

Gospodarka z pierwszej ręki

www.manager-magazin.pl

manager

manager

EDYCJA POLSKA

Numer 9 (22) Wrzesień 2006 Cena 9,80 zł (w tym 7% VAT)

magazin

PO RAZ
PIERWSZY
EKSKLUZYWNY RANKING



RECEPTA NA SUKCES

11 filarów
skutecznej strategii

GRY WOJENNE

Przemoc fizyczna
w świecie biznesu

MOTYWOWANIE

Dlaczego menedżer
powinien być leniwy



TOP 500

**RANKING NAJWIĘKSZYCH FIRM
NOWEJ EUROPY**

manager magazin

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

interfax-CENTRAL EUROPE
www.interfax.eu

Kolaja
& Partners

coface  

500 największych

USTALONA HIERARCHIA. Nareszcie wiemy, które firmy i z jakich krajów liczą się najbardziej w Europie Środkowo-Wschodniej.

Średnio ponad 5-proc. wzrost PKB w nowych krajach członkowskich Unii Europejskiej i na Bałkanach, a 7 – 8-proc. na obszarze Wspólnoty Niepodległych Państw. Stabilna inflacja w większości krajów, mimo rosnących cen paliw i surowców. Ostatnie dwa lata to dla Europy Środkowo-Wschodniej czas niezwykły, zaś przedsiębiorstwa z państw, które weszły do UE, udowodniły, że dobrze sobie radzą na wspólnym rynku. Co ważne, wspomniane liczby mają solidne podstawy w postaci ciężkiej pracy tysięcy przedsiębiorców.

Jednak nasz region to nie tylko Unia Europejska. To także kraje takie jak Ukraina, Serbia, czy dołączające do wspólnoty Bułgaria i Rumunia. Tam też rozwijają się duże i ciekawe biznesy.

Wiedząc to wszystko, nie mogliśmy nie zadać sobie w redakcji *Manager Magazin* pytania: co dokładnie wiemy o środkowoeuropejskim biznesie? Jakie przedsiębiorstwa i z jakich krajów dominują w nim? Po wielu gorących dyskusjach zdecydowaliśmy się na akcję bez precedensu w historii polskiej prasy biznesowej: postanowiliśmy stworzyć ranking 500 największych firm w tej części Europy. Wszyscy nasi

dziennikarze wraz z gronem zewnętrznych współpracowników tygodniami przedzierałi się przez gąszcz liczb, by stworzyć jak najlepsze odzwierciedlenie biznesowego układu sił w Europie Centralnej. Rozesłaliśmy około tysiąca ankiet, przeczesywaliśmy zestawienia z poszczególnych krajów, analizowaliśmy raporty roczne spółek, poszukiwaliśmy informacji o wynikach tych firm, które same nie chcą się nimi chwalić.

Przygotowując nasze zestawienie napotkaliśmy wiele trudności. Choćby takich, jak niemałe rozbieżności w wyni-

kach spółek: w przypadku przychodów dochodzące nawet do kilkuset tysięcy euro. Staraliśmy się wybierać te najbardziej wiarygodne.

Co wynika z rankingu? Przede wszystkim rzuca się w oczy mocna pozycja firm z naszego kraju. Spośród dziesięciu największych przedsiębiorstw CEE aż cztery mają swoją siedzibę właśnie w Polsce. Dodatkowo, dwa z nich pretendują do roli kluczowych graczy swojej branży w całym regionie. PKN Orlen przejmie Możejki, a Grupa PZU ma spółki na Litwie oraz Ukrainie. Ale też firmy z innych państw badanego obszaru nie zapominają o Polsce. Obecność u nas choćby koncernu MOL czy Plivy pokazuje, że połączenia gospodarcze między poszczególnymi rynkami są coraz silniejsze.

W pierwszej dziesiątce znalazł się przedstawiciel tylko jednego kraju spoza Unii – ukraiński Naftogaz. Wierzymy jednak, że taki układ sił w naszym rankingu nie jest dany raz na zawsze. W raporcie Instytutu Wschodniego „Nowa Europa. Raport z transformacji” Dariusz Rosati zauważa, że transformacja gospodarcza w regionie przebiega według modelu „centrum – peryferie”. W pierwszej kolejności Eu-

Nie tylko liczby

Suche liczby i pozycje w rankingu to nie wszystko. Uznaliśmy, że warto także przybliżyć naszym Czytelnikom konkretne firmy z poszczególnych krajów. Wybierając je, świadomie ominęliśmy wiele z tych największych. Wierzmy bowiem, że opis dynamicznie rozwijających się perełek, często z końca rankingu, więcej może powiedzieć o gospodarce danego kraju niż kolejny artykuł o wielkiej i znanej spółce, handlującej gazem lub węglem.

ropa Zachodnia, stanowiąca atrakcyjne centrum gospodarcze, przyciągnęła do siebie takie kraje jak Polska czy Czechy. Z kolei poszerzona Unia z większą siłą ciągnie kolejne państwa, czego dowodem jest proeuropejska polityka krajów bałkańskich czy Ukrainy.

Wyniki niektórych spółek, np. z takich krajów jak Serbia, Rumunia czy Bułgaria, nie zawsze podawane są zgodnie z europejskimi standardami, a nierzadko w ogóle nikt o nich nie informuje. Niełatwo dotrzeć do wiarygodnych bilansów lokalnych oddziałów międzynarodowych koncernów. Te najczęściej wolą podawać wartości przychodów dla całego regionu, a nie dla poszczególnych krajów.

Nie udało nam się dotrzeć do wyników finansowych około 7 proc. z prezentowanych spółek. By jednak pozostawić je w rankingu, a nierzadko są to ważne lokalnie firmy, zdecydowaliśmy się ich przychody oszacować. Podstawą do obliczeń były wyniki uzyskane w roku 2003 i 2004, sytuacja gospodarcza i szybkość rozwoju konkret-

nej branży (np. firmy petrochemiczne ostatnio wszędzie sporo zyskiwały, a przemysł oponiarski w niektórych krajach nieco ucierpiał). Przy tak pio-

**Mocna pozycja
Polski:
aż cztery firmy
z pierwszej
dziesiątki
rankingu
mają siedzibę
w naszym kraju**

nierskim przedsięwzięciu, wszystkie te trudności są zrozumiałe.

Nie mamy również wątpliwości, że zdobyte przy jego tworzeniu know-how pozwoli nam stworzyć w przyszłym

roku ranking jeszcze lepszy i dokładniejszy. Chcemy, by nasze zestawienia stały się z czasem najbardziej prestiżowym wyznacznikiem pozycji firmy na środkowoeuropejskim rynku.

Choć chętnie piszemy o jasnych stronach środkowoeuropejskiej gospodarki, nie możemy nie wspomnieć o trudnościach, które spowalniają jej rozwój. Niedokończona prywatyzacja sprzyja niejasnym powiązaniom na styku polityki i biznesu, a poziom korupcji to wciąż dla wielu państw CEE powód do wstydu. Powodem do dumy nie są także wysokie bezrobocie oraz mało przyjazne systemy podatkowe.

Jesteśmy jednak optymistami i wierzymy, że te problemy zostaną rozwiązane, a przedsiębiorczość oraz pomyślność mieszkańców naszej części Europy pozwoli nam się za jakiś czas zrównać z krajami zachodnimi. Nasz region, jak chyba jeszcze nigdy w swojej historii, idzie naprawdę w dobrym kierunku.

*Krzysztof Garcki
Jarosław Horodecki*

Lp.	Nazwa firmy	Kraj	Przychody w 2005 r. (w tys. euro)	Przychody w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana przychodów 2005/2004 (w proc.)	Zysk netto w 2005 r. (w tys. euro)	Zysk netto w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana zysku netto 2005/2004 (w proc.)	Zatrud- nienie	Branża
1	PKN Orlen SA (Grupa)	Polska	10 725 273	10 626 985	0,92	1 216 177	669 144	81,75	21 413	Paliwa
2	MOL Rt.	Węgry	9 735 225	7 781 337	25,11	976 347	829 935	17,64	15 612	Paliwa
3	Škoda Auto a.s.	Czechy	6 479 785	5 659 636	14,49	348 335	166 506	109,20	26 486	Motoryzacja
4	Naftogaz Ukrainy	Ukraina	6 126 451	5 835 665	4,98	2505	471	431,97	714	Paliwa
5	TP SA (Grupa)	Polska	4 776 189	4 825 144	-1,01	682 238	671 041	1,67	33 603	Telekom.
6	PSE SA (Grupa)	Polska	4 366 536	4 110 140	6,24	223 977	125 698	78,19	1137	Energetyka
7	ČEZ a.s.	Czechy	4 325 455	3 550 393	21,83	944 249	619 960	52,31	27 960	Energetyka
8	PZU SA (Grupa)	Polska	4 248 761	3 977 605	6,82	812 508	555 456	46,30	16 000	Finanse
9	Audi Hungaria Motor Kft	Węgry	4 231 714	3 839 372	10,22	367 662	322 195	14,11	5047	Motoryzacja
10	Volkswagen Slovakia a.s.	Słowacja	4 099 535	4 606 635	-11,01	bd	136 654	bd	8692	Motoryzacja
11	PGNiG SA (Grupa)	Polska	3 268 703	2 214 022	47,64	211 446	224 427	-5,78	29 498	Górnictwo
12	Mažeikių Nafta AB	Litwa	3 231 144	2 219 642	45,57	256 537	208 876	22,82	3655	Paliwa
13	Petrom SA	Rumunia	3 147 158	2 190 429	43,68	386 203	-207 750	-**	52 346	Paliwa
14	Metro Group	Polska	3 046 637	3 228 914	-5,65	bd	bd	bd	18 600	Handel
15	Slovnaft a.s.	Słowacja	2 808 891	2 364 200	18,81	bd	258 300	bd	5000	Paliwa
16	Unipetrol a.s.	Czechy	2 799 175	2 458 600	13,85	148 731	168 742	-11,86	6879	Paliwa
17	PKP SA (Grupa)	Polska	2 788 845	bd	bd	-184 100	bd	bd	128 000	Transport
18	INA - Industrija Nafta d.d.	Chorwacja	2 716 497	2 241 872	21,17	120 860	165 508	-26,98	16 954	Paliwa
19	US Steel Košice s.r.o.	Słowacja	2 648 231	2 150 660	23,14	bd	331 933	bd	17 047	Hutnictwo
20	Lotos SA (Grupa)	Polska	2 511 906	2 690 717	-6,65	254 153	140 133	81,37	5134	Petrochemia
21	Magyar Telekom NyRt	Węgry	2 469 502	2 392 878	3,20	359 959	137 823	161,18	14 025	Telekom
22	Česka Pojišťovna a.s.	Czechy	2 436 416*	2 214 924	10,00	bd	154 230	bd	6200	Finanse
23	RWE Transgas a.s.	Czechy	2 407 752	2 000 111	20,38	239 913	357 692	-32,93	1112	Petrochemia
24	Mariupol'skij Metkombinat	Ukraina	2 382 034	2 326 120	2,40	211 511	333 530	-36,58	77 982	Metalurgia
25	KGHM Polska Miedź SA (Grupa)	Polska	2 351 248	1 861 682	26,30	549 961	362 697	51,63	26 793	Metalurgia
26	Gaz Ukrainy	Ukraina	2 340 332	2 126 527	10,05	-96 631	-320 428	-**	727	Paliwa
27	Agrofert Holding a.s.	Czechy	2 318 851	1 771 661	30,89	152 932	108 471	40,99	133	FMCG
28	Slovenský Plynárenský Priemysel a.s.	Słowacja	2 283 858	1 846 872	23,66	bd	556 578	bd	5659	Petrochemia
29	Volkswagen Poznań sp. z o.o.	Polska	2 267 416	1 967 905	15,22	174 150	63 786	173,02	4771	Motoryzacja
30	Kompania Węglowa SA	Polska	2 242 283	2 372 581	-5,49	73 693	111 957	-34,18	69 822	Energetyka
31	FIAT Auto Poland SA	Polska	2 231 416	2 624 079	-14,96	77 029	27 228	182,91	3622	Motoryzacja
32	GE Hungary Zrt.	Węgry	2 194 195	1 909 774	14,89	bd	468 595	bd	13 000	Elektrotechnika
33	Mittal Steel Poland SA	Polska	2 178 925	2 512 825	-13,29	67 365	bd	bd	13 474	Hutnictwo
34	Naftna Industrija Srbije SA	Serbia	2 137 119*	2 249 599	-5,00	bd	30 454	bd	17 000	Petrochemia
35	Český Telecom a.s.	Czechy	2 110 802	2 128 023	-0,81	302 511	273 671	10,54	8800	Telekom.
36	Mittal Steel Galati SA	Rumunia	2 110 068	2 089 176	1,00	29 720	381 727	-92,21	18 456	Hutnictwo
37	PKO BP SA (Grupa)	Polska	2 074 956	1 953 075	6,24	436 632	377 015	15,8	33 500	Finanse
38	Azowstal	Ukraina	2 059 265	1 542 510	33,50	193 018	159 619	20,92	22 060	Metalurgia
39	Electrica SA	Rumunia	2 020 000	1 722 931	17,24	bd	-4 975	bd	30 100	Energetyka
40	OKD a.s.	Czechy	2 007 314	1 867 247	7,50	161 871	143 882	12,50	27 579	Górn. i hutn.
41	BOT Górnictwo i Energetyka SA (Grupa)	Polska	1 941 227	1 775 468	9,34	137 316	75 193	82,62	24 052	Energetyka
42	Linos	Ukraina	1 923 149	1 291 173	48,95	2727	127	2047,35	3866	Petrochemia
43	Siemens Group ČR	Czechy	1 864 132	1 671 268	11,54	154 881	146 360	5,82	13 041	Elektrotechnika
44	Moravia Steel a.s.	Czechy	1 854 810	1 764 579	5,11	79 344	71 642	10,75	254	Hutnictwo
45	Mittal Steel Kriwoj Rog	Ukraina	1 836 833	1 678 969	9,40	266 760	334 570	-20,27	55 395	Hutnictwo
46	Litasco Bulgaria EOOD	Bulgaria	1 828 963*	1 524 136	20,00	bd	108 172	bd	314	Petrochemia
47	Rompertol Rafinare SA	Rumunia	1 785 560	1 414 481	26,23	73 473	8533	761,09	1345	Petrochemia
48	Foxconn CZ s.r.o.	Czechy	1 777 411	1 618 310	9,83	20 460	2775	637,30	2241	Elektrotechnika
49	Petrol d.d. (Grupa)	Słowenia	1 754 786	1 471 527	19,25	33 888	29 004	16,84	2693	Paliwa
50	Polska Telefonia Cyfrowa sp. z o.o.	Polska	1 750 723	1 671 633	4,73	309 718	244 226	26,82	4151	Telekom.

* dane szacunkowe

** w przypadku wystąpienia strat nie liczono dynamiki



Balkany z przyszłością

NOWE GRANICE REGIONU. Do Europy Środkowo-Wschodniej należą również państwa bałkańskie. Do tej pory myśleliśmy o nich przez pryzmat konfliktu zbrojnego, teraz powinniśmy zauważyć rosnący w siłę prywatny biznes.

JAK SPROWADZIĆ do wspólnego mianownika państwa Europy Środkowo-Wschodniej? Czy to w ogóle jest możliwe, w czym są do siebie podobne, a w jakim zakresie zupełnie inne? W rankingu znalazły się kraje należące do Unii Europejskiej, pretendenci czekający na decyzję o przystąpieniu do Unii w najbliższych latach oraz państwa, dla których droga do członkostwa we wspólnym rynku może być jeszcze relatywnie długa.

Co w każdym z tych krajów wpłynęło na rozmiar przedsiębiorstw wyselekcjonowanych do TOP 500? Jakiego znaczenia dla miejsca każdej ze spółek w tym rankingu ma wielkość lokalnego rynku zbytu, jego specyfika, poziom inwestycji zagranicznych, czy wreszcie do-

stęp do surowców naturalnych? Przeglądając ranking 500 największych firm w Europie Środkowo-Wschodniej, nie mogłam się oprzeć wrażeniu, że znajdują się w nim głównie olbrzymie przedsiębiorstwa branży petrochemicznej, energetycznej i oczywiście telekomunikacyjnej. Mieszanka klasycznych gospodarczych filarów każdego z państw – zaopatrzenie w gaz, energię i produkty ropopochodne, a dodatkowo – jaskółki nowoczesności, budujące podstawy współczesnego biznesu w innych dziedzinach – firmy telekomunikacji stacjonarnej i komórkowej.

Nie bez znaczenia dla kształtu TOP 500 pozostał światowy boom w przemyśle metalurgicznym. Niemal każde państwo posiadające duże przed-

siębiorstwa przerobu metali znajduje na tej liście swojego reprezentanta. Widoczna też być zaczyna wewnętrzregionalna specjalizacja – konsekwencja rozwoju międzynarodowych koncernów przemysłowych. Usunięcie granic między nowymi członkami UE oraz redukcja cel pozwoliły na podejmowanie decyzji o lokalizacji przedsiębiorstw na podstawie przesłanek ekonomicznych, takich jak kwalifikacje siły roboczej i jej cena, dostęp do baz surowcowych, kalkulacja cen transportu. To wszystko sprawia, że coraz mniejsze znaczenie, m.in. dla międzynarodowych koncernów samochodowych, ma umieszczanie fabryk w każdym kraju, a coraz istotniejsza okazuje się koncentracja na konkurencyjności produktu i cen.

Lp.	Nazwa firmy	Kraj	Przychody w 2005 r. (w tys. euro)	Przychody w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana przychodów 2005/2004 (w proc.)	Zysk netto w 2005 r. (w tys. euro)	Zysk netto w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana zysku netto 2005/2004 (w proc.)	Zatrud- nienie	Branża
51	Industrialnyj Sojuz Donbasa	Ukraina	1 750 239	1 883 534	-7,08	137 850	225 806	-38,95	543	Metalurgia
52	Mercator Group	Słowenia	1 749 795	1 574 017	11,17	13 633	20 927	-34,86	16 372	Handel
53	Mittal Steel Ostrava a.s.	Czechy	1 740 729	2 609 455	-33,29	193 790	339 179	-42,87	8938	Hutnictwo
54	Panrusgaz Zrt	Węgry	1 720 663	1 284 351	33,97	4496	2677	67,94	8	Paliwa
55	BP Polska sp. z o.o.	Polska	1 703 832	1 244 711	36,89	-19 604	1302	-**	389	Paliwa
56	Polkomtel SA	Polska	1 691 525	1 495 683	13,09	277 870	240 503	15,54	3388	Telekom.
57	Tesco Global Áruházak Zrt.	Węgry	1 690 545	1 483 837	13,93	25 622	28 749	-10,88	16 500	Handel
58	PTK Centertel sp. z o.o.	Polska	1 672 716	1 467 463	13,99	271 655	170 002	59,80	3376	Telekom.
59	Philips Hungary Kft	Węgry	1 600 000	1 661 418	-3,70	bd	bd	bd	4300	Elektrotechnika
60	PPUP Poczta Polska	Polska	1 599 338	1 668 810	-4,16	69 887	26 417	164,56	94 000	Poczta
61	Magyar Villamos Művek Zrt.	Węgry	1 592 512	1 510 971	5,40	3621	38 839	-90,68	400	Energetyka
62	E.ON Hungária Energetikai Zrt.	Węgry	1 538 364	1 203 811	27,79	48 420	80 069	-39,53	120	Energetyka
63	Bank Pekao SA (Grupa)	Polska	1 505 435	1 505 676	-0,02	399 670	349 713	14,29	bd	Finanse
64	VP Market UAB	Litwa	1 502 646	1 204 898	24,71	bd	bd	bd	20 000	Handel
65	Ukratnafta	Ukraina	1 460 350	1 358 023	7,53	19 486	18 374	6,05	4405	Paliwa
66	Grupa Kapitałowa BPH SA	Polska	1 455 172	1 212 695	19,99	267 541	197 525	35,45	9893	Finanse
67	Flextronics International Kft.	Węgry	1 447 532	3 238 744	-55,31	-3979	bd	bd	5700	Elektrotechnika
68	Ceskoslovenska Obchodni Banka a.s.	Czechy	1 406 878	1 204 893	16,76	357 149	238 641	49,66	8500	Finanse
69	Jeronimo Martins Dystrybucja SA	Polska	1 398 328	1 231 675	13,53	bd	bd	bd	13 500	Handel
70	Sanmina - SCI Magyarország Kft.	Węgry	1 388 450	1 119 577	24,02	-9429	bd	bd	2000	Elektrotechnika
71	Tesco Polska sp. z o.o.	Polska	1 380 101	1 201 989	14,82	bd	bd	bd	20 000	Handel
72	LUKOil Bulgaria EOOD	Bulgaria	1 370 000	1 191 034	15,03	bd	8439	bd	868	Paliwa
73	Lasy Państwowe	Polska	1 335 917	1 215 175	9,94	31 086	19 132	62,48	26 060	P. drzewny
74	Energa Koncern Energetyczny SA	Polska	1 327 479	1 284 909	3,31	57 472	27 168	111,54	7575	Energetyka
75	Zaporozskij Metalurgiczeskij Kombinat „Zaporożstal”	Ukraina	1 325 419	1 173 911	12,91	126 968	134 633	-5,69	20 210	Metalurgia
76	Hrvatska Elektroprivreda d.d.	Chorwacja	1 307 870	1 093 867	19,56	59 789	57 252	4,43	14 913	Energetyka
77	Samsung Electronics Slovakia s.r.o.	Słowacja	1 287 186	662 407	94,32	bd	bd	bd	2200	Elektrotechnika
78	Donieckstal - Metalurgiczeskij Zawod	Ukraina	1 272 189	1 467 647	-13,32	108 265	172 046	-37,07	8354	Metalurgia
79	Shell Czech Republic a.s.	Czechy	1 262 003	963 205	31,02	63 711	41 157	54,80	200	Paliwa
80	Enea SA (Grupa)	Polska	1 251 754	1 110 735	12,70	11 953	9533	25,40	6029	Energetyka
81	Magyar Suzuki Zrt.	Węgry	1 245 778	884 492	40,85	19 416	30 566	-36,48	3100	Motoryzacja
82	Metro Cash & Carry Romania SRL	Rumunia	1 245 000	1 146 732	8,57	bd	30 296	bd	6700	Handel
83	Węglókoks SA	Polska	1 244 475	1 300 215	-4,29	25 802	6623	289,57	164	Energetyka
84	Grupa Shell Polska	Polska	1 229 639	995 917	23,47	bd	bd	bd	bd	Paliwa
85	Carrefour Polska	Polska	1 223 863	989 506	23,68	bd	bd	bd	15 500	Handel
86	Česka Sportovní a.s.	Czechy	1 221 561	1 165 264	4,83	315 859	281 383	12,25	10 069	Finanse
87	České Dráhy a.s.	Czechy	1 206 908	1 263 926	-4,51	-20 395	-21 484	-**	65 232	Transport
88	Slovenské Elektrárne a.s.	Słowacja	1 199 580	1 224 348	-2,02	bd	42 575	bd	8787	Energetyka
89	Automobile Dacia SA	Rumunia	1 199 000	658 670	82,03	57 000	-80 878	-**	12 273	Motoryzacja
90	Jastrzębska Spółka Węglowa SA	Polska	1 185 931	1 255 910	-5,57	208 416	402 981	-48,28	19 399	Energetyka
91	Barum Continental spol. s r.o.	Czechy	1 185 242*	1 150 721	3,00	bd	38 719	bd	3800	Motoryzacja
92	Polski Koks SA	Polska	1 174 884	1 465 407	-19,83	2876	-1799	-**	50	Energetyka
93	Skanska CZ a.s.	Czechy	1 172 373	1 018 797	15,07	bd	57 335	bd	7043	Budownictwo
94	J&S Energy SA	Polska	1 164 190	888 297	31,06	5906	8857	-33,32	218	Energetyka
95	Konzum d.d.	Chorwacja	1 153 706	1 017 099	13,43	17 526	6205	182,43	8957	Handel
96	Revoz d.d.	Słowenia	1 142 400	876 545	30,33	36 811	18 372	100,36	2621	Motoryzacja
97	T-Mobile Zrt	Węgry	1 140 005	1 036 368	10,00	bd	189 477	bd	1780	Telekom.
98	Volkswagen Motor Polska sp. z o.o.	Polska	1 134 834	1 137 395	-0,23	32 977	50 670	-34,92	981	Motoryzacja
99	Ahold Czech Republic a.s.	Czechy	1 130 426	1 086 316	4,06	bd	bd	bd	13 683	Handel
100	Makro Cash & Carry ČR s.r.o.	Czechy	1 129 934	1 141 662	-1,03	67 139	63 858	5,14	2989	Handel

* dane szacunkowe ** w przypadku wystąpienia strat nie liczono dynamiki

W rankingu warto zwrócić uwagę na państwa, które nie należą jeszcze do Unii, budujące swoją pozycję na rynku europejskim i pretendujące do członkostwa. Moją uwagę w szczególności przykuły Ukraina i Serbia. Pierwsza z uwagi na to, jak wielkie znaczenie ma dla tego państwa dostęp do surowców i przemysł ciężki, druga natomiast – z powodu swojej odmienności gospodarczej.

