

Stacja Paliwowa *Science Story*

elektromobilność
potrzebuje
strategii

Wszystkie
alternatywy
uniwaru

Wywiad

Dawno,
dawno temu

w odległej galaktyce

Andrzej Sikora, prezes Instytutu Studiów Energetycznych

FMC

Citron
Sprzed
lubi dok
kontel
Wywia

Zaka
handl
w niedzie

Wyzwa
ale i sza

Kontr

VR
to
kon
świa



Dawno, dawno temu
**w odległej
galaktyce**



... to znaczy w 2001 roku (mam nadzieję, że obecnie nie jest to jednak kolejna „Odyseja Kosmiczna”) PKN Orlen wycofał się (tzn. formalnie – nie było zgody Rady Nadzorczej) z transakcji zakupu od francuskiego koncernu Total 233 stacji benzynowych (200 w Niemczech i 33 w Czechach) oraz 50 proc. akcji i udziałów w mocach przerobowych rafinerii Leuna koło Lipska za kwotę ok. 1,1 mld USD (cena baryłki ropy notowała wtedy swój szczyt 22,8 USD/rosnąc od 12,21 USD/b), głównie ze względu na protesty posłów AWS i Komisji Skarbu Sejmu RP, którzy stwierdzili że istotniejsze jest inwestowanie tej strategicznej spółki na rynku polskim¹. I trzeba było czekać do lutego 2018 roku, aby „PKN Orlen i Skarb Państwa podpisały list intencyjny w sprawie przejęcia przez PKN Orlen kontroli kapitałowej nad Grupą Lotos w drodze nabycia bezpośrednio lub pośrednio minimum 53 proc. akcji Lotosu”. Dzisiaj to niektórzy „politycy z Pomorza i Gdańska” oraz związkowcy z Lotosu nie popierają tej transakcji, której „celem jest stworzenie silnego, zintegrowanego koncernu”.

ANDRZEJ SIKORA

Prezes Instytutu Studiów Energetycznych

Prezes PKN Orlen Daniel Obajtek przypominał, że koncepcja połączenia PKN Orlen i Grupy Lotos jest obecna w sferze gospodarczej od kilkunastu lat. I nie mijają się z prawdą, bo PKN Orlen już w 2002 r. wyrażał zainteresowanie nabyciem akcji ówczesnej Rafinerii Gdańsk (RG) – zawiązał wtedy konsorcjum z Rotch Energy Ltd., a po odrzuceniu tej oferty, PKN Orlen rozważał możliwość fuzji z RG. Nikt jeszcze wtedy nie marzył o Grupie Lotos.

Wcześniej, w 2000 r., płocki koncern przegrał z węgierskim koncernem paliwowym MOL rywalizację o zakup 36,2 proc. akcji słowackiego Slovnaftu. Poszło o bagatela 30 mln USD. W międzyczasie PKN Orlen był wymieniany jako jeden z potencjalnych oferentów zainteresowanych nabyciem od 15 do 30 proc. akcji greckiej firmy rafineryjnej Hellenic Petroleum. Ale nic z tego nie wyszło. PKN Orlen odpadł też z przetargu na zakup 25 proc., plus jedna akcja, chorwackiego przedsiębiorstwa rafineryjno-gazowego INA. Powodem był brak dostępu do złóż ropy naftowej, w wyniku czego PKN Orlen nie wszedł na krótką listę oferentów, na której znalazły się austriacki OMV, węgierski MOL, rosyjskie Łukoil i Rosneft oraz włoski Edison Gas. I jest to historia na kolejną opowieść o indolencji.

Wróćmy na krajowe podwórko. W 2003 r. ówczesny Minister Skarbu Państwa (MSP) nie wykluczał połączenia PKN Orlen i RG „w celu utworzenia środkowoeuropejskiego koncernu paliwowego” tym bardziej, że zainteresowanie zgłaszały też rosyjski Łukoil i węgierski MOL (były dwie wiążące oferty na zakup 75 proc. akcji w ówczesnej Rafinerii Gdańsk). Nie było wśród nich Orłenu, gdyż wykluczał to rządowy program prywatyzacji krajowego sektora paliwowo-naftowego. A Rotch Energy otrzymał warunkową zgodę na zakup akcji RG, zapowiadając m.in., że chce w ciągu trzech następnych lat zaangażować w zakup i inwestycje w tej spółce ok. 1 mld USD. Transakcja ta nie została sfinalizowana, gdyż Rotch Energy samodzielnie nie uzyskał finansowania i... zawiązał konsorcjum z rosyjskim Łukoil.

