

Privatizace Unipetrolu

VIRTUÁLNÍ CHEMICKÝ PODNIK

Kdo chce řízek, nepotřebuje celého vepře

PLOSTÁTNI skupina Unipetrol je největší a zřejmě i nejzajímavější částí domácí chemie. Z tohoto pohledu není divné, že se názory na způsob její privatizace navzájem diametrálně liší. Nejnovější návrh ministerstva průmyslu, který má nyní vláda projednat, počítá s tím, že se Unipetrol nejprve rozroste o další podniky s navazující výrobou a teprve poté se zprivatizuje jako jeden celek. Zahraniční zkušenosti však ukazují, že v této podobě bude Unipetrol neprodejný. Zejména pokud by ho měl koupit strategický investor.

Pro takového partnera nebude Unipetrol jako celek zajímavý. Řešením není ani privatizace po dceřiných společnostech. Za optimální považují předchozí restrukturalizaci skupiny do produktových divizí, které budou předmětem privatizace. Jde o postup, se kterým má Unipetrol zkušenosti z doby, kdy se vyčleňovaly rafinérie pro prodej mezinárodnímu ropnému konsorciu. Přímou ideálním modelem takové privatizace je cesta zvolená vlastníky Spolchemie. V té Konsolidační banka spolu s manažery Patria Finance připravuje rozdělení do výrobních divizí, které pak budou nabídnuty

jednotlivým strategickým investořům.

Specifika chemického průmyslu. Privatizace každého průmyslového odvětví je přirozeně ovlivněna jeho specifickými rysy. Připomeňme si ty hlavní, které se týkají chemických podniků: vysoká technologická provázanost, kdy jeden produkt může být surovinou pro mnoho nejrůznějších dalších výrobků, obvyklé roční objemy výroby v desítkách až stovkách tisíců tun, velké investiční (a tím i fixní) náklady, rizika bezpečnostní i rizika pro životní prostředí.

Kdybychom brali v úvahu jen tento pohled, mohli bychom si ideální chemický podnik představit jako místo, v němž jsou soustředěné všechny výroby, navzájem propojené potrubími. To je však ideál jen z hlediska nákladů výroby a logistiky. Pokud jde o výrobu, byl by takový model velice rizikový. Jakákoliv porucha na začátku výrobního řetězce by znamenala omezení či zastavení produkce v následujících stupních zpracování. Proto je výsledkem vždy kompromis: chemické výrobní závody jsou

obvykle konglomeráty několika navazujících výrob, ale vždy je snaha diverzifikovat zdroje surovin pro každý provoz. Stojící výrobní totiž představuje ohromné ztráty za každou hodinu, kdy nevyrobí.

Divize místo VHH. Fyzické seskupení různých, mezi sebou technologicky propojených výrob na jednom místě vůbec neznamená, že musí být vlastněny jediným majitelem. Zkušenosti ze světa navíc ukazují, že není vůbec důležité, aby byly řízeny z jednoho místa. Jak jsou tedy