Jeszcze w ub.r. przed wyjazdem do Serbii słyszałam od znajomych pytania, czy tam aby na pewno jest bezpiecznie. W podtekście mieli na myśli zagrożenia wynikające z pokłosia wojny bałkańskiej i bombardowań Belgradu. Tak mniej więcej wyobrażamy sobie Serbię, ośmiomilionowy kraj, który powstał w wyniku rozpadu Jugosławii – państwa, które 15 – 20 lat temu było najszybciej rozwijającym się państwem ze wszystkich należących do bloku wschodniego. Wizytówką dobrobytu i poziomu rozwoju gospodarczego Jugosławii było wówczas np. uruchomienie pierwszej w regionie wschodnim sieci McDonald's, restauracji, o których Polacy w latach 80. mogli tylko pomarzyć.

Konflikt bałkański i idące w ślad za nim restrykcje gospodarcze dość istotnie wpłynęły na dzisiejszy wizerunek ekonomiczny kraju. Podziały państw oraz znaczące zniszczenia infrastruktury zrodziły w niektórych branżach konieczność tworzenia przedsiębiorstw niemal od zera. Bariery celne i zatargi, będące echem konfliktu bałkańskiego, zablokowały niektóre rynki zbytu. Część lokalnych przedsiębiorców musiała się wycofać z takich rynków, jak Bośnia czy Kosowo. W tych to warunkach odnawiano życie gospodarcze kraju w roku 2000.

Patrząc na Serbię przez pryzmat roku 2006, trzeba przyznać, że interesujące jest obserwowanie, w jak różny sposób (wobec zmian, jakie nastąpiły w ciągu ostatnich 15 lat w Polsce) rozwinięła się tam gospodarka. Dla rozwoju Polski niezwykle istotny w tym okresie był poziom inwestycji zagranicznych. W Serbii na szczególną uwagę zasługuje natomiast poziom rozwoju firm prywatnych, należących do lokalnych przedsiębiorców.

Warunki geograficzne i klimatyczne sprawiają, że przemysł spożywczy jest w Serbii jedną z podstawowych form

działalności gospodarczej. Jednocześnie jego rozwój w pewnym okresie wymagał od menedżerów i właścicieli firm nadzwyczajnej ekwilibrystyki biznesowej oraz umiejętności zapewnienia (dla podtrzymania ciągłości jego działania) niemal każdej formy surowca podstawowego i pomocniczego.

Chroniczny brak dostępu do podstawowych artykułów, potrzeba sprowadzania towarów z zagranicy oraz konieczność odbudowania podstawowych przemysłów poskutkowały tworzeniem się w Serbii bardzo zdywersyfikowanych holdingów. Przedsiębiorcy skupiali wokół siebie niemal każdą formę działalności, wszystko co przynosiło dochód, począwszy od handlu częściami samochodowymi, chemię gospodarczą, poprzez produkcję spożywczą i handel produktami spożywczymi. Także wszystko, co pozwalało zapewnić ciągłość funkcjonowania w kluczowych dla nich dziedzinach. Zajmowali się np. handlem benzyną, żeby mieć paliwo dla pojazdów rozwijających produkty lub by uruchomić kontraktowanie skupu produktów rolnych. A istotną formą rozliczeń finansowych między przedsiębiorstwami był barter.

Przyjęta przez państwo formuła prywatyzacji wymagała również od przedsiębiorców kupowania całej firmy, z wszystkimi rodzajami jej działalności

Własnymi siłami

Z uwagi na ograniczenia w dostępie do rynku i obrocie kapitałowym, skomplikowany proces prywatyzacyjny oraz wysoką ocenę ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej w Serbii, to właśnie miejscowi biznesmeni mieli bardzo znaczący udział w prywatyzowaniu niemałej liczby lokalnych przedsiębiorstw.

W tym procesie, w którym od roku 2002 do 2005 sprzedano 1740 serbskich firm za blisko 1,8 mld euro, oprócz gigantów, takich jak British American Tobacco, Philip Morris czy Lukoil, ważną rolę odegrali lokalni inwestorzy, angażujący się w prywatyzację perły regionu – przemysłu spożywczego oraz handlu.

W rankingu warto zwrócić uwagę na państwa, które nie należą jeszcze do Unii, budujące swoją pozycję na rynku europejskim i pretendujące do członkostwa

– a na to nie mogły już sobie pozwolić korporacje międzynarodowe, patrzące na inwestycje przez pryzmat zwrotu z zaangażowanego kapitału i koncentracji na działalności podstawowej.

Tak utworzone holdingi w ostatnich latach we własnym zakresie skupiały się w swoim kraju na podstawowych biznesach i przygotowywały do dezinvestycji w obszarach ubocznych. Dzięki temu w Serbii tworzą się już bardziej wyspecjalizowane holdingi. Jednym z przykładów takiej usystematyzowanej grupy kapitałowej jest Delta Holding, który także znalazł się w rankingu 500 największych przedsiębiorstw Europy Środkowo-Wschodniej.

Kierowany przez Mirosława Miśkovića Delta Holding skupia w sobie produkcję, dystrybucję, handel detaliczny, import połączony z reprezentacją firm zagranicznych na rynku serbskim, usługi finansowe i brokerskie, pośrednictwo w handlu nieruchomościami oraz działalność ubezpieczeniową. W 2005 r. działalność bankową holdingu sprzedano włoskiemu Banca Intesa. Obrót holdingu (zatrudniającego obecnie ponad 16,2 tys. pracowników) sięgnął w 2005 r. 860 mln euro i przewidyuje się, że w 2006 r. wartość ta zbliży się do 1,4 miliarda.

Delta jest furtką do Serbii m.in. dla firm takich, jak: Unilever, DuPont, BASF, FIAT, Honda, Masterfoods czy Zara. Delta Holding jest również, w pewnym sensie, dyktatorem kierunku, w jakim na rynku serbskim rozwijają się supermarkety. Zamiast

Lp.	Nazwa firmy	Kraj	Przychody w 2005 r. (w tys. euro)	Przychody w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana przychodów 2005/2004 (w proc.)	Zysk netto w 2005 r. (w tys. euro)	Zysk netto w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana zysku netto 2005/2004 (w proc.)	Zatrudnienie	Branża
101	Enion SA	Polska	1 107 343	718 655	54,09	32 913	8318	295,70	8019	Energetyka
102	Ukrtelekom	Ukraina	1 098 209	870 843	26,11	86 299	151 534	-43,05	121 617	Telekom.
103	Metalimex a.s.	Czechy	1 083 515	1 028 501	5,35	23 755	19 028	24,84	112	Handel
104	TNK-BP Kommiars	Ukraina	1 068 752	1 478 040	-27,69	-9861	bd	bd	72	Paliwa
105	Trinecke Zelezarny a.s.	Czechy	1 065 997	1 012 333	5,30	94 118	120 452	-21,86	5519	Hutnictwo
106	Romtelecom SA	Rumunia	1 059 768	963 426	10,00	237 000	81 274	191,61	27 333	Telekom.
107	National Electric Company EAD	Bulgaria	1 047 325	996 488	5,10	29 282	19 005	54,07	7890	Energetyka
108	Auchan Polska sp. z o.o.	Polska	1 032 471	958 258	7,74	bd	bd	bd	bd	Handel
109	Ruch SA	Polska	1 027 668	1 002 660	2,49	bd	6457	bd	5700	Handel
110	Eurotel Praha spol. s r.o.	Czechy	1 023 172	1 017 915	0,52	bd	284 976	bd	2480	Telekom.
111	Dunaferr Zrt.	Węgry	1 015 536	925 004	9,79	57 889	69 039	-16,15	9737	Hutnictwo
112	Polska Grupa Farmaceutyczna SA (Grupa)	Polska	1 013 322	951 832	6,46	13 885	10 771	28,92	4074	Farmacja
113	Bosch Group ČR	Czechy	1 011 425	987 320	2,44	bd	72 446	bd	bd	Elektrotechnika
114	Chemopetrol a.s.	Czechy	1 008 790	945 068	6,74	85 532	58 712	45,68	2600	Paliwa
115	Grupa Vattenfall Poland	Polska	999 267	957 769	4,33	121 817	84 604	44,00	2903	Energetyka
116	Osinek a.s.	Czechy	996 959	485 546	105,33	181 327	bd	bd	2046	Finanse
117	Tiszai Vegyi Kombinát Rt	Węgry	993 825	699 990	41,98	24 170	35 887	-32,65	1588	Paliwa
118	Kaufland Česká Republika v.o.s.	Czechy	992 615*	827 179	20,00	bd	24 815	bd	6000	Handel
119	HT-Hrvatske Telekomunikacije d.d.	Chorwacja	989 759	970 352	2,00	bd	232 534	bd	11 067	Telekom.
120	Čepro a.s.	Czechy	988 807	1 201 979	-17,74	826	-1075	-**	876	Paliwa
121	Ukrainskaja Mobilnaja Swiaz	Ukraina	983 229	718 333	36,88	302 182	240 830	25,48	bd	Telekom.
122	Kijewstar	Ukraina	967 351	569 092	69,98	305 234	172 418	77,03	1991	Telekom.
123	T-Mobile Czech Republic a.s.	Czechy	965 318	911 096	5,95	422 990	211 154	100,32	2400	Telekom.
124	Energoatom	Ukraina	965 028	927 615	4,03	97 798	-139 814	-**	39 580	Energetyka
125	FIAT-GM Powertrain Polska sp. z o.o.	Polska	964 557	874 792	10,26	53 559	40 227	33,14	1310	Motoryzacja
126	Zaporozskij Awtomobilstroitelnyj Zawod	Ukraina	964 381	724 246	33,16	6248	94 533	-93,39	19 118	Motoryzacja
127	Awdiejewskij Koksochimiczeskij Zawod	Ukraina	961 232	1 239 408	-22,44	62 949	167 179	-62,35	7251	Chemia
128	Pliva Hrvatska d.o.o.	Chorwacja	952 428	952 756	-0,03	-63 646	105 324	-**	2000	Farmacja
129	Panasonic AVC Networks Czech s.r.o.	Czechy	951 648	715 932	32,92	-39 232	4728	-**	2051	Elektrotechnika
130	OMV Hungaria Kft.	Węgry	946 786	766 865	23,46	915	11 365	-91,95	107	Paliwa
131	Geant Polska sp. z o.o.	Polska	943 937	957 860	-1,45	bd	bd	bd	7590	Handel
132	Cumerio Med AD	Bulgaria	937 895*	625 263	50,00	bd	-518	bd	936	Hutnictwo
133	Ukrtransgaz	Ukraina	934 360	880 976	6,06	1454	4882	-70,21	28 305	Paliwa
134	Poludniowy Koncern Energetyczny SA	Polska	928 200	925 104	0,33	73 814	76 770	-3,85	5761	Energetyka
135	Ukrnafta	Ukraina	926 814	725 148	27,81	310 897	223 956	38,82	28 628	Paliwa
136	OMV Česká Republika s.r.o.	Czechy	905 863	826 311	9,63	-4733	557	-**	90	Paliwa
137	IBM Data Storage Systems Kft.	Węgry	900 834	517 092	74,21	134 278	21 739	517,69	570	IT
138	Slovnaft Česká Republika spol. s r.o.	Czechy	897 421	823 357	9,00	-4034	-5660	-**	51	Paliwa
139	Rafo SA	Rumunia	894 405*	745 337	20,00	bd	-101 501	bd	2608	Paliwa
140	Elektroprivreda Srbije JP	Serbia	889 267*	907 415	-2,00	bd	-83 131	bd	48 000	Energetyka
141	Vodafone Romania SA	Rumunia	870 000	668 415	30,16	bd	166 034	bd	2053	Telekom.
142	Orange Romania SA	Rumunia	870 000	698 362	24,58	bd	202 188	bd	2050	Telekom.
143	Delta Holding SA	Serbia	860 000	800 000	7,50	bd	10 216	bd	16 200	Petrochemia
144	EnergiaPro Koncern Energetyczny SA	Polska	856 687	812 254	5,47	14 445	bd	bd	5982	Energetyka
145	Auchan Magyarorszag Kft.	Węgry	855 398	732 062	16,85	bd	bd	bd	bd	Handel
146	Samsung Electronics Magyar ZRt.	Węgry	850 862	644 316	32,06	14 641	21 403	-31,59	1400	Elektrotechnika
147	Metrostav a.s.	Czechy	848 447	677 037	25,32	52 092	40 738	27,87	4555	Budownictwo
148	Ałczewskij Metalurgiczeskij Kombinat	Ukraina	845 559	709 842	19,12	66 762	7490	791,38	20 534	Metalurgia
149	Metro Holding Hungary Kft.	Węgry	842 348	891 518	-5,52	bd	bd	bd	2900	Handel
150	Magyar Államvasutak Zrt.	Węgry	836 937	834 588	0,28	-320 834	-196 784	-**	42 400	Transport

* dane szacunkowe ** w przypadku wystąpienia strat nie liczono dynamiki

Obecnie najbardziej istotne ruchy prywatyzacyjne dotyczą serbskiego sektora bankowego

znanych nam z Polski ponadnarodowych sieci, takich jak Auchan, Geant czy Tesco, w Serbii będziemy z pewnością robić zakupy w C Market, Pekabeta czy Tempo – należących właśnie do Delta Holding.

Dzięki posiadanej rozległej sieci handlowej, Delta Holding jest obecnie jednym z kluczowych odbiorców dla wielu producentów spożywczych w regionie. Jednocześnie, w ramach grupy kapitałowej, w Delcie są skupione przedsiębiorstwa zajmujące się m.in. produkcją olejów spożywczych oraz przetwórstwem mięsnym.

Dla polskich firm istotne dla rozwijania współpracy w tym regionie może się okazać kapitałowe zaangażowanie w spółkach utworzonych i wydzielanych z większych holdingów przemysłowych, zbudowanych wcześniej przez lokalnych inwestorów. A przy tym powinny one pamiętać, iż rozwój rynku oraz konkurencji sprawia, że specjalizacja i koncentracja na działalności kluczowej staje się coraz ważniejsza. Jednocześnie inwestowanie w przedsiębiorstwa już pierwotnie sprywatyzowane i częściowo zrestrukturyzowane stwarza korzystniejsze warunki do rozwoju działalności na tym rynku.

Wielkie na sprzedaż

Na prywatyzację czekają największe serbskie firmy, np. Przedsiębiorstwo Przemysłu Naftowego NIS (Naftna Industrija Srbije), Elektrownie (Elektroprivreda Srbije), Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego (ZTP), Linie Lotnicze JAT i lotnisko w Belgradzie. Najwięcej dzieje się tu teraz w sektorze bankowym. W przygotowaniach do prywatyzacji Vojvodjanskiej Banki uczestniczył PKO BP. Na tym rynku są już mocne Raiffeisen Bank, Société Générale i HVB. Istotną pozycję mają także banki greckie.

Serbia przygotowuje się do członkostwa w Unii Europejskiej. Lokalne ustawodawstwo i przepisy normujące działalność gospodarczą przystosowywane są stopniowo do wytycznych Unii. Zanim jednak dojdzie do tej akcesji, dla części firm i branż istotną furtką do rozwoju biznesu pozostanie unia celna Serbii z Rosją, dająca lepszy dostęp do rynku naszego wschodniego sąsiada niż ten, jaki obecnie mają polskie przedsiębiorstwa.

Okres przemian i dostosowywania się kraju do gospodarki rynkowej oraz do wymogów otwierającego się rynku wymaga od lokalnych przedsiębiorstw i menedżerów dużej elastyczności. Firma Kolaja & Partners wspierała w ostatnich latach serbskie spółki, pragnące skonsolidować działalność, skoncentrować się na kluczowych biznesach i zoptymalizować sprzedaż, a także pozyskiwać zagranicznych inwestorów.

Imponująca jest konsekwencja lokalnych biznesmenów w budowaniu przedsiębiorstw i ich duma z osiągniętych rezultatów. Jestem pewna, że w kolejnych rankingach 500 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej, liczba spółek z tego regionu znacząco wzrośnie. Następnym ich krokiem powinny być inwestycje poza granicami Serbii. Mam nadzieję, że w niedługim czasie będziemy mogli zatem rozmawiać nie tylko o polskich inwestycjach na Bałkanach, ale być może także o serbskich inwestycjach w Polsce.

Ewa Rytka

Dyrektor wykonawczy w firmie Kolaja & Partners, odpowiedzialna za rozwój działalności firmy w zakresie doradztwa i zarządzania tymczasowego (interim management) na rynkach bałkańskich. W ramach jednego z projektów, podczas procesu restrukturyzacyjnego, jako interim manager pełniła też rolę dyrektora generalnego serbskiej spółki produkcyjnej



Lp.	Nazwa firmy	Kraj	Przychody w 2005 r. (w tys. euro)	Przychody w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana przychodów 2005/2004 (w proc.)	Zysk netto w 2005 r. (w tys. euro)	Zysk netto w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana zysku netto 2005/2004 (w proc.)	Zatrud- nienie	Branża
151	Agip Česká Republika s.r.o.	Czechy	827 761	644 360	28,46	27 722	bd	bd	62	Paliwa
152	Tesco Stores ČR a.s.	Czechy	823 019	629 367	30,77	3202	5049	-36,58	7600	Handel
153	Južnyj Gok	Ukraina	819 392	bd	bd	224 648	bd	bd	10 869	Górnictwo
154	Commercial Union TUnž SA	Polska	815 408	bd	bd	94 959	bd	bd	bd	Finanse
155	Spar Csoport	Węgry	802 761	588 832	36,33	bd	bd	bd	7500	Handel
156	Ahold Polska sp. z o.o.	Polska	796 813	812 437	-1,92	bd	bd	bd	9500	Handel
157	Farmacol SA (Grupa)	Polska	795 219	677 543	17,37	18 897	15 239	24,01	5982	Farmacja
158	Alcoa-Köfem Kft.	Węgry	789 512	580 425	36,02	92 980	33 723	175,72	2500	Hutnictwo
159	Katowicki Holding Węglowy SA	Polska	788 253	808 756	-2,54	21 261	36 124	-41,14	21 050	Energetyka
160	Dnieprowskij Metalurgiczeskij Kombinat	Ukraina	785 001	771 734	1,72	52 190	10 464	398,76	19 019	Metalurgia
161	Elmü Rt.	Węgry	782 407	794 545	-1,53	65 699	63 586	3,32	1865	Energetyka
162	Tele-Fonika Kable SA	Polska	764 075	708 178	7,89	13 763	27 217	-49,43	3185	Elektrotechnika
163	Lukoil Romania	Rumunia	764 023	473 485	61,36	bd	5586	bd	2737	Paliwa
164	LG Electronics Mława sp. z o.o.	Polska	763 122	327 265	133,18	-3828	8919	-**	870	Elektrotechnika
165	Tigaz Zrt.	Węgry	762 180	625 595	21,83	13 050	762	1612,17	1538	Paliwa
166	Pannon GSM Zrt.	Węgry	751 358	722 115	4,05	142 553	107 259	32,91	1550	Telekom.
167	Hungaropharma Zrt.	Węgry	747 976	666 218	12,27	10 583	7836	35,06	900	Farmacja
168	Grupa Żywiec SA	Polska	746 720	945 001	-20,98	86 726	72 092	20,30	5912	FMCG
169	České Aerolinie a.s.	Czechy	741 863	663 383	11,83	-17 154	11 210	-**	4500	Transport
170	NPIG Interpajp	Ukraina	741 432	1 320 966	-43,87	51 293	13 660	275,49	747	Wielobranżowa
171	Distrigaz Sud SA	Rumunia	738 640*	615 533	20,00	bd	1683	bd	10 786	Paliwa
172	Kontinuum-Ukr-Riesurs	Ukraina	731 032	783 194	-6,66	-4029	-3050	-**	352	Paliwa
173	FIC CZ s.r.o.	Czechy	727 086	714 607	1,75	bd	7398	bd	400	IT
174	Shell Hungary Zrt.	Węgry	725 656	670 198	8,27	4973	13 279	-62,55	272	Paliwa
175	Polskie Linie Lotnicze LOT SA	Polska	721 760	758 854	-4,89	23 174	4696	393,46	3275	Transport
176	Grupa Statoil Polska	Polska	715 863	611 067	17,15	bd	bd	bd	2650	Paliwa
177	Dnieproblenergo	Ukraina	714 948	635 209	12,55	-1416	-14 286	-**	8763	Energetyka
178	Milo SA	Polska	711 801	657 600	8,24	912	1231	-25,95	722	Handel
179	Budimex SA (Grupa)	Polska	703 819	562 621	25,10	306	197	55,22	5086	Budownictwo
180	GM Southeast Europe Kft.	Węgry	702 620	557 003	26,14	4973	2362	110,55	110	Motoryzacja
181	Philips Lighting Poland SA	Polska	699 524	497 957	40,48	69 451	76 511	-9,23	6318	Elektrotechnika
182	PKP Polskie Linie Kolejowe SA	Polska	697 798	779 601	-10,49	-57 430	-43 683	-**	43 588	Transport
183	Phoenix Pharma Rt.	Węgry	694 066	567 410	22,32	9827	7394	32,91	700	Farmacja
184	BorsodChem Rt.	Węgry	690 843	588 558	17,38	57 180	68 384	-16,38	4239	Chemia
185	ConocoPhilips Czech Republic s.r.o.	Czechy	687 892	540 537	27,26	10 236	26 378	-61,20	427	Paliwa
186	Carom SA	Rumunia	680 444*	523 418	30,00	bd	-78 562	bd	1914	Paliwa
187	Impexmetal SA (Grupa)	Polska	680 442	700 860	-2,91	14 368	11 801	21,75	3302	Metalurgia
188	Všeobecná Uverova Banka a.s.	Słowacja	679 033	607 689	11,74	97 879	75 872	29,01	4040	Finanse
189	Bank Zachodni WBK SA (Grupa)	Polska	678 596	671 857	1,00	134 447	115 734	16,17	bd	Finanse
190	Delphi Poland SA (Grupa)	Polska	677 152	696 649	-2,80	bd	54 937	bd	6000	Motoryzacja
191	Isuzu Motors Polska sp. z o.o.	Polska	675 549	1 004 004	-32,71	bd	bd	bd	786	Motoryzacja
192	Strabag Rt.	Węgry	671 587	572 684	17,27	19 416	20 590	-5,71	2525	Budownictwo
193	Telekom Slovenije Group	Słowenia	669 196	641 484	4,32	96 027	62 548	53,52	2857	Telekom
194	Gruppa Priedpriatij Enakijebkowo Metalurgiczewskowo Zawoda	Ukraina	668 475	bd	bd	20 693	bd	bd	11 108	Metalurgia
195	Procter & Gamble Operations Polska	Polska	667 300	629 369	6,03	bd	bd	bd	1118	FMCG
196	Michelin Közép-Európa Rt.	Węgry	659 492	469 238	40,55	875	1236	-29,17	2200	Motoryzacja
197	Vattenfall Distribution Poland SA	Polska	658 921	625 935	5,27	63 686	bd	bd	692	Energetyka
198	Ugol Ukrainy	Ukraina	654 935	bd	bd	5355	bd	bd	52	Górnictwo
199	Bosch Diesel s.r.o.	Czechy	654 858	663 356	-1,28	55 504	65 916	-15,80	5916	Motoryzacja
200	Magyar Posta ZRT.	Węgry	653 962	616 277	6,11	23 315	16 403	42,13	40 000	Poczta

