejście sieciowe. Jest to proces, w którym ustalane są, rozwijane i utrzymywane wzajemne relacje, aby osiągnąć konkretne zamierzenia firmy. Na podstawie tego modelu internacjonalizacja firmy rozpoczyna się od połączenia się przedsiębiorstw w sieć. Firma działająca wewnątrz sieci poprzez istniejące powiązania ma łatwiejszy dostęp do innych połączeń sieciowych poza granicami kraju. Plany działania firmy ulegają cyklicznym zmianom poprzez przynależność do sieci, gdyż występuje tu wzajemna korelacja. Jedna firma wywiera wpływ na inne będąc również w pewnym sensie pod ich wpływem²⁴.

2. Międzynarodowe fuzje i przejęcia.

Przedsiębiorstwa, aby rozwijać swoją działalność i maksymalizować zyski decydują się coraz częściej na wyprowadzanie swojej działalności poza granice kraju, w którym powstały, czy też w przypadku, gdy już istnieją na zagranicznych rynkach rozszerzanie działalności o kolejne kraje. Poza budowaniem swoich zagranicznych filii od podstaw najczęściej stosowanymi sposobami wychodzenia na rynki zagraniczne są:

- bezpośrednie inwestycje zagraniczne - polegają na stworzeniu w obcym kraju nowego przedsiębiorstwa wyposażonego w kapitał zakładowy lub wykupieniu

²¹ P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz, op. cit., s.13

²² Tamże, s. 13

²³ Tamże, s.15

²⁴ Tamże, s. 15

ponad połowy udziałów zagranicznego przedsiębiorstwa, które umożliwiają jego kontrolowanie²⁵

- eksport – ekspansja na rynki zagraniczne odbywa się na dwa sposoby: przez eksport pośredni i bezpośredni. Eksport pośredni opiera się na sprzedaży własnych produktów pośrednikowi. Eksport bezpośredni natomiast polega na realizacji transakcji eksportowych pomiędzy producentami, a odbiorcami. Jest to coraz częściej stosowana forma ekspansji zagranicznej, jednakże z eksportem bezpośrednim wiąże się większe ryzyko aniżeli przy sprzedaży pośredniej, a także większe zaangażowanie kapitału.²⁶
- międzynarodowe fuzje i przejęcia.

Fuzja jest dobrowolnym łączeniem się dwóch lub więcej autonomicznych przedsiębiorstw, które są względem siebie konkurentami, dostawcami, producentami, bądź klientami. Przedsiębiorstwa te w wyniku połączenia tworzą nową spółkę. Podmioty łączące się są zwykle podobnej wielkości²⁷. W kodeksie handlowym dopuszczalne są dwie formy łączenia: przez inkorporację, tzn. „przez przeniesienie całego majątku spółki (przejmowanej) na inną spółkę (przejmującą) za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej (łączenie się przez przejęcie)”²⁸, a także przez zjednoczenie tzn. „przez zawiązanie spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek za udziały lub akcje nowej spółki (łączenie się przez zawiązanie nowej spółki)”²⁹.

Przejęcie jest to uzyskanie kontroli nad przedsiębiorstwem. Najczęściej polega na tym, że przedsiębiorstwo przejmuje taką ilość akcji, że przedsiębiorstwo przejmowane jest całkowicie zależne od firmy przejmującej. Przejęcie może nastąpić przez:

- zakup istniejących akcji,
- zakup aktywów przedsiębiorstwa,
- zakup zobowiązań przedsiębiorstwa,
- prywatyzację przedsiębiorstwa,
- wystąpienie ze spółki wspólnika przez umorzenie kapitału,

²⁵ <http://www.bartlomiej.piwniczna.com/01.pdf>, s.9, 05.09.2010 r.

²⁶ B.Jóźwik, D.Milek, Działalność inwestycyjna firm brytyjskich w Polsce, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007, s.78-79

²⁷ N. Daszkiewicz, op. cit., tamże s. 55-56

²⁸ Ustawa z dnia 15.09.2000 r. Kodeks spółek handlowych, (Dz. U. z dnia 8 listopada 2000 r.)

²⁹ tamże

- uczestnictwo w kapitale własnym,
- dzierżawę z uprawnieniem do wykonywania praw wynikających z posiadania akcji¹⁹.

W literaturze wyróżnia się dwa rodzaje przejęć:

- a) przejęcia tworzące specjalizację technologiczną, polegającą na pozyskiwaniu innych firm, aby móc wykonywać tylko jeden określony proces produkcyjny, a inne przenieść do kolejnej firmy,
- b) przejęcia tworzące specjalizację przedmiotową, która opiera się na ograniczeniu konkurencji dla produktu głównego i osiągnięciu przewagi poprzez ograniczanie zasobów wyrobów podobnych³⁰.

W literaturze przedmiotu istnieją różnorodne klasyfikacje fuzji i przejęć:

- a) krajowe i międzynarodowe - opierają się na przepływie kapitału i tworzeniu rozbudowanych korporacji. W dobie postępującego procesu globalizacji proces ten jest bardzo rozległy i dotyczy zarówno duże jak i małe i średnie przedsiębiorstwa,
- b) obronne i agresywne – powstają z uwagi na cele strategiczne jakie stawia sobie przedsiębiorstwo. Nabycie obronne ma dwa znaczenia. Po pierwsze, polega ono na połączeniu się firmy z silniejszą jednostką. Łączy się to ze sprzedażą akcji i udziałów, co prowadzi do stopniowej utraty kontroli nad przedsiębiorstwem. Po drugie, powiększanie firmy może powodować problemy z jej nabyciem przez innego przedsiębiorcę. Nabycie agresywne natomiast polega na intensywnym dążeniu przedsiębiorstwa do osiągnięcia postawionych sobie celów strategicznych,
- c) strategiczne i okazyjne – fuzje strategiczne są dokonaniem powziętych wcześniej strategii w celu poprawiania pozycji konkurencyjnej firmy. Wykorzystanie okazji to natomiast osiągnięcie krótkoterminowej nadwyżki finansowej i zmodernizowanie firmy w celu poprawy jej sytuacji na rynku,
- d) poziome, pionowe, koncentryczne i konglomeratowe³¹;

Procesy fuzji dotyczą nie tylko przedsiębiorstw jednego kraju, ale również mamy do czynienia z połączeniami o charakterze transnarodowym. Najczęstszym

³⁰ P.J. Szczepankowski, Fuzje i przejęcia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 85

³¹ W. Frąckowiak, Fuzje i Przejęcia, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 29

jednak przypadkiem jest łączenie się przedsiębiorstw mających siedzibę w różnych krajach.³²

Fuzje i przejęcia krajowe mogą występować w jednej z poniższych form³³:

- a) pozioma – przedsiębiorstwa o podobnym profilu działalności, wytwarzają podobne produkty, opierają się na zbliżonej technologii. Są to firmy konkurencyjne, ale ich połączenie może spowodować zagrożenie dla innych przedsiębiorstw konkurujących z nimi.
- b) pionowa – biorą w niej udział wszystkie podmioty niezbędne do całego procesu produkcji i sprzedaży danego dobra. Polega to na objęciu procesów produkcyjnych począwszy od pozyskiwania surowców do wytworzenia towaru aż po sprzedaż gotowych produktów.
- c) konglomeratowa – charakteryzuje się niezależnością i indywidualnością w działaniu nabytych firm. Ta forma fuzji powoduje powstanie konglomeratów: finansowych (zajmujących się działaniami wewnątrz struktury przedsiębiorstwa, kontrolą realizacji zadań, kontrolą finansową itp.) oraz zarządczych (zajmujących się decyzjami operacyjnymi oraz zarządzaniem strategicznym);
- d) koncentryczna – obejmuje przedsiębiorstwa, które są powiązane ze sobą pod względem geograficznym, technologicznym, rynkowym. Wyróżnia się trzy rodzaje takich przejęć: produktowe, geograficzne oraz zlepkowe (brak powiązań między firmami)³⁴.

Zjawisko fuzji znane jest w dziedzinie ekonomii od końca XIX wieku. Naukowcy nazywali okres cyklicznej działalności przedsiębiorstw, jako „fale fuzji”³⁵. W ciągu ostatniego stulecia można wyróżnić 5 etapów zwiększonej liczby fuzji:

1. I fala (1893-1904) – w tym okresie powstały wielkie amerykańskie przedsiębiorstwa przemysłowe (np. General Motors). Firmy zaczęły skupiać się na koncentracji kapitału oraz zwiększeniu produkcji. Ich celem było umocnienie swojej pozycji na rynku. Fala ta została zahamowana przez

³² L. Żurawicki, *Przesłanki tworzenia i działalności przedsiębiorstw wielonarodowych*, wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1978, s. 44-45

³³ Tamże, s. 29-30

³⁴ http://www.abc-ekonomii.net.pl/s/strategia_dywersyfikacji.html, 11.07.2010

³⁵ P.J. Szczepankowski, op. cit., s. 56

orzeczenie Sądu Najwyższego, który dążył do ograniczenia procedur monopolistycznych³⁶;

2. II fala (1920-1929) – podczas tego etapu zaczęły dominować tendencje oligopolistyczne. Przeważał model działania kilku dominujących przedsiębiorstw, które produkowały dany towar w obrębie jednej gałęzi przemysłu. Kres tej fali fuzji położył wybuch Wielkiego Kryzysu w 1929 roku. \
3. III fala (połowa lat 50.-1970) – określana była, jako „era konglomeratów”. W latach 50. XX wieku liczba fuzji gwałtownie wzrosła. Nastąpiło masowe wykupywanie i łączenie przedsiębiorstw z różnych branż. Trzeci etap fuzji zakończył krach na rynku finansowym w 1970 roku.
4. IV fala (1981-1989) – objęła ona niemal wszystkie kraje wysoko rozwinięte. W tym czasie wystąpiły niemal wszystkie rodzaje działań przedsiębiorstw. Znaczna część transakcji występowała na arenie międzynarodowej. Najbardziej charakterystyczną cechą czwartej fali była ogromna ilość przejęć przedsiębiorstw wspomaganych tzw. dźwignią finansową³⁷. Na znaczące nasilenie fuzji i przejęć miały wpływ następujące czynniki:
 - wahania kursu walut europejskich oraz dolara amerykańskiego;
 - ogromny dostęp źródeł finansowania fuzji i przejęć;
 - wzrost globalizacji gospodarki;
 - wysoki poziom inflacji;
 - dobra koniunktura gospodarcza;
 - obrona przed wrogimi przejęciami i wiele innych³⁸
5. V fala (1993-2000) – obejmowała swoim zasięgiem sektory : bankowości, usługi dla biznesu, przemysł farmaceutyczny, spożywczy, zbrojeniowy, telekomunikację, transport lotniczy, ubezpieczenia, budownictwo i mass media³⁹. Dominującym celem działań firm było zwiększenie konkurencyjności na rynku. Zmalała liczba tzw. wrogich przejęć, które prowadziły do nabycia firm z zamiarem ich późniejszego zbycia z zyskiem. Do czynników, które pozytywnie wpłynęły na fuzje i przejęcia pod koniec XX wieku należy zaliczyć:
 - tworzenie na arenie Unii europejskiej jednolitego rynku,

³⁶ M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Polskie wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa 2004, s.212

³⁷ W. Frąckowiak, op. cit., s.53

³⁸ Tamże, s.54

³⁹ P.J. Szczepankowski, op. cit., s. 59

- rozwój pod względem technicznym, a szczególnie komunikacyjnym,
- ekspansja międzynarodowa przedsiębiorstw,
- wysokie kursy akcji, wykorzystywanych, jako zapłata za przejmowane firmy,
- szukanie oszczędności przez fuzje po wyczerpaniu się rezerw,
- zacieranie się granic międzynarodowych oraz rozwój rynków międzynarodowych⁴⁰

6. VI fala (2004-2009) – spowodowana była kryzysem gospodarczym na rynku, dotknęła głównie sektor bankowy. Skutki tej fali trwają do dziś.