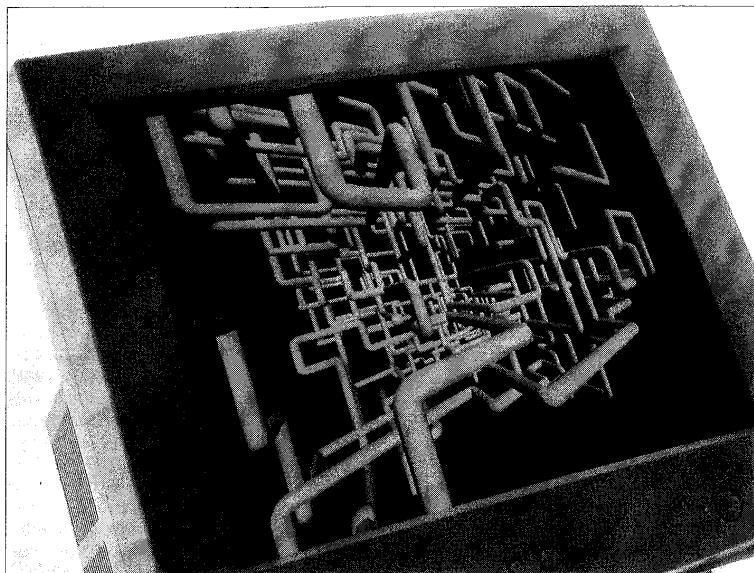


Vlastimil Dominik

dnešní chemické korporace řízeny? Všechny velké společnosti, jako příklady je možno uvést DSM nebo Akzo Nobel, jsou členěny na divize, které jsou orientovány na někdy velmi úzké skupiny výrobků, a tím i na poměrně jasně vymezené skupiny zákazníků. To je významný důvod pro takovou strukturu, protože i chemický průmysl se dlouhodobě zaměřuje na poskytování dokonalých služeb zákazníkům.

Divize mají velmi rozsáhlé pravomoci, zejména v oblasti provozování a obchodu. K nim patří i plány investic do nových kapacit, ať již nově budovaných, nebo pořízených formou akvizic. Iniciátorem akvizic tak je divize, a nikoliv korporace, která většinou jen schvaluje projekty vypracované divizemi.

Divize obvykle řídí řadu výrobních jednotek, které jsou součástí různých fyzických závodů. Divizi je tak možno si představit jako virtuální chemický podnik, jehož výrobní jednotky jsou rozptýleny po celém světě. Každá část fyzického výrobního podniku tak může být řízena jinou divizí v rámci korporace nebo divi-



zemi různých společností. V areálu výrobního závodu DSM v nizozemském Geleenu vidíte zcela běžně vedle sebe výrobní objekty, z nichž jeden patří DSM, druhý společnému podniku DSM a společností XY a třetí společnost YZ.

Česká chemie, a to nejen Unipetrol, je však stále řízena jako fyzické výrobní komplexy, které stále připomínají bývalé výrobně-hospodářské jednotky (VHJ). Je to historický relikv. Každý výrobní podnik se budoval jako co nejvíce nezávislý na nespolehlivých dodávkách zvenčí. Výsledkem je řada nevýhod, počínaje nevyužitím podnikatelského potenciálu pracovníků jednotlivých výrobních jednotek až po komplikované sdílení zkušeností a znalostí se stejnými výrobními technologiemi. Některým našim manažerům stále připadá nemožné, aby u ventilu na rouře končil majetek jednoho subjektu a za ním pokračoval majetek subjektu jiného. Přitom mechanismy pro řízení této koexistence jsou mnohokrát vyzkoušeny: pro většinu předávaných produktů existují tržní ceny, propracované smlouvy stanovují zodpovědnosti obou partnerů. Na jedné straně tak stojí pojetí technokratické a na druhé pojetí maximální konkurenceschopnosti a dokonalých služeb zákazníkům.

Strategický partner? Přestože se v návrzích privatizace Unipetrolu hovoří o strategickém investitorovi jako o prioritě, je z mnoha důvodů zřejmé, že velký Unipetrol prodáván jako celek bude mít při prodeji šanci pouze u portfoliového investora. Protože pro strategického investora v chemickém průmyslu je cílem akvizice zcela konkrétní výrobní jednotka, která splňuje určité podmínky.

Jaké podmínky to jsou? Výrobní jednotka musí mít:

- dostatečnou kapacitu, která umožňuje vyrábět za konkurenčně schopné náklady;
- moderní výrobní technologii;
- geografické umístění, vhodné pro obsluhu určitého trhu;
- spolehlivou infrastrukturu (energie, dopravní sítě).

Délka zpracovatelského řetězce není pro typického strategického partnera zajímavá, protože investorem je produktově zaměřená divize. Nabízet například světovému výrobcí polyethylenu celý Unipetrol je srovnatelné s nabídkou řeznictví, kde chcete koupit maso na řízky a prodávác vám vnucuje celého vepřáka.