* dane szacunkowe

** w przypadku wystąpienia strat nie liczono dynamiki

Lp.	Nazwa firmy	Kraj	Przychody w 2005 r. (w tys. euro)	Przychody w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana przychodów 2005/2004 (w proc.)	Zysk netto w 2005 r. (w tys. euro)	Zysk netto w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana zysku netto 2005/2004 (w proc.)	Zatrudnienie	Branża
201	Stavby Silnic a Železnice a.s.	Czechy	652 753	558 685	16,84	35 902	33 780	6,28	3732	Budownictwo
202	Ferona a.s.	Czechy	651 434	672 827	-3,18	15 954	48 893	-67,37	1445	Metalurgia
203	Electrolux Lehel Kft.	Węgry	644 930	496 568	29,88	60 912	58 048	4,93	3200	AGD
204	ING BSK SA (Grupa)	Polska	644 269	682 573	-5,61	143 041	95 371	49,98	bd	Finanse
205	Merkur Group	Słowenia	642 268	635 090	1,13	10 936	11 734	-6,80	2500	Handel
206	Strabag a.s.	Czechy	640 518	500 222	28,05	20 371	29 765	-31,56	2415	Budownictwo
207	Gorenje d.d.	Słowenia	640 140	601 891	6,35	12 338	11 301	9,18	5557	AGD
208	Grupa Saint-Gobain w Polsce	Polska	637 971	591 100	7,93	bd	bd	bd	5700	Mat. budowl.
209	CEDC (Grupa)	Polska	633 352	552 717	14,59	bd	20 780	bd	2936	FMCG
210	Totalizator Sportowy sp. z o.o.	Polska	628 831	652 623	-3,65	52 703	48 995	7,57	774	Gry losowe
211	Západoslovenská Energetika a.s.	Słowacja	624 590	590 396	5,79	bd	67 712	bd	1413	Energetyka
212	OMV Slovenija d.o.o.	Słowenia	619 668*	413 112	50,00	bd	4667	bd	141	Paliwa
213	Bank Handlowy w Warszawie	Polska	617 636	727 237	-15,07	158 364	109 408	44,75	bd	Finanse
214	Globus ČR k.s.	Czechy	614 969	571 966	7,52	bd	bd	bd	5012	Handel
215	Grupa Kolporter SA	Polska	610 353	556 112	9,75	4269	5040	-15,29	1307	Handel
216	Conglomerate Achemos UAB	Litwa	608 823	423 893	43,63	bd	36 513	bd	5574	Wielobranżowa
217	Donieckaja Żelieznaia Daroga	Ukraina	608 432	523 065	16,32	50 331	102	49 130,41	69 294	Transport
218	NK Alfa-Nafta	Ukraina	604 119	372 379	62,23	-6839	-6286	---	2149	Paliwa
219	Jugo-Zapadnaia Żelieznaia Daroga	Ukraina	597 469	62 426	857,09	26 677	26	102 504,86	69 466	Transport
220	Kompania Piwowarska SA	Polska	596 308	691 241	-13,73	114 692	114 584	0,09	bd	FMCG
221	Ukrzaliznyczpostacz	Ukraina	596 291	bd	bd	38	bd	bd	370	Transport
222	Tesco Stores SR a.s.	Słowacja	595 852	522 730	13,99	bd	bd	bd	6500	Handel
223	British American Tobacco Polska SA	Polska	593 264	507 203	16,97	bd	-1597	bd	1006	FMCG
224	Česká Pošta s.p.	Czechy	591 360	549 617	7,59	31 838	19 444	63,74	38 290	Poczta
225	Pridnieprowskaja Żelieznaia Daroga	Ukraina	587 050	497 802	17,93	57 220	221	25 819,13	66 322	Transport
226	Interbrands Marketing & Distribution SRL	Rumunia	586 563*	488 803	20,00	bd	165	bd	2096	FMCG
227	Fővárosi Gázmuvek Rt.	Węgry	585 729	489 291	19,71	18 421	17 965	2,54	1150	Paliwa
228	Grupa Skanska SA	Polska	585 657	527 227	11,08	bd	6617	bd	4977	Budownictwo
229	Telekom Srbija AD	Serbia	585 208	483 211	21,11	108 981	81 457	33,79	12 000	Telekom.
230	HŽ Hrvatske Željeznice d.o.o.	Chorwacja	584 707*	449 774	30,00	bd	-23 549	bd	14 600	Transport
231	Lek d.d.	Słowenia	584 564	636 337	-8,14	bd	bd	bd	2850	Farmacja
232	Distrigaz Nord SA	Rumunia	582 599*	485 499	20,00	bd	10 196	bd	9350	Paliwa
233	Selgros Cash & Carry sp. z o.o.	Polska	582 074	577 346	0,82	21 349	25 846	-17,40	3632	Handel
234	Kremikovtzi Trade EOOD	Bulgaria	581 483	379 222	53,34	bd	2467	bd	256	Metalurgia
235	Porsche Hungaria Kereskedelmi Kft.	Węgry	580 306*	527 551	10,00	bd	8779	bd	250	Motoryzacja
236	Vodafone Czech Republic a.s.	Czechy	577 824	487 850	18,44	-33 083	bd	bd	1984	Telekom.
237	Hidroelectrica SA	Rumunia	577 470	401 786	43,73	71 428	20 093	255,49	5128	Energetyka
238	Ciech SA (Grupa)	Polska	575 043	605 721	-5,06	28 318	21 257	33,22	3456	Chemia
239	Nuclearelectrica SA	Rumunia	574 225	bd	bd	bd	bd	bd	2391	Energetyka
240	GM Powertrain Magyarország Kft.	Węgry	571 565	558 131	2,41	bd	24 351	bd	739	Motoryzacja
241	ČSOB Leasing a.s.	Czechy	569 476	566 684	0,49	10 187	14 851	-31,41	bd	Finanse
242	Orange Slovensko a.s.	Słowacja	567 478	505 941	12,16	bd	98 586	bd	1211	Telekom.
243	Mobitel EAD	Bulgaria	561 224	316 778	77,17	bd	bd	bd	2500	Telekom.
244	E.ON Gaz Romania SA	Rumunia	561 000	450 700	24,47	-33 700	8800	---	9300	Energetyka
245	Porsche Romania SRL	Rumunia	560 000	359 772	55,65	bd	34 615	bd	400	Motoryzacja
246	Hep-Distribucija d.o.o.	Chorwacja	557 653*	464 711	20,00	bd	2837	bd	10 200	Energetyka
247	Richter Gedeon Vegyeszeti Gyar Rt	Węgry	556 908	483 769	15,12	175 858	147 705	19,06	5896	Farmacja
248	Jihomoravská energetika a.s.	Czechy	555 947	545 046	2,00	bd	40 949	bd	1800	Energetyka
249	Krka Group	Słowenia	554 325	473 150	17,16	97 367	65 392	48,90	5224	Farmacja
250	Allianz Slovenská Poistovňa a.s.	Słowacja	553 197*	502 906	10,00	bd	35 620	bd	2900	Finanse

* dane szacunkowe ** w przypadku wystąpienia strat nie liczono dynamiki

Giganci z wizją rozwoju

NAJLEPSI W GRUPIE. Według dziennikarzy Interfaksu, w rankingu TOP 500 wygrywają firmy z Czech, Węgier i Polski.

tyczne i zdaje sobie sprawę z tego, że zarówno popyt na energię, jak i ceny będą w dłuższym terminie rosnąć – powiedział Dufek. – Jednocześnie ma wystarczające środki, więc jego plany ekspansji są zrozumiałe.

Analitycy są zdania, że zysk ČEZ-u powinien w najbliższym czasie wzrosnąć z imponujących 17,6 mld koron czeskich (ok. 600 mln euro) do 30 mld koron (1,1 mld euro). Jednocześnie zwracają uwagę, że jest to najmniej zadłużona firma energetyczna w Europie.

Z takim zapleczem finansowym plany ekspansji stały się realne już w 2005 r., kiedy w styczniu ČEZ przejął trzy spółki dystrybucyjne w Bułgarii, zaś pod koniec roku objął kontrolę nad rumuńskim dystrybutorem Electrica Oltenia. Ekspansja na terenie Bułgarii była kontynuowana w maju tego roku przez przejęcie elektrowni Warna. Analitycy uważają, że właśnie inwestycje w tym kraju przyniosą ČEZ-owi największe zyski za granicą.

Prawdziwie strategiczne znaczenie mają jednak inwestycje w Polsce. ČEZ kupił już tu dwie elektrownie: Chorzów i Skawinę, a teraz pilnie śledzi możliwości zakupu zespołu PAK. Polska jest przy tym jedynym producentem energii w regionie, który ma konkurencyjne ceny, co czyni ją tym atrakcyjniejszą.

Inne plany to zakup elektrowni atomowej Selene w Bułgarii, firm dystrybucyjnych na Ukrainie, udział w przetargu na budowę elektrowni w Serbii i możliwy udział w przetargu na budowę dwóch elektrowni w Macedonii.

Do uzyskania kompletnego obrazu dodajmy plany wejścia jesienią tego roku

ZA NAJLEPSZĄ FIRMĘ w rankingu TOP 500 dziennikarze Interfax Central Europe bezapelacyjnie uznają czeskiego energetycznego giganta ČEZ. Wywodzący się z czasów komunistycznych nieruchomości i nieefektywny dinozaur zdołał się przekształcić w dynamiczną i nowoczesną spółkę, dominującą na energetycznym rynku Czech i zaliczaną do czołowej dziesiątki energetycznych firm Europy. Wszystko to pomimo, a może właśnie dlatego, że państwo czeskie ma w nim 67 proc. udziałów. Jest zdumiewające, że decydujący udział państwa nie wpłynął negatywnie na dynamikę przedsiębiorstwa.

ČEZ wytwarza 70 proc. konsumowanej przez Czechy energii, przy czym jest godne uwagi, że czyni to, używając wszelkich możliwych technik i nośników, jak: węgiel, atom, woda, wiatr, słońce czy biomasa. Firma nie tylko postawiła sobie za cel znaleźć się na stałe w europejskiej czołówce, ale także ma środki finansowe, aby to osiągnąć.

Kluczowy dla rozwoju ČEZ-u był rok 2003, kiedy nabycie udziałów w regionalnych czeskich spółkach dystrybucyjnych sprawiło, że firma stała się nie tylko największym na rynku producentem, ale także dystrybutorem energii. Analitycy podkreślają też znaczenie decyzji o dokończeniu budowy kontrowersyjnej elektrowni atomowej w Temelinie.

– Najważniejszym wydarzeniem ostatnich lat było dokończenie Temeliny, co wpłynęło na wzrost zyskowości – powiedział agencji Interfax CE analityk Komerční Banka, Lukáš Dufek. – Z kolei zakup dystrybutorów wzmocnił pozycję ČEZ-u na rynku.

Plany ekspansji zagranicznej zostały zapisane w strategii firmy, gdzie jako cel wskazano „uzyskanie pozycji lidera na rynku energii w środkowej i południowo-wschodniej Europie”.

Pomysły te są przyjmowane z dużą aprobatą przez analityków.

– ČEZ zna sytuację w regionie lepiej niż zachodnioeuropejskie firmy ener-

Lp.	Nazwa firmy	Kraj	Przychody w 2005 r. (w tys. euro)	Przychody w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana przychodów 2005/2004 (w proc.)	Zysk netto w 2005 r. (w tys. euro)	Zysk netto w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana zysku netto 2005/2004 (w proc.)	Zatrud- nienie	Branża
251	HSE Group	Słowenia	551 160	521 327	5,72	bd	75 101	bd	5104	Energetyka
252	Electrocentrale Bucuresti SA	Rumunia	549 839*	499 854	10,00	bd	bd	bd	2800	Energetyka
253	Animex sp. z o.o.	Polska	546 832	520 793	5,00	bd	bd	bd	8580	FMCG
254	Kremikovtzi AD	Bulgaria	545 941	628 146	-13,09	-78 732	41 291	-**	6979	Metalurgia
255	Prevent Global d.d.	Słowenia	543 861	494 419	10,00	bd	2965	bd	2480	Tekstyli
256	OMV Slovensko s.r.o.	Słowacja	542 871	405 571	33,85	bd	bd	bd	50	Petrochemia
257	BRE Bank SA (Grupa)	Polska	542 463	487 723	11,22	64 459	-76 561	-**	4297	Finanse
258	British-American Tobacco Kft.	Węgry	536 593	552 247	-2,83	9946	5182	91,95	645	P. tytoniowy
259	BOT Elektrownia Turów SA	Polska	536 586	487 207	10,14	30 175	54 624	-44,76	1859	Energetyka
260	Jihomoravská Plynárenská a.s.	Czechy	534 795	470 485	13,67	37 497	31 733	18,16	1023	Petrochemia
261	Zakłady Azotowe Puławy SA	Polska	533 769	500 444	6,66	51 536	55 747	-7,55	3277	Petrochemia
262	Eesti Energia AS	Estonia	533 549	397 420	34,25	135 796	42 870	216,76	5500	Energetyka
263	ORFE SA (Grupa)	Polska	531 896	487 279	9,16	-131	916	-**	bd	Farmacja
264	Nizniedniprojskij Truboproszkowy Zawod	Ukraina	530 564	437 668	21,23	87 982	20 475	329,70	9698	P. ciężki
265	Szerencsejatek Rt.	Węgry	528 994	443 852	19,18	16 153	18 851	-14,31	1200	Gry losowe
266	Hansabank AS	Estonia	525 500	422 100	24,50	244 800	193 000	26,84	3900	Finanse
267	Bulgarian Telecommunications Company AD	Bulgaria	525 045	533 311	-1,55	70 988	129 368	-45,13	17 418	Telekom.
268	Vitkovice Steel a.s.	Czechy	524 378	467 824	12,09	90 757	55 068	64,81	1603	Hutnictwo
269	Ukrghazdobycza	Ukraina	522 421	561 669	-6,99	296	26	1048,22	20 649	Paliwa
270	Unilever Polska SA	Polska	521 126	638 847	-18,43	42 084	bd	bd	2921	FMCG
271	Odesskaja Żelaznaja Doroga	Ukraina	520 841	416 117	25,17	45 471	241	18 790,19	56 001	Transport
272	Avans Polska sp. z o.o.	Polska	517 161	497 823	3,88	bd	bd	bd	1780	Handel
273	Zagrebačka Banka d.d.	Chorwacja	516 543	509 646	1,35	122 307	145 683	-16,05	4357	Finanse
274	TRW Polska sp. z o.o.	Polska	516 365	487 638	5,89	39 747	38 811	2,41	3099	Motoryzacja
275	Natto-kredit Inwest	Ukraina	515 981	bd	bd	-782	bd	bd	bd	Paliwa
276	Lwowska Żelaznaja Doroga	Ukraina	514 523	408 853	25,85	42 244	135	31 233,79	61 811	Transport
277	APC	Ukraina	513 984	824 383	-37,65	18 436	56 830	-67,56	192	Holding
278	Chinoin Rt.	Węgry	513 040	361 246	42,02	bd	60 625	bd	2400	Farmacja
279	Siemens sp. z o.o.	Polska	511 305	535 314	-5,4	2637	22 219	-88,10	1614	Elektrotechnika
280	Grupa Muszkietierów	Polska	510 377	440 682	15,82	bd	703	bd	6600	Handel
281	Vodafone Zrt.	Węgry	508 982	459 444	10,78	36 404	19 909	82,85	1100	Telekom.
282	Imperial Tobacco Polska SA	Polska	508 762	900 090	-43,48	18 570	33 465	-44,51	647	FMCG
283	Budimex Dromex SA	Polska	499 729	bd	bd	399	bd	bd	1585	Budownictwo
284	T-Mobile Hrvatska d.o.o.	Chorwacja	494 484*	449 531	10,00	bd	115 627	bd	990	Telekom.
285	Spar Slovenija d.o.o.	Słowenia	492 704	395 536	24,57	bd	8482	bd	945	Handel
286	Stredoslovenská Energetika a.s.	Słowacja	492 618	498 441	-1,17	bd	43 667	bd	2085	Energetyka
287	Slovnaft Polska SA	Polska	492 149	410 905	19,77	bd	34 633	bd	bd	Paliwa
288	Kredyt Bank SA	Polska	490 489	526 213	-6,79	108 293	48 219	124,59	bd	Finanse
289	Bumar sp. z o.o.	Polska	489 566	232 019	111,00	3342	490	581,52	567	Maszynowa
290	Boryszew SA (Grupa)	Polska	488 738	321 775	51,89	32 726	14 547	124,97	7518	Chemia
291	Alfa Nafta	Ukraina	487 939	bd	bd	-11 443	bd	bd	bd	Paliwa
292	Elektrownia Kozienice SA	Polska	486 966	440 070	10,66	14 751	bd	bd	2405	Energetyka
293	Grupa Sobieski sp. z o.o.	Polska	485 811	442 153	9,87	bd	bd	bd	1059	FMCG
294	Bulgargaz EAD	Bulgaria	482 594	507 481	-4,90	bd	66 627	bd	970	Paliwa
295	Malév Zrt.	Węgry	482 365	492 585	-2,07	-17 426	-19 701	-**	3850	Transport
296	US Steel Serbia d.o.o.	Serbia	480 999	400 832	20,00	bd	-12 744	bd	6900	Hutnictwo
297	Prokom Software SA (Grupa)	Polska	480 042	412 835	16,28	35 457	bd	bd	4577	IT
298	Polimex-Mostostal SA (Grupa)	Polska	479 632	447 100	7,28	13 058	bd	bd	7186	Budownictwo
299	BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego	Polska	478 033	397 489	20,26	57 225	7773	636,22	1089	AGD
300	Scandinavian Tobacco SA	Polska	476 251	416 719	14,29	bd	1054	bd	892	FMCG

* dane szacunkowe ** w przypadku wystąpienia strat nie liczono dynamiki

na warszawską giełdę, co pozwoli na pozyskanie nowych środków. Prezes zarządu ČEZ-u powiedział, że to posunięcie umożliwi uzyskanie dostępu do środków płynących na rynek z polskich funduszy emerytalnych,

ska firma, zarówno pod względem przychodów (9,9 mld euro w 2005 r.), jak też zyskowności (zysk netto 987 mln euro). Imponujące jest tempo jej wzrostu – w trzy lata podwoiła przychody, a jej zysk zwiększył się nieomal czterokrotnie. Z pewnością do sukcesu przyczyniły się sprzyjające branży paliwowej warunki zewnętrzne, jednak zarząd MOL podjął szereg strategicznych decyzji, które sprawiły, że spółka mogła w pełni je wy-

mac firmie dotychczasową dynamikę wzrostu w czasach, gdy warunki zewnętrzne stają się coraz trudniejsze.

„W naszej opinii MOL powinien kupować aktywa, aby utrzymać tempo wzrostu” – napisał w swoim raporcie Tamas Pletser, analityk Erste Banku, zauważając, że bez tych wydatków przychody przestaną rosnąć w roku 2006 i 2007 oraz w następnych latach zaczną realnie maleć.

Polskie firmy także w rankingu błysnęły. Spośród nich, naszym zdaniem, żadna nie dorównuje BRE Bankowi, który jeszcze niedawno, w 2004 r., leczył rany po złych kredytach okresu dotcomów. Wtedy właśnie na stanowisko prezesa zarządu mianowany został Sławomir Lachowski, poprzednio szef działu bankowości detalicznej w tymże banku. Właśnie koncentracja na bankowości detalicznej, podobnie jak pozbycie się złych długów, pozwoliła na wydobycie się z kryzysu.

Polskie banki wchodziły powoli w tę dziedzinę, częściowo z powodu zapóźnienia technologicznego. BRE postawił na technologię i wykorzystał szansę, tworząc internetowy mBank, który chociaż pojawił się dopiero jako siódmy na rynku, szybko wdarł się do czołówek.

– BRE zaferował „inwestycyjny supermarket” (sprzedając raczej produkty innych firm niż swoje własne), co było nowością na polskim rynku – mówi analityk DM BZ WBK Marek Juras. – Decydująca była oferta: wybór produktów, jakość i niskie ceny.

Bank chce teraz na podobnej zasadzie sprzedawać ubezpieczenia. Realizacja strategii w dziedzinie bankowości detalicznej przyniosła mu niezaprzeczalny sukces, choć co najmniej równie ważny był nacisk kierownictwa banku na relacje z klientami.

Ranking TOP 500 był dla nas ciekawym ćwiczeniem intelektualnym. Towarzysząc na co dzień rekinom i płotkom pływającym w gospodarczych wodach naszego regionu, nie zastanawiamy się na ogół nad przyczynami ich sukcesu czy porażki. Patrząc na nie bez codziennego sprawozdawczego pośpiechu, widzimy, że pieniądze biorą się z wizji i wyobraźni. Wygląda na to, że Europa Środkowa ma jedno i drugie.