We wrześniu 2002 r. rząd zmienił strategię prywatyzacji sektora paliwowego, umożliwiając w ten sposób połączenie RG z PKN Orlen. Minister SP Wiesław Kaczmarek mówił: „nowy program jest na tyle elastyczny, że pozwoli na połączenie Rafinerii Gdańskiej i PKN Orlen, jeżeli będzie to odpowiednie”. Cokolwiek miałoby to znaczyć. No i w listopadzie 2002 r. PKN Orlen rozpoczął proces due diligence²

Rafinerii Gdańsk. Było to możliwe po tym, jak dwa tygodnie wcześniej Nafta Polska warunkowo zgodziła się na zawiązanie konsorcjum przez PKN Orlen i Rotch Energy wykluczając niejako Rosjan. A PKN Orlen – jako spółka połączona z Petrochemii Płock i CPN w swoim statucie nie miała wpisanego obszaru upstream – gdyż był on niejako zarezerwowany dla PGNiG na lądzie i dla Petrobaltic w obszarze tzw. *offshore*.

Pod koniec 2002 r. prezes PKN Orlen Zbigniew Wróbel ocenił, że „transakcja kupna akcji Rafinerii Gdańsk przez konsorcjum z udziałem Rotch Energy pozwoliłaby na utworzenie silnego podmiotu branży paliwowo-energetycznej i petrochemicznej, którego celem byłoby następnie konsolidacja sektora w Europie Środkowej”. Nakłady inwestycyjne miały tam wynieść do 1,5 mld zł rocznie w okresie 6-7 lat.

Ostatecznie, w lipcu 2003 r., Ministerstwo Skarbu Państwa odrzuciło ofertę PKN Orlen i Rotch Energy, gdyż „nie gwarantowała ona zakładanych celów prywatyzacyjnych, przede wszystkim w obszarze strategii rozwoju” Rafinerii Gdańsk. Jednocześnie nie wykluczono połączenia w przyszłości płockiego koncernu i gdańskiej spółki. A RG przekształciła się w Grupę Lotos

dzięki zabiegom Nafty Polskiej, o której dziś już nikt nie chce pamiętać. PKN Orlen negocjował zakup czeskiego Unipetrolu i finalizował transakcję zakupu prawie 500 stacji benzynowych w Niemczech.

W sierpniu 2004 r. najkrócej urzędujący w historii prezes PKN Orlen Jacek Walczykowski zdążył poinformować, że płocki koncern może być zainteresowany zakupem pakietu 30-35 proc. akcji Grupy Lotos po je upublicznieniu! Mówił, że „współdziałanie i rozwijanie współpracy PKN Orlen z Grupą Lotos byłoby korzystne dla obu tych podmiotów a w przyszłości efektem mogłoby być ich ewentualne połączenie”.

Później, w październiku 2004 r., kolejny nowy szef PKN Orlen Igor Chalupiec opowiedział się za włączeniem Grupy Lotos do grupy kapitałowej płockiego koncernu. „Moim zdaniem docelowo Grupa Lotos może mieć kłopot z samodzielnym funkcjonowaniem na rynku. Wtedy na pewno byłoby lepiej, żeby była częścią grupy Orłenu niż jakiegokolwiek innej” – mówił. Celow w tym materiale pomijam wątek aliansu strategicznego zaoferowanego PKN Orlen przez ConocoPhillips w 2005 r.³

W lipcu 2010 r. minister Skarbu Państwa Aleksander Grad informowa

1. <https://www.wprost.pl/tygodnik/19383/Nafta-i-wladza.html> – dostęp na dzień 02.03.2018 r.

2. Due diligence (z ang. należyta staranność) – proces mający na celu szczegółową ocenę aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa oraz określenie istniejącego i potencjalnego ryzyka związanego z planowaną transakcją kapitałową – przyp. red.

3. Informację upublicznił byłby członek zarządu PKN Orlen Jacek Strzelecki w swoim liście do portalu WNIIP (miesięcznik Nowy Przemysł) opublikowanym na stronach wnp.pl – dziś materiał niedostępny – elektroniczna kopia w posiadaniu autora.



