

MultiMOL, avagy a regionális multivá válás folyamata a MOL-nál

Magyarországnak a régióban kiemelkedő gazdasági fejlődése, s az ezzel járó stabil gazdasági és politikai helyzet a térségben való külpiaci terjeszkedés lehetőségét vetette fel. Az elmúlt évtized elegendőnek bizonyult ahhoz, hogy néhány korábban is kedvező helyzetben lévő, a rendszerváltást átvészelő, majd a hazai piac bővülésén megerősödő vállalat a külpiaci aktivitási formák közül a közvetlen tőkebefektetést válassza.

A terjeszkedésre egyrészt a magyar piaci telítettség kényszere, másrészt a régióbeli országok nyújtotta kedvező piacralépési lehetőségek készítetik a magyar cégeket. A működőtőke-export élén a tőzsdén sikeres vállalatok állnak.

Jelenleg hat olyan magyar cég van, mely eséllyel pályázhat regionális multi szerepre. A Borsodchem Rt., a MOL Rt., a Pannonplast, a Richter Gedeon Rt., a TVK és a Zalakerámia már megvalósított beruházásokat a régióban. Az OTP Bank Rt. is figyeli a régióbeli pénzintézetekben való befektetési lehetőségeket.

A magyar vállalatok kihasználják régióbeli lépéselőnyüket.

Miért vannak a magyar nagyvállalatok lépéselőnyben?

● *Túl a privatizáción.*

A fájdalmas és óriási áldozatokkal járó magánosítás eredményeképpen olyan átlátható szervezetek jöttek létre, amelyek működésükben hasonlítanak a fejlett gazdaságok vállalkozásaira. Ez a megállapítás egyaránt igaz a cégek helyzetére, a technológiára, a menedzsment felkészültségére és a tulajdonosi szervezetre.

● *Fogadókészség a régióban.*

A térségben most értek a nemzetgazdaságok a privatizáció azon szakaszába, amikor külföldi tőke valóban

szerephez juthat és a megvásárolt vállalkozásokat saját elképzelései alapján, akár jelentős leépítésekkel átalakítsa.

● *A nemzetközi multik kívárnak.*

A privatizáció persze nemcsak a magyar társaságok érdeklődését keltette fel, hanem azokét a valódi multikét is, amelyek a világ minden országában számba veszik a befektetési lehetőségeket. Ezek lényegesen erősebb pozícióból indulnak egy tenderen, de most nem jelentenek legyőzhetetlen konkurenciát. Az orosz válság következtében a térség egyértelműen veszített vonzeréből, a működőtőke bevonásáért folyó világméretű versenyben ma hátránnyal indulnak a régió országai és vállalkozásai, amit az is mutat, hogy nem egy esetben konkurens nélkül indulnak magyar cégek.

● *Régi és szerteágazó kapcsolatok.*

A kommunista tömbben eltöltött több mint 40 év szerteágazó kapcsolatokat hagyott maga után a régióban, komoly helyismereti előnyökkel. A földrajzi közelség valamint a kulturális kapcsolatok (magyar kisebbségek vonatkozásában) szintén jelentős előnyökkel járnak.

● *A közepes méret is lehet előny.*

A szóban forgó magyar cégek európai viszonylatban közepes nagyságúnak számítanak, így az általuk kiszemelt társaságok sem lehetnek igazán jelentős mértékűek. Ez viszont egyben előny is, mivel olyan vállalkozások is szóba jöhetnek, amelyek értékével tisztában vannak, ám a nemzetközi konkurencia figyelmét elkerülik.

A MOL Rt. sok szempontból kilóg a külpiacokon terjeszkedő magyar vállalatok sorából, egész egyszerűen azért, mert méretét tekintve az egyetlen olyan magyar cég, amely esélyes arra, hogy tényleges multinacionális vállalattá váljon a térségben. És valóban, a MOL igazi multinacionális társasághoz méltó, klasszikusnak mondható terjeszkedési politikát követ.

Európai kitekintés

Az üzemanyagpiacot tekintve Nyugat-Európára a rendkívül éles konkurenciaharc és a túlzott kúthálózat sűrűség miatti töltőállomás-bezárások jellemzőek. Ugyanakkor Közép-Kelet-Európa térségében a jóval ritkább és elavult hálózat komoly üzleti lehetőségeket rejt magában. Az üzemanyag-fogyasztás dinamikus növekedése is jóval fölülmúlja az európai átlagot. A nemzetközi szinten megfigyelhető globalizálódási folyamat és az ezzel járó fúziók és koncentrációk a térségben is hasonló lépésekre ösztönzik az olajipari szereplőket.