Preston Smith

Redaktor naczelny Interfax
Central Europe

Towarzysząc na co dzień rekinom i płotkom regionalnego biznesu, widzimy, że ich pieniądze biorą się z wizji oraz wyobraźni

a także pomoże zaprezentować firmę jako normalnego członka społeczności gospodarczej Polski.

Węgierscy gracze również odnieśli sukces.

Kłopoty węgierskiej gospodarki nie przeszkodziły wielu spółkom z tego kraju dostać się na

szczyty listy TOP 500. Na przykład były państwowy konglomerat chemiczny BorsodChem przeszedł ewolucję od producenta gotowych rur z PCW do wytwórcy komponentów chemicznych, używanych do sporządzania wysoko-specjalistycznych mas plastycznych, co okazało się znakomitą posunięciem – zapewniło firmie wysoką zyskowność oraz pozycję lidera w regionie.

Natomiast producent leków Geodeon Richter przypisuje swój sukces dobremu wyborowi nisz rynkowych, z których najlepszą okazały się leki ginekologiczne, a także koncentracji na szybko rosnących rynkach, takich jak Rosja i Europy Wschodniej. Nie dziwi więc, że w ciągu ostatnich kilku lat Richter notował dwucyfrowe wzrosty sprzedaży i zysku. I trend ten jest kontynuowany. Ponadto firma, znana do tej pory głównie z wytwarzania leków generycznych, inwestuje w badania i rozwój, co zapewniło jej nie tylko ulgi podatkowe, ale i wiele nagród.

Jednakże i na Węgrzech najciekawsza wydaje nam się spółka związana z branżą energetyczną, paliwowy gigant MOL. Jest to niewątpliwie największa węgier-

korzystać. Wśród nich należy wymienić wart 60 mld forintów (240 mln euro) trzyletni program budowy instalacji odsiarczania, który pozwolił na korzystanie z tańszej ropy z Uralsu oraz postawił MOL w rzędzie przedsiębiorstw spełniających europejskie wymogi ochrony środowiska z roku... 2009.

MOL był także silnym graczem na rynku przejeżdż. Kupił słowacki koncern Slovnaft w 2000 r. i 25 proc. akcji chorwackiego producenta INA w roku 2003. Austriacki OMV i polski PKN Orlen okazały się skuteczniejsze w przypadku przejeżdż w Rumunii i w Czechach, lecz MOL był też aktywny w inwestowaniu w wydobycie ropy (up-stream), wchodząc ostatnio w projekty w Rosji, Kazachstanie, Jemenie i Pakistanie. Analitycy są zgodni, że tylko dalsze inwestycje pozwolą utrzy-

Polska w czołówce

Polskie firmy wyszły z polityczno-ekonomicznej huśtawki początku dekady wyraźnie wzmocnione. Od FIATA Polska, który widząc kryzys krajowego popytu na samochody, postawił na agresywne inwestycje oraz eksport, przez budowlaną firmę Strabag, która wydobyla się z zapaści i w 2006 r. jest liderem przetargów, po kontrowersyjnego giganta PZU, który mimo działalności komisji śledczych i kolejnych medialnych skandali, rokrocznie prezentuje wysokie zyski, a także kontrowersyjną, ale wielce efektywną firmę J&S Energy. Wszystkie one znalazły się na liście TOP 500.

Lp.	Nazwa firmy	Kraj	Przychody w 2005 r. (w tys. euro)	Przychody w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana przychodów 2005/2004 (w proc.)	Zysk netto w 2005 r. (w tys. euro)	Zysk netto w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana zysku netto 2005/2004 (w proc.)	Zatrud- nienie	Branża
301	Koksownia Przyjaźń sp. z o.o.	Polska	475 567	529 586	-10,20	17 627	168 217	-89,52	1891	Energetyka
302	Južnaja Željeznaja Daroga	Ukraina	471 134	370 868	27,04	42 239	367	11 412,78	50 730	Transport
303	Colas Hungária Kft.	Węgry	470 071	310 270	51,50	28 765	23 292	23,50	40	Budownictwo
304	Plzeňský Prazdroj a.s.	Czechy	468 555	450 597	3,99	155 651	bd	bd	2600	FMCG
305	Grupa E. Leclerc	Polska	468 453	443 195	5,70	bd	bd	bd	bd	Handel
306	Grupa Maspex	Polska	468 300	241 525	93,89	bd	3709	bd	3984	FMCG
307	Agropol Group a.s.	Czechy	467 972	493 789	-5,23	24 271	bd	bd	bd	FMCG
308	TUIR Warta SA (Grupa)	Polska	466 734	451 243	3,43	24 981	19 965	25,1	3723	Finanse
309	Krajowa Spółka Cukrowa SA	Polska	460 832	410 600	12,23	1927	272	608,72	5500	FMCG
310	Lukoil-Ukraina	Ukraina	459 590	160 166	186,95	6470	822	687,51	669	Paliwa
311	Philip Morris Romania SRL	Rumunia	458 014*	381 678	20,00	bd	10 585	bd	490	FMCG
312	Swedwood Poland SA	Polska	457 309	437 848	4,44	20 959	22 831	-8,20	6000	P. drzewny
313	BOT Elektrownia Opole SA	Polska	457 147	439 871	3,93	41 588	12 428	234,62	1437	Energetyka
314	Kronopol sp. z o.o.	Polska	454 417	452 252	0,48	33 681	58 151	-42,08	1121	P. drzewny
315	Telewizja Polska SA	Polska	454 217	418 658	8,49	22 820	5369	325,02	6848	Media
316	Engrota d.o.o.	Słowenia	453 454	373 841	21,30	14 614	11 248	29,93	3000	Handel
317	Philip Morris Magyarorszag Kft.	Węgry	451 504*	421 966	7,00	bd	-11 235	bd	644	FMCG
318	Flextronics Int. Poland sp. z o.o.	Polska	449 744	bd	bd	4603	bd	bd	2580	Elektrotechnika
319	GlaxoSmithKline Pharmaceuticals SA	Polska	448 919	392 909	14,26	bd	40 197	bd	1224	Farmacja
320	Glaverbel Czech a.s.	Czechy	447 415	453 335	-1,31	38 720	38 730	-0,03	3164	Hutnictwo
321	Airo SA	Rumunia	447 177	354 600	26,11	bd	42 157	bd	3674	Hutnictwo
322	Prosper SA (Grupa)	Polska	446 467	434 622	2,73	2878	2059	39,75	1182	Farmacja
323	International Paper-Kwidzyn SA	Polska	446 285	508 428	-12,22	bd	152 520	bd	1635	P. papierniczy
324	Avon Operations Polska sp. z o.o.	Polska	444 555	467 061	-4,82	12 698	15 639	-18,80	3005	Handel
325	Robert Bosch Elektronika Gyártó Kft.	Węgry	440 152	248 768	76,93	27 771	18 934	46,67	2000	Elektrotechnika
326	Eurocash SA	Polska	439 324	425 818	3,17	8497	1896	348,21	1622	Handel
327	ABC Data sp. z o.o.	Polska	437 402	374 690	16,74	bd	10 779	bd	204	IT
328	Carrefour Hiproma SA	Rumunia	436 127	268 195	62,62	bd	bd	bd	3500	Handel
329	PKP Przewozy Regionalne	Polska	435 500	499 122	-12,75	-158 606	6038	-**	17 127	Transport
330	BRD Groupe Société Générale SA	Rumunia	435 036*	402 811*	8,00	bd	90 684	bd	4258	Finanse
331	VIPnet d.o.o.	Chorwacja	434 660	395 145	10,00	bd	61 573	bd	617	Telekom.
332	Zakłady Chemiczne Police SA	Polska	434 298	439 847	-1,26	22 514	11 289	99,43	2803	Chemia
333	Východočeská energetika a.s.	Czechy	434 006	417 313	4,00	bd	30 366	bd	1400	Energetyka
334	Stoen SA	Polska	432 518	410 905	5,25	38 799	34 633	-12,03	1363	Energetyka
335	Železničná Spoločnosť Cargo Slovakia a.s.	Słowacja	427 635	457 555	-6,54	bd	bd	bd	12 149	Transport
336	Toyota Motor Poland Co. Ltd Warszawa	Polska	427 598	568 282	-24,76	344	18 577	-98,15	99	Motoryzacja
337	Paksi Atomerőmű Rt.	Węgry	427 305	381 360	12,05	10 237	-18 612	-**	2700	Energetyka
338	Slovak Telecom a.s.	Słowacja	426 191	447 267	-4,71	bd	34 513	bd	7591	Telekom.
339	Grupa Stora Enso Poland	Polska	424 751	bd	bd	bd	bd	bd	1602	P. drzewny
340	Huta Stali Częstochowa sp. z o.o.	Polska	424 028	452 437	-6,28	34 083	50 383	-32,35	1926	Metalurgia
341	TTE Polska sp. z o.o.	Polska	422 494	bd	bd	2536	bd	bd	968	Elektrotechnika
342	BOT KWB Belchatów SA	Polska	421 882	398 603	5,84	33 219	14 956	122,11	8929	Energetyka
343	Philip Morris Ukraina	Ukraina	421 506	339 653	24,10	53 116	26 881	97,60	1343	FMCG
344	GE Money Bank SA	Polska	421 086	352 595	19,42	81 354	79 641	2,15	2989	Finanse
345	Lukoil Baltija UAB	Litwa	420 845	357 217	17,81	bd	bd	bd	1600	Paliwa
346	Pražská Energetika a.s.	Czechy	419 826	380 688	10,28	56 033	41 431	35,24	1214	Energetyka
347	Slovenská Sporiteľna a.s.	Słowacja	419 241	420 804	-0,37	94 595	82 784	14,27	4901	Finanse
348	Stocznia Gdynia SA	Polska	416 215	bd	bd	bd	bd	bd	5806	P. stoczniowy
349	Slovenská Električná Prenosová Sústava a.s.	Słowacja	412 605	439 638	-6,15	bd	bd	bd	6664	Energetyka
350	BAT Pécsi Dohánygyár Kft.	Węgry	412 302	373 095	10,51	8952	-55 856	-**	640	FMCG

* dane szacunkowe

** w przypadku wystąpienia strat nie liczono dynamiki



W Europie Środkowej – przy całym bagażu polityki – dość jest wolnego rynku, aby firmy były w stanie odnosić sukcesy. Dlatego inwestorzy nie powinni patrzeć tylko na problemy polityczne

Siłą i wyobraźnią

SUKCES W EUROPIE ŚRODKOWEJ. Najlepsze firmy regionu łączą w sobie rozmach, skalę działania, spryt i innowacyjność.

W DYNAMICZNYM ŚWIECIE polityki oraz gospodarki krajów Europy Środkowej wybór najciekawszej, najbardziej innowacyjnej i wreszcie – najlepszej firmy (cokolwiek by to miało znaczyć) nie jest zadaniem łatwym. Staliśmy przed wyborem: spryt i innowacyjność czy skala oraz rozmach? Co najlepiej pozwalało żeglować po niespokojnych wodach? Nasza odpowiedź brzmiała: jedno i drugie – ponieważ najlepsze przedsiębiorstwa reprezentują moc połączoną z wyobraźnią.

Polska, która dekadę temu ubiegała się o tytuł „ekonomicznego tygrysa” regionu, na przełomie stuleci popadła w tarapaty i pogrążyła się w korupcyjnych skandalach, które przyćmiły jej gospodarcze możliwości. I oto teraz, chociaż powstały po ubiegłorocznych wyborach rząd wywołuje nieprzychylnie komentarze europejskich partnerów,

a walka z korupcją nadal nie została uwieńczona ostatecznym sukcesem, takie czynniki, jak wzrost PKB, atrakcyjna giełda oraz spadające bezrobocie mogą sprawić, że kraj odzyska wreszcie „tygrysi” status.

W tym samym czasie Czechy, a do pewnego stopnia także i Słowacja,

które w ostatnich latach zyskały sławę dzięki przyciąganiu szeroko reklamowanych inwestycji, zwłaszcza związanych z przemysłem samochodowym, stały się areną wewnętrznych walk politycznych i pod tym względem ich sytuacja może dzisiaj żywo przypominać Polskę sprzed zaledwie roku lub dwóch.

Obrazu niespokojnej naszej części Europy dopełniają wreszcie Węgry, które po latach życia ponad stan stoją obecnie na krawędzi kryzysu finansowego, a może i głębszego – całej gospodarki. Niezwykłe wydać się może przy tym to, że ci politycy, którzy do tej sytuacji doprowadzili, dostali ostatnio premię od wyborców.

Ale inwestorzy nie powinni patrzeć tylko na problemy polityczne. W Europie Środkowej – przy całym bagażu polityki – dość jest wolnego rynku, aby firmy były w stanie odnosić sukcesy. Te, które zdołały połączyć siłę finansową, płynącą ze skali działalności, z wizją i wyobraźnią, są w naszym przekonaniu najlepsze. Tak się złożyło, że w ub.r. były to, naszym zdaniem, firmy energetyczne i paliwowe.

*Robert Bogdański
Prezes Zarządu Interfax Central Europe*

Lp.	Nazwa firmy	Kraj	Przychody w 2005 r. (w tys. euro)	Przychody w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana przychodów 2005/2004 (w proc.)	Zysk netto w 2005 r. (w tys. euro)	Zysk netto w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana zysku netto 2005/2004 (w proc.)	Zatrud- nienie	Branża
351	Severomoravská Plynárenská a.s.	Czechy	411 395	341 455	20,48	28 544	bd	bd	794	Paliwa
352	Zakład Energetyczny Warszawa-Teren SA	Polska	410 472	386 319	6,25	10 207	23 819	-57,15	2530	Energetyka
353	Nikopolskij Zawod Fierrosplawow	Ukraina	410 075	366 752	11,81	-3177	11 725	-**	7935	Metalurgia
354	Zentiva a.s.	Czechy	409 413	369 107	10,92	92 322	81 654	13,07	3410	Farmacja
355	Nestlé Polska sp. z o.o.	Polska	408 833	405 626	0,79	30 690	13 772	122,84	2300	FMCG
356	KDWT SA	Polska	408 647	374 024	9,26	2206	bd	bd	414	P. tytoniowy
357	Zachidenerho	Ukraina	408 470	324 618	25,83	3443	9605	-64,16	9753	Energetyka
358	Privredna Banka Zagreb d.d.	Chorwacja	406 643	376 810	7,92	101 908	91 824	10,98	3497	Finanse
359	Michelin Hungaria Kft.	Węgry	403 629	291 472	38,48	438	2920	-85,01	1922	Motoryzacja
360	Wostokeniergo	Ukraina	403 100	382 301	5,44	41 224	36 028	14,42	7115	Energetyka
361	ČSOB Leasing a.s.	Słowacja	403 063*	366 421	10,00	bd	bd	bd	189	Finanse
362	Gruppa „Nord”	Ukraina	401 788	bd	bd	3982	bd	bd	14 050	Motoryzacja
363	Philip Morris ČR a.s.	Czechy	400 687	423 029	-5,28	143 815	180 838	-20,47	1222	FMCG
364	Mobitel d.d.	Słowenia	400 474	348 239	15,00	bd	25 351	bd	980	Telekom.
365	Strabag Polska sp. z o.o.	Polska	400 406*	223 016	79,50	bd	17 449	bd	1677	Budownictwo
366	Rom Oil SA	Rumunia	399 612*	307 394	30,00	bd	-2270	bd	330	Paliwa
367	ELKO grupa AS	Łotwa	394 948	329 123	20,00	bd	5892	bd	300	IT
368	Sokolów SA (Grupa)	Polska	394 457	356 759	10,57	5954	69	8561,74	5028	FMCG
369	Rimi Eesti Food AS	Estonia	394 409	358 554	10,00	bd	389	bd	2300	Handel
370	Severočeská Energetika a.s.	Czechy	394 381	415 138	-5,00	bd	32 417	bd	1300	Energetyka
371	Oltchim SA	Rumunia	392 174	346 417	13,21	6648	21 085	-68,47	5871	Chemia
372	T-Mobile Slovensko a.s.	Słowacja	391 663	350 349	11,79	bd	bd	bd	1270	Telekom.
373	DaimlerChrysler Automotive Polska sp. z o.o.	Polska	391 051	471 149	-17,00	-561	18 562	-**	230	Motoryzacja
374	Kwazar-Mikro	Ukraina	390 551	bd	bd	bd	bd	bd	bd	Elektrotechnika
375	EuRoPol Gaz SA	Polska	390 038	362 911	7,47	53 378	21 656	146,48	261	Energetyka
376	Celsa Huta Ostrowiec	Polska	389 206	bd	bd	bd	bd	bd	1380	Metalurgia
377	Philips Polska sp. z o.o.	Polska	388 804	366 502	6,09	12 123	57 172	-78,80	807	Elektrotechnika
378	Bank Millennium SA (Grupa)	Polska	388 584	705 724	-44,94	147 659	62 626	135,78	bd	Finanse
379	IKI UAB	Litwa	388 406	344 670	12,69	bd	bd	bd	6200	Handel
380	Visteon - Autopal s.r.o.	Czechy	387 320	366 003	5,82	20 640	17 680	16,74	4451	Elektrotechnika
381	Centralnyj GOK	Ukraina	386 640	176 711	118,80	83 067	56 128	48,00	9418	Górnictwo
382	Veolia Voda Česká Republika a.s.	Czechy	385 733	349 764	10,28	bd	bd	bd	5813	FMCG
383	Zakłady Azotowe Anwil SA	Polska	384 476	411 580	-6,59	33 882	6178	448,42	1448	Chemia
384	Spółdzielnia Mleczarska Mlepol	Polska	383 574	332 516	15,35	5025	4199	19,69	1634	FMCG
385	Renault Polska sp. z o.o.	Polska	383 442	511 524	-25,04	5886	11 864	-50,39	184	Motoryzacja
386	Paramo a.s.	Czechy	383 208	316 170	21,20	-6732	6647	-**	879	Paliwa
387	PKP Energetyka sp. z o.o.	Polska	383 194	381 408	0,47	6593	bd	bd	8485	Energetyka
388	Import Volkswagen Group s.r.o.	Czechy	382 954	408 475	-6,25	8611	12 027	-28,41	111	Motoryzacja
389	TS Ltd.	Ukraina	382 456	bd	bd	13 230	bd	bd	bd	Handel
390	Koncern Stirol	Ukraina	382 165	310 742	22,98	82 300	68 290	20,52	2070	Chemia
391	Benzina a.s.	Czechy	382 070	702 398	-45,60	-18 956	82	-**	190	Paliwa
392	Transtrade AS	Estonia	381 523*	346 839	10,00	bd	2047	bd	bd	Logistyka
393	Metro Cash & Carry Ukraina	Ukraina	379 398	bd	bd	11 228	bd	bd	2812	Handel
394	Metro Cash & Carry Slovakia s.r.o.	Słowacja	378 091	349 116	8,30	bd	bd	bd	1278	Handel
395	Metro Cash & Carry Bulgaria EOOD	Bulgaria	378 026	345 297	9,48	bd	bd	bd	1800	Handel
396	NK Ajans-Ukraina	Ukraina	376 367	410 592	-8,34	4382	1788	145,04	46	Paliwa
397	Dnieprospetsstal, Elektrometalurgicznyj Zawod	Ukraina	375 883	269 701	39,37	5470	14 951	-63,41	9168	Metalurgia
398	KITE Zrt	Węgry	375 022	315 482	18,87	6286	5909	6,38	660	Maszynowa
399	Pharmos a.s.	Czechy	374 796	340 089	10,21	1993	1682	18,52	706	Farmacja
400	Kozloduy Nuclear Power Plant EAD	Bulgaria	373 330	356 545	4,71	-14 747	2030	-**	5430	Energetyka

Europa Środkowa na czterech kółkach

MOTORYZACYJNA DŹWIGNIA. Na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej coraz szybciej rozwijają się firmy sektora motoryzacyjnego. Jego wzrost widać teraz głównie w Czechach i na Słowacji, ale pozostałe kraje regionu także starają się przyciągnąć inwestorów.

NA DYNAMICZNY WZROST inwestycji w sektorze motoryzacyjnym w Europie Środkowo-Wschodniej wpływa wiele czynników, z których do najważniejszych należą stosunkowo niskie koszty produkcji i specjalne regulacje podatkowe. To dzięki nim inwestorzy: Volkswagen, Toyota, KIA, Hyundai, FIAT, Suzuki czy PSA chętnie umieszczają w naszej części kontynentu swoje zakłady produkcyjne, nierzadko przenosząc je z droższych państw Europy Zachodniej.

Jadą w czołówce

Trzy spośród dziesięciu największych przedsiębiorstw CEE to firmy motoryzacyjne – Skoda Auto w Czechach, Volkswagen Slovakia na Słowacji i Audi Hungaria Motor na Węgrzech. Ich łączne przychody stanowią 25 proc. przychodów 10 największych firm w naszym regionie.

W efekcie tradycyjne rynki montażu samochodów w Europie Zachodniej, takie jak Francja i Hiszpania, w ciągu najbliższych kilku lat zanotują zaledwie umiarkowany wzrost produkcji aut (z analiz PricewaterhouseCoopers wynika, że liczba wytwarzanych samochodów osobowych w ciągu najbliższych pięciu lat zwiększy się we Francji tylko o 3 proc., w Hiszpanii o 5 proc., zaś w Wielkiej Brytanii do końca dekady spadnie aż o 16 procent). Dla porównania: przewiduje się, że w analogicznym okresie produkcja aut na Słowacji skoczy aż o 429 proc., zaś w Czechach o blisko 81 proc. (w stosunku do roku 2005). Tylko te dwa kraje będą łącznie odpowiadać za 41 proc. wzrostu produkcji montażowej lekkich pojazdów w Europie.