Wszystkie fale były spowodowane przez trzy najistotniejsze czynniki. Po pierwsze, przedsiębiorstwa potrzebowały rozwoju oraz restrukturyzacji. Po drugie, rynek mógł się rozwijać tylko dzięki zwiększonej ilości kapitału oraz innych, nowych instrumentów finansowych. Po trzecie natomiast, rozwój transakcji był możliwy tylko dzięki specjalnie przystosowanemu do tego środowisku. Czynniki te są trwale związane z cyklem rozwoju gospodarek międzynarodowych, a co za tym idzie, będą one stosowane zawsze, ale z różnym nasileniem w określonych fazach rozwoju⁴¹.

3. Motywy międzynarodowych fuzji i przejęć.

W literaturze przedmiotu dużo miejsca poświęca się motywom fuzji lub przejęć przedsiębiorstw. Motywy te klasyfikowane są w różny sposób. Na przykład P. Szczepankowski wyróżnia motywy inwestycyjne, motywy rynkowe oraz motywy oparte na wartości dodanej.

Generalnie o przejęciu lub fuzji zarówno krajowej jak i międzynarodowej decyduje kilka motywów. Motywy te są zbieżne, inna jest tylko skala, na jaką dane przedsiębiorstwo chce się rozwinąć. Największe znaczenie mają motywy zysku i wzrostu. Mówimy wtedy o motywie inwestycyjnym przedsiębiorstwa, które dokonuje fuzji lub przejęcia. Przy motywach rynkowych podstawą fuzji jest zwiększenie zysków i umacnianie pozycji strategicznej⁴².

Motywy inwestycyjne procesów fuzji i przejęć krajowych i transgranicznych łączą się z chęcią powiększenia zysków. Uważa się, że inwestycje są opłacalne wtedy, gdy uzyskane zyski netto przeważają nad zyskami brutto uzyskanymi z zaprzestanych

⁴⁰ W. Frąckowiak, op. cit., s. 55-56

⁴¹ Tamże, s.60

⁴² Tamże, s.112

inwestycji. Zysk z inwestycji na charakter komparatywny i kompensacyjny. Spełnienie obu tych elementów jest warunkiem realizacji planu inwestycyjnego.

Przy motywie wzrostu podstawą działania firmy jest realizacja planu działania. Każda firma musi prowadzić badania, które zawierają rozwój w gospodarce i branży. Wzrost ma istotne znaczenie wtedy, gdy można zauważyć brak możliwości na poprawę warunków na rynku oraz panującą stabilizację⁴³.

Do realizacji zysków i rozwoju służą cele częściowe fuzji i przejęć. Pierwszym jest motyw związany z tendencjami w gospodarce w skali światowej. Przenosząc produkcję krajowych przedsiębiorstw za granicę zwalnia się moce wytwórcze, dzięki czemu można korzystniej, efektywniej dokonywać produkcji w kraju. Korzystne dla przedsiębiorstwa inwestującego za granicą jest też to, że zyski z zagranicy powinny być wyższe niż koszty poniesione na inwestycje w kraju.

Innym częściowym czynnikiem fuzji i przejęć jest wykorzystywanie założeń polityki rozwoju⁴⁴. Zaliczyć należy do tego: rozwój gospodarki lokalnej, przymus szybkich inwestycji itp..

Motywy rynkowe fuzji i przejęć związane są głównie z rynkiem zbytu. Im większa jest firma tym większa jest jej pozycja na arenie przetargowej. Szeroko zakrojona działalność pozwala podejmować bardziej agresywną politykę cenową, dostawczą lub jakościową produktów. Duże firmy mają w tym zakresie większe pole manewru aniżeli średnie i małe przedsiębiorstwa. Aktywny udział na rynku oraz wyzbycie produktów wpływa pozytywnie na wizerunek przedsiębiorstwa⁴⁵. Możliwości eksportowe firm są jednak zagrożone różnymi przeciwnościami, takimi jak: cła, ograniczenia ilościowe, dewizowe, licencje. Aby to ominąć, firmy dokonują fuzji poza granicami swoich państw macierzystych.

Państwa posiadające swoje filie za granicą mają większe szanse zbytu, z czym wiąże się również obniżenie kosztów produkcji i szybsze możliwości rozwoju w stosunku do przedsiębiorstw nieposiadających swoich filii poza obszarem swojego pierwotnego działania. Firma, która jako pierwsza zdominuje rynek w zakresie danej produkcji, ma ogromne szanse rozwinąć go tylko dla siebie⁴⁶.

⁴³ Tamże, s.114

⁴⁴ Tamże, s.115

⁴⁵ W. Frąckowiak, op. cit., s. 36

⁴⁶ P.J. Szczepankowski, op. cit., s.116

P. Szczepankowski dzieli przesłanki fuzji i przejęć na ofensywne i defensywne. Ofensywne polegają na tym, że przejęcie następuje w jak najkrótszym czasie w dużej liczbie firm, w różnych działach. Defensywne natomiast sprzyjają obronie pozycji firmy przed konkurencją⁴⁷

Z kategorią fuzji związanych z rynkiem łączy się również polityka sprzedaży oparta na bliskości rynku. Dzięki przejęciu przedsiębiorstw inwestor może bardziej zintegrować się z rynkiem, na którym działa, co powoduje większy kontakt z kupującym. Ten rodzaj polityki polega na tworzeniu zintegrowanej sieci sprzedaży produkowanego dobra. Poprzez tworzenie filii przedsiębiorstw można zwiększyć sprzedaż swoich produktów a także tych, które są wytwarzane przez przejęte firmy i dzięki temu można też pozyskać klientów firm konkurencyjnych⁴⁸.

Niezwyczajnie ważne w procesie fuzji i przejęć są także motywy zaopatrzeniowe przedsiębiorstw. Polegają one na pozyskiwaniu tanich surowców do produkcji oraz obniżeniu kosztów działalności przedsiębiorstwa i wzroście dochodów. Przedsiębiorstwa dzięki wzmocnionym inwestycjom zagranicznym mogą pozyskiwać tańsze, lepsze jakościowo surowce w większej ilości. Ograniczanie wydatków na surowce łączy się też pośrednio z tańszą siłą roboczą. Jednakże koszty wynagrodzeń są tylko teoretycznie niższe niżby się nam wydawało. Wyższe koszty zatrudnienia są spowodowane ilością zatrudnionych. Co więcej kiepskie jakościowo materiały, niższa efektywność pracy powodują, że w trakcie produkcji pojawiają się niestety braki⁴⁹.

Motywy fuzji i przejęć oparte na tzw. wartości dodanej pozwalają na powiększanie zysków i zapewniają rozwój przedsiębiorstwa. Jest ona jednym z podstawowych motywów inwestycji fuzji i przejęć. System ten został opracowany przez M.E. Portera w 1985 roku, otrzymując nazwę koncepcji łańcucha wartości. Według Portera wartość określa, jaką cenę muszą zapłacić nabywcy za otrzymane od dostawców towary. Wartość powinna usprawniać funkcjonowanie przedsiębiorstwa a także utrzymanie przewagi nad konkurentami. Wyróżnia się trzy koncepcje łańcucha wartości⁵⁰:

- funkcjonalną,
- procesową,

⁴⁷ Tamże, s. 110-111

⁴⁸ Tamże, s.117

⁴⁹ Tamże, s.118

⁵⁰ Tamże, s.120

- systemową.

Inwestorzy krajowi powinni otworzyć się na otaczający ich rynek. Tym rynkiem są dla nich dostawcy i producenci działający w różnych sektorach gospodarki. Inwestując, przedsiębiorstwo buduje swoją pozycję na rynku, co w niedalekiej przyszłości może spowodować uzyskanie przewagi na arenie ekonomicznej. Swoją firmę może budować zarówno na rynku krajowym, jak i na scenie międzynarodowej.

Jednakże dokonywanie inwestycji za granicą nie wiąże się tylko z samymi korzyściami. Inwestor musi być przygotowany również na różnego rodzaju niepowodzenia, takie jak osiągnięcie mniejszych korzyści niż zamierzone lub w ogóle poniesienia strat. Ryzyko wynikające z umiejscowienia inwestycji poza krajem macierzystym określane jest, jako ryzyko specjalne. Dzieli się ono na ryzyko polityczne oraz gospodarcze. Ryzyko polityczne przejawia się w braku pełnej informacji w zakresie istniejących z danym krajem stosunków politycznych. Do form ryzyka politycznego możemy zaliczyć np. ryzyko nacjonalizacji, ograniczeń handlu zagranicznego, konfliktów, rozruchów, wojen, transferu zysku oraz wymienialności waluty. Natomiast ryzyko gospodarcze inwestycji zagranicznych jest efektem braku pełnego rozeznania w sytuacji gospodarczej kraju przyjmującego. Jako przykład można tu podać: ryzyko kursowe, inflacji, stóp procentowych, koniunktury rynku zagranicznego i wiele innych. Można również wymienić inne ryzyka związane z inwestowaniem za granicą i są to np.: ryzyko administracyjne, kulturowe, czy związane ze stabilnością prawa i jego egzekwowaniem.⁵¹

⁵¹ W. Karaszewski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne – Polska na tle świata*, Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 57-61

II. Umiejdzynarodowianie spółki Orlen S.A.

1. Historia spółki Orlen S.A.

Wydarzenia II wojny światowej zasadniczo wpłynęły na polski przemysł petrochemiczny. Ogromne zniszczenia spowodowały, że należało na nowo zbudować jego podstawy. W 1944 roku powołano organizację o nazwie Polski Monopol Naftowy, który następnie został przemianowany na Państwowe Biuro Sprzedaży Produktów Naftowych. Jej zadaniem było zabezpieczenie infrastruktury naftowej i rozpoczęcie działalności dystrybucyjnej.

W 1945 roku ówczesny minister przemysłu utworzył państwowe przedsiębiorstwo Centrala Produktów Naftowych, które 10 lat później zostało przekształcone w Centralny Zarząd Obrotu Produktami Naftowymi „CPN”. Po trzech latach nazwę zmieniono na Centrala Produktów Naftowych „CPN”, a w 1995 roku przekształcono ją w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa.

W latach 40. XX wieku istniało w Polsce pięć rafinerii. Było to jednak niewystarczające z powodu rosnącego zapotrzebowania na paliwa, rozwoju motoryzacji oraz przemysłu. W efekcie w 1958 roku w Płocku powstał kolejny zakład produkcyjny. Po roku natomiast zdecydowano o budowie Mazowieckich Zakładów Rafineryjnych i Petrochemicznych.⁵²

1 lipca 1993 roku przedsiębiorstwo zostało przekształcone w spółkę akcyjną Petrochemia Płock S.A. W 1998 roku decyzją Rady Ministrów połączono Centralę Produktów Naftowych CPN S.A. z Petrochemią Płock S.A. We wrześniu formalnie został utworzony Polski Koncern Naftowy S.A.