Egyébiránt a gazdag orosz olajtársaságok, mint a Lukoil is felléphetnek a közép-kelet-európai régió piacán. A Lukoil ugyanis célként tűzte ki az értéklánc magasabb értéket hordozó pontjain történő értékesítést. Ennek megvalósításaként olcsó nyersanyagforrásaira alapozva, finomítókat vásárolt (Románia, Bulgária) és szándékozik vásárolni a térségben, mellyel majdani töltőállomás-hálózatát kívánja megalapozni. A hordónkénti 10\$ körüli önköltségű olaj behozhatatlan előnyt jelent a Lukoil számára a saját forrással kevésbé rendelkező regionális olajcégekkel szemben, melyek nem bírnák az esetleges árversenyt.

A regionális szerepvállalásban leginkább az OMV és a MOL neve jöhet csak számításba. Így egyelőre kettőjük harca dönti el, hogy melyik ragadja magához egy regionális olajtársaság vezetését. Mindazonáltal mindkettőre komoly nyomás nehezedik a nyugati olajmultik esetleges felvásárlási szándéka miatt. A Közép-Európában tevékenykedő olajipari cégeknek 1-1,5 éven belül dönteniük kell konszolidációs stratégiájukról. Ha ezt nem teszik meg, akkor felvásárolják őket a nyugati társaságok.

A globalizálódó olajpiacon tehát mindkét társaság terjeszkedési kényszer alatt van. Az idő viszonylagos rövidegsége térségbeli pozícióik mihamarabbi erősítésére ösztönzi a két társaságot.

A MOL stratégiája

A MOL még idejekorán felismerte, hogy a globalizálódás számára veszélyeket, de ugyanakkor lehetőségeket is rejt. A veszélyeket elkerülni és a lehetőségeket kihasználni pedig egyféleképpen lehet: ha felveszi a kesztyűt a vezető regionális energiavállalat címért folyó harcban. A hatalmas külföldi cégek bekebelezési szándékával szemben ugyanis csak egy, a régióban stabil, erős pozícióval rendelkező, regionális szemléletű tőkeerős cégóriás tud ellenállni.

A MOL ezen filozófia alapján kezdte meg terjeszkedését a régióban:

- 1994 december Románia
- 1995 március Ukrajna
- 1995 július Szlovákia
- 1996 Horvátország majd Szlovénia
- 1997 április Ausztria

Jelenleg Romániában 37, Szlovákiában 17, Horvátországban 1, Szlovéniában 2, Ukrajnában 3 MOL töltőállomás működik.

Kezdetben a fő terjeszkedési irány Románia volt, a gyenge fizetőképes kereslet miatt azonban a terjeszkedés visszafogottabbá vált. A MOL szempontjából a fizetőképes kereslet szerinti preferenciasorrend országoként: Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Horvátország, Szlovénia és kisebb mértékben Románia.

A MOL ugyanakkor tárgyalásokat folytat a Jukosz-Orosz Olajvállalattal közös benzinkúthálózat létrehozásáról a Fehérorosz terület határán. Ez új elem a MOL eddigi terjeszkedési stratégiájában, mely eddig csak a környező országokra terjedt ki.

A MOL csatát nyert az OMV-vel szemben, amikor részvényvásárlás, illetve alaptőke emelés révén 262 millió dollárért 36,2%-os részesedést vásárolt a szlovák Slovnaft olajipari társaságban. Egyúttal jogot kapott arra, hogy két éven belül a Slovnaft jegyzett tőkéje 50%-ának plusz egy szavazatnak a megvásárlásával többségi tulajdonosá váljon.

A MOL az OMV orra elől halászta el a Slovnaftot nagyrészt „a legjobb védekezés a támadás” filozófia szerinti kényszerből. Ezzel óriási lépést tett a régió vezető olajipari cégévé válása felé.

Nem elhanyagolható hozomány a 315 darabos szlovákiai kúthálózat, mely nagyrésze korszerű és gazdaságos üzemeltetésű, illetve kiegészíti a MOL hálózatát.

A két cég 16,5 millió tonnát meghaladó finomítói kapacitással és több mint 700 töltőállomással jó eséllyel pályázik a régióbeli vezető szerepre. Együttesen 36%-kal részesedik a magyar, 38%-kal a szlovák, 3%-kal a román, 2%-kal a cseh kiskereskedelmi piacon.

A globalizálódó olajpiacon a Slovnaft megvásárlása csak az első lépés lehet. A MOL kénytelen folytatni a terjeszkedést. Jövője az intenzív növekedésben és a hatékonyságban van.