że resort podejmie próbę pełnej prywatyzacji Grupy Lotos. Zaznaczył jednocześnie, że stanie się to dopiero po tym, jak wpłyną oferty. „Wydaje się, że spółka Lotos mogłaby poszukać inwestora strategicznego, branżowego, który zadbałby o jej rozwój i pozwolilby na większą ekspansję na rynki zewnętrzne” – mówił Grad. MSP prowadziło wówczas uzgodnienia z resortem gospodarki na temat zmiany strategii dla sektora paliwowego i naftowego, w której zapisano, że Skarb Państwa powinien mieć w tego typu spółce powyżej 50 proc. udziałów.

PKN Orlen pytany, po wypowiedzi ministra Grada, czy spółka byłaby zainteresowana udziałem w prywatyzacji Grupy Lotos i czy rozważa możliwość udziału w tej prywatyzacji wspólnie z partnerem branżowym,

odpowiedział: „W Polsce obowiązuje strategia rządowa dla sektora paliwowego, która mówi wyraźnie o konieczności utrzymania dwóch ośrodków produkcji rafinerijnej”. W listopadzie 2010 r. prezes PKN Orlen Jacek Krawiec podkreślał, że „priorytetem plockiego koncernu jest przyszłość rafinerii Orlen Lietuva, a nie inwestycja w akcje Grupy Lotos”. Jeszcze w 2008 r. Krawiec mówił, że jest „dużym zwolennikiem konsolidacji podmiotów rynku krajowego w szeroko rozumianej branży energetycznej”, wymieniając przy tym spółki sektora paliwowego, jak PKN Orlen i Lotos, ale również sektora gazowego, czyli PGNiG, oraz sektora energii elektrycznej, czyli PGE, Tauron czy Energeę. „Wszelkie alianse w tym gronie są przedmiotem naszych analiz

i będziemy rekomendowali właścicielom takie, które przyniosą jak największy wzrost wartości”. Czyżby teraz właśnie politycy skorzystali z rekomendacji Jacka Krawca, bliskiego przyjaciela Donalda Tuska (choć ponoć ich drogi rozeszły się...)?

W 2006 r. PKN Orlen był stroną jednej z najdroższych transakcji w historii przemysłu rafinerijnego (kwota 2,8 mld USD + zobowiązania inwestycyjne od 0,7 do 1 mld USD) i kupił 53,7 proc. akcji litewskiej spółki Mažeikių Nafta zarządzającej rafinerią w Możejkach, a następnie na mocy umowy z rządem Litwy nabył kolejne 30,66 proc. Po sfinalizowaniu umowy kupna pozostałych 10 proc. udziałów i przeprowadzonym wykupe od drobnych inwestorów, plocki koncern ma obecnie 100 proc. akcji litewskiej rafinerii, która w 2009 r.

zmieniła nazwę na Orlen Lietuva (MN). Plocki koncern w swoich publikacjach zarówno rafinerii w Gdańsku, jak i w Możejkach nie zalicza do tzw. „super-site”, nadając im status „gold” (wg klasyfikacji Wood Mackenzie). Z biznesowego punktu widzenia ww. rafinerie kanibalizują sobie rynki (są za blisko siebie umiejscowione – podobnie zresztą jak Schwechat OMV i Bratysława MOL czy wspomniana wcześniej Leuna z Litwinowem, choć tu porównanie jest dużo mniej adekwatne...), obie są ukierunkowane jako „eksportowe” choć MN jest jedyną na świecie rafinerią śródlądową umiejscowioną tak blisko portu, a jednak bez dostępu do morza i równocześnie bez dostępu do dostaw rurociągowych ropy naftowej z Rosji.

Prezes Andrzej Sikora i redaktor Edwin Kaniuk





Kilka ostatnich lat to kompletny zastój inwestycyjny w polskim flagowym koncernie – prób zaistnienia w obszarze poszukiwań i wydobycia nie można zaliczyć do udanych, nie mówiąc o reszcie działań, jak ostatni wykup akcji czeskiego Unipetrolu, który uważam jako bezprzedmiotowy, bezcelowy. W tym kontekście Lotos wraz ze spółką Petrobaltic i jej *know-how* z poszukiwaniem i wydobyciem węglowodorów – przede wszystkim na morzu – wniósłby cenne doświadczenie. Ale tu, w kontekście ewentualnych planów rozwoju segmentu *upstream*, znaczącą ciekawostką jest właśnie przyjęta przez rząd RP w końcu 2017 r.