Połączenie dwóch potęg naftowych Polski wymagało powstania nowej marki na rynku. Tworząc nazwę brano pod uwagę elementy, które kojarzyłyby się z takimi pojęciami jak: nowoczesny, światowy, naftowy, narodowy. Nazwa powinna kojarzyć się również z siłą, jakością, energią, mocą, działalnością petrochemiczną i paliwową, powinna prezentować rozwój technologiczny firmy oraz otwarcie na potencjalnego odbiorcę. Należało także zaznaczyć polskie korzenie przedsiębiorstwa oraz dominację na polskim rynku.

⁵² Op.cit.

W 1995 roku spółka poszerzyła swój zakres działania o nowy obszar. Powstała nowa gałąź PKN, Petrogaz Płock, zajmująca się produkcją i dystrybucją gazu płynnego, która później przekształciła się w Orlen Gaz.⁵³

Dalszy rozwój działalności spółki związany był z powstaniem w 1998 roku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, Petro-Oil (później Orlen Oil). Była ona wspólnym przedsięwzięciem polskich producentów środków smarnych: Petrochemii Płock, Rafinerii Trzebinia, Rafinerii Czechowice i Rafinerii Jedlicze. W 2002 roku spółka wprowadziła do sprzedaży oleje Platinum⁵⁴.

Pod koniec 1999 roku rozpoczęto badania nad wykreowaniem nazwy nowej spółki. Pojawiło się ponad tysiąc propozycji, spośród których wybrano jedną, najbardziej trafną – ORLEN. Była ona najbardziej trafna, prosta w interpretacji oraz rejestracji, jako znak towarowy. Na nazwę ORLEN składały się dwa słowa: orzeł i energia.

W 2000 roku uchwałą Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy przyjęto przez Polski Koncern Naftowy S.A. nazwę handlową ORLEN.

„Marka ORLEN stała się osią działań komunikacyjnych i marketingowych koncernu, co umożliwiło firmie stworzenie spójnego przekazu informacji oraz wizerunkowego ujednolicenia wszystkich prowadzonych działań rynkowych.”⁵⁵ Firma ORLEN odznacza się charakterem duopolistycznym, przez co oznakowanie firmy jest jednolite, podobnie jak produkty, a także spółki z grupy kapitałowej. Obecnie spółki wchodzące w skład ORLENu w ramach spójnej tożsamości firm używają w swoich własnych oznaczeniach zapisu ORLEN lub „Grupa ORLEN”. Powoduje to, że marka ORLEN stała się podstawowym, nadrzędnym elementem podległych spółek oraz ich produktów.

Rok 2002 był przełomowy dla spółki. Orlen rozpoczął, bowiem ekspansję na rynki zagraniczne. Pierwszym poważnym krokiem było odkupienie prawie 500 stacji paliw w Niemczech od BP/Aral.

W 2003 roku ORLEN rozwinął swoją działalność i wprowadził na rynek polski produkcję asfaltów drogowych. Orlen Asphalt powstał z połączenia firmy Bitrex w Trzebini oraz orlenowskiego zakładu asfaltów w Płocku⁵⁶. Również tego roku na rynek

⁵³ http://www.forumgazowe.pl/index.php?id=gaz&kat_id=39&lang=0, 16.07.2010 r.

⁵⁴ <http://gigawat.info/archiwum/article/articleview/504/1/51.html>, 16.07.2010 r.

⁵⁵ Op.cit.

⁵⁶ <http://plo2ck.gazeta.pl/plo2ck/1,35710,2860836.html>, 16.07.2010 r.

weszła spółka joint venture, utworzona przez Basell Europe Holdings B.V. i PKN Orlen S.A. zajmująca się produkcją tworzyw sztucznych⁵⁷.

W 2005 roku Orlen dokonał kolejnego przejęcia, tym razem w Czechach. Po uzyskaniu pozwolenia od Komisji Europejskiej, w posiadaniu Orleń znalazły się aktywa Unipetrolu o wartości ponad 100 milionów euro.

W 2006 roku Orlen wszedł na rynek litewski, przejmując rafinerię w Możejках. Do 2009 roku w jego posiadaniu znajdowało się ponad 30 stacji paliwowych na Litwie.

Zarząd ORLENu, postawiony w sytuacji ciągłego poszukiwania źródeł importu ropy naftowej, zaczął interesować się również złożami ropy w Kazachstanie. Plany spółki w stosunku do koncernu KazMunaiGaz objęto projektem o nazwie „Step”. Projekt miał na celu doprowadzenie do sytuacji, w której kazachski koncern miał zostać wpuszczony na rynek Unii Europejskiej, ORLEN miał podzielić się z nim pewnymi aktywami, np. stacjami paliw w Czechach czy Niemczech, a może również rafinerią w Możejках. Jednocześnie spółka chciała stać się współdziałowcem w dobrze prosperujących złożach ropy w Kazachstanie. Transakcja ta miała mieć charakter wiązany: Kazachstan miał dbać o bezpieczeństwo inwestycji ORLENu u siebie w kraju, a ORLEN miał dbać o jego aktywa w Europie. Projekt nie został zrealizowany. Nieudolnie prowadzone rozmowy z Kazachstanem w 2007 roku obciążone dużą dawką ideologii, spowodowały, że Kazachowie zrezygnowali ze wspólnego interesu.⁵⁸

Najbardziej rozpowszechnioną wersją logo ORLENu jest znana powszechnie wersja w kolorystyce białej i czerwonej. Logo spółki jest także wykorzystywane w oznakowywaniu smarów samochodowych, olejów silnikowych oraz szeroko pojętych produktów chemii motoryzacyjnej. Jednakże do podstawowej działalności spółki należy zaliczyć prowadzenie sieci stacji paliw.

Marka ORLEN istnieje na rynku stosunkowo krótko w porównaniu do innych spółek handlowych. Pomimo to, jako jedna z niewielu jest kojarzona z światowej klasy przedsiębiorstwem, rozwijającym się prężnie zarówno na rynku krajowym jak i międzynarodowym. Jest to jedyna polska spółka, która znalazła się na liście największych firm świata prowadzonej przez magazyn Fortune.⁵⁹

⁵⁷ http://www.plastech.pl/wiadomosci/artikul_1616_1/Basell-Orlen-Polyolefins-swietuje-pieciolecie, 16.07.2010 r.

⁵⁸ <http://www.polityka.pl/rynek/gospodarka/1500417,1,mozejki-wielka-pomyłka-orleń.read>, 16.05.2010r.

⁵⁹ Op.cit.

2. Branże

Działalność PKN Orlen oscyluje nie tylko wokół produkcji petrochemicznej, ale także wokół innych branż istniejących na rynkach europejskich. Spółka posiada udziały w wielu przedsiębiorstwach zajmujących się np. produkcją asfaltów, olejów silnikowych, smarów, produkcją i renowacją maszyn wirujących oraz w wielu innych mających wpływ na gospodarkę kraju. Poza tym Orlen jest udziałowcem w przedsiębiorstwach działających na rzecz społeczeństwa, do których można zaliczyć ochronę osób i mienia, czy ochronę zdrowia. Poniżej przedstawione zostały najważniejsze dziedziny działalności spółki na rynku europejskim.

Orlen Lietuva to jedyna firma rafineryjna w basenie Morza Bałtyckiego zajmująca się przetwarzaniem ropy naftowej na produkty pochodne. Jest najważniejszym dostawcą benzyny i oleju napędowego na Litwie, Łotwie i Estonii. Jej produkty są również eksportowane do krajów Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych, Ukrainy i innych krajów.⁶⁰ Od momentu przejęcia Możejek przez Orlen sprzedaż wyrobów rafineryjnych oraz ogólny wolumen sprzedaży ulegały cyklicznym wahaniom. Przedstawiają to poniższy wykres oraz tabele.

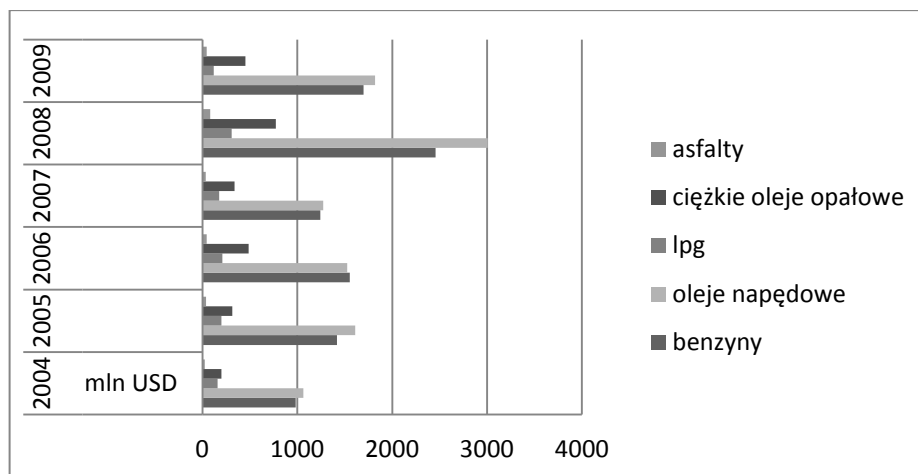
ORLEN Lietuva – przychody ze sprzedaży produktów rafineryjnych w latach 2004-2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	mln USD					
Benzyny	981	1418	1553	1241	2458	1698
oleje napędowe	1064	1609	1527	1272	3008	1820
LPG	160	199	211	176	307	119
ciężkie oleje opałowe	201	314	486	337	774	453
Asfalty	23	39	46	33	81	46

Źródło: Opracowanie własne na podstawie

http://www.orlen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/InformacjeFinansowe/OrlenWithNumbersLibrary/orlen_w%20liczbach%202009.pdf

⁶⁰ <http://www.orlenlietuva.lt/en/main/company>, 03.06.2010



Źródło: Opracowanie własne na podstawie

http://www.orlen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/InformacjeFinansowe/OrlenWithNumbersLibrary/orlen_w%20liczbach%202009.pdf

ORLEN Lietuva – wolumen sprzedaży produktów rafineryjnych

	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	tys.ton	%	tys.ton	%	tys.ton	%	tys.ton	%	tys.ton	%	tys.ton	%
Benzyzny	2450	30,4	2644	31,1	2381	29,9	1718	32,3	2856	31,4	2840	34,5
Oleje napędowe	2802	34,8	3032	35,6	2514	31,5	1875	35,2	3321	36,5	3223	39,2
LPG	456	5,7	453	5,3	404	5,1	285	5,4	403	4,4	282	3,4
Ciężkie oleje opałowe	1575	19,6	1561	18,4	1844	23,1	1151	21,6	1798	19,8	1464	17,8
Asfalty	133	1,7	163	1,9	154	1,9	95	1,8	149	1,6	117	1,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie

http://www.orlen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/InformacjeFinansowe/OrlenWithNumbersLibrary/orlen_w%20liczbach%202009.pdf

Konsumpcja paliw silnikowych (benzyna, olej napędowy, LPG) w Grupie Orlen w Polsce od początku istnienia spółki stale wzrastała. W 2009 roku zanotowano 2%-owy wzrost w stosunku do roku poprzedniego. Spowodowane to było wysokim wzrostem PKB, a także wzrostem liczby zarejestrowanych samochodów. Konsumpcja benzyn w porównaniu do roku 2008 znalazła się na podobnym poziomie, co świadczy o powolnej stabilizacji rynku. Odnotowano również nieznaczny wzrost sprzedaży oleju napędowego. Natomiast w przypadku lekkich olejów opałowych konsumpcja spadła w 2009 roku o ok. 2%.