Znacznie zwiększą się także w naszym regionie zdolności wytwórcze fabryk motoryzacyjnych. Już na początku tego roku analitycy z CSM Worldwide i Global Insight szacowali, że producenci samochodów w Polsce, Czechach, Słowenii, Rumunii, na Węgrzech i Słowacji do 2010 r. podniosą swoje możliwo-



Lp.	Nazwa firmy	Kraj	Przychody w 2005 r. (w tys. euro)	Przychody w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana przychodów 2005/2004 (w proc.)	Zysk netto w 2005 r. (w tys. euro)	Zysk netto w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana zysku netto 2005/2004 (w proc.)	Zatrud- nienie	Branża
401	Chevrolet Southeast Europe Kft.	Węgry	371 760	303 905	22,33	4933	133	3608,91	34	Motoryzacja
402	Mariupolskij Zawod Tjazelogo Maszynostrojenja	Ukraina	371 255	304 424	21,95	1953	70	2677,78	10 627	Motoryzacja
403	Lear Corporation Hungary Kft.	Węgry	370 407	377 367	-1,84	103 284	81 510	26,71	5068	Motoryzacja
404	Poltawskij Gok	Ukraina	370 234	241 651	53,21	48 161	6386	654,17	10 781	Górnictwo
405	Firma Oponiarska Dębica SA	Polska	369 157	364 015	1,41	13 291	24 482	-45,71	3153	Motoryzacja
406	Torfarm SA	Polska	367 914	325 157	13,15	2539	2386	6,04	1049	Farmacja
407	Electrica Muntenia Nord SA	Rumunia	367 748*	350 237	5,00	bd	bd	bd	2400	Energetyka
408	Východoslovenská Energetika a.s.	Słowacja	367 136	357 874	2,59	bd	38 630	bd	1845	Energetyka
409	Transilvania General Import-Export SRL	Rumunia	366 851*	319 001	15,00	bd	105	bd	6100	Handel
410	Stocznia Szczecińska Nowa sp. z o.o.	Polska	366 533	350 424	4,60	479	293	63,09	5332	P. stoczniowy
411	Démász Nyrt.	Węgry	365 408	317 197	15,20	21 281	19 675	8,16	1868	Energetyka
412	Teva Gyógyszergyár Zrt.	Węgry	365 116	342 275	6,67	bd	bd	bd	2300	Farmacja
413	Volvo Polska sp. z o.o.	Polska	363 217	380 973	-4,66	8338	4359	91,29	1924	Motoryzacja
414	Vattenfall Heat Poland SA	Polska	358 665	353 857	1,36	59 849	10 977	445,23	1189	Energetyka
415	Latvenergo, VAS	Łotwa	356 480	329 049	8,34	27 149	35 516	-23,56	6500	Energetyka
416	Doprastav a.s.	Słowacja	355 913	257 666	38,13	bd	bd	bd	3096	Budownictwo
417	Naftex Petrol AD	Bulgaria	351 885*	270 681	30,00	bd	6502	bd	60	Paliwa
418	HEP-Proizvodnja d.o.o.	Chorwacja	351 074*	347 598	1,00	bd	347	bd	2400	Energetyka
419	Cargill (Polska) sp. z o.o.	Polska	350 671	383 724	-8,61	bd	7592	bd	541	FMCG
420	Impol d.d.	Słowenia	350 644	366 708	-4,38	2280	-6776	-133,65	1803	Hutnictwo
421	Holding Aventures Group	Ukraina	350 193	bd	bd	2696	bd	bd	1968	Elektronika
422	PHU Anvim sp. z o.o.	Polska	350 114	213 461	64,02	932	780	19,47	78	Paliwa
423	Action SA (Grupa)	Polska	346 826	bd	bd	bd	bd	bd	500	IT
424	Zakłady Azotowe Kędzierzyn SA	Polska	346 722	340 879	1,71	15 269	2625	481,77	1685	Chemia
425	Grupa Magneti Marelli w Polsce	Polska	346 119	bd	bd	23 632	bd	bd	1201	Motoryzacja
426	Dnieprenergo	Ukraina	346 000	289 047	19,70	3943	-4626	-185,22	10 081	Energetyka
427	Inguleckij Gok	Ukraina	341 393	240 466	41,97	47 896	2664	1698,05	11 723	Energetyka
428	Łukoil-Odesskij Neftepienierabatwajuszczij Zawod	Ukraina	340 146	bd	bd	2826	bd	bd	670	Paliwa
429	Elektrownia Rybnik SA	Polska	339 761	364 015	-6,66	12 361	24 687	-49,93	1148	Energetyka
430	Mlekovita, Wysokie Mazowieckie	Polska	338 776	272 040	24,53	4763	5783	-17,63	1289	FMCG
431	CMC Zawiercie SA	Polska	337 472	bd	bd	-8393	bd	bd	1500	Metalurgia
432	Altadis Polska SA	Polska	336 138	326 652	2,90	bd	-835	bd	892	FMCG
433	PHP Polski Tytoń SA	Polska	334 810	292 143	14,60	393	13 555	-97,10	638	FMCG
434	Masterfoods Polska sp. z o.o.	Polska	334 717	290 337	15,29	bd	138	bd	1279	FMCG
435	Mondi Packaging Paper SA (Grupa)	Polska	333 965	348 498	-4,17	35 257	-17 280	-304,03	973	P. papierniczy
436	Eldorado SA (Grupa)	Polska	333 343	295 207	12,92	5071	5653	-10,29	3090	Handel
437	Tech Data Polska sp. z o.o.	Polska	332 578	278 910	19,20	bd	26 929	bd	115	IT
438	SPEC SA	Polska	332 235	328 957	0,10	6221	7942	-21,70	1896	Energetyka
439	Siemens VDO Automotive s.r.o.	Czechy	331 575	286 096	15,90	34 697	25 186	37,76	2408	Elektrotechnika
440	Dniepropietrowskij Metalurgiczeskij Zawod	Ukraina	331 335	250 301	32,37	-5851	-34 664	-83,12	7664	Metalurgia
441	Eesti Telekom AS	Estonia	330 242	319 187	3,46	69 525	63 071	10,23	2400	Telekom.
442	Wotum-A	Ukraina	329 788	bd	bd	-16	bd	bd	bd	Petrochemia
443	Skoda Auto Polska SA	Polska	329 366	434 622	-24,22	1127	2060	-45,30	103	Motoryzacja
444	GMAG Hungary Kft.	Węgry	328 871	348 406	-5,61	915	1194	-23,37	bd	Finanse
445	Ferrero Polska sp. z o.o.	Polska	326 948	bd	bd	2927	bd	bd	1266	FMCG
446	BAT Trading SRL	Rumunia	325 753*	304 442	7,00	bd	10 750	bd	240	FMCG
447	FTI	Ukraina	325 567	bd	bd	-965	bd	bd	bd	Wielobranżowa
448	Donieckij Industrialnyj Sojuz	Ukraina	325 108	441 784	-26,41	619	1509	-58,97	58	Wielobranżowa
449	Grupa Can Pack SA	Polska	324 338	285 980	13,41	35 510	-1301	-2829,54	bd	Opakowania
450	Żabka Polska SA	Polska	323 639	285 851	13,22	538	37 186	-98,55	5220	Handel

* dane szacunkowe ** w przypadku wystąpienia strat nie liczono dynamiki

ści produkcyjne do imponującej liczby 3,8 mln aut rocznie, czyli o 72 proc. (w liczbach bezwzględnych – o 1,6 mln samochodów).

Widząc szansę na dalszy rozwój sektora motoryzacyjnego, władze w krajach CEE kuszą inwestorów atrakcyjnymi zwolnieniami podatkowymi (np. w specjalnych strefach ekonomicznych), dobrze przygotowanymi działkami pod budowę fabryk i zakładów. Duży nacisk kładą też na rozwój infrastruktury i zapewnienie odpowiedniego poziomu zaplecza logistycznego i transportowego. Istotną pomoc w tym zakresie zapewnia swoim nowym państwom członkowskim Unia Europejska.

Ważne jest to, że wzrost inwestycji producentów pojazdów pociąga za sobą wzrost inwestycji dostawców części samochodowych. Działania inwestycyjne takich firm, jak: KIA lub Peugeot na Słowacji, Toyota w Czechach czy FIAT w Polsce, w krótkim czasie skutkują pojawieniem się zakładów poddostawców, zlokalizowanych niedaleko od montowni. Przykłady można by mnożyć: Delhi Automotive Systems, Faurecia, Johnson Controls, Federal Mogul, Visteon, TRW, Valeo Autosystems...

Trend wzrostowy w sektorze motoryzacyjnym będzie się utrzymywał. Pomimo coraz większego znaczenia Chin i Europy Wschodniej (Rumunia, Ukraina) jako gwałtownie rosnącej bazy wytwórczej, Europa do 2010 r. utrzyma przewagę w dziedzinie produkcji motoryzacyjnej. Co istotne z punktu widzenia naszego regionu, większa część wzrostu



państw tej części Europy. Na przykład eksport samochodów i ich podzespołów z Czech stanowi już 20 proc. całego eksportu tego kraju, w Słowacji przekracza on 25 proc. całkowitego krajowego eksportu. Jednocześnie producenci ulokowani w państwach regionu notują na tych rynkach rosnącą sprzedaż. Na przykład udział Skody (trzecia pozycja w rankingu) w motoryzacyjnym rynku Europy Centralnej wzrósł w 2005 r. z 17,8 proc. do 18,6 procent.

Nie należy jednak bagatelizować wyzwań, które w ciągu najbliższych lat

może być też dostępność wykwalifikowanej siły roboczej. Zwiększone tempo inwestycji może tam bowiem doprowadzić do braku odpowiedniej liczby lokalnych wykwalifikowanych pracowników. W skali regionu takie lokalne niedobory nie powinny stanowić większego problemu, ponieważ brak pracowników w jednym kraju można stosunkowo szybko wyrównać specjalistami z państw ościennych. Ponadto już teraz należy się spodziewać inwestycji, które geograficznie nie będą ograniczone do obszaru jednego państwa. Na przykład fabryka KIA

Przenoszenie przez firmy motoryzacyjne fabryk do państw Europy Środkowo-Wschodniej wyznacza w nich oraz krajach przez te koncerny opuszczanych zupełnie nową dynamikę gospodarczą



Szacuje się, że tylko na Słowacji liczba zatrudnionych w przemyśle motoryzacyjnym zwiększy się z 55 tys. osób na początku roku 2006 do 85 – 100 tys. osób – po realizacji wszystkich obecnie planowanych inwestycji w sektorze. Ewentualne niedobory pokryje import specjalistów, na przykład z Polski.

tej produkcji przypadnie na kraje, które wstąpiły do Unii w maju 2004 roku.

Przenoszenie przez koncerny motoryzacyjne zakładów do Europy Środkowo-Wschodniej wyznacza całkiem nową dynamikę gospodarczą zarówno w krajach, z których się one wycofują, jak i w tych, do których wchodzi. Eksport samochodów i części produkowanych w naszym regionie zaczyna odgrywać coraz większą rolę w gospodarkach

będą miały istotne znaczenie dla strategicznych decyzji podejmowanych przez inwestorów. Podstawową kwestią nadal pozostaje zapewnienie przez rządy przejrzystych przepisów prawnych, regulujących rynek motoryzacyjny. Także poziom infrastruktury, pomimo istotnej poprawy w ostatnich latach, wciąż pozostawia wiele do życzenia. W niektórych państwach (dotyczy to szczególnie Czech i Słowacji) realnym zagrożeniem

jest ulokowana w Czechach blisko granicy z Polską, a dostawcy części mogą budować swoje zakłady m.in. w Specjalnej Strefie Ekonomicznej w Katowicach.

Podsumowując, realne prognozy rozwoju tej branży w regionie napawają optymizmem. Dużym optymizmem.

*Piotr Wyszogrodzki
Starszy menedżer w zespole
ds. sektora motoryzacyjnego
PricewaterhouseCoopers*

Lp.	Nazwa firmy	Kraj	Przychody w 2005 r. (w tys. euro)	Przychody w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana przychodów 2005/2004 (w proc.)	Zysk netto w 2005 r. (w tys. euro)	Zysk netto w 2004 r. (w tys. euro)	Zmiana zysku netto 2005/2004 (w proc.)	Zatrud- nienie	Branża
451	Centrenerg	Ukraina	323 423	272 012	18,90	10 096	-5704	-276,99	9040	Energetyka
452	Provident Polska SA	Polska	323 166	294 350	9,80	28 776	27 193	5,82	bd	Finanse
453	Finieks	Ukraina	323 076	bd	bd	3103	bd	bd	28	Handel
454	Mondi Business Paper SCP a.s.	Słowacja	323 020	351 046	-7,98	bd	16 719	bd	3300	P. drzewny
455	Sazka a.s.	Czechy	322 990	292 694	10,35	56 194	47 825	17,50	450	Gry losowe
456	BASF Polska sp. z o.o.	Polska	322 552	bd	bd	bd	bd	bd	203	Chemia
457	Geco Tabak a.s.	Czechy	322 421	283 107	13,89	8613	3582	140,49	1088	Handel
458	Obiedinienie Azot	Ukraina	321 006	262 035	22,51	47 786	34 975	36,63	10 343	Chemia
459	Lietuvos Geležinkeliai AB	Litwa	320 080	296 109	8,10	28 066	26 934	4,20	11 500	Transport
460	ING NN TUnŻ SA	Polska	320 001	272 040	17,63	24 217	5783	318,79	bd	Finanse
461	Petromservice SA	Rumunia	320 000	277 470	15,33	bd	29 091	bd	16 000	Energetyka
462	Kijeweniergo	Ukraina	319 208	273 799	16,58	1574	1077	46,07	14 494	Energetyka
463	Amplico Life TUnŻ SA	Polska	318 802	295 757	7,79	75 975	60 334	25,92	415	Finanse
464	Illicz-Stal	Ukraina	318 185	229 281	38,78	30 878	27 783	11,14	bd	Metalurgia
465	Gorenerg	Ukraina	317 050	bd	bd	10 044	bd	bd	450	Energetyka
466	Gant SA (Grupa)	Polska	317 041	bd	bd	465	bd	bd	79	Budownictwo
467	Konditerskaja Korporacja „Roshen”	Ukraina	315 895	281 026	12,41	13 309	-4443	-399,55	327	Finanse
468	Émasz Zrt.	Węgry	314 724	299 213	5,18	10 450	10 397	0,51	1800	Energetyka
469	Coop Centrum	Czechy	314 524	327 640	-4,00	273	460	-40,78	43	Handel
470	ThyssenKrupp Energostal SA	Polska	314 485	277 178	13,46	11 216	22 796	-50,80	594	Energetyka
471	Whirlpool Slovakia spol. s r.o.	Słowacja	313 843	350 058	-10,35	bd	bd	bd	1309	AGD
472	Grupa Remontowa	Polska	313 378	290 027	8,05	6022	bd	bd	4571	P. stoczniowy
473	Agora SA (Grupa)	Polska	313 032	260 679	20,08	32 996	17 529	88,24	3424	Media
474	Dunamenti Rt.	Węgry	312 678	289 649	7,95	48 459	43 157	12,29	500	Energetyka
475	ZEORK SA	Polska	311 779	303 086	2,87	5223	6219	-16,01	2293	Energetyka
476	Faurecia Wałbrzych sp. z o.o.	Polska	309 205	265 996	16,24	47 970	671	7045,81	1462	Motoryzacja
477	eD' system Czech a.s.	Czechy	308 420	302 622	1,92	4676	3885	20,37	138	IT
478	Polar SA	Polska	307 562	bd	bd	-2 473	bd	bd	2315	AGD
479	Koncern „Galaftogaz”	Ukraina	307 290	262 291	17,16	6258	2835	120,72	2738	Paliwa
480	Robert Bosch spol. s r.o.	Czechy	307 249	350 213	-12,27	16 843	29 910	-43,69	2025	Elektrotechnika
481	Procter & Gamble Ukraina	Ukraina	306 773	bd	bd	30 788	bd	bd	170	FMCG
482	Zakład Energetyczny Łódź-Teren SA	Polska	306 634	288 613	6,20	14 063	10 441	34,70	1521	Energetyka
483	Slovalco a.s.	Słowacja	306 575	296 601	3,36	bd	bd	bd	629	Hutnictwo
484	PS Trade Trans sp. z o.o.	Polska	306 099	329 447	-7,09	7665	-1621	-572,72	329	Transport
485	Ais-Motors	Ukraina	304 905	119 214	155,76	218	55	294,57	527	Motoryzacja
486	Česká lékárnická a.s.	Czechy	304 723	399 668	-23,76	2659	3431	-22,50	63	Farmacja
487	Empik Media & Fashion NFI SA (Grupa)	Polska	304 489	289 717	5,10	15 877	6837	132,22	3443	Handel
488	Česka Rafinerska a.s.	Czechy	304 402	286 276	6,33	12 120	bd	bd	694	Paliwa
489	Reckitt Benckiser Poland SA	Polska	304 317	bd	bd	bd	bd	bd	1174	FMCG
490	Zakłady Azotowe Tarnów-Mościce SA	Polska	303 832	286 914	5,90	23 183	13 575	70,77	2506	Chemia
491	Vindija d.d.	Chorwacja	303 417	294 580	3,00	bd	6293	bd	765	FMCG
492	Unilever Kft	Węgry	303 129	309 490	-2,06	11 180	bd	bd	1300	FMCG
493	Petrol Holding AD	Bulgaria	302 671	275 155	10,00	bd	bd	bd	90	Paliwa
494	Coal Energy a.s.	Czechy	301 335	279 013	8,00	3755	5939	-36,78	11	Energetyka
495	Sava Tires d.d.	Słowenia	300 152	285 859	5,00	bd	26 980	bd	1600	Motoryzacja
496	Siemens SRL	Rumunia	300 000	bd	bd	bd	bd	bd	220	Elektrotechnika
497	PZ Auto d.o.o.	Chorwacja	299 019	284 780	5,00	bd	7826	bd	103	Motoryzacja
498	Lucas Varity s.r.o.	Czechy	298 396	281 964	5,83	46 289	40 515	14,25	983	Motoryzacja
499	Selgros Cash & Carry SRL	Rumunia	297 070	282 924	5,00	bd	bd	bd	2700	Handel
500	Petrol AD	Bulgaria	289 586	250 597	15,56	5498	7402	-25,72	3740	Paliwa

* dane szacunkowe ** w przypadku wystąpienia strat nie liczono dynamiki

Pora wielkich zmian

SEKTOR PALIWOWY I GAZOWY. W Europie Środkowo-Wschodniej rozpoczął się okres konsolidacji koncernów paliwowych. I niewykluczone, że największe z przedsiębiorstw tej branży zechcą zwiększyć swoje znaczenie dzięki fuzjom.

CZOŁOWE MIEJSCA publikowanej listy TOP 500 zajmują spółki sektora paliwowego, tj. polski koncern PKN Orlen (1. miejsce) oraz węgierski MOL (2. miejsce). Na wysokich pozycjach w zestawieniu znalazły się także wchodzące w skład polskiego koncernu czeski Unipetrol (14. miejsce) i zakupiony przez MOL słowacki Slovnaft (miejsce 15.). Również spółki sektora gazowego zostały sklasyfikowane na wysokich pozycjach, z Naftogazem Ukrainy na czele (4. miejsce), PGNiG (11. miejsce) i działającym w Czechach RWE Transgas (18. miejsce). Pomimo czołowych miejsc w rankingu i imponujących, z lokalnego punktu widzenia, rozmiarów (Naftogazy odpowiadają za jedną

MOL, OMV i PKN Orlen rywalizują o pozycję lidera regionu oraz konkurują ze sobą, przejmując kolejne spółki branży

siódmą PKB Ukrainy), spółki paliwowe i gazowe Europy Środkowo-Wschodniej należą do relatywnie niewielkich graczy na światowym rynku. Ich pozycja w zestawieniu byłaby jeszcze lepsza, gdyby miały większy dostęp do własnych złóż ropy i gazu ziemnego.

Działalność wymienionych koncernów paliwowych i gazowych skoncentrowana jest zwykle głównie na rynku Europy Środkowo-Wschodniej, przez co są zależne w dużym stopniu od panującej na nim sytuacji gospodarczej. W sektorze paliwowym jedną z kluczowych tendencji, determinujących jego rozwój w regionie przez co najmniej kilka najbliższych lat, pozostanie – konsolidacja. W dłuższym okresie

MOL, OMV i PKN Orlen rywalizują obecnie o pozycję regionalnego lidera oraz konkurują ze sobą, m.in. przejmując mniejsze firmy działające w regionie. Część ekspertów sądzi, że rozwój rynku paliwowego będzie się wiązał z fuzją przynajmniej dwóch z tych koncernów, a ich obecna i najbliższa strategia może przesądzić, który z nich zdobędzie dominującą rolę środkowoeuropejskiego giganta paliwowego. W razie niepowodzeń procesu konsolidacji, do ewentualnych perspektyw zaliczyć będzie też można przejęcie wybranych spośród większych spółek sektora przez rosyjskie czy międzynarodowe megakoncerny paliwowe.

Najważniejsze jest teraz połączenie sił i potencjałów spółek regionu, w celu uzyskania dostępu do źródeł surowców, ponieważ dostęp do własnych, niezależnych źródeł ropy oraz gazu jest czynnikiem determinującym szanse długookresowego powodzenia w sektorze paliwowym oraz gazowym. Współpraca niekonkurujących ze sobą bezpośrednio firm z tych sektorów, znacząco wzmacniającą ich pozycję w dążeniu do pozyskania własnych surowców, może więc dla nich stanowić szansę na uzyskanie dominującej pozycji w całej Europie Środkowo-Wschodniej.

*Marcin Diakonowicz
Menedżer w dziale audytu i usług
doradczych PricewaterhouseCoopers*



Własność regionalna

ZA DUŻO PAŃSTWA. Im wyżej w rankingu, tym więcej w nim firm częściowo lub całkowicie zależnych od państwowego właściciela.

POZA OCZEWISTYM WRĘCZ zróżnicowaniem między podmiotami ujętymi w zestawieniu 500 największych firm regionu (np. pod względem wielkości przychodów czy reprezentowanej branży), warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt – strukturę własnościową. Z jednej strony znalazły się w rankingu przedsiębiorstwa całkowicie prywatne (zarówno sprywatyzowane niegdyś państwowe podmioty, jak i te, u których korzeni leżała prywatna inicjatywa), firmy z mniejszościowym udziałem skarbu państwa, a także całkiem niemała grupa spółek, których państwo jest większościowym lub całkowicie właścicielem.

Na przykład, analizując polskie spółki ujęte w rankingu, można zauważyć, że spośród 176 uwzględnionych w zestawieniu, w 42 firmach Skarb Państwa jest obecny jako akcjonariusz większościowy (lub jedyny). W pewnym zakresie stanowi to odbicie struktury własności polskiej gospodarki, w której wciąż liczna – moim zdaniem nawet zbyt liczna – jest grupa podmiotów pozostających w państwowych rękach. Wystarczy wspomnieć, że liczba firm, w których państwo polskie zaangażowane jest kapitałowo, sięga obecnie trzech tysięcy.

Do ciekawych wyników prowadzi również bliższe przyjrzenie się umiejscowieniu poszczególnych firm w rankingu właśnie przez pryzmat ich struktury własności. Otóż okazuje się, że

– przynajmniej w odniesieniu do polskich spółek – najwięcej podmiotów będących we władaniu państwa znajduje się w czołówce rankingu. Natomiast w miarę przesuwania się w dół zestawienia, można takich przedsiębiorstw – częściowo lub całkowicie państwowych – znaleźć coraz mniej. Takie proporcje mogą świadczyć o tym, że na większości rynków naszego regionu istnieje jeszcze wiele liczących się spółek, które potencjalnie mogą być w przyszłości przedmiotem transakcji prywatyzacyjnych. Może się więc powtórzyć sytuacja z minionego roku, kiedy liczba sprywatyzowanych firm

w całym regionie była niższa o 19 proc. w porównaniu z rokiem 2004, ale za to ich wartość była zdecydowanie wyższa (wyniosła ponad 20 mld dolarów).