Az új terjeszkedési irány egyelőre azonban nem körvonalazódik. A Slovnaft megvásárlásával a MOL egyelőre elesett az INA horvát olajtársasággal való fúzió lehetőségétől. Zágráb ugyanis tart a megnövekedett cég dominanciájától.

A Slovnaft megszerzésével az OMV-MOL erőviszonyok kiegyenlítődték. Egymás felvásárlása elképzelhetetlen. A stratégiai együttműködés viszont járható út lehet. Ezt látszik megerősíteni az OMV elnök Schenz, aki úgy véli: „A magyarok tudják, hogy lenne értelme a szövetségnek.”

Kettőjük erőviszonyába betekintést ad a SWOT analízis, ezen belül a lehetőségek és veszélyek összehasonlítása.

1. tábla

SWOT analízis – Erősségek

MOL	OMV
<ul style="list-style-type: none"> - Csökkenő kormányzati szerep - Erős feldolgozóágazat, a fejlett logisztikát beleértve - Erős nagykerpiaci részesedést és javuló nyereséget eredményező hatékony árképés - Növekedés a KKE-i kiskereskedelemben - Nagy, komplex, hatékony finomító Százhalombattán - Jó úton az EU minőségi előírások teljesítéséhez - Jó EBIT növekedési eredmények a privatizáció óta - Kis veszélyeztetettség a kőolajellátás tekintetében (átmeneti erősség) - Emelkedő erőművi földgázigény - A Slovnaft-tal bővülő erősebb piaci pozíció a térségben 	<ul style="list-style-type: none"> - Legerősebb kereskedelmi pozíció a régióban az összes helyi társaság közül - Műanyagüzlet sikeres lebontása - Növekvő nemzetközi gázszállítási üzlet - Magasfokú üzletági integráció - Költségsökkenés finomítói rekonstrukció eredményeként - Csökkenő K+T költségek - Magas környezetvédelmi normák - Sikeres szerkezetváltás - EU minőségi előírások teljesítése - Magas kitermelési ráta, saját nyersanyagforrás nagyobb aránya - Nyereséges gázüzletág

2. tábla

SWOT analízis – Gyengeségek

MOL	OMV
<ul style="list-style-type: none"> - A TIFO csökkenti a működési hatékonyságot - Nem egészen kommerciális döntéshozás - Magas kőolajkitermelési költségek - Tapasztalathány külföldi K+T tevékenységben - Veszteséges gázüzletág - Nincs lehetőség egyesülésre a tulajdonosi szerkezet miatt - Növekvő veszélyeztetettség a vegyianyag kereslet ciklikus jellege miatt - Saját nyersanyagforrás alacsony aránya - Alacsony fedezetarány 	<ul style="list-style-type: none"> - Túltelített belföldi piac - Csökkenő piaci részesedés belföldön benzinkutak bezárása miatt - A szerkezetváltási lehetőségek bezáródnak, 30% állami tulajdon - Nincs lehetőség egyesülésre a tulajdonosi szerkezet miatt, 30% állami tulajdon - Folytatódó veszélyeztetettség a vegyianyag kereslet ciklikus jellege miatt - Felkészületlenség a belföldi gázpiac liberalizálására

3. tábla

SWOT analízis – Lehetőségek és veszélyek

MOL	OMV
<ul style="list-style-type: none"> - Bizonytalanság a gázpiac liberalizálásában (2002-2004) - Csökkenő regionális finomítói nyereségek, viszonylag magas eladósodottsági szint /40%/ - Rövid távú lehetőség a földgáz árképzési formulájának módosításában - Együttműködés nemzetközi olajtársaságokkal (Shell, OMV) - A dél-lengyel és cseh piacon való megjelenés - Tevékenységbővítés áramfejlesztésre - Tevékenységbővítés petrolkémiaira - A Slovnaft-tal való együttműködésben rejlő lehetőségek (költségsökkentés, hatékonyságnövelés, racionalizálás) 	<ul style="list-style-type: none"> - A Slovnaft üzlet elvesztésével leszűkülő játéktér - Javuló esély az INA átvételére - Csökkenő regionális finomítói nyereségek a Slovnaft és MOL finomítófejlesztések miatt - Együttműködés versenytárral eseti alapon lehetséges - Belföldi költségsökkenés benzinkutak bezárásából - Gázüzlet bizonytalansága az EU liberalizálás miatt - Közép távú fenyegetettség a mű- és vegyianyag piaci nyereségsökkenés miatt - Együttműködés a MOL-lal erősítené a piaci pozíciót a régióban

*A szerző a Miskolci Egyetem
Marketing Tanszékének egyetemi tanársegédje*