Również w zakresie importu PKN Orlen w 2009 roku zaniżył zakres swojej działalności. W porównaniu do 2008 roku import benzyn był niższy o trzy punkty procentowe. Udział importu oleju napędowego również spadł o 3% w stosunku do roku

2008 i w 2009 roku wynosił on 30%. Wzrost odnotował tylko udział importu w konsumpcji lekkiego oleju opałowego z 19% w 2008 roku do 23% w 2009 roku. Grupa Orlen importuje paliwa silnikowe z wielu krajów europejskich. Największa ich ilość dostarczana jest z Niemiec (benzyny-50 %, olej napędowy-52% całości importu) i Słowacji (benzyny-46%, olej napędowy-11%). Natomiast lekki olej opałowy w całości sprowadzany jest z Niemiec.⁶¹

W Polsce przerób ropy naftowej dokonywany jest w dwóch rafineriach należących do PKN Orlen: Rafinerii Nafty Jedlicze oraz w Rafinerii Trzebinia. Rafineria Nafty Jedlicze S.A. to jedna z najstarszych rafinerii ropy naftowej w Polsce. PKN Orlen jest jej większościowym akcjonariuszem (posiada 75% akcji). Przedmiotem działalności jest produkcja i sprzedaż olejów opałowych o niskim poziomie siarki, regeneracja olejów przepracowanych do olejów bazowych oraz produkcja i sprzedaż rozpuszczalników organicznych o najwyższych światowych standardach jakościowych. Od 2001 roku regeneracja olejów jest prowadzona na jednej z najnowocześniejszych instalacji w Europie, instalacji hydrowy rafinacji spełniającej najwyższe wymagania UE w zakresie ochrony środowiska. W 2006 roku spółka rozpoczęła produkcję lekkiego oleju opałowego „Ekoterm Plus”. W drugiej połowie 2007 roku rozpoczęto produkcję bezsiarkowych rozpuszczalników organicznych przyjaznych środowisku, o bardzo niskiej zawartości węglowodorów aromatycznych.⁶² Ostatnie dwa lata działalności rafinerii odznaczały się spadkiem produkcji w zakresie przerobu ropy naftowej oraz produkcji oleju napędowego grzewczego. Zarówno w jednym jak i w drugim przypadku spadek produkcji w 2009 roku wynosił kilkanaście do kilkudziesięciu procent w stosunku do roku 2008.

Wielkość produkcji wybranych produktów rafineryjnych w latach 2008-2009

	2008	2009	dynamika 2008-2009
Przerób ropy naftowej	80	67,6	-15,60%
Przerób olejów przepracowanych	33,3	35,4	6,40%
Olej napędowy grzewczy	82,9	61,2	-26,20%
Rozpuszczalniki	10,4	15,3	47,60%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://raportroczny.orken.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf

⁶¹ http://raportroczny.orken.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf, 28.07.2010

⁶² <http://www.rnjsa.com.pl/pl/o-firmie>, 03.06.2010

Rafineria Trzebinia S.A. to pierwsza w Polsce firma, która uruchomiła przemysłową instalację do produkcji najwyższej, jakości biodiesla. Jest to jedna z kluczowych spółek Grupy Orlen.⁶³ W swojej ofercie posiada ona również innowacyjne biopaliwo ON BIO 20. Lokalizacja w bliskim sąsiedztwie węzła kolejowego oraz autostrady A4 sprzyjają przeładunkowi oraz magazynowaniu paliw ciekłych w Trzebini.⁶⁴ W obszarze przerobu ropy naftowej rafineria wykorzystuje swoje zdolności produkcyjne na poziomie ok. 65%. W porównaniu do Rafinerii Nafty Jedlicze dynamika rozwoju Rafinerii Trzebinia osiągnęła poziom dodatni w roku 2009 w stosunku do roku 2008.

Wielkość produkcji wybranych produktów rafineryjnych w latach 2008-2009

	2008	2009	dynamika 2008-2009
Przerób ropy naftowej	238,7	246,1	3,10%
Zakład produkcji biopaliw	111,5	111,7	0,20%
Estry metylowe oleju rzepakowego	93,3	93,8	0,56%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://raportroczny.orken.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf

Grupa Orlen jest posiadaczem na rynku polskim ponad 1700 stacji paliw. Stanowi to większościowy udział w rynku paliwowym biorąc pod uwagę takich konkurentów Orlenu jak BP, Shell, czy Grupa LOTOS. Przewaga nad konkurentami jest nawet kilkukrotna pomimo zmniejszającej się liczby stacji orle nowskich w Polsce. Należy zaznaczyć, że Orlen działa pod kilkoma szyldami, takimi jak Orlen, Bliska, czy Petrochemia Płock i CPN (stopniowo jednak odchodzi się od prowadzenia działalności pod tymi nazwami)⁶⁵

Stacje paliw w Polsce

KONCERN	2005	2006	2007	2008	2009
Grupa Orlen	1927	1932	1897	1803	1747
BP	303	307	342	359	384
Shell	247	272	311	349	381
LOTOS	362	362	339	335	327

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Nafta Polska, PKN Orlen, Polska Izba Paliw

⁶³ http://www.rafineria-trzebinia.pl/?page=o_firmie, 03.06.2010

⁶⁴ http://www.rafineria-trzebinia.pl/?page=strefa_produkow_naftowych, 03.06.2010

⁶⁵ http://raportroczny.orken.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf, 30.07.2010

Idąc w ślady konkurentów z branży petrochemicznej Grupa Orlen utworzyła odrębną spółkę zajmującą się sprzedażą gazu. Orlen Gaz sp.z o.o. to największa polska firma zajmująca się sprzedażą i dystrybucją propanu, butanu oraz mieszaniny propan-butan. Sprzedaż prowadzona jest dwoma kanałami dystrybucji: luzem w cysternach kolejowych lub autocysternach albo w stalowych butlach na gaz płynny. Spółka zajmuje się również instalacjami zbiorników naziemnych i podziemnych do składowania gazu wykorzystywanego do ogrzewania pomieszczeń.⁶⁶

Grupa Orlen działa również w segmencie olejowym. W tym celu utworzona została spółka Orlen OIL zajmująca się kompleksowo produkcją i dystrybucją środków smarnych. W ofercie produkcyjnej znajduje się: najwyższej, jakości oleje dla motoryzacji PLATINUM, szeroka gama olejów ORLEN OIL, oleje do silników samochodów ciężarowych i autobusów, oleje przemysłowe (hydrauliczne, przekładniowe, sprężarkowe), oleje do maszyn budowlanych i ciężkiego sprzętu, oleje dla rolnictwa, leśnictwa, ogrodnictwa AGRO, smary plastyczne, rozpuszczalniki, płyny eksploatacyjne, chemia samochodowa, bazy olejowe, oleje technologiczne oraz kosmetyki Platinum IMPACT. Spółka wprowadziła również specjalistyczny serwis olejowy POWER SERWIS, który rozwiązuje wszelkie problemy związane z odpowiednim doбором środków smarnych.⁶⁷ W 2009 roku wielkość sprzedaży całego segmentu olejowego była niższa o ok. 7,6% w stosunku do roku 2008. Spadek wielkości produkcji wynosił 14% i był spowodowany zmniejszającym się popytem na środki smarne, a także planowanym postojem remontowym na instalacji bloku olejowego.⁶⁸ Również sprzedaż nie okazała się korzystna dla Orlenu. Jednakże w stosunku do roku 2008 jej spadek był nieznaczny i wyniósł około 3,5 %.

Wielkość produkcji Orlen Oil w latach 2008-2009

	2008	2009	Dynamika
Środki smarne, oleje bazowe i procesowe	226682	195461	-13,80%
Pozostałe produkty	226852	204978	-9,60%
Razem	453534	400439	-11,70%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://raportroczny.orken.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf

⁶⁶ <http://www.orkengaz.pl/ofirmie.php>, 03.06.2010

⁶⁷ <http://www.orkenoil.pl/firma/info.html>, 03.06.2010

⁶⁸ http://raportroczny.orken.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf, 28.07.2009

Wielkość sprzedaży Orlen Oil w latach 2008-2009

	2008	2009	Dynamika
Środki smarne, oleje bazowe i procesowe	157463	151992	-3,50%
Pozostałe produkty	198065	182184	-8%
Razem	355528	334176	-6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://raportroczny.orken.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf

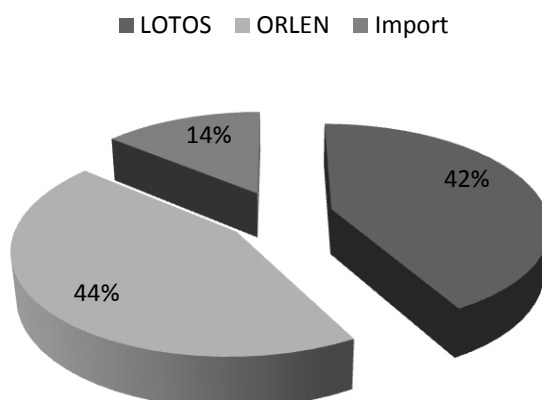
Grupa Orlen prowadzi także działalność w zakresie produkcji nawierzchni bitumicznych. Orlen Asphalt Sp. z o.o. to jedno z największych w Polsce przedsiębiorstw zajmujących się produkcją oraz sprzedażą asfaltów. Udziały w spółce posiadają odpowiednio PKN Orlen S.A. w ilości 82,46 % udziałów oraz Rafineria Trzebinia 17,54 % udziałów. Ofertę spółki stanowią asfalty drogowe, modyfikowane ORBITON, wielorodrajowe BITREX, przemysłowe oraz lepiki i specyfiki asfaltowe. W 2006 zostało uruchomione jedna z największych i najnowocześniejszych w Europie instalacja do produkcji modyfikowanych asfaltów ORBITON. Dzięki niej spółka jest w stanie zaopatrywać największe inwestycje drogowe w Polsce. Spółka posiada dwa centra produkcyjne i handlowe w Płocku i Trzebini.⁶⁹ W tym zakresie działalności nastąpił nieznaczny wzrost sprzedaży w 2009 roku, który wyniósł zaledwie 0,6%. Sprzedaż eksportowa zmalała ilościowo natomiast umożliwiło to wzrost sprzedaży sezonowej w kraju. Spowolnienie gospodarcze w Czechach spowodowało 2% spadek sprzedaży asfaltów w tym regionie. Sytuacja gospodarcza kraju oraz niższe zapotrzebowanie na produkty były główną przyczyną 22% spadku produkcji asfaltów na Litwie.⁷⁰

Grupa Orlen w zakresie produkcji asfaltów znajduje się w ścisłej czołówce. Pomimo że Grupa LOTOS stara się dogonić w produkcji i sprzedaży Orlen to i tak wyprzedza on LOTOS o dwa punkty procentowe, co ilustruje poniższy wykres.