Warto dodatkowo podkreślić, że w transformacji własnościowej na każdym z rynków naszego regionu istotną rolę będzie odgrywać wola

polityczna ze strony rządzących. To na nich spoczywa obowiązek (choć może raczej należałoby powiedzieć – przywilej) przywrócenia takiego pejzażu biznesowego, który istniałby w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, gdyby nie kilkudziesięcioletni eksperyment z gospodarką centralnie planowaną. Eksperyment, jak mogliśmy się przekonać, nieudany.

*Jacek Socha
Wiceprezes i partner
PricewaterhouseCoopers*

**Na większości
rynków regionu
jest jeszcze
wiele spółek,
które mogą być
w przyszłości
przedmiotem
prywatyzacji**



chodów wzrastały przy tym przeciętne zyski firm (o ponad 6 procent). Nie ma potrzeby dodawać, że rosnąca zyskowość produkcji to charakterystyczny element dobrej sytuacji gospodarczej krajów regionu.

Po trzecie, należy zauważyć, że na obraz listy wpływ miało również kształtowanie się światowych cen surowców

Sprzedaż przeciętnej firmy wzrosła w 2005 r. w Polsce i na Węgrzech o 5 proc., w Czechach oraz na Słowacji o 7 – 8 proc., zaś na Ukrainie – aż o 10 procent

Peleton i reszta

Konkurencyjność i eksport. Chociaż w rankingu przodują energetyczno-surowcowe kolosy, pokazuje on także, które kraje regionu budują gospodarki nastawione na produkcję i sprzedaż wartości dodanej.

SKŁAD LISTY 500 największych firm w regionie wcale nie dziwi. Warto jednak odnotować kilka charakterystycznych zjawisk. Spośród 25 największych przedsiębiorstw, które są obecne w rankingu, dziewięć pochodzi z Polski, po pięć z Czech i ze Słowacji, trzy z Węgier, dwa z Serbii i po jednym z Ukrainy i Chorwacji. Z grubsza odpowiada to wielkości poszczególnych gospodarek, chociaż oczywiście, zwraca uwagę względna słabość w tym porównaniu Węgier i Ukrainy.

Ponieważ zestawienie przychodów oraz zysków przedsiębiorstw dokonywane jest w tzw. bieżących euro, firmy z krajów, których waluty były w 2005 r. stosunkowo słabe – a to właśnie doty-

czy Węgier i Ukrainy – wypadły w rankingu nie najlepiej.

Drugie spostrzeżenie odnosi się do ogólnej sytuacji gospodarczej i jej przełożenia na sytuację firm działających w interesującym nas regionie. Sprzedaż przeciętnej spółki z listy, mierzona w euro, wzrosła w ub.r. o ponad 5,5 proc. – i stanowi to dość wierne odbicie tempa rozwoju gospodarczego, odnotowanego w 2005 r. przez główne kraje Europy Środkowo-Wschodniej. W Polsce i na Węgrzech sprzedaż przeciętnej firmy wzrosła o 5 proc., w szybciej rosnących Czechach oraz Słowacji o 7 – 8 proc., a na nareszcie naprawdę szybko rozwijającej się Ukrainie – aż o 10 procent. Jeszcze szybciej od przy-

– w tym energetycznych oraz metali. Ponad połowę wyróżnionych w rankingu Top 500 spółek stanowią firmy z sektora energetycznego – naftowe, gazowe i związane z przesyłem energii. W przedsiębiorstwach tych także odnotowano największy wzrost przychodów ze sprzedaży – przeciętnie o blisko 20 procent. (Warto przy tym zauważyć, że problemy statystycznej porównywalności doprowadziły do zaniżenia prezentowanego w zestawieniu zamieszczonego w Manager Magazin tempa wzrostu przychodów w PKN Orlen).

Wreszcie, po czwarte, wypada zauważyć, że w regionie zaczyna się wyraźnie kształtować podział na ścisłą czołówkę i peleton. Widać już grupę krajów silnie konkurencyjnych oraz przedstawionych na eksport towarów przemysłowych. Są to przede wszystkim Czechy, Słowacja oraz Węgry (wśród 25 największych przedsiębiorstw regionu znajduje się tylko sześć firm z przemysłu przetwórczego poza przetwórstwem ropy – i wszystkie z tych właśnie krajów). W innych państwach przewaga energetycznych gigantów nad resztą firm przemysłowych jest bardzo mocna. Z biegiem czasu będzie się jednak ona stopniowo zmniejszać.

Witold Orłowski

*Główny doradca ekonomiczny
PricewaterhouseCoopers*

W połowie drogi

ROSNAJĄCY REGION. Ratingi prowadzone przez Coface są jednoznaczne: przedsiębiorstwa z krajów CEE, z roku na rok wypadają w nich lepiej.

STALE UZUPEŁNIANE i rozbudowywane dane, które ma Grupa Coface, a dotyczące 7,3 mln firm (obecnie) z regionu Europy Środkowo-Wschodniej, umożliwiają bieżące monitorowanie zmian sytuacji na tym obszarze, tak w skali poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całych krajowych gospodarek. Jest to możliwe m.in. dzięki ratingowi 152 państw, od wielu lat systematycznie opracowywanemu przez Coface. Pozwala on ocenić poszczególne kraje pod względem wypłacalności przedsię-

biorstw i realizowania przez nie na czas zobowiązań krótkoterminowych.

W tych ratingach kraje Europy Środkowo-Wschodniej z roku na rok wypadają coraz lepiej – wraz z ich wzrostem gospodarczym i poprawą ogólnej kondycji gospodarki. Dotyczy to prawie wszystkich państw, z których firmy trafiły do rankingu TOP 500, przy czym największej poprawie uległy oceny Rumunii i Słowacji.

Coraz większa wiarygodność przedsiębiorstw z regionu CEE w połączeniu z dużym i charakteryzującym się wciąż wielkim popytem rynkiem zbytu – są przyczyną zainteresowania tą częścią Europy inwestorów z całego świata. Jednym z wyznaczników zaufania i atrakcyjności tego regionu jest to, że coraz więcej międzynarodowych korporacji lokuje tu swoje siedziby, rezygnując z zarządzania interesami na tym obszarze z zachodnich central. We-

Dobrze, coraz lepiej

Zmiana ocen krajów CEE w latach 2002 – 2006: ratingi odnoszą się do wypłacalności firm i realizowania przez nie zobowiązań krótkoterminowych

Rating Coface	'02	'03	'04	'05	'06
Bulgaria	B	B	B	B	A4
Chorwacja	B	A4	A4	A4	A4
Czechy	A3	A3	A2	A2	A2
Estonia	A3	A3	A3	A2	A2
Węgry	A2	A2	A2	A2	A3
Łotwa	A4	A4	A4	A3	A3
Litwa	A4	A4	A4	A3	A3
Polska	A4	A4	A4	A3	A3
Rumunia	C	B	B	B	A4
Serbia i Czarnogóra	D	D	D	C	C
Słowacja	B	A4	A3	A3	A3
Słowenia	A2	A2	A2	A2	A2
Ukraina	D	D	C	C	C

źródło: Coface



dług tegorocznych, przeprowadzonych w międzynarodowych koncernach badań „The Economist”, ponad 25 proc. ankietowanych firm wskazuje Polskę lub Czechy jako miejsce działania swej regionalnej centrali.

Imponujące są także wskaźniki wzrostu obrotów w krajach regionu oraz ich dynamika. Na przykład udział rynku Rosji w całej sprzedaży w regionie CEE wzrósł (dane z ankietowanych firm) w ostatnim roku z 18 proc. do 25 proc., a Polski – z 18 proc. do 24 procent.

W 2005 r. aż 94 proc. badanych firm, które prowadziły interesy z Rosją (produkcja na miejscu, eksport itp.), odnotowało dwucyfrowy wzrost sprzedaży w tym kraju. Z podobnych firm przybyłych na Ukrainę zbliżony wzrost zanotowało 67 proc. przedsiębiorstw, a wśród inwestorów i eksporterów, którzy wybrali Rumunię – 65 procent.

Co istotne – dwucyfrowym skokiem sprzedaży mogło się w 2005 r. pochwalić aż 40 proc. spółek inwestujących na bardziej nasyconych rynkach krajów czołowej piątki Europy Środkowo-Wschodniej – czyli Czech, Węgier, Polski, Słowacji i Słowenii. Pozytywne jest przy tym, że w państwach CEE sukces odnoszą nie tylko międzynarodowe korporacje, lecz również przedsiębiorstwa wyrosłe na lokalnym gruncie, a rozwijające obec-

nie ekspansję na cały region oraz lokalne firmy działające tylko w obrębie swojego kraju.

Gospodarki krajów Europy Środkowo-Wschodniej są specyficzne. Z jednej strony, nie pasuje do nich miano rynków wschodzących. Charakteryzują się bowiem wysokim tempem wzrostu, zmiennymi udziałami rynkowymi, a przy tym wciąż wymagają dużych inwestycji. Z drugiej zaś – dopóki mają tak znaczący potencjał wzrostu i rozwoju, nie możemy ich także uznać za rynki dojrzałe, wymagające zróżnicowanych strategii – na wzór tych znanych z krajów Europy Zachodniej.

W miarę dojrzewania poszczególnych gospodarek krajów CEE, stosowane w nich modele biznesowe zaczną być optymalizowane dla całego naszego regionu – postrzeganego już jako całość, nie zaś jedynie zbiór znacznie różniących się od siebie państw.

Odnoszące sukcesy przedsiębiorstwa z tego obszaru znajdują się pod rosnącą presją, związaną z koniecznością ekspansji na kraje sąsiednie. Te spośród nich, które taką konieczność zignorują, będą zmuszone do działania na kurczących się rynkach lokalnych, poddanych silnemu naporowi dynamicznie działającej, poszukującej kolejnych możliwości konkurencji.

Ale firmy, które z powodzeniem rozwiną biznes ponadregionalny, mają przed sobą wielką przyszłość. Będą

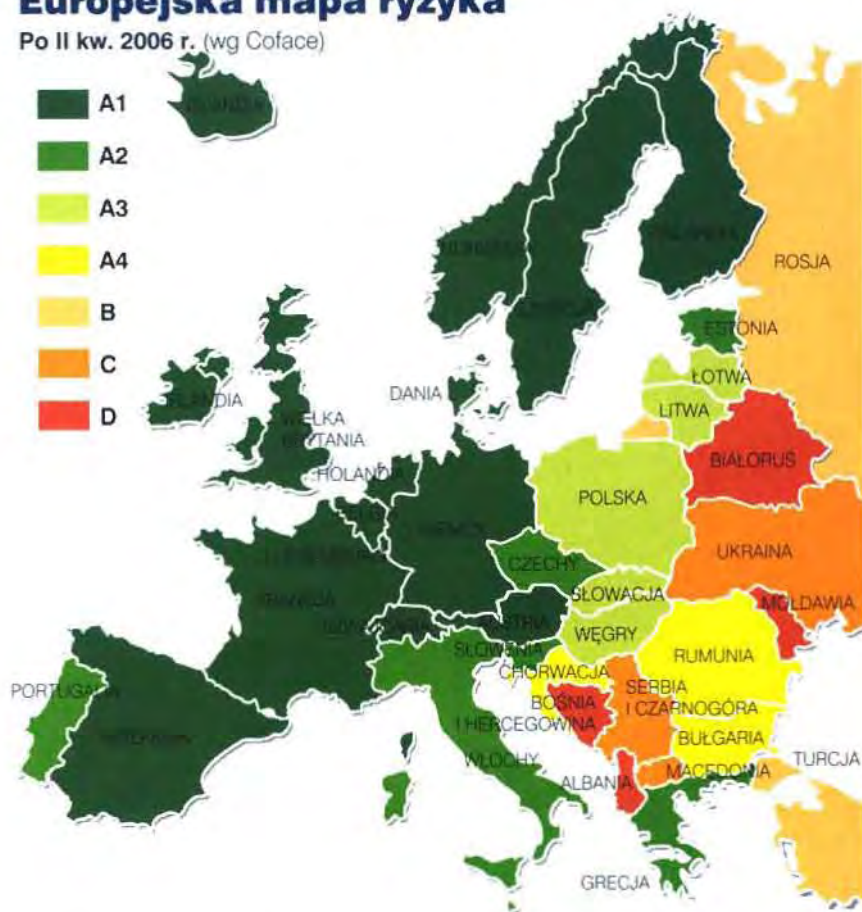
Imponujące są wskaźniki wzrostu obrotów w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i ich dynamika
– np. udział rynku Polski w całej sprzedaży w regionie wzrósł w 2005 r. z 18 do 24 procent

mogły wyprzeć z rynku mniejszych konkurentów, których możliwości operacyjne nie okazały się wystarczające, aby zaistnieć na arenie międzynarodowej. A przy tym – jeżeli tylko będą dostatecznie szybkie i elastyczne – ich działalność zacznie z czasem stanowić ryzyko trudne do oszacowania dla zagranicznych, globalnych konkurentów.

*Katarzyna Kompowska
Prezes Coface Poland*

Europejska mapa ryzyka

Po II kw. 2006 r. (wg Coface)



Oceny Country Rating Coface

A1 stabilna sytuacja ekonomiczna i polityczna w kraju, niewielkie ryzyko niewypłacalności.

A2 pogorszona sytuacja ekonomiczna i polityczna w kraju, niewielkie ryzyko niewypłacalności.

A3 pogorszona sytuacja ekonomiczna wpływająca na pogorszenie zachowań płatniczych firm (możliwe znaczne opóźnienia w płatnościach), niewielkie ryzyko niewypłacalności.

A4 wyższe ryzyko wystąpienia niewypłacalności, jednak wciąż na poziomie akceptowalnym.

B niestabilna sytuacja kraju, złe zachowania płatnicze, wyższe ryzyko niewypłacalności,

C zła sytuacja ekonomiczna i polityczna kraju, wysokie ryzyko niewypłacalności,

D bardzo zła sytuacja ekonomiczna i polityczna kraju oraz bardzo wysokie ryzyko wystąpienia niewypłacalności.

Co to jest Country Rating Coface

Grupa Cotecce co roku przygotowuje raport (aktualizowany co kwartał) nt. ryzyka krajów, wykorzystywany przez menedżerów przy podejmowaniu decyzji odnośnie zabezpieczania transakcji na poszczególnych rynkach eksportowych i inwestycyjnych. Liberalizacja wymiany handlowej niesie ze sobą niezwykle dynamiczny wzrost liczby transakcji realizowanych przez firmy. 70 proc. transakcji finansowych stanowią płatności krótkoterminowe, trzeba więc oceniać ryzyko dotyczące zwłaszcza tego rodzaju transakcji. Właśnie takie zadanie spełnia system ocen przyznawanych poszczególnym krajom: określa on, w jakim stopniu ich sytuacja polityczna, gospodarcza i finansowa wpływa na regulowanie zobowiązań miejscowych firm. Ranking prowadzony na podstawie tych ocen umożliwia ciągle nadzorowanie sytuacji w 152 krajach świata.

DOPRASTAV. Ten holding budowlany staje się najszybciej rozwijającą się spółką branży w naszym regionie.



Budowniczy ze Słowacji

Miniony rok był rekordowy w naszej historii” – pisze w liście do akcjonariuszy Ivan Sestak, przewodniczący rady dyrektorów słowackiej firmy Doprastav.

Mniej więcej tych samych słów używa na wstępie do raportów rocznych już od kilku lat, jednak rok 2005 był rzeczywiście wyjątkowy. Przychody spółki wzrosły o 43 proc., do ponad 15 mld koron słowackich (około 1,5 mld złotych). Oznacza to tym samym ich potrojenie – licząc od roku 2001. Jednocześnie z przychodami wzrósł także zysk firmy, który w 2005 r. sięgnął 544 mln koron (blisko 53 mln zł) – skoczył dziesięciokrotnie w ostatnich pięciu latach. Doprastav jest częścią DDM Group, w której portfelu znajduje się również inna spółka budowlana Metrostav – działająca na terenie Czech (Metrostav pojawia się także w naszym zestawieniu 500 największych przedsiębiorstw Europy Środkowo-Wschodniej). Bez obaw o przesadę można powie-

dzieć, że te dwie firmy wspólnie budują Czechy oraz Słowację.

Tylko w minionym roku Doprastav pracował przy budowie autostrad M1 i M3, otworzył odcinek autostrady do Wiednia oraz most w Koszycach; zgarnął także międzynarodową nagrodę (European Award for Steel Structures 2005) za budowę Apollo Bridge – mostu oddanego do użytku w 2005 r. w Bratysławie

– Jesteśmy niezwykle dumni, że udało się nam zbudować ten most za cenę, która została złożona w ofercie, oraz dotrzymując wszelkich terminów i standardów jakościowych – chwali swoją firmę w raporcie rocznym Ivan Sestak.

Zapowiada także, że w związku z niesłychanym rozwojem branży budowlanej na Słowacji, jego holding zamierza wyodrębnić osobną jednostkę, która zajmie się budownictwem cywilnym.

Spółka działa nie tylko na Słowacji, gdzie wygrywa też kontrakty na bu-

downię obiektów użyteczności publicznej innych niż drogi i mosty (stawia np. budynki dla uniwersytetu w Żylinie), lecz również w Czechach (rozbudowa praskiego metra), na Węgrzech, w Rumunii, Serbii i Czarnogórze (głównie mosty oraz prace na autostradach). Samo przedsiębiorstwo powstało w 1953 r., początkowo

jako firma drogowa. Dziś, poza infrastrukturą komunikacyjną, specjalizuje się także w pracach wodnych (m.in. budowa elektrowni wodnych). W 1994 r. spółka została przejęta z rąk skarbu państwa – udziałowcami stali się członkowie jej zarządu i pracownicy. Obecnie dominujący pakiet akcji znajduje się w rękach Metrostavu i DDM Group.

Dla porównania – Budimex, który od lat jest największą polską spółką budowlaną, miał w ub.r. 2,7 mld zł przychodów (i tylko 1,2 mln zł zysku netto), czyli o 25 proc. więcej niż rok wcześniej, a zarazem prawie o 11 proc. więcej niż w roku 2002. Bez większych oporów, ale z domieszką zazdrości, uznajemy więc Doprastav za najszybciej rozwijający się holding budowlany w naszej części Europy.

Emil Szweda

1000

proc. w ostatnich pięciu latach wzrósł zysk firmy

416
pozycja w rankingu

Inwestor pierwsza klasa

132
pozycja w rankingu

CUMERIO MED. Bułgarskie miasto Pirdop okazało się idealnym miejscem na inwestycję dla belgijskiego producenta miedzi.

Certyfikat Inwestor Pierwszej Klasy otrzymał Cumerio Med od Invest Bulgaria Agency (IBA). Ta pochodząca z Belgii firma przetwarzająca miedź silnie związała swoje interesy z Bułgarią. Dokładnie – z hutą miedzi w mieście Pirdop, położonym 80 km od Sofii. Jak

mocy produkcyjnych miedzi katodowej. Obecnie firma wytwarza około 60 tys. ton tego produktu, ale po wybudowaniu nowego zakładu jej moce zwiększą się do 180 tys. ton. Dla porównania, nasz KGHM i jednocześnie szósty producent mie-

w Bułgarii. Od czasu zakupu zakładu w 1997 r. Belgowie zainwestowali w Pirdopie już 240 mln dol. (dane za dziennikiem „Dnewnik”) – pieniądze te przeznaczone głównie na modernizację produkcji i ochronę środowiska.

Dlaczego Belgowie zdecydowali się na inwestycję właśnie w południowo-wschodniej Europie? Firmowa strategia ujmuje to krótko: żeby wykorzystać synergii wysokokonkurencyjnego zakładu w belgijskim Olen i przewagę kosztową fabryki w Pirdopie. Dla porównania: w Olen 485 pracowników wytwarza 345 tys. ton miedzi oraz 450 tys. ton produktów z tego metalu (m.in. drut i pręty), zaś w Pirdopie 910 osób przetwarza jedynie 300 tys. ton miedzi. Wreszcie, obecność w Bułgarii pozwala zabezpieczać i dywersyfikować dostawy surowca (np. złomu) i półproduktów do Oleny.

Na rozwoju bułgarskiej fabryki Cumerio korzystają również inne gałęzie gospodarki tego kraju. Przede wszystkim – logistyka. W maju Cumerio uruchomiło nowy łańcuch logistyczny, w którym surowiec dostarczany jest do portu

w Burgas, a następnie – specjalistycznymi sześciokościowymi wagonami jest transportowany do Pirdopu.

Zakłady w Pirdopie przeżywają swoje złote lata. Co prawda ceny surowca na światowych giełdach stale rosną, lecz nieograniczony apetyt chińskiego biznesu na miedź

i inne metale powoduje, że na produktach z czerwonego metalu można teraz osiągać marże tak dobre, jak nigdy wcześniej. Belgijska spółka wiedziała, co robi, inwestując w Pirdopie.

Krzysztof Garcki



wyjaśnia komunikat prasowy belgijskiej centrali, certyfikat IBA to nie tylko dyplom uznania, ale i konkretne korzyści. Firmy, które go otrzymały, mogą liczyć w Bułgarii na uproszczone i przyspieszone procedury administracyjne, także na ułatwienia w obsłudze celnej.

Czym Cumerio zasłużyło na nagrodę, którą – na razie – może się pochwalić tylko 12 inwestorów w tym kraju?

Przede wszystkim obietnicą zainwestowania 82 mln euro w rozwój swojego bułgarskiego zakładu.

Plan inwestycyjny jest podzielony na trzy części. Pierwsza i największa (70 mln euro) zakłada zwiększenie

dzi na świecie, sprzedaje blisko 0,5 mln ton czerwonego metalu.

Drużną część inwestycji pozwoli na zwiększenie produkcji miedzi anodowej – z obecnych 240 tys. ton do 280 tysięcy. Trzecia i zarazem najmniejsza dotyczy spraw czysto technicznych – instalacji nowego systemu wentylacji oraz rozbudowy składu odpadów.

Wspomniane inwestycje to nie pierwsze pieniądze przeznaczone przez belgijską centralę na rozwój działalności

82

mln euro zainwestuje Cumerio w bułgarską hutę do roku 2008

Leczy Europę Wschodnią



354
pozycja w rankingu



ZENTIVA. Ta marka jest świetnie rozpoznawalna przez czeskich konsumentów, a produkowane przez ten koncern farmaceutyki są znane w wielu krajach regionu.

Zentiva to zarazem najmłodsza i jedna z najstarszych spółek obecnych w naszym zestawieniu. Jak to możliwe? Samo przedsiębiorstwo powstało w roku 2003 z połączenia Slovakofarmy i praskiej spółki Leciva. Korzeni czeskiej firmy można szukać w XV-wiecznej praskiej aptece Pod Czarnym Orłem, choć same zakłady produkcyjne powstały pięć wieków później, w roku 1930. Slovakofarmę natomiast założyła w 1940 r. węgierska firma Alkaloida, która pod Bratysławą uruchomiła produkcję morfiny.

Zarówno czeskie, jak i słowackie przedsiębiorstwa zostały znacjonalizowane i dopiero w latach 90. ponownie trafiły w prywatne ręce. Wyciągnął je fundusz inwestycyjny Warburg Pincus LLC, który najpierw przejął Lecivę, a potem – od innego funduszu inwestycyjnego – Slovakofarmę. Po ich połączeniu wprowadził je, pod nazwą Zentiva, do notowań na giełdach praskiej i londyńskiej. Zentiva szczyci się tym, że była pierwszą spółką, która przeprowadziła ofertę publiczną w krajach „nowej” Unii, już po jej rozszerzeniu, co nastąpiło 28 maja 2004 roku.