„Polityka Rządu RP dla infrastruktury logistycznej w sektorze naftowym”. Stanowi ona: „Mając na względzie konieczność objęcia pełnej kontroli nad aktywami kluczowymi dla bezpieczeństwa paliwowego przez spółki ze 100 proc. udziałem Skarbu Państwa, sprawnej realizacji inwestycji istotnych dla bezpieczeństwa dostaw i magazynowania zapasów nterwencyjnych oraz optymalizacji zarządzania istniejącymi aktywami ogistycznymi ropy naftowej i paliw, Rada Ministrów przyjęła program działań wobec organów administracji publicznej oraz spółek, których akcje w całości lub w części należą do Skarbu Państwa. W spółkach, których akcje w części należą do skarbu Państwa, dążyć się będzie do realizacji programu działań przez wykonywanie praw ze swoich akcji”.

Polityka zakłada, że:

- ▶ PKN Orlen i Grupa Lotos skoncentrują się na swojej działalności podstawowej, tj. produkcji oraz obrocie paliwami;
- ▶ podmiotem wiodącym, jeśli chodzi o transport rurociągowy oraz magazynowanie ropy i paliw będzie PERN;
- ▶ podmiotem odpowiedzialnym za skoordynowanie działań dotyczących gospodarki solankowej, poprzez zakup akcji Inowrocławskie Kopalnie Soli „Solino” oraz udziałów

Kopalnia Soli Lubień, będzie OGP Gaz-System.

Takie zapisy oznaczają na przykład brak możliwości uczestniczenia ww. podmiotów w działalności *upstream*. Czy to ukryta jeszcze między wierszami zapowiedź konsolidacji wszystkich aktywów wydobywczych pod auspicjami PGNiG?

Dziś mówimy o wykupie akcji Lotosu przez PKN Orlen od Skarbu Państwa, tzn., że gotówka (także pewnie kapitał dłużny) będąca dziś w bilansie koncernu z Plocka zamieni się na akcje notowane na GPW – jednak aktywo mniej płynne. Gdyby doszło w drugiej fazie do fuzji Lotosu z Orlenem powstałby podmiot, którego wartość giełdowa przekroczyłaby 10-13 mld USD. Czy to dużo? Dla porównania: wartość rynkowa amerykańskiego Exxon Mobile to ponad 360 mld USD, angielsko-holenderskiego Shell – 280 mld USD, a francuskiego Total – ok. 150 mld USD. I nie są to najwięksi na świecie, bo to dziś koncerny chińskie. No i poczekajmy na giełdowy debiut Saudi Aramco. Więc trzeba tonować głosy o gigancie paliwowym (nawet norweski Statoil jest kilkukrotnie większy od tak połączonych spółek, a koncentruje się w bardziej dochodowym segmencie, jakim jest *upstream* i nie aspiruje do grona inwestorów elektrowni jądrowych...) i z należytą pokorą budować swoją pozycję. Może, mając na uwadze polityczne alianse z pragmatycznym Orbanem, mariaż (specjalnie używam tego słowa) z MOL? Bo na OMV, jak piszą niektóre media, nie widzę najmniejszych szans.

Po informacji o podpisaniu listu intencyjnego akcje PKN Orlen i Lotos zyskują około 6 proc. Rynek zdyskontował szybko tę informację. Ale wiele instytucji będzie musiało się pochylić nad dalszą monopolizacją rynku hurtowego (pewnie ok. 80 proc. rynku krajowego), rynku detalicznego (Orlen od lat jest na krawędzi 40 proc. i jak ognia unikał przekroczenia tego krajowego wskaźnika aspirując i rosnąc na