⁶⁹ http://www.orken-asfalt.pl/o_firmie.php, 03.06.2010

⁷⁰ http://raportroczny.orken.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf, 28.07.2009

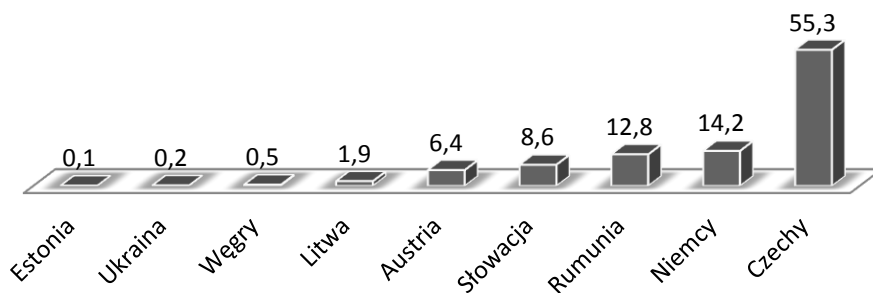
Udziały w krajowym rynku asfaltów 2009 rok



źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.raportroczny.orklen.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf

W zakresie eksportu Orlen w większości wysyłał swoje produkty na południe Europy. Ponad połowa produktów przeznaczonych na eksport trafiła na rynek czeski. Można się w tym doszukać silnej chęci dalszej ekspansji na obce rynki po przejęciu czeskiego koncernu Unipetrol. Stosunkowo duża ilość asfaltów oraz innych produktów jest również eksportowana na zachód na Niemiec. Tu także można się dopatrywać rozwoju procesu umiędzynaradawiania w zakresie poszerzania swojej działalności poza granicami kraju, biorąc pod uwagę działalność paliwową oraz funkcjonowanie na niemieckim rynku grupy Orlen Deutschland.

Struktura geograficzna eksportu ORLEN Asfalt w 2009 roku (%)



źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.raportroczny.orklen.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf

Segment chemiczny Grupy Orlen w 2009 roku tworzyły ANWIL we Włocławku oraz jego spółka zależna Spolana z siedzibą w Czechach. ANWIL S.A. to jedyny w Polsce producent suspensyjnego polichlorku winylu, a także znaczący producent nawozów azotowych (produkuje saletrę amonową oraz saletrzak). Ponadto zajmuje się wytwarzaniem granulatów kablowych z PCW, mieszanek sypkich na bazie PCW, a także twardych granulatów technicznych do produkcji paneli ściennych, profili budowlanych i elektroinstalacyjnych.⁷¹ Podobnie jak w pozostałych segmentach, w których działa Grupa Orlen, segment chemiczny odnotował również znaczący spadek w produkcji. Produkcja nawozów azotowych w porównaniu do 2008 roku spadła o 20%. Pod koniec 2009 roku osłabiona koniunktura na rynku zaczęła się poprawiać, przez co zanotowano wielkość produkcji zbliżoną do roku 2008.

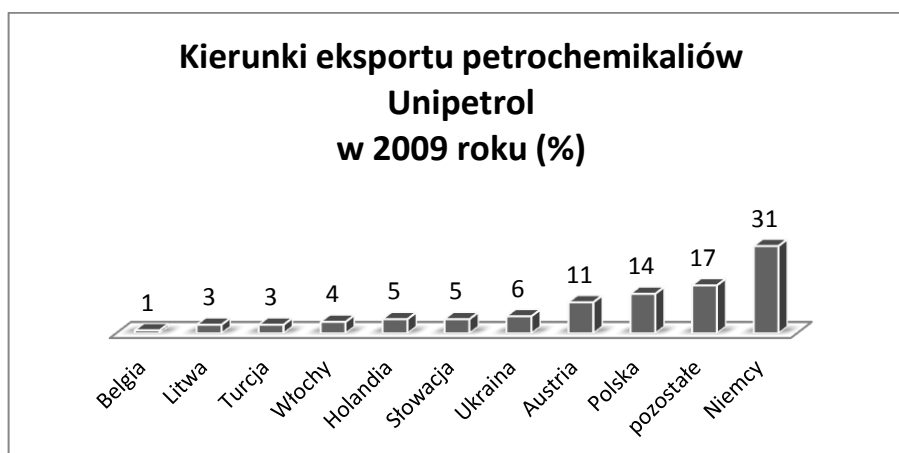
W segmencie petrochemicznym Grupa Orlen uznawana jest za czołowych producentów petrochemikaliów w Polsce oraz w Czechach. Działalność swoją w tym zakresie prowadzi przy pomocy Basell Orlen Polyolefins sp. z o.o. (BOP), polskiej spółki joint venture, która zajmuje się produkcją i sprzedażą poliolefin. Spółka powstała w 2003 roku. Jej współtwórcami byli Basell Europe Holdings B.V. oraz PKN Orlen. PKN Orlen posiada 50 % udziałów w tej spółce. W 2005 roku spółka uruchomiła w Płocku dwa zakłady: do produkcji polipropylenu Spheripol oraz polietylenu wysokiej gęstości (HDPE) Hostalen. BOP posiada również instalacje do produkcji polietylenu niskiej gęstości Malen. Spółka przyczynia się do rozwoju rynku polskiego w zakresie produkcji tworzyw sztucznych. Za sprzedaż surowców oraz obsługę klientów na rynku krajowym odpowiada spółka córka firmy BOP, Basell Orlen Polyolefins Sprzedaż.⁷² Całkowity wolumen poliolefin wyprodukowanych w 2009 roku był nieznacznie niższy od wielkości produkcji w 2008 roku. Produkcja polietylenu w Polsce i Czechach w 2009 roku była niższa o 6% niż w roku 2008. Wielkość produkcji polipropylenu była niższa tylko o 2%. Spadek produkcji poliolefin spowodowany był głównie zmniejszonym popytem na tworzywa sztuczne. Spadek popytu na poliolefiny w Czechach widoczny był w segmencie butelek i folii, a także w plastikach użytku codziennego. Wszystko to spowodowane jest kryzysem finansowym.⁷³

⁷¹ http://www.anwil.pl/informacje_o_firmie.php, 03.06.2010

⁷² <http://www.basellorlen.pl/inside.php?pg=e94f5d8c2d83ac2afad372879921a215>, 03.06.2010

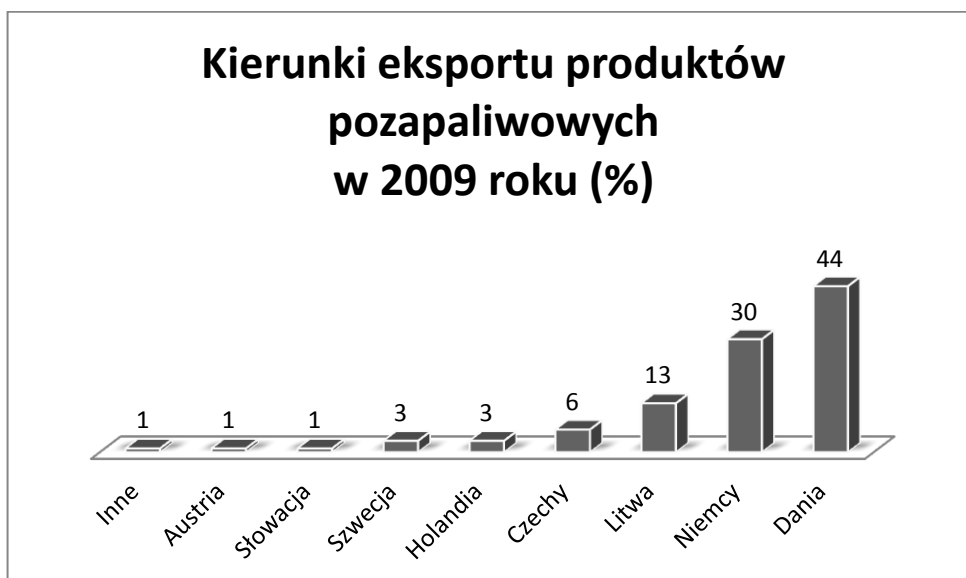
⁷³ http://raportroczny.orklen.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf, 28.07.2010

Eksport produktów chemicznych wytworzonych w Czechach obejmuje w większości Niemcy, Polskę, Austrię oraz Ukrainę. To do tych krajów trafia ponad 60% produkcji Unipetrolu.



źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.raportroczny.ornen.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf

Natomiast pozostałe produkty pozapaliwowe wyprodukowane w Polsce w 2009 roku trafiały w szczególności na rynki duńskie, niemieckie oraz litewskie. To ponad 80% całej produkcji.



źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.raportroczny.ornen.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf

Poza powyżej wymienionymi Orlen posiada również udziały w takich spółkach jak:

- Orlen Transport, w zakres działalności, której wchodzi transport materiałów niebezpiecznych,
- Orlen WIR zajmującej się remontami i modernizacją oraz zapewniającej pełen serwis eksploatacyjny wszelkich maszyn wirujących,

- Orlen Automatyka sp. z o.o. wykonującej prace w obrębie: automatyki przemysłowej, kolejowej, elektryki, analityki, systemów sterowania, klimatyzacji, mechaniki precyzyjnej, aparatury bezpieczeństwa technicznego, pomiarów izotopowych, termowizji, systemów przeciwpożarowych
- Ship-Service S.A. Grupa Orlen, która zajmuje się bunkrowaniem statków morskich w paliwa żeglugowe, przeładunkiem i składowaniem towarów, obsługą statków w portach, działalnością spedycyjną i przewozową w zakresie transportu wodnego i lądowego,
- Polkomtel, będącej jedną z firm działających w branży telekomunikacyjnej w Polsce,
- Płocki Park Przemysłowo-Technologiczny zajmującej się badaniami i rozwojem nowoczesnych technologii gospodarki opartej na wiedzy,
- Solino, w zakres działalności, której wchodzi podziemne magazynowanie ropy i paliw oraz wydobywanie solanki i konfekcjonowanej soli.

3. Strategie umiędzynarodowiania Orlenu.

Opracowanie idealnej pod względem gospodarczym strategii rozwoju koncernu Orlen było nie lada wyzwaniem dla ekonomistów. Stojąc w obliczu kryzysu gospodarczego trudno było zabezpieczyć koncern przed jego skutkami i jednocześnie wzmocnić pozycję, która zabezpieczyłaby najlepszą i najbezpieczniejszą drogę dla rozwoju. Pomimo tego pod koniec 2008 roku została przyjęta nowa strategia umożliwiająca rozwój Orlenu, prężnie działającego na rynku krajowym.

Obecna strategia rozwoju PKN Orlen obejmuje lata 2009 – 2013. Jest ona skoncentrowana na wzmocnieniu efektywności oraz dalszym rozwoju zarówno na rynku krajowym jak i na rynkach międzynarodowych. Wiąże się z tym również realizacja celów dotyczących ekspansji na inne rynki.

W segmencie rafineryjnym planowana jest realizacja programu inwestycyjnego, który zakłada wydatki na poziomie ponad 5 miliardów złotych. Inwestycja ta jest związana z produkcją oleju napędowego – instalacji hydroodsierczania w Możejkach na Litwie. Orlen nie chce ograniczać swojej działalności tylko na rynkach zdobytych już w sąsiednich państwach. Poszukiwanie nowych rynków zbytu jest podstawowym elementem rozwoju transgranicznego. Spółka planuje ekspansję na nowe rynki – ukraiński oraz białoruski. Swoją działalność chce oprzeć głównie na sprzedaży hurtowej

i detalicznej, nie wykluczając przy tym budowy sieci stacji paliw na terenach ukraińskich.⁷⁴ Dzięki ewentualnym przejęciom na tych terenach Orlen będzie mógł starać się o zdobycie nowych źródeł dostawy ropy naftowej.