Dziś Warburg nie jest akcjonariuszem spółki – na początku 2006 r. sprzedał swoje udziały na rzecz międzynarodowego koncernu farmaceutycznego Sanofi-Aventis. Jeszcze zanim do tego doszło, Zentiva kontynuowała ekspansję – pod koniec ub. roku za 150 mln euro przejęła rumuńską fabrykę leków generycznych Sicomed.

Tym samym Zentiva ma zakłady produkcyjne w trzech krajach. Jednak największe nadzieje wiąże z Polską i Rosją, gdzie przychody ze sprzedaży rosną rocznie o 50 – 60 procent. Dla porównania: w ub. r. przychody całej Zentivy zwiększyły się o nieco ponad 10 procent.

Warto w tym miejscu dodać, że Zentiva osiąga niewiarygodnie wysokie marże na swojej działalności – marża brutto na sprzedaży przekracza 60 proc., zaś zysk netto za 2005 r. stanowił prawie 16 proc. przychodów, które sięgały niemal 12 mld koron czeskich.

Przedsiębiorstwo jest doceniane nie tylko przez czeskich konsumentów, którzy wykazują 96-proc. znajomość marki (osiągnięcie rzeczywiście niezwykle jak na firmę, która istnieje niespełna trzy lata). Cenią ją także inwestorzy. W ciągu 18 miesięcy od giełdowego debiutu wartość jej akcji wzrosła trzykrotnie: z 470 do 1325 koron (na wiosnę kurs gwałtownie się załamał – podobnie jak wielu innych firm giełdowych z Europy Środkowej).

Mimo wszystko Zentiva jest piątą pod względem kapitalizacji spółką notowaną na praskiej giełdzie, której wartość oscyluje wokół 1,5 mld euro (43 mld koron).

Produkty Zentivy znaleźć można w krajach nadbałtyckich, w białoruskich i ukraińskich aptekach, a także w Bułgarii. Ekspansja prowadzona jest przede wszystkim w tych państwach, które Manager Magazyn objął swoim rankingiem.

Emil Szweda

300

proc. wzrosła cena akcji spółki w półtora roku od debiutu

Smaczny kąsek

PLIVA. O chorwackiego producenta leków biją się Barr Pharmaceuticals i Actavis. Kto wygra?

128
pozycja w rankingu



Najprawdopodobniej to już ostatnie miesiące niezależności tego znanego chorwackiego producenta leków generycznych i substancji czynnych. Za blisko 2,2 mld dol. Plivę chce kupić amerykańska firma Barr Pharmaceuticals. Jeżeli transakcja dojdzie do skutku, na światowym rynku pojawi się prawdziwy potentat, z przychodami rzędu 2,5 mld dolarów. Korzyści z fuzji? Przede wszystkim połączenie mocnej pozycji, jaką ma Barr w Ameryce, z dobrym rozpoznaniem rynków Europy Środkowo-Wschodniej przez Plivę. Do tego dochodzi synergia taniej bazy produkcyjnej i poszerzonego portfolio leków.

– Rada nadzorcza i zarząd Plivy oceniły wiele propozycji, włącznie z opcją pozostania jednostką niezależną, i doszły do wniosku, że oferta, jaką złożył Barr, maksymalizuje wartość dla wszystkich akcjonariuszy – wyjaśnia w komunikacie prasowym Željko Čović, prezes Grupy Pliva, notowanej na giełdach w Zagrzebiu i Londynie.

Mówiąc o „wielu propozycjach”, prezes miał na myśli m.in. ofertę innego koncernu farmaceutycznego – Actavisu, który wraz z firmami z nim sprzymierzonymi kontroluje prawie 20 proc. akcji chorwackiej spółki

2,2
mld dol. chce zapłacić za Plivę
Barr Pharmaceuticals

i chętnie zwiększyłby ten udział (poinformował już o swoich zamiarach zarząd giełdy w Zagrzebiu). Czy uda mu się zablokować ofertę Barr Pharmaceuticals i dokonać wrogiego przejęcia? W chwili oddawania tego artykułu do druku szala nie przechylała się jednoznacznie na żadną ze stron. Z nieoficjalnych informacji, jakie uzyskaliśmy

w polskim oddziale Plivy, wynika, że pat może potrwać do końca roku.

Zostawiając na chwilę walki inwestorów o smaczny chorwacki kąsek, przyjrzyjmy się osiągnięciom samej Plivy. Patrząc na jej rozwój w przeszłości, łatwo zauważyć, że zaczęła szybko przyspieszać około roku 2000. Wtedy właśnie ruszyła do triumfalnego marszu przez kraje Europy Zachodniej. W milenium weszła, kupując brytyjskie zakłady Dominion, a rok później – niemiecką firmę AWD.pharma. Kolejne lata przyniosły zakupy w Hiszpanii oraz Stanach Zjednoczonych. I wreszcie w roku 2003 padł rekord: 1 mld dol. przychodów.

Wcześniej spółka skupiała się na przejęciach w naszej części Europy. Mocno zaznaczyła swoją obecność także w Polsce, kupując w 1997 r. Polfę Kraków, zaś w 1999 r. poszerzając

portfolio o Farmacom. Najnowsza inwestycja Plivy, mimo że warta jedynie 3 mln euro, również może robić wielkie wrażenie. Do tej pory bowiem badaniami nad lekami zajmowali się specjaliści z Chorwacji, Czech i Polski, ale właśnie dołącza do nich 50 kolegów z nowego laboratorium Plivy w indyjskim stanie Goa.

– Jesteśmy przekonani, że Indie odegrają istotną rolę w prowadzonych przez spółkę pracach badawczo-rozwojowych i mamy nadzieję, że ośrodek ten będzie się dalej rozwijał – tak Željko Čović komentował w czerwcu otwarcie nowej placówki.

Pliva jest dowodem, że także firmy z Europy Środkowo-Wschodniej mogą sprawnie i bez kompleksów poruszać się po globalnych rynkach. I jednocześnie jest to przykład do naśladowania.

Krzysztof Garcki



Furtka do Serbii

DELTA HOLDING. Reprezentuje i przeciera szlaki dla największych światowych firm.

143
pozycja w rankingu

Mówisz Delta Holding, myślisz Miroslav Mišković. Potęga serbskiego holdingu, którego obroty w 2005 r. sięgnęły 860 mln euro, zaś w 2006 r. mają dobić do pułapu 1,4 mld euro, jest bowiem w ogromnej mierze zasługą właśnie jej właściciela.

61-letni dzisiaj Mišković założył w roku 1990 firmę Delta M, która w kolejnych latach odniosła niebywały

ceniu porywaczom 2,5 mln euro okupu. Rozpisywano się także na temat ślubu jego córki, którą wydał za syna Bogoljuba Karicia, serbskiego potentata finansowego, z majątkiem szacowanym na 800 mln dolarów.

Delta M stanowi teraz trzon Delta Holding, w którego skład wchodzi również Delta Sport, Delta MC oraz Delta Generali Insurance. Tym samym



sukces, nie poddając się wojnie w Jugosławii i reżimowi Slobodana Miloševića. Przez pół roku prezes Delti był wicepremierem w rządzie dyktatora. Ale poza tym, nigdy nie udowodniono jego bliższych związków z Miloševićem. Co więcej, dzisiaj Miroslav Mišković jest uważany powszechnie za biznesmena, który prowadzi swoje interesy w sposób przejrzysty – choć jako najbogatszy człowiek w Serbii ma ogromny wpływ na najważniejszych serbskich polityków. Jego nazwisko przewija się stale w mediach, ale nie tylko z powodów biznesowych. W kwietniu 2001 r. szef Delti został porwany. Uwolniono go kilkanaście godzin później, po wpła-

firmą zatrudniająca około 16 tys. osób jest zaangażowana w produkcję, dystrybucję, handel detaliczny, import, pośrednictwo finansowe, usługi na rynku nieruchomości oraz ubezpieczeniowe.

700

mln euro holding zainwestuje do 2008 r. w powierzchnie biurowe

A do światowych marek i firm reprezentowanych przez firmę Miškovića w Serbii należą m.in.: FIAT, Honda, Alfa Romeo, Lancia, Renault Trucks, Michelin, Pioneer.

Du Pont, Nike, Nivea, BASF, Unilever, Masterfoods i Generali Group. Do roku 2008 szefowie Delti planują zainwestować 700 mln euro w 800 tys. mkw. powierzchni biurowej, co postawi ich spółkę wśród największych inwestorów w regionie.

Agata Szymborska-Sutton

Z apteki w świat

GEDEON RICHTER. Węgierski producent leków znajduje ciekawe nisze rynkowe i umacnia swoją pozycję.

247
pozycja w rankingu

Gedeon Richter czy Richter Gedeon? Pisownia nazwy tej węgierskiej firmy farmaceutycznej może budzić wątpliwości. My napiszemy Gedeon Richter (GR), ale Węgrzy – inaczej niż reszta świata – mają zwyczaj pisać imię po nazwisku. Nazwy GR używają więc tylko za granicą, w swoim kraju wybierając nazwę Richter Gedeon (skrót RG widnieje także w firmowym logo).

Założona ponad sto lat temu przez aptekarza Gedeona Richtera firma przeżyła wszystkie typowe dla naszego regionu burze dziejowe. W roku 1948 znacjonalizowana, w czasach komunizmu specjalizowała się w dostawach leków dla krajów satelickich ZSRR. Początek lat 90. przyniósł załamanie pewnych dotychczas rynków zbytu, ale i prywatyzację, która pozwoliła GR wrócić do przedwojennej świetności i zaistnieć w aptekach stu krajów. Najlepszym symbolem burzliwych dziejów firmy jest jej honorowy prezydent Lajos Pillich. Zaczynał pracę jeszcze u aptekarza Richtera, od roku 1942 do 1976 był dyrektorem technicznym, a w roku 1990 został przewodniczącym pierwszej rady nadzorczej.

Prywatyzując GR, węgierski rząd nie zdecydował się na sprzedaż spółki dużemu inwestorowi branżowemu. „Gedeon Richter Ltd. jest obecnie jedynym, niezależnym przedsiębiorstwem farmaceutycznym na Węgrzech, które prowadzi działalność bez udziału zagranicznego inwestora strategicznego” – głosi dumny komunikat na stronie internetowej, a w akcjonariacie GR rzeczywi-

ście trudno odnaleźć podmiot dominujący. Państwo posiada 25 proc. akcji, 20 proc. – The Bank of New York (BNY), zaś 5,8 proc. – węgierscy inwestorzy instytucjonalni. Nie licząc akcji BNY, inwestorzy zagraniczni posiadają jeszcze około 45 proc. akcji, jednak trudno napisać o nich coś więcej, gdyż żaden nie ogłosił publicznie, że ma udział wyższy niż 5 procent.

Aż 15,9 proc. wyniósł wzrost sprzedaży GR w 2005 r. w porównaniu z rokiem 2004. Co o tym zdecydowało? William de Gelsey, przewodniczący rady nadzorczej, wyjaśnia tę dynamikę sukcesami na rynkach Rosji i WNP. „Z powodzeniem wzięliśmy udział w programie subsydiowania leków przez rosyjski rząd, co zaowocowało skokowym wzrostem sprzedaży, przekraczającym nasze osiągnięcia w poprzednich latach” – napisał w rapor-

15,9

**proc. wzrosła sprzedaż GR
(głównie dzięki Rosji)**

cie za rok 2005. Sprzedaż firmy w tym regionie jest już większa niż na macierzystych Węgrzech.

Jak średniej wielkości regionalny koncern może konkurować z tuzami farmaceutycznego biznesu? Tylko „identyfikując rynkowe nisze, w których możemy maksymalizować naszą przewagę konkurencyjną” – pisze w raporcie Erik Bogsch, dyrektor zarządzający. W przypadku GR taką niszą jest np. rynek leków ginekologicznych, na którym firma ma „znaczące doświadczenie medyczne i marketingowe”, co przekłada się na 22 proc. udziałów w węgierskim i 10 proc. w polskim rynku tabletek antykoncepcyjnych.

Jednak GR jest obecny w naszym kraju nie tylko poprzez prostą sprzedaż leków. Węgierska firma zdecydowała się również mocniej związać z Polską, uczestnicząc cztery lata temu w prywatyzacji Polfy w Grodzisku Mazowieckim. Umocnienie pozycji Gedeona Richtera w naszym regionie idzie więc pełną parą.

Krzysztof Gariski

Rodzynek z Rygi

ELKO. Lotewski dystrybutor sprzętu IT jest obecny aż w dziewięciu krajach regionu.

ELKO to jedna z dwóch lotewskich spółek, które się znalazły w naszym zestawieniu 500 największych firm działających w Europie Środkowej i Wschodniej (druga to należąca do skarbu państwa Latvenergo – dostawca energii elektrycznej w kraju, odpowiednik naszej PSE). ELKO jest przedsiębiorstwem całkowicie prywatnym, zajmującym się – na wielką skalę – dystrybucją komputerów i akcesoriów komputerowych oraz hardware'u z szeroko rozumianej branży komputerowej. Od kilku lat firma skupia się mocniej na dystrybucji laptopów.

Przychody spółki z ub.r. sięgnęły 610 mln dol. (wzrost w stosunku do roku poprzedniego o 41 proc.), ale ambicje firmy są znacznie większe. Do końca 2008 r. przychody mają wynieść miliard dolarów (co może być łatwiejsze do osiągnięcia niż się wydaje, biorąc pod uwagę kondycję dolara).

mie, skąd przeprowadzana jest wysyłka do klientów. Sam obszar działania rozciąga się właśnie od Amsterdamu aż po daleki Irkuck.

W swoim portfolio ELKO zgromadziło produkty ponad 80 największych

41

**proc. wyniósł ubiegłoroczny
wzrost przychodów ELKO**

producentów sprzętu IT na świecie – jest trzecim co do wielkości dystrybutorem produktów Intela w naszym regionie, największym graczem jeśli chodzi o markę Sony i piątym co do wielkości sprzedawcą towarów Seagate.

ELKO zatrudnia przeszło 350 osób, które współpracują z ponad 5 tys. klientów biznesowych. Każdego dnia realizowanych jest 750 zamówień i każdego dnia przychodzi do firmy 6 tys. e-maili. Przedsiębiorstwo powstało w roku 1993 i początkowo zatrudniało

tylko cztery osoby. Pierwszy dostawca komponentów IT na rynku lotewskim szybko osiągnął jednak pozycję lidera. Od 2003 r. spółką kieruje Jens Hartmann, ale prawdziwym liderem jest Egon Mednis – jeden z czterech założycieli firmy i jej obecny prezydent, który w przyszłym roku będzie obchodził 40. urodziny.

Emil Szweda



Z ELKO do pałacu. Hotel należący do Egona Mednisa, jednego z czterech założycieli i właścicieli firmy

Dzięki rozbudowanej sieci logistycznej – a w tym biznesie właśnie logistyka jest podstawą sukcesu – ELKO jest obecne w dziewięciu krajach regionu – Chorwacji, Estonii, Łotwie, Litwie, Rumunii, Słowacji, Słowenii, Rosji i Ukrainie. Jednak główny magazyn firmy zlokalizowany jest w Amsterda-



Potentat detalu

MERCATOR. Tysiąc sklepów słoweńskiej sieci najlepiej dowodzi, że lokalnego handlu nie muszą bronić politycy. Wystarczą świetne pomysły.

Od marca ceny w sklepach Mercatora są podawane w dwóch walutach: lokalnych tolarach i w euro. Trudno o lepsze podsumowanie świetnego dziesięciolecia w wydaniu słoweńskiego giganta. Jeszcze dekadę temu założony w połowie lat 50. XX w. państwowy Mercator, właściciel 650 sklepów i kilku firm zajmujących się przetwórstwem spożywczym, przypominał nasz ówczesny Społem. Od polskiego odpowiednika różniła go większa świadomość, że tylko inwestując, stawi opór zachodnim sieciom detalicznym. W roku 1995 firma trafiła na giełdę. Na owe czasy to była największa pod względem wielkości oferty i liczby inwestorów prywatyzacja w naszym regionie. Kilka miesięcy później konsorcjum EBOiR i kilku europejskich banków doinwestowało spółkę kwotą 140 mln marek niemieckich (ok. 75 mln euro).

Dziś polskie Społem jest w proszku, a słoweński Mercator ma 1000 sklepów w czterech krajach regionu i przychody na poziomie 1,6 mld euro (dwa i pół razy większe niż 10 lat temu). Udziały w rynku na poziomie blisko 40 proc. pozostają skuteczną zaporą dla rywali: ze znanych w Polsce detalistów tylko Leclerc odważył się otworzyć w Słowenii hipermarket... jeden. W 2008 r. przychody Mercatora mają sięgnąć 1,8 mld euro, a liczba pracowników przekroczy 17 tysięcy.

To cel, jaki stawia sobie Žiga Debeljak, prezes firmy powołany w styczniu

tego roku przez nowych akcjonariuszy (wcześniej członek zarządu Gorenje).

– Chcemy być największym graczem w detalu w Europie Środkowo-Południowej – mówi o swoich planach specjalnie dla Manager Magazin Žiga Debeljak. – Do roku 2010 utrzymamy udział w rynku słoweńskim i zapewnimy sobie pozycję numer jeden lub dwa w Chorwacji, Serbii, Bośni i Hercegowinie.

Do 2008 r. sieć chce zdobyć 10 proc. rynku chorwackiego, po 5 proc. rynku w Serbii i Czarnogórze oraz Bośni i Hercegowinie. Rozwój ma następować dwutorowo: przez rozbudowę własnej sieci i ewentualne strategiczne

52
pozycja w rankingu

40

proc. wynoszą udziały rynkowe Mercatora w Słowenii

alianse (lub akwizycje) z lokalnymi sieciami. Pierwszym etapem realizacji tej strategii był niedawny zakup 76 proc. udziałów w sieci Rodic, mającej około 8 proc. udziału w serbskim rynku. Mercator liczy, że przychody z tego rynku w 2007 r. sięgną 400 mln euro. Firma analizuje możliwości ekspansji w Macedonii, Bułgarii, Rumunii, Mołdawii i na Ukrainie. Na inwestycje chce przeznaczać 130 – 150 mln euro rocznie.

– Jedną z naszych przewag konkurencyjnych są długoterminowe partnerstwa z dostawcami – dodaje Žiga Debeljak. – Wspólnie pracujemy nad innowacyjnymi produktami oraz zapewnimy im możliwości wzrostu w Słowenii i na sąsiednich rynkach.

Nagradzamy Mercatora również za udane podpatrywanie trendów w światowym handlu i udaną ich adaptację do lokalnych warunków. Monitoruje i analizuje nawyki zakupowe konsumentów, inwestuje w rozwój własnej marki. Wzorem Tesco czy Wal-Marta śmiało wchodzi w obszary zarezerwowane do niedawna dla firm z innych branż. Banki mogą im tylko pozazdrościć 720 tys. użytkowników kart kredytowych Mercator Pika. Od tego roku kartą sieci mogą się posługiwać także klienci biznesowi. Firma zapewnia też dostęp do usług medycznych (Healthy Life Club). 1 sierpnia ruszyła sprzedaż pre-paidowych zestawów M-mobil. To efekt współpracy sieci z Si.Mobil, drugim operatorem na Słowenii, należącym do grupy Vodafone. Do końca roku Mercator chce sprzedać od 5 do 10 tys. M-Mobili. Boddżem do zakupu ma być powiązanie usługi z programem lojalnościowym Mercatora.

– To kolejny klocek w układance strategicznego celu firmy: dostarczania gospodarstwu domowemu wszystkich towarów i usług, zaspokajających ich codzienne potrzeby – tłumaczy Mateja Jesenek, odpowiedzialny za marketing członek zarządu Mercatora.

Małgorzata Remisiewicz

ALRO. Wyroby notowanej na bukareszteńskiej giełdzie huty znaleźć można we wszystkich europejskich krajach.



Aluminium z Rumunii

ciom oszacowanym na 500 mln dolarów. Zwiększenie mocy produkcyjnych to już zmartwienie nie państwa, lecz szwajcarskiej grupy Marco Industries (ma 85 proc. akcji ALRO), która inwestuje w Rumunię w przemysł metalurgiczny. ALRO zostało sprywatyzowane w roku 2002, a jego akcje są notowane na giełdzie w Bukareszcie – ku zadowoleniu inwestorów, którzy mogą się cieszyć z koniunktury na rynku metali.

„Miniony rok był niezwykle dla branży – napisał z dumą w liście do akcjonariuszy Christian Wuest, szef rady dyrektorów spółki. – Zwiększone zapotrzebowanie na aluminium zbiegło się w czasie z zamknięciem wielu mniejszych hut w Europie, co się przełożyło na zwiększone zapotrzebowanie na nasze produkty”.

Firma zarobiła w 2005 r. niespełna 40 mln dol. – tyle, ile w 2004 r., mimo wzrostu produkcji o 11 proc. oraz przy-

chodów do 439 mln dol. (rentowność netto wciąż jest godna pozazdroszczenia). Jednak ALRO spodziewa się poprawy wyników i szacuje, że w 2007 r. w Europie popyt na aluminium przewyższy podaż o 200 tys. ton, dzięki czemu ceny metalu co najmniej utrzymają się na

wysokim poziomie. Między innymi na podstawie tych oczekiwań ALRO dokonało na przełomie roku 2005 i 2006 akwizycji, przejmując za 27 mln dol. rumuńską spółkę ALUM (także notowaną na giełdzie) – producenta glinki boksytowej (tlenek aluminium), z której później powstaje właściwy metal. ALUM produkuje rocznie około 500 tys. ton glinki, co pozwala na produkcję blisko 250 tys. ton aluminium.

Rumuńska huta eksportuje swoje wyroby do krajów całej Europy, a Polska jest trzecim – za Węgrami i Grecją – odbiorcą jej produktów.

Emil Szweda

321
pozycja w rankingu

500

mln dol. wyniosą inwestycje
w hutę do roku 2010

Pierwszego marca 1961 r. rząd rumuński przyjął dekret o budowie pierwszej i jedynej huty aluminium w Rumunii w mieście Slatina. Pięć lat później uruchomiono tam pierwszą linię do produkcji metalu – huta mogła produkować 50 tys. ton.

Obecnie zdolności produkcyjne ALRO są pięć razy wyższe (tylko w ostatnich trzech latach firma wydała na inwestycje 165 mln dol.), a do 2010 r. moce produkcyjne mają wzrosnąć do 455 tys. ton, dzięki inwesty-

Boom na cyfrówki i laptopy

Dwanaście lat temu był jeden pokój, jedna linia telefoniczna i stół (też jeden). Zapowiedź na koniec 2006 r. brzmi już o niebo lepiej: 1 mld dol. obrotów (pięć razy więcej niż w 2004 roku). Tej wielkości interesy robi się obecnie na elektronice u naszego wschodniego sąsiada. Ukraiński Holding Aventures Group świetnie rozwija się dzięki boomowi na elektronikę, a udziały HAG w poszczególnych segmentach elektronicznego rynku Ukrainy rosną dynamicznie.