rynkach ościennych). UOKiK parokrotnie w czasie opisywanej historii wypowiadał się oficjalnie o zamiarze łączenia w dość „ostrożnych” słowach. Teraz widzę co najmniej 200-400 stacji w Polsce na wymuszoną warunkami zgody UOKiK / DG COMP⁵ sprzedaż, które formalnie jeszcze o zamierzonej transakcji nic nie wiedzą (piszę ten tekst 2 marca). Podpisując list intencyjny PKN Orlen i Skarb Państwa zobowiązały się do podjęcia w dobrej wierze rozmów, których celem będzie przeprowadzenie transakcji. I z informacji rynkowych wynika, że nikt nie pytał w tej sprawie nie tylko związkowców, ale i finansistów, szczególnie premiera Mateusza Morawieckiego, który zajęty innymi obowiązkami wydawał się być zaskoczony szybkością działań ministra Tchórzewskiego i prezesa Obajtka. *Nota bene* mam nadzieję, że zarząd PKN Orlen uzyskał wszystkie wymagane zgody korporacyjne i przeprowadził wymagane sztuką zarządzania analizy... Mam nadzieję, bo we wstępnym komunikacie pojawia się kwota ok. 600 mln zł rocznych oszczędności. Czy taki ma być efekt synergii? To wydaje się być zbyt mała wartość dla tej skali transakcji.

- W podsumowaniu zdania, które powtarzam od lat i które stały się moją mantrą. Marzy mi się ponadpartyjna polityka gospodarcza, z której wynika jasna, długofalowa polityka energetyczna – bez koniunkturalizmów i małostkowości. Nie na czas, „do wyborów”, ale na całe lata. Tylko, że pojawiają się pytania bez odpowiedzi, a bez których trudno pisać politykę energetyczną:
- A) Brak modelu, narzędzia, w oparciu o które można symulować i liczyć różne scenariusze, warianty i w miarę szybko przewidywać zmiany.
 - B) Prognozy, w oparciu o które powstawałaby nowa, stara, jakakolwiek (!) Polityka Energetyczna Polski do 2040/2050.
 - C) Brak miejsca, obszaru, odpowiedzialnej instytucji za długoterminowe prognozy i badania

scenariuszowe polskiej gospodarki.

A w skali PKN Orlen? Jacek Walczykowski to 18 dni, Jacek Krawiec ponad 7 lat – średni czas urzędowania prezesa to mniej niż dwa lata, bliżej półtora roku.

- Andrzej Modrzejewski – od 16 kwietnia 1999 do 8 lutego 2002 (do 6 września 1999 jako Prezes Zarządu Petrochemii Plock)
- Zbigniew Wróbel – od 8 lutego 2002 do 28 lipca 2004
- Jacek Walczykowski – od 28 lipca do 16 sierpnia 2004
- p.o. prezesa Janusz Wiśniewski – od 16 sierpnia 2004 do 21 września 2004
- Igor Chalupiec – od 21 września 2004 do 18 stycznia 2007
- Piotr Kownacki – od 18 stycznia 2007 do 28 lutego 2008
- Wojciech Heydel – od 30 kwietnia do 18 września 2008
- Dariusz Jacek Krawiec – od 18 września 2008 do 16 grudnia 2015
- Wojciech Jasiński – od 16 grudnia 2015 do 5 lutego 2018
- Daniel Obajtek – od 5 lutego 2018

Czy Daniel Obajtek zdąży?

Człowiek od zawsze dąży do czegoś wielkiego nieosiągalnego, nieznanego. W zakończeniu powinien więc pojawić się jakiś pozytywny sygnał, jakaś informacja, która zostanie na dłużej w głowie Czytelnika. Swoją myśl z początku artykułu zacząłem od nawiązania do „Odysei Kosmicznej 2001”. Bohaterem filmu jest ludzkość, która po milionach lat tułaczki, przejawiającej się w bezrefleksyjnym podążaniu za postępowaniem technologicznym, zdobywa się w końcu na przemianę. Końcowy optymizm nie przyćmiewa jednak donośnego głosu krytycznego. A ostateczny wydźwięk filmu jest mimo wszystko optymistyczny, bo pod wpływem przemiany głównego bohatera powstaje nowy byt. Mam zatem nadzieję na świetny scenariusz, na taki nowy byt dla polskich aktywów rafineryjnych, petrochemicznych i wydobywczych. ■

⁵ <https://www.premier.gov.pl/mobile/wydarzenia/decyzje-rzadu/uchwala-w-sprawie-przyjecia-polityki-rzadu-rp-dla-infrastruktury.html> – dostęp na dzień 02.03.2018 r.

⁶ The Directorate-General for Competition (DG COMP) – pol. Dyrekcja Generalna ds. Konkurencji, organ Komisji Europejskiej, który odpowiada za bezpośrednie egzekwowanie przepisów prawa konkurencji w UE.