W przypadku sieci stacji paliw spółka planuje kontynuować dotychczasową i skuteczną politykę dotyczącą marek. Utrzymana zostanie marka STAR w Niemczech (marka ekonomiczna), marka ekonomiczna i Premium w Polsce i Czechach oraz marka ekonomiczna na Litwie.

W związku z realizacją „Projektu na Morzu Bałtyckim” (od 2008 roku), opierającym się na prowadzeniu prac poszukiwawczo-wydobywczych węglowodorów w łotewskiej strefie szelfu Morza Bałtyckiego, planowana jest kontynuacja prac poszukiwawczych z reinterpretacją danych historycznych oraz zaplanowanie i realizacja dodatkowej akwizycji danych sejsmicznych.⁷⁵ Spółka planuje zacieśnienie współpracy z firmą Kuwait Energy Company przy poszukiwaniu złóż na Bałtyku. Orlen chce przez to uzyskać nowe źródła dostawy ropy, gdyż jak na razie wciąż uzależniony jest od dostawców z dawnego bloku wschodniego. Pozyskanie nowych dostawców może się okazać tańsze, a ropa naftowa lepsza niż dotychczas pozyskiwana. Należy zaznaczyć, że Orlen współpracował z firmą z Kuwejtów przy realizacji „Projektu na Morzu Bałtyckim”.⁷⁶

Aby rozwinąć politykę surowcową spółki planowane jest zawieranie długoterminowych umów na dostawę ropy naftowej. Zakupy krótkoterminowe mają być ukierunkowane na niedowartościowane gatunki. Projekty wydobywcze mają być realizowane w krajach o ustabilizowanej sytuacji oraz o akceptowalnym poziomie ryzyka.⁷⁷ Kraje o niestabilnej gospodarce często borykają się z wahaniem się kursu waluty narodowej. Zawieranie umów w takich krajach wiąże się z ryzykiem walutowym, a co za tym idzie możliwością ponoszenia dodatkowych kosztów nieujętych w pierwotnym planie finansowym spółki Orlen.

⁷⁴ http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/97612,orlen_strategi_pryniesie_7_8_mld_zl.html , 15.06.2010

⁷⁵ http://www.raportroczny.orlen.pl/pub/files/PL_2008/raport.pdf , 15.06.2010

⁷⁶ http://www.petroexpres.pl/news/Bez_700_mln_USD_ani_rusz_3355.html , 15.06.2010

⁷⁷ <http://www.orlen.pl/pl/centrumprasowe/strony/strategiapknorlennalata20.aspx> , 15.06.2010

III. Przejęcie, jako forma międzynarodowej ekspansji spółki Orlen S.A.

Ekspansja międzynarodowa spółki Orlen rozpoczęła się w roku 2002, kiedy to zdominowaniu rynku polskiego PKN Orlen postanowił poszerzyć swoją działalność o rynki zagraniczne. Pierwszym krokiem, jaki poczynił było przejęcie sieci stacji paliwowych w Niemczech. Po osiągnięciu pierwszego sukcesu spółka postanowiła kontynuować proces rozwoju i w 2004 roku zainteresowała się rynkiem czeskim, czego efektem było przejęcie koncernu UNIPETROL. Brak porozumienia z Lotosem oraz niewielkie możliwości inwestycyjne w kraju spowodowały, że w 2007 roku spółka postanowiła zainwestować w aktywa rafinerii nafty w Możejkach na Litwie.

1. Przejęcie sieci stacji paliwowych w Niemczech

Inicjatywa rozwoju działalności firmy na terenie innych krajów była efektem szybkiego podbicia rynku polskiego przez PKN Orlen. Spółka miała jasno określone, jakimi przesłankami chce się kierować, aby osiągnąć zamierzony cel. Zaliczała do nich: umocnienie pozycji konkurencyjnej spółki w regionie, eliminowanie luki między Orlenem a regionalnymi spółkami, poszukiwanie nowych rynków zbytu, zdobycie własnych źródeł zaopatrzenia w ropę naftową⁷⁸. Jej cele zaczęły być realizowane już trakcie pierwszej próby wejścia na obcy rynek, jakim były Niemcy.

W 2002 roku, aktywnie szukając nowych rynków zbytu, PKN Orlen nabył od BP/Aral 494 stacje paliw za 140 milionów euro. Stacje zlokalizowane były w północnych Niemczech i działały pod marką Aral. Sprzedaż tych stacji przez British Petroleum (BP) była efektem przejęcia przez ten koncern niemieckiej grupy Veba OEL. W 2001 roku BP przejął sieć stacji Aral od niemieckiej firmy E.ON. W tamtym czasie w Niemczech funkcjonowało około 16 tysięcy stacji paliw. Po przejęciu stacji od BP Orlen miał kontrolować ponad 2,5 procent niemieckiego rynku paliwowego.⁷⁹ Orlen stał się kolejnym rywalem takich potentatów paliwowych jak BP oraz Royal Dutch/Shell. Była to pierwsza tak duża międzynarodowa transakcja polskiego koncernu paliwowego od początku transformacji ustrojowej.⁸⁰

⁷⁸ W. Karaszewski, op. cit. s.140

⁷⁹ <http://wiadomosci.polska.pl/gospodarka/article,Orlen,id,23692.htm> , 15.06.2010

⁸⁰ <http://wiadomosci.polska.pl/gospodarka/article,Orlen,id,23692.htm>, 13.06.2010

Wprowadzenie na rynek niemiecki marki w biało-czerwonych kolorach okazało się nie trafne. Niemieccy kierowcy niechętnie korzystali z usług na stacjach Orlenu. Z tego też powodu spółka postanowiła zastąpić markę Orlen marką tańszych sieci stacji benzynowych o nazwie STAR.⁸¹ W 2003 roku w Berlinie została otwarta pierwsza stacja benzynowa PKN Orlen.

Pod koniec sierpnia 2008 roku Orlen posiadał 878 stacji paliw położonych poza granicami Polski, z czego 58 % znajdowało się w Niemczech. Na północy tego kraju znajdowało się aż 510 stacji zarządzanych przez Orlen z logo STAR. To o wiele więcej niż w naszym kraju posiadały w tym czasie takie spółki jak Statoil, Shell, czy BP.⁸²

Pod koniec 2009 roku w północnych Niemczech funkcjonowało 490 stacji paliwowych Orlenu. Przeważająca większość z nich działa pod marką STAR, a tylko nieliczne mają wciąż logo Orlenu. STAR uważany jest za najbardziej rentowną spośród wszystkich zagranicznych sieci Orlenu. Orlen rozważał zmianę wizerunku swoich stacji paliwowych w Polsce, Czechach i na Litwie właśnie na markę STAR, gdyż to ona odniosła ogromny sukces w Niemczech.⁸³ Spółka myśli przede wszystkim o zmianie marki Bliska, która jest jedną z młodszych, ale prężnie działających marek Orlenu, funkcjonującą od czterech lat. Do brandu STAR miały by także trafić placówki działające z logo CPN albo Petrochemia Płock.⁸⁴

Obecnie spółka PKN Orlen jest 100 % właścicielem Orlen Deutschland. Zajmuje się sprzedażą detaliczną paliw w Niemczech na stacjach paliw pod nazwą STAR. Udział w niemieckim rynku paliwowym, z planowanego w 2001 roku 2,5 procentowego poziomu zwiększył się w 2009 roku do 8,4%⁸⁵. W 2009 roku spółka zarządzała siecią 521 stacji, spośród których 485 działa pod marką STAR, 4 w barwach Orlenu oraz 32 usytuowane przy supermarketach.⁸⁶

Przejęcie niemieckich stacji paliw zainicjowało ekspansję międzynarodową niewielkiej i młodej polskiej spółki. Jak już wcześniej wspomniano, Orlenowi zależało na zdobyciu nowego rynku zbytu dla swoich produktów. Zaistnienie na rynku

⁸¹ http://dziennik.pl/gospodarka/article55549/Orlen_rezygnuje_ze_swojej_marki_w_Niemczech.html, 15.06.2010

⁸² http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/92570,orlen_chce_przejac_jeszcze_ponad_200_stacji_w_niemczech.html, 15.06.2010

⁸³ <http://www.rp.pl/artykul/19417,405013.html>, 15.06.2010

⁸⁴ <http://www.parkiet.com/artykul/9,878383.html>, 15.06.2010

⁸⁵ <http://www.eksporter.gov.pl/Informacja/Informacja.aspx?Id=18591>, 05.09.2010 r.

⁸⁶ <http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/OrlenWEuropie/Strony/OrlenWNiemczech.aspx>, 13.06.2010

ościnnym oraz osiągnięcie na obcym terenie sukcesu w sprzedaży detalicznej można, więc uznać za spełnienie pierwszego, ale za to podstawowego i jakże ważnego celu, dającego początek umiędzynarodowieniu PKN Orlen.

2. Przejęcie czeskiego UNIPETROLU

Motywy, jakimi zaczął kierować się PKN Orlen przy dokonywaniu przejęcia stacji paliwowych w Niemczech, okazały się mieć charakter uniwersalny. Chęć zainwestowania kapitału spółki w kolejnych krajach ościennych spowodowana była poszerzeniem rynku dla swoich produktów. Najważniejszym czynnikiem, który był brany pod uwagę przy zakupie pakietu większościowego w Czechach była przede wszystkim chęć wyeliminowania luki wartości pomiędzy PKN Orlen a węgierskim MOL oraz austriackim OMV. Zakup aktywów w Czechach podniósł rangę firmy, co pomogło jej stać się regionalnym liderem.⁸⁷

Przejęcie Unipetrolu przez PKN Orlen było jednym z większych przejęć przez polską spółkę zagranicznej firmy. Pomysł ten uważano za dosyć ryzykowny, biorąc pod uwagę to, że na świecie nie dochodzi do skutku ok. 80 % przejęć. Przy opracowywaniu planu strategii przejęcia przyjęto kilka założeń. Jedną z tych hipotez zakładała, że charakter inwestycji będzie ściśle strategiczny. Polegało to na tym, że w cenie miała się pojawić nie tylko kwota, która odzwierciedlała wycenę spółki, ale także wzrost jej wartości oraz efekt synergiczny następujący po obu stronach. Cena miała być również dostosowana do aktualnej wartości aktywów netto Unipetrolu. Hipoteza ta nie była najkorzystniejsza, gdyż negocjacje nie były również takie łatwe.⁸⁸

23 kwietnia 2004 roku PKN Orlen złożył ofertę zakupu 63 % akcji czeskiego koncernu Unipetrol we współpracy z amerykańskim ConocoPhillips oraz czeskim Agrofert Holding. Oferta Orlenu uzyskała poparcie instytucji odpowiedzialnych za prywatyzację w Czechach.⁸⁹

W czerwcu 2004 roku na podstawie umowy z Funduszem Majątku Narodowego Republiki Czeskiej spółka PKN ORLEN stała się większościowym akcjonariuszem czeskiego holdingu Unipetrol a.s., który zajmował się przetwórstwem ropy naftowej,

⁸⁷ W. Karaszewski, op. cit., s.140-141

⁸⁸ http://ceo.cxo.pl/artykuly/50248_0/Przejecie.za.pol.miliarda.html, 28.05.2010

⁸⁹ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Kulczyk-Przejecie-Unipetrolu-nie-wplyneloby-na-warunki-fuzji-PKN-Orlen-i-MOL-1116139.html>, 28.05.2010

produkcją petrochemiczną i dystrybucją paliw. Polska spółka stała się posiadaczem 63% akcji czeskiej spółki.