Dla przykładu: w 2004 r. firma sprzedawała 22 proc. wszystkich ukraińskich telefonów komórkowych, w tym roku będzie to już 27 procent. Analogiczne dane dla aparatów cyfrowych wynoszą 5 proc. i 20 proc., a dla laptopów – 21 proc. i 26 procent. Cały rynek rośnie jeszcze szybciej. Według danych HAG, Ukraińcy kupią w tym roku o 120 proc. więcej laptopów (ok. 250 tys. sztuk) niż w roku 2005.

– Dynamika wzrostu sprzedaży komputerów przenośnych w pierwszym półroczu skłoniła nas do podniesienia prognozy sprzedaży do 50 tys. sztuk w roku 2006 – chwali się Władimir Kołodiuk, prezydent holdingu.

Firmy tworzące obecnie holding (m.in. City.com, Unitrade, Udicom) niejednokrotnie przecierały szlak nowoczesnej sprzedaży detalicznej, wpro-

HOLDING AVENTURES GROUP.

Ukraińska firma świetnie wpasowała się w rosnący popyt na elektronikę.

wadzając na ukraiński rynek wiele ze znanych na Zachodzie pomysłów marketingowych i sprzedażowych. W 1998 r. otworzyły pierwszy w Kijowie salon oferujący tylko laptopy, rok później – ekskluzywny salon sprzedaży dealer-

1 mld

dol. obrotu zapowiada HAG
na koniec roku 2006

skiej sieci komórkowej Kyjivstar. Kluczowy okazał się dopiero rok 2004, który przyniósł otwarcie hipermarketu elektronicznego (o powierzchnię 3,5 tys. mkw.), wówczas największego nie tylko na Ukrainie, ale i w całej Wspólnocie Niepodległych Państw.

Również w ukraińskich rankingach największych firm pozycja HAG jest mocna. W zestawieniu Gwardia 500, przygotowanym przez „Galickie Kon-

takty”, zajął on 56. miejsce, zaś w pod-rankingu firm nowoczesnych technologii – pierwsze.

Plany holdingu na przyszłość? Na przełomie października i listopada City.com chce wypuścić pięcioletnie obligacje, a uzyskane w ten sposób 50 mln hrywien zamierza przeznaczyć na poszerzenie sieci swoich sklepów. Na razie firma otworzyła markety w Iwano-Frankowsku i Krzywym Rogu, w planach na najbliższy rok ma dziesięć kolejnych. Jednocześnie nie unika trudnych decyzji – w zeszłym roku zamknięto kilka mniejszych sklepów, które nie przynosiły zysków.

Na przełomie roku 2007 i 2008 Holding Aventures Group planuje zadebiutować na giełdzie. Tygodnik „Inwestgaza” pisał nawet o możliwym debiucie na jednej z giełd zagranicznych, ale firma nie potwierdza tej informacji.

Ukraiński biznes nie może się nam dłużej kojarzyć głównie z ropą, stałą i gazem. U naszego wschodniego sąsiada coraz szybciej rozwijają się także spółki związane z nowoczesnymi technologiami. Ich dynamika sprzedaży już dzisiaj jest imponująca, a nic nie zapowiada, żeby kolejne lata miały być gorsze. Wręcz przeciwnie.

Krzysztof Garski

421
pozycja w rankingu



Na przekór polityce

PKN ORLEN. To jedna z niewielu firm w Polsce, która wie, na czym polega zarządzanie wartością.

Jeżeli zarząd koncernu dopnie swego i sfinalizuje zakup litewskich Możejtek, Orlen będzie największą spółką paliwową w Europie Środkowej pod względem wielkości przerobu ropy naftowej. Możejki i Orlen w 2005 r. przetworzyły łącznie 31,7 mln ton ropy (ok. 15 proc. rosyjskiego eksportu), dotychczasowy lider, austriacki OMV – 23 mln; węgierski MOL – 21 milionów. Po wchłonięciu czeskiego Unipetrolu, Orlen dysponuje także największą siecią detaliczną. Po dołączeniu 27 stacji Możejtek, do plockiego giganta będą należeć 2732 stacje; OMV ma ich 2451, MOL – 834.

Zdaniem analityków, Możejki doskonale pasują do strategii Orlenu. Przejęcie pozwoli na zwiększenie skali działalności i zabezpieczy przed zaostreniem

walki konkurencyjnej na polskim rynku (do której doszłoby, gdyby Możejki trafiły w ręce firmy mającej dostęp do własnych złóż). Eksperti zwracają jednak uwagę, że za Orlenem wciąż ciągnie się ogon detaliczny. Spółka musi zakończyć proces rebrandingu stacji w Polsce, zadbać o rozwój czeskiej sieci Benzina oraz podjąć decyzję, co zrobić z kłopotliwym spadkiem po poprzednim zarządzie, czyli 480 stacjami w Niemczech.

Cel na następne lata to wyciśnięcie z imponujących aktywów wyników, które usatysfakcjonują inwestorów. Na razie łączne przychody Orlenu i Możejtek wynoszą ok. 17,2 mld dol. i są porównywalne z OMV (19,4 mld dol.), ale już pod względem rentowności Orlen ma wiele na nadrobienie. W 2005 r.

17,2
mld dol. wyniosą przychody Orlenu po przejściu Możejtek

OMV miał 3,4 mld dol. zysku EBITDA, Orlen z Możejkami – o blisko 900 mln dol. mniej. Nic dziwnego, że jednym z żelaznych punktów strategii Orlenu jest istotna poprawa efektywności kosztów operacyjnych – w 2009 r. oszczędności z tego tytułu mają sięgnąć 1,5 mld złotych.

OMV jest teraz wart blisko 14 mld euro, Orlen – jedynie 6 mld euro. Droższy od Orlenu jest również MOL (około 8,6 mld euro). Relatywnie niska kapitalizacja Orlenu dziwi, zważywszy, że to jedna z niewielu polskich spółek, które nie tylko wpisały w swoją strategię zarządzanie wartością (VBM), ale je realizuje w praktyce. Mimo to wartość rynkowa Orlenu ciągle oscyluje wokół wartości księgowej. Dla porównania, akcjonariusze Exxonu są w stanie płacić za akcje koncernu trzy i pół razy więcej niż wynosi majątek uwieczniony w księgach firmy.

Dlaczego inwestorzy zdają się nie dostrzegać niematerialnych wartości Orlenu? Kompetencji zarządu, wysokiego poziomu relacji inwestorskich czy najistotniejszego czynnika kreacji wartości – wysiłków na rzecz wzmacniania marek, tak Orlenu, jak i nowych jego brandów? Na przykład paliwa Verva (sprzedającego się znacznie powyżej planów) czy sieci stacji ekonomicznych Bliska? Przyczyna jest, niestety, prozaiczna: najwyraźniej to wciąż za mało, aby zniwelować wpływ ryzyka politycznego na działalność spółki. Dość powiedzieć, że spekulacje o roszadzie na stanowisku prezesa koncernu właściwie nie ustają od dnia, w którym rządy objęła nowa koalicja.

Robić swoje, mimo tak niesprzyjającego otoczenia – to mistrzostwo świata. I za to nagradzamy zarząd Orlenu.

Małgorzata Remisiewicz

Tygrysi skok

Nie powiedzieliśmy jeszcze ostatniego słowa – podkreśla Igor Chalupec, prezes PKN Orlen.

mm Duży może więcej?

IGOR CHALUPEC Na pewno stać go na więcej, ale często znacznie mniej może. Bycie dużym zobowiązuje, lecz i ogranicza. Lider jest bacznie obserwowany, ścigany, wystawiony na ataki konkurencji w znacznie większym stopniu niż niewielka firma, która spokojnie i bez rozgłosu wygospodarowuje sobie miejsce na rynku. Na pewno także jest dużo bar-

dziej odporny w trudnych czasach. Stąd bycie dużą firmą pozwala łatwiej przetrwać trudne czasy.

Czy w kolejnych latach uda się Orlenowi utrzymać przewagę nad innymi tuzami regionu?

I.C.H. Nie powiedzieliśmy jeszcze ostatniego słowa. Nie interesuje nas utrzymanie przewagi nad „grupą pościgową”, ale

zwiększenie tego dystansu. Jak? Najkrócej mówiąc – dwutorowo. Nie zwalniamy tempa inwestycji organicznych – rozwijamy rafinerię (zwiększyliśmy zdolności przerobowe o 3 mln ton), sieć petrochemiczną, rozbudowujemy oraz restrukturyzujemy sieć detaliczną. Jednak to za mało. Dużo nie mogą sobie pozwolić na ewolucyjne zmiany, lecz muszą wykonywać tygrysy skoki, czyli dokonywać sensownych akwizycji. Stąd nasza determinacja, aby restrukturyzować Unipetrol i kupować kolejne aktywa, jak ostatnio litewskie Możejki.

Jednoczesne prowadzenie dużych operacji na kilku frontach nie rozprasza za dużo zasobów i energii firmy? Czy nie obawia się pan, że któryś z tych projektów wymknie się w pewnym momencie spod kontroli?

I.CH. Wygrywa ten, kto umie sobie radzić jednocześnie z wieloma rzeczami. Jeżeli ze znakomitym efektem podejmują się tego firmy większe oraz bardziej skomplikowane od nas, to znak, że i my musimy tak postępować, gdyż to buduje wartość firmy. Gdybyśmy tego nie robili, akcjonariusze



zwyczajnie powinni podziękować nam za współpracę.

Dla spółki publicznej wartość to kapitalizacja. Tymczasem dla Orlenu od dawna oscyluje ona wokół wartości księgowej. Czy fakt, że rynek wciąż nie chce płacić premii za niematerialne aktywa firmy, nie jest sygnałem, iż kwestionuje założenia przyjętej strategii?

I.CH. Na bieżący kurs wpływa mnóstwo czynników, z których wiele nie ma związku z długoterminowym budowaniem wartości firmy. Każdy zarząd staje przed dylematem: jak decydować się na inwestycje, które budują wartość, ale przejściowo pogorszą bieżące wyniki, a jednocześnie pamiętać o regule, że dla rynku jesteś tak dobry, jak twój ostatni kwartał. To dla każdej spółki, zwłaszcza publicznej, bardzo trudne wyzwanie.

Jednak jestem absolutnie przekonany, że zarządzanie przez wartość, jeden z filarów naszej strategii, ma głęboki sens. Tworzeniu wartości dla akcjonariuszy podporządkowujemy logikę myślenia i zarządzania firmą, od systemu motywacyjnego dla kadry menedżerskiej po politykę dywidendową.

Do roku 2007 chcemy się stać wzorcem nowoczesnej bankowości w Europie – oznajmiamy wszem i wobec szefowie Hansabanku, pierwszej z pięciu estońskich firm, które znalazły się w naszym rankingu. Sądząc po historii banku, te ambitne plany nie pozostaną tylko pobożnymi życzeniami. Przez ostatnie kilkanaście lat Hansabank udowodnił, że potrafi urzeczywistniać swoje założenia – począwszy od roku 1990, kiedy kilkoro młodych ludzi zauważyło swoją szansę w zmieniającej się rzeczywistości politycznej i gospodarczej. Widząc, że sowieckie wpływy gasną, a pączkuje gospodarka rynkowa, postanowili założyć bank. Nie byłoby zapewne w tym nic niezwykłego – w końcu w tych czasach w tym rejonie Europy pojawiało się wyjątkowo wiele biznesowych pomysłów. Istniało jednak pewne ale... Otóż, jak wspomina autor książki „The Birth of Capital Tallinn: Hansabank”, większość założycieli Hansabanku miała znikomą wiedzę na temat bankowości komercyjnej. Głównie taką, że to biznes związany z pieniędzmi, które do banku wpływają albo bank je pożycza. Najbardziej wtajemniczony w finansowe arkana był Rain Lõhmus, który

Ambitna grupa

266
pozycja w rankingu

HANSABANK. Estoński bank nie daje sobie odebrać pierwszego miejsca w krajach bałtyckich.

w kilkustronicowym projekcie przedstawił wizję nowego banku. Założył w nim, że początkowo będzie miał ograniczoną sieć oddziałów i stopniowo, w ciągu kolejnych czterech, pięciu lat dogoni liczącą się estońskie instytucje finansowe. Słowa te okazały się prorocze. Działając przez pierwsze kilka miesięcy jedynie jako oddział Tartu Commercial Bank, Hansabank

że w tym czasie kilka większych rodzimych banków nie wytrzymało tempa rynkowej rywalizacji i upadło.

Palmy pierwszeństwa nie dał sobie zresztą odebrać do dzisiaj, z dumą oznajmiamy światu, że jest wiodącą grupą bankową w krajach bałtyckich (od 2005 r. działa także, mimo że już na mniejszą skalę, w Rosji). Hansabank Group, specjalizujący się przede wszystkim w bankowości dla średnich firm i osób indywidualnych o sile nabywczej powyżej przeciętnej, ma obecnie blisko 2,6 mln aktywnych klientów, ponad 280 oddziałów (z czego 94 w Estonii) oraz prawie 7 tys. pracowników (około 2,5 tys. na rodzimym rynku). Sukcesy Hansabanku wielokrotnie doceniało jury prestiżowych konkursów, nagradzając estońską spółkę m.in. tytułami: The Best Bank in Estonia, The Most Competitive Company in Estonia i The Best Baltic Brand of the Year.

Agata Szymborska-Sutton

2,6

mln aktywnych klientów posiada Hansabank w ramach grupy

nie tylko szybko uniezależnił się, ale i dogonił konkurentów. W czwartym roku działalności stał się największym estońskim bankiem, korzystając z tego,

Tu kupują Litwini

64

pozycja w rankingu

VP MARKET. Druga co do wielkości litewska firma zarządza siecią niemal 340 sklepów.

W ciągu tygodnia sklepy Maxima należące do firmy VP Market odwiedza 3,7 mln Litwinów, czyli cała populacja naszego północnego sąsiada. W tym kraju udało się coś, o czym mogą tylko pomarzyć nasi przedsiębiorcy – sieć sklepów budowana na rodzimym kapitale opanowała gros rynku detalicznego, wygrywając konkurencję z zachodnimi hipermarketami.

VP Market powstał w roku 1992. Cztery lata później sieć miała 18 sklepów, w 2000 r. – już ponad setkę. Wiodący brand w grupie to supermarkety Maxima (większe powierzchniowo sklepy mają dodatkowe oznaczenia X, XX i XXX) oraz „eksportowe” marki (Saulite czy T-Market).

W 2001 r. firma rozpoczęła ekspansję zagraniczną, otwierając w jednym roku

aż 32 placówki na Łotwie; w ub.r. inwazję rozpoczęto także w Rumunii i Bułgarii. W sumie w 2005 r. VP Market zarządził siecią niemal 340 sklepów, z czego 195 na Litwie, a 144 za granicą.

3000

**proc. wzrosły przez ostatnie
10 lat obroty VP Market**

Ogromny rozmach, z jakim firma działa w swoich rodzimych stronach, budzi duży respekt. Szacuje się, że jej udział w rynku handlu żywnością sięga 35 proc., a w detalicznym w ogóle – po-

nad 20 procent. VP Market kontroluje 20 proc. rynku detalicznego na Łotwie i jest drugim co do wielkości graczem na rynku estońskim.

Obroty firmy sięgnęły w 2005 r. kwoty 1,5 mld euro (ok. 6 mld zł), z czego 1 mld euro przypada na rynek litewski. W naszym zestawieniu TOP 500 tylko sześć firm handlowych może się pochwalić wyższymi obrotami, ale są to tacy giganci, jak: Tesco, Ahold czy Macro Cash & Carry. W ciągu ostatnich dziesięciu lat obroty VP Market wzrosły 30-krotnie... i nadal rosną. Według szacunków za I kw. tego roku, wartość przychodów wzrosła o kolejne 21 proc., a plan na ten rok zakłada wzrost przychodów o 20 procent. Po opanowaniu rynków krajów nadbałtyckich firma koncentruje się na rozwoju w Bułgarii i Rumunii, gdzie planuje otwarcie kolejnych 20 sklepów przed końcem roku.

Z niekłamany zachwytem wyróżniamy VP Market jako najszybciej rozwijającą się sieć handlu detalicznego w naszym regionie Europy.

Emil Szweida

The biggest 500

THE HIERARCHY HAS BEEN ESTABLISHED! At last we know which companies – and from which countries – really count in our part of Europe.

Average GDP growth of over 5% in the new EU states and the Balkans, 7–8% growth in the Commonwealth of Independent States. A stable and low inflation rate in most countries, despite growing fuel, energy and raw materials prices. The last two years have truly been an unusual time for Central and Eastern Europe (CEE). Numerous companies from new EU member states have proved that they cope very well on the common and free market. What is more, these growth figures have a solid foundation in the hard work of thousands of businessmen and managers.

Yet, not all of the region is part of the EU. It includes countries such as Ukraine and Serbia, as well as those which are in line to access the EU, i.e. Bulgaria and Romania. Those often underestimated countries are also seeing the development of interesting enterprises. Having all this information, it was hard for Manager Magazine not to ask questions like “What exactly do we know about business in Central and Eastern Europe?”. Or “Which companies prevail and which countries are they from?”. The result is an unprecedented campaign in the history of Polish business press - to compile a ranking of the top 500 companies in our part of Europe.

What are the results of our ranking? First of all, the strong position of Polish companies is striking. Of the ten largest enterprises in CEE, four have their headquarters in Poland. What is more, two of them (PKN Orlen and PZU Group), not content with their strong

position on the domestic market, are striving to become key players in their sectors throughout the region. On the other hand, the presence of MOL and Pliva in Poland shows that business links between certain CEE markets are growing stronger.

The strong position of Polish companies is striking.

Four of the ten largest enterprises in CEE have their headquarters in Poland

The group of top ten companies includes only one representative from a country outside of the EU – Ukrainian Naftogaz. We do not expect, however, that the distribution of power seen in our ranking will remain static. We thought it worthwhile to introduce our readers to some particular companies from CEE countries. During the selection process, the largest ones were deliberately avoided. Descriptions of dynamically developing businesses, often at the bottom of the ranking, say more about the economy than just another article about a large and well-known gas or coal trading company.

We must be honest enough to admit that the ranking is not perfect. One shortcoming is that companies from countries such as Serbia, Romania or Bulgaria do not always present their financial results in compliance with European standards. In fact, frequently, no information is provided about them. Also, reliable balance sheets from local branches of international concerns are hard to access.

We would like our rankings to become over time the most prestigious and reliable indicator of company standing on the Central European market. Although we are mindful of and willingly write about the brighter sides of the Central European economy, the difficulties that have slowed its development cannot be ignored. Incomplete privatisation creates favourable conditions for unclear links between politics and business, which in turn harms healthy competition.

Furthermore, the level of corruption is a source of embarrassment for the majority of CEE countries. High unemployment rates are nothing to be proud of, especially in Poland and Slovakia, not to mention unfriendly tax systems.

Despite everything, we are optimistic and believe that these problems will be solved in time, while the enterprise and resourcefulness of people in this part of Europe will allow us to catch up with Western economies. Our region is indeed moving forward in a positive direction.

*Krzysztof Garcki
Jarosław Horodecki*

500 крупнейших

Установлена иерархия. Мы уже окончательно знаем, с какими компаниями из каких стран считаются в нашей части Европы.

Прехватывающий в среднем 5 процентов рост валового внутреннего продукта в новых странах-членах Европейского Союза и на Балканах и 7 – 8 процентов на территории Содружества Независимых Государств. Стабильная и низкая инфляция в большинстве стран вопреки растущим ценам на топливо, энергию и сырье. Последние два года это в самом деле необыкновенное время для центрально-восточной Европы, численные предприятия из стран, которые вошли в Евросоюз, доказали, что отлично действуют на общем и свободном рынке. Но самое главное – вышеупомянутые числа серьезно обоснованы тяжелым трудом тысяч бизнесменов и менеджеров.

Наш регион это не только Европейский Союз. Это также страны такие, как Украина, Сербия и государства, которые вскоре будут присоединены к Евросоюзу: Болгария и Румыния. В этих, часто недооцениваемых странах, тоже развиваются крупные бизнесы.

Обладая этой информацией мы, в редакции Manager Magazin, должны были поставить себе вопрос: что мы точно знаем о центральноевропейском бизнесе? Какие предприятия из каких стран в нем преобладают? В результате мы решили на акцию беспрецедентную в истории польской бизнес-прессы: мы решили создать рейтинг 500 крупнейших компаний в нашей части Европы.

Каков результат этого рейтинга? Прежде всего выделяется прочное в нем положение компаний из нашей страны. Из десяти крупнейших предприятий центрально-восточной Европы, четыре находятся в Польше. Дополнительно

двух из них (PKN Orlen, Grupa PZU) не удовлетворяет прочное положение на польском рынке и они претендуют на роль главных игроков в своей отрасли в целом регионе. Но зато присутствие в Польше хотя бы концерна MOL или Płwa показывает, что экономические связи между отдельными рынками центрально-восточной Европы становятся все сильнее. В первую десятку попал только один представитель не являющийся членом Евросоюза – украинский Нафтогаз. Но мы уверены в том, что такая расстановка сил в нашем рейтинге не данная раз и на всегда.

Мы пришли к выводу, что стоит также приблизить нашим Читателям конкретные фирмы из разных стран, причем мы сознательно пропустили много из самых крупных. Описание жемчужин, часто из последних мест рейтинга, но все-таки динамически развивающихся, может больше сказать об экономике данной страны чем очередная статья о

большом, известном обществе, которое занимается торговлей газом или углем.

Мы должны честно признаться, что наш рейтинг весьма не идеальный. Хотя бы поэтому, что результаты некоторых обществ, например из Сербии, Румынии или Болгарии, не всегда наведены согласно европейским стандартам и нередко вообще никто их не сообщает. Нелегко тоже получить достоверные балансы местных отделений международных концернов.

Мы хотим чтобы наши сопоставления со временем стали наиболее престижным показателем позиции фирмы на центральноевропейском рынке.

Хотя помним и с удовольствием пишем о всех положительных сторонах центральноевропейской экономики, не можем не упомянуть о факторах, которые препятствуют ее развитию.

Незавершенная приватизация способствует возникновению неопределенных связей на грани политики и бизнеса и таким образом наносит ущерб честной конкуренции. Большая проблема для многих стран центрально-восточной Европы это высокий уровень коррупции и безработицы (особенно в Польше и Словакии), как и налоговые системы, которые не способствуют достаточно развитию бизнеса. Несмотря на то – мы оптимисты и верим, что со временем эти проблемы будут решены, а предприимчивость и вы находчивость жителей нашей части Европы разрешит нам сравниться с экономическими системами стран западной Европы. Наш регион идет в хорошем направлении.

*Кишиуф Гарски
Ярослав Хорощеци*

**Прочное положение
компаний из нашей
страны.**

**Из десяти крупнейших
предприятий
центрально-
восточной Европы,
четыре находятся
в Польше**