Akviziční politiku zaměřenou na konkrétní výrobu potvrzují i ty nemnohé zahraniční investice v české chemii, které již proběhly: saze z Dezy, anilin z MCHZ, rafinérská výroba z Unipetrolu, kordová vlákna z Lovochemie. Výjimkou se může zdát CHZ Sokolov, v nichž však dominuje akrylátová chemie.

Je pravda, že pro portfoliového investora může být i velký Unipetrol zajímavý. Takové investory má například maďarský petrochemický komplex MOL.

Zřízení privatizace. Unipetrol jako celek není v zásadě prodejní strategickému investitorovi, a pokud ano, tak za cenu, která bude významně nižší než cena z prodeje jednotlivých oblastí podnikání. Žádný strategický investor nebude ochoten platit prémie za něco, co bude muset vzápětí restrukturalizovat a prodat části, které nezapadají do jeho podnikání, jsou technologicky na nízké úrovni nebo mu vytvářejí nadbytečnou kapacitu. Připojování dalších společností k Unipetrolu s cílem prodloužení zpracovatelského řetěz-

ce proto jeho hodnotu nezvyšuje, naopak ztěžuje jeho privatizaci.

To, co zde uvádím, je do značné míry založeno na mé osobní zkušenosti z počátku 90. let, kdy jsem se jako pracovník Spolany aktivně podílel na vyhledávání zahraničního strategického investora. Privatizační projekt byl založen na zachování Spolany v tehdejší struktuře výrobních oborů. Přes kontaktování všech relevantních světových výrobců jsme vždy slyšeli - máme zájem jen o tuto konkrétní výrobu.

Vlastnická struktura sama o sobě nemůže být v tržní ekonomice důvodem k tomu, zda určitý produkt dodávat, nebo ne. Ve světových chemických korporacích jsou produkty i uvnitř vlastnické struktury prodávány striktně za tržní ceny. Cílem je, aby se každý výrobek maximálně zhodnotil a aby každá výrobní jednotka vytvářela hodnotu pro akcionáře. Obavy Spolany, že nový vlastník by mohl přestat dodávat etylen jen proto, že jde o subjekt mimo skupinu, nemají racionální základ. Nedovedu si představit tržně uvažujícího vlastníka etylenové jednotky v Litvínově, který by zastavil dodávky etylenu potrubím, které je v daných objemech dodávek jedinou možnou alternativou distribuce. Jistěže za předpokladu, že Spolana bude provozně i finančně spolehlivým partnerem. Kritériem pro existenci vztahu dodavatel-zákazník je pouze hodnota, kterou takový vztah vytváří. Pokud výrobce etylenu najde zákazníka, který surovinu zhodnotí lépe než Spolana, bude jej preferovat bez ohledu na vlastnické vztahy. **Vsaďte na osvědčené mechanismy.** Zdá se, že koncepce ministerstva je jedním z posledních pokusů státu plánovat a rozvojově řídit celé výrobní odvětví. Představme si, jak by dnes vypadaly škodovky, kdyby se to státu podařilo v automobilovém průmyslu. U chemických produktů je to s takovou představou složitější, ale myslím, že výsledek by nebyl o nic méně tristní. Chceme-li zachovat co nejvíce z toho, co bylo dosud vybudováno v české chemii, nesnažme se vytvořit konglomerát, který bude sice imponovat celkovou hodnotou aktiv, ale jeho hodnota pro seriózního strategického investora bude problematická. Pokusme se osvědčené mechanismy řízení ve světové chemii přenést do struktury našich společností, a najít tak pro každou jejich část vlastníka, který ji dokáže nejvíce zhodnotit.

Naznačený proces nebude jednoduchý, například s ohledem na existující smlouvy s vlastníky České rafinérské, ale především je nutno překonat nežádoucí ambice některých státních úředníků a nechat mnoha dalších odpovědných pracovníků opustit tradiční metody řízení.

VLASTIMIL DOMINIK,
partner,
poradenství KPMG Česká republika