W październiku 2004 roku PKN Orlen przekazał do Komisji Europejskiej komplet wymaganych dokumentów dotyczących przejęcia czeskiego Unipetrolu. W kwietniu 2005 roku Komisja Europejska wyraziła zgodę na przejęcie Unipetrolu przez PKN Orlen. Było to pierwsze w historii polskiej gospodarki przejęcie, które wymagało zgody Brukseli na przejęcie przedsiębiorstwa działającego w innym kraju Unii Europejskiej. Zgoda komisji była ostatnim elementem zawieszającego dokończenie tego przejęcia. Za 63% udziałów w Unipetrolu Orlen miał zapłacić 405 milionów euro.⁹⁰

W 2005 roku czeski koncern chemiczny Agrofert uzgodnił z PKN Orlen zakup pewnych aktywów Unipetrolu o wartości 103 miliony euro. Na podstawie umowy Orlen miał sprzedać 50 % spółki Agrobchemia AS za 12,1 miliona euro, 38,8 % Aliachem AS za 6,1 miliona i Kaucuk AS za 57,9 miliona euro. Chciał również sprzedać 60 % Paramo AS za 3,6 miliona euro i 40 % Chemopetrol za kwotę 23,3 miliona euro. Ceny za te oddziały zostały ustalone na przełomie 2003/2004 roku na podstawie wyniku audytu wyników finansowych za 2002 rok i pierwszą połowę 2003. W przypadku nie wywiązania się z postanowień umowy przez plocki koncern miał on zapłacić rekompensatę w wysokości 77 milionów euro. W tym samym czasie czeska policja zaczęła prowadzić dochodzenie dotyczące korupcji towarzyszącej prywatyzacji czeskiego Unipetrolu z udziałem PKN Orlen. Czesi zwrócili się do Polski o udzielenie informacji, a także przedstawienie materiałów, które świadczyłyby o tym, że w Czechach brano łapówki za sprzedaż Unipetrolu. We wrześniu 2005 roku czeska telewizja Nova wyemitowała reportaż nagrany za pomocą ukrytej kamery, w którym Z.Doležel, zdymisjonowany później szef gabinetu premiera Czech Jirzego Paroubka, domagał się łapówki w wysokości 5 milionów koron w zamian za pośrednictwo w rozmowach o dokończeniu prywatyzacji Unipetrolu, czym miała być zainteresowana czeska spółka Seta, w imieniu, której występował polski lobbysta Jacek Spyra.⁹¹ Miała to być zaliczka za wprowadzenie firmy Seta do rozmów związanych z przejęciem Unipetrolu.⁹² Poprzednie kierownictwo PKN Orlen, aby wygrać przetarg prywatyzacyjny Unipetrolu, było zmuszone zawrzeć niekorzystną umowę z firmą Agrofert o odsprzedaży aktywów za zaniżone ceny, gdyż właścicielem Agrofertu był

⁹⁰ <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,52981,2664929.html>, 28.05.2010

⁹¹ <http://www.wprost.pl/ar/?O=80899>, 03.06.2010

⁹² <http://www.wprost.pl/ar/?O=80523&pg=1>, 03.06.2010

Andrey Babiś, który był w bliskich relacjach z byłym premierem Czech, Stanislavem Grossem.⁹³ Umowa ta była warunkiem wygrania przetargu na przejęcie Unipetrolu. PKN Orlen ostatecznie nie dotrzymał warunków umowy z Agrofertem, przez co stracił, co najmniej 77 milionów euro na poczet kary za niewywiązanie się z umowy. W sytuacji gdyby ją jednak zrealizował, straciłby ok. 200 milionów euro.⁹⁴

Orlen był świadomy niebezpieczeństwa finansowego, jakie wiązało się z tak dużą inwestycją w akcje Unipetrolu. Nie chcąc dopuścić do powstania niekorzystnego ryzyka walutowego Orlen postanowił zabezpieczyć pozostałą do wpłaty kwotę transakcji przed niekorzystnym skokiem kursu korony czeskiej. Daty ostatecznego rozliczenia transakcji były trzykrotnie zmieniane, więc ryzyko było ogromne. Ostatecznie rozliczenie wszystkich instrumentów dało zadowalającą kwotę prawie 4 mln zł.⁹⁵

Obecnie do podstawowych spółek czeskiego holdingu zalicza się:

1. Ceska Rafinerska – największy przetwórcza ropy naftowej w Czechach;
2. Paramo – największy czeski producent i dostawca paliw samochodowych, olejów napędowych i przemysłowych;
3. Chemopetrol – główny dostawca półproduktów dla przemysłu chemicznego;
4. Benzina – największy dystrybutor i sprzedawca paliw w Czechach.

Spółka Benzina pod koniec 2009 roku zarządzała siecią 337 obiektów, które działały zarówno w segmentach premium jak i ekonomicznym. 107 stacji spełniało wymagania marki premium Benzina Plus, w której ofercie znajduje się bogaty asortyment usług oraz produktów pozapaliwowych. Natomiast pozostałe 230 obiektów spełnia wymagania segmentu ekonomicznego, oferującego podobne jak obiekty w Polsce i Niemczech sprawdzoną, jakość paliw po konkurencyjnej cenie.⁹⁶

Zakup akcji Unipetrolu przez Orlen był jego najważniejszym posunięciem strategicznym, co spowodowało, że stał się on liderem regionalnym. Jest to również przykład efektywnej wymiany wiedzy i doświadczeń na arenie międzynarodowej. Należy nadmienić, że połączenie PKN Orlen z Unipetrolelem było pierwszym tak dużym przejęciem w krajach, które przystąpiły do Unii Europejskiej w 2004 roku.⁹⁷

⁹³ <http://www.wprost.pl/ar/?O=80899>, 03.06.2010, Op.cit

⁹⁴ <http://www.wprost.pl/ar/81102/Lapowka-za-Unipetrol>, 03.06.2010

⁹⁵ W. Karaszewski, op. cit., s.144-148

⁹⁶ <http://www.orklen.pl/PL/OFirmie/OrlenWEuropie/Strony/OrlenWCzechach.aspx>, 16.05.2010

⁹⁷ <http://www.orklen.pl/PL/CentrumPrasowe/Strony/PKNOrlennaczeleGigantówEu.aspx>, 28.05.2010

3. Przejęcie Możejek

Po przejęciu kontroli nad czeskim Unipetrolelem oraz osiągnięciu ogromnego sukcesu na rynku polskim, spółka poszukiwała dalszych możliwości ekspansji i rozwoju na rynkach zagranicznych. Spowodowane to było wyczerpaniem się możliwości inwestycyjnych w kraju oraz niemożliwą jeszcze jak na tamte czasy fuzją z Lotosem. Poszukiwanie wysokojakościowych aktywów stało się jedną z przesłanek dokonywania kolejnych inwestycji, które mogłyby podnieść wartość firmy. Wykorzystując niekorzystną sytuację finansową Yukos International B.V., Orlen postanowił zainteresować się przejęciem atrakcyjnych aktywów rafinerii nafty w Możejkach.⁹⁸

Przejęcie rafinerii w Możejkach zostało uznane za rekordową transakcję, która dała początek wielkich przejęć w zakresie działalności paliwowo-energetycznej w Europie Środkowo-Wschodniej. Koszt tej transakcji opiewał na najwyższą w historii polskich przejęć firm zagranicznych kwotę 2 miliardów 400 milionów dolarów. Doliczając do tego wydatki poniesione na wykup akcji Możejek kwota ta oscylowała w granicach trzech miliardów dolarów. Była to dosyć korzystna inwestycja, gdyż Możejki Nafta to najnowocześniejsza rafineria w byłym Związku Radzieckim. Do 2007 roku rafineria w Możejkach była kontrolowana przez holenderską spółkę należącą do rosyjskiego koncernu Yukos. Należało do niej ok. 54 % akcji. Rosjanie odkupili ten pakiet od amerykańskiej firmy Williams. Drugim właścicielem był litewski skarb państwa (ok.40%).

Prawo pierwokupu akcji miał rząd litewski, po to, aby móc podjąć decyzję, czy akceptuje nowego inwestora. Wystawił on również na sprzedaż 30% ze swojego pakietu. Orlen, aby przejąć rafinerię w Możejkach musiał negocjować warunki zarówno z holenderską spółką Yukosu jak i rządem litewskim. Za akcje Yukosu spółka zapłaciła ok. 1,5 miliarda dolarów, a za pakiet rządu litewskiego 850 milionów.

Kiedy ORLEN wygrał rywalizację o akcje Możejek, które posiadał Yukos International nastąpiła cała seria niefortunnych zdarzeń, które trudno było uznać za wypadki losowe. Najpierw uszkodzona została boja terminalu w Butyndze na Morzu Bałtyckim, do której dopływały tankowce dostarczające lub odbierające ropę przeznaczone na eksport. Kolejnym zdarzeniem był wyciek z ropociągu i przerwanie

⁹⁸ W. Karaszewski, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w budowaniu potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów, UMK, Toruń 2007, s.148-149

dostaw rosyjskiej ropy do czasu. usunięcia przyczyn awarii. 12 października 2006 roku w Możejках z niewyjaśnionych przyczyn wybuchł pożar, w którym spłonęła kolumna destylacji próżniowej. W niedługim czasie po pożarze niektórzy członkowie rady nadzorczej i zarządu, reprezentujący Yukos zbuntowali się i próbowali odwołać dyrektora generalnego Możejki Nafta. Niektóre z tych zdarzeń zarząd PKN ORLEN był w stanie przewidzieć np. odcięcie dostaw rosyjskiej ropy. Rosjanie mieli na celu zniechęcenie ORLENu do transakcji. Nieoficjalny sygnał, że ropociąg zostanie zakrecony dotarł do przedstawicieli spółki kilka tygodni wcześniej, więc nie było to wielkie zaskoczenie. ORLEN zareagował błyskawicznie i przestawił rafinerię na zaopatrzenie w surowiec importowany drogą morską. Około tygodnia po zamknięciu ropociągu pierwszy tankowiec z ropą przyplłynął do portu, w Butyndze. Później sprowadzano ropę także spoza Rosji – wenezuelską. Nadawała się ona świetnie do przerobu w Możejках i była nawet tańsza niż surowiec sprowadzany wcześniej rurociągiem „Przyjaźń”, uwzględniając przy tym koszty transportu.⁹⁹

W kwietniu 2009 roku Orlen stał się 100% właścicielem spółki ORLEN Lietuva (poprzednio AB Mazeikiu Nafta). Obecnie jest to jedna z największych spółek na Litwie. Zajmują się, jako jedyna rafineria wśród spółek krajów bałtyckich przerobem ropy naftowej. Sprzedaż produktów paliwowych obejmuje litewski rynek lokalny, eksport lądowy na Łotwę, Ukrainę oraz do Polski i Estonii, a także eksport drogą morską do Stanów Zjednoczonych oraz państw Europy Zachodniej, wykorzystując w tym celu terminal Klajpedos Nafta.¹⁰⁰

Jak wcześniej wspomniano pod koniec 2009 roku Grupa ORLEN posiadała na terenie Litwy 35 stacji paliwowych, które zarządzane są przez spółkę AB Ventus Nafta. Spośród nich 23 obiekty działały pod marką ORLEN Lietuva w tak zwanym segmencie premium, w którego skład wchodzi oferta sklepowa, a także utworzona na potrzeby klientów oferta gastronomiczna, czyli Stop Café Bistro. Pozostałe stacje funkcjonują pod banderą Ventus.¹⁰¹

Przejęcie Możejek przez spółkę PKN ORLEN odzwierciedla rodzaj przejęcia tworzącego specjalizację przedmiotową, który opiera się na ograniczeniu konkurencji dla produktu głównego, którym w tym przypadku była rafinacja ropy naftowej i

⁹⁹ <http://www.polityka.pl/rynek/gospodarka/1500417,1,mozejki-wielka-pomyłka-orlenu.read>, 16.05.2010r.

¹⁰⁰ <http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/OrlenWEuropie/Strony/OrlenNaLitwie.aspx>, 16.05.2010r.

¹⁰¹ Tamże

osiągnięciu przewagi przez ograniczanie zasobów wyrobów podobnych. Przejęcie to nastąpiło poprzez zakup istniejących akcji i aktywów rafinerii w Możejках. Wystąpiło ono w formie poziomej. Dotyczyło przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności, które wytwarzały podobne produkty i opierały się na zbliżonej technologii. Były to firmy konkurencyjne, jednakże ich połączenie mogło spowodować zagrożenie dla innych przedsiębiorstw konkurujących z nimi, np. rosyjski Yukos.

Przejęcie Możejек przez PKN Orlen wiązało się z podwyższonym ryzykiem, jakie wynikało z bezpośredniej inwestycji zagranicznej. Ryzyko to związane było z wahaniami się kursu obcej waluty oraz dodatkowo ze zmiennością rynkowych stóp procentowych. Na szczęście dla spółki finalizacja inwestycji nie pociągnęła za sobą większych strat, a wszystko to dzięki zastosowaniu przemysłanej strategii działania.¹⁰²

¹⁰² W. Karaszaewski, op. cit., s.150

Zakończenie

Fuzje i przejęcia są podstawowym sposobem umożliwiającym ekspansję polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Celem mojej pracy było przedstawienie procesu internacjonalizacji, jako skutecznego środka rozwoju firm, które na rynku krajowym osiągnęły już wystarczający sukces. Opisanie przejęć dokonanych przez PKN Orlen doskonale zobrazowały ten proces, przez co postawiony przeze mnie jeden z celów pracy został osiągnięty. Rozwinięcie działalności na obcych rynkach i osiągnięcie na nich stopniowego sukcesu potwierdziły teorię, że choć fuzje między dwoma krajami są dosyć ryzykowne to ich skutki są dla obu stron niezwykle korzystne.

Nakreślenie motywów, jakimi kierują się przedsiębiorcy decydując się na łączenie swoich firm z konkurentami zagranicznymi, pozwoliło wywnioskować, że fuzje są niezbędnym elementem prawidłowej gospodarki aktywami przedsiębiorstw. PKN Orlen dokonując przejęć zagranicznych zabezpieczył się, tworząc dla siebie nowe rynki zbytu oraz zyskując dodatkowy kapitał. Dzięki tym przejęciom zwiększył także możliwości pozyskiwania tańszych surowców.

Opisanie przejęć, jakich dokonał Orlen miało na celu pokazanie, że nawet tak stosunkowo młoda spółka potrafi rozbudować swój potencjał i osiągnąć ogromny sukces. Pomimo wielkiego ryzyka, spółka osiągnęła postawione sobie cele i szybko rozwinęła swoją działalność na rynkach Niemiec, Czech i Litwy. Nie wszystkie przejęcia jednak okazały się dla Orlenu trafne. W mojej ocenie najbardziej korzystnym było przejęcie sieci stacji paliw w Niemczech. Z planowanego osiągnięcia 2,5% udziału w rynku niemieckim spółka w 2009 roku posiadała ponad trzykrotnie wyższy udział od planowanego. Co więcej planuje dalszy rozwój i inwestycje w sieć stacji marki STAR. Natomiast nietrafionym przejęciem Orlenu wydaje się być zakup aktywów rafinerii nafty w Możejkach. Odcięcie dostaw ropy z Rosji spowodowało spadek produkcji i konieczność poszukiwania nowych źródeł dostaw, co wiązało się ze wzrostem kosztów produkcji. Należy też wspomnieć, że od około roku czasu pojawiają się w prasie informacje, iż Orlen planuje sprzedać nierentowną już rafinerię, choć do dziś nie ma jeszcze potwierdzonych informacji na ten temat. W tej sytuacji można stwierdzić, że pomyślny przebieg fuzji nie zawsze musi się wiązać z sukcesem w dalszej działalności przejmującego przedsiębiorstwa.

Fuzje i przejęcia międzynarodowe są podstawą polskiej gospodarki. To dzięki nim polski przemysł coraz prężniej może się rozwijać. Osiąganie sukcesu na obcych rynkach powoduje, że Polska staje się coraz bardziej znaczącym konkurentem wobec zagranicznych inwestorów. Podobnie jak Orlen stał się konkurentem brytyjskiego BP w Niemczech, tak i inne firmy działające lub planujące rozpocząć działalność zagraniczną, mają taką możliwość. Fuzje i przejęcia będą zjawiskiem coraz częstszym, gdyż tylko dzięki takim zabiegom możliwe jest rozwijanie przedsiębiorstw, które na rynku krajowym nie są w stanie już nic więcej osiągnąć.

Bibliografia

Dokumenty i materiały:

1. Ustawa z dnia 15.09.2000 r. Kodeks spółek handlowych, (Dz. U. z dnia 8 listopada 2000 r.)

Opracowania książkowe:

2. Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich*. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005
3. Smallbone D., Internationalization, Competitiveness and SME Development, maszynopis. Łódź 1996, cyt. za: J. Kornecki *Podwykonawstwo jako forma internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw odzieżowych*. Rozprawa doktorska, Łódź 2002
4. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997
5. Bożyk P., Misala J., Puławski M.: *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*. Warszawa 2002
6. Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004
7. Crick D., Chaundry S., Batstone S., *An investigation into the Overseas Expansion of Small Asian-Owned U.K. Firms*, Small Business Economics 2001
8. Jóźwik B., Miłek D., *Działalność inwestycyjna firm brytyjskich w Polsce*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007
9. Szczepankowski P.J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
10. Frąckowiak W., *Fuzje i Przejęcia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
11. Żurawicki L., *Przesłanki tworzenia i działalności przedsiębiorstw wielonarodowych*, wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1978
12. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa 2004

13. Karaszewski W., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne – Polska na tle świata*, Dom Organizatora, Toruń 2004
14. Karaszewski W., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w budowaniu potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, UMK, Toruń 2007

Periodyki:

15. Przybylska K., *Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni-Zeszyt nr 3*, Bochnia 2005
16. Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, Gospodarka Narodowa Nr 10/2007

Źródła internetowe:

17. http://www.forumgazowe.pl/index.php?id=gaz&kat_id=39&lang=0, 16.07.2010 r.
18. <http://www.bartlomiej.piwniczna.com/01.pdf>, s. 9, 05.09.2010 r.
19. http://www.abc-ekonomii.net.pl/s/strategia_dywersyfikacji.html, 11.07.2010
20. <http://gigawat.info/archiwum/article/articleview/504/1/51.html>, 16.07.2010 r.
21. <http://plock.gazeta.pl/plo2ck/1,35710,2860836.html>, 16.07.2010 r.
22. http://www.plastech.pl/wiadomosci/artykul_1616_1/Basell-Orlen-Polyolefins-swietuje-pieciolecie, 16.07.2010 r.
23. <http://www.polityka.pl/rynek/gospodarka/1500417,1,mozejki-wielka-pomylka-orldenu.read>, 16.05.2010r.
24. <http://www.orldenlietuva.lt/en/main/company>, 03.06.2010
25. http://raportroczny.orlden.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf, 28.07.2010
26. <http://www.rnjsa.com.pl/pl/o-firmie>, 03.06.2010
27. http://www.rafineria-trzebinia.pl/?page=o_firmie, 03.06.2010
28. http://www.rafineria-trzebinia.pl/?page=strefa_produkto_w_naftowych, 03.06.2010
29. http://raportroczny.orlden.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf, 30.07.2010
30. <http://www.orldengaz.pl/ofirmie.php>, 03.06.2010

31. <http://www.orlenoil.pl/firma/info.html>, 03.06.2010
32. http://raportroczny.orlen.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf, 28.07.2009
33. http://www.orlen-asfalt.pl/o_firmie.php, 03.06.2010
34. http://raportroczny.orlen.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf, 28.07.2009
35. http://www.anwil.pl/informacje_o_firmie.php, 03.06.2010
36. <http://www.basellorlen.pl/inside.php?pg=e94f5d8c2d83ac2afad372879921a215>, 03.06.2010
37. http://raportroczny.orlen.pl/pub/files/PL_2009/raport.pdf , 28.07.2010
38. http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/97612,orlen_strategi_pryniesie_7_8_mld_zl.html , 15.06.2010
39. http://www.raportroczny.orlen.pl/pub/files/PL_2008/raport.pdf , 15.06.2010
40. http://www.petroexpres.pl/news/Bez_700 mln USD ani rusz_3355.html , 15.06.2010
41. <http://www.orlen.pl/pl/centrumprasowe/strony/strategiapknorlennalata20.aspx> , 15.06.2010
42. <http://wiadomosci.polska.pl/gospodarka/article,Orlen,id,23692.htm> , 15.06.2010
43. <http://wiadomosci.polska.pl/gospodarka/article,Orlen,id,23692.htm>, 13.06.2010
44. http://dziennik.pl/gospodarka/article55549/Orlen_rezygnuje_ze_swojej_marki_w_Niemczech.html , 15.06.2010
45. http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/92570,orlen_chce_przejac_jeszcze_ponad_200_stacji_w_niemczech.html, 15.06.2010
46. <http://www.rp.pl/artykul/19417,405013.html> , 15.06.2010
47. <http://www.parkiet.com/artykul/9,878383.html> , 15.06.2010
48. <http://www.eksporter.gov.pl/Informacja/Informacja.aspx?Id=18591>, 05.09.2010 r.
49. <http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/OrlenWEuropie/Strony/OrlenWNiemczech.aspx>, 13.06.2010
50. http://ceo.cxo.pl/artykuly/50248_0/Przejecie.za.pol.miliarda.html, 28.05.2010

51. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Kulczyk-Przejencie-Unipetrolu-nie-wplyneloby-na-warunki-fuzji-PKN-Orlen-i-MOL-1116139.html>,
28.05.2010
52. <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,52981,2664929.html>,
28.05.2010
53. <http://www.wprost.pl/ar/?O=80899>, 03.06.2010
54. <http://www.wprost.pl/ar/?O=80523&pg=1>, 03.06.2010
55. <http://www.wprost.pl/ar/?O=80899>, 03.06.2010, Op.cit
56. <http://www.wprost.pl/ar/81102/Lapowka-za-Unipetrol>, 03.06.2010
57. <http://www.orlden.pl/PL/OFirmie/OrlenWEuropie/Strony/OrlenWCzechach.aspx>, 16.05.2010
58. <http://www.orlden.pl/PL/CentrumPrasowe/Strony/PKNOrlennaczeleGigantówEu.aspx>, 28.05.2010
59. <http://www.polityka.pl/rynek/gospodarka/1500417,1,mozejki-wielka-pomylka-orldenu.read>, 16.05.2010r.
60. <http://www.orlden.pl/PL/OFirmie/OrlenWEuropie/Strony/OrlenNaLitwie.aspx>, 16.05.2010r.