

Znów budują Wielki Mur

7 listopada 2012

Na światowym rynku budowlanym trwa ekspansja wielkich państwowych firm chińskich. Wypierają Japończyków, Niemców, Turków... Jak oni to robią?

Jeszcze kilkanaście lat temu w branży budowlanej Zachód najbardziej bał się konkurencji Japończyków. W roku 2003 cztery japońskie giganty były w pierwszej dziesiątce największych firm budowlanych świata: Kajima (3), Taisei (4), Shimizu (6) i Obayashi (9). Dziś nie ma tam żadnej z nich, natomiast jest aż pięć wielkich chińskich firm budowlanych i to na miejscach 1,2,3,5,7, których wtedy w ogóle w czołówce jeszcze nie było. Jest to najbardziej niezwykle zjawisko w branży na przestrzeni ostatnich 10 lat. W tym samym bowiem czasie chiński boom zbiegł się z japońską stagnacją. Firmy japońskie wycofały się na własny rynek, a Chińczycy wyszli na świat.

Swe pierwsze kroki za granicą chińscy budowlańcy stawiali tam, gdzie ich rząd zaczął szukać sobie nowych rynków i źródeł zaopatrzenia w surowce, np. w Czarnej Afryce, budując drogi i koleje z kopalń do portów. Teraz jednak rozpełzli się wszędzie. China State Construction & Engineering Company (CSCEC), uznana przez magazyn International Construction za największą firmę budowlaną na świecie z dochodami w wysokości 72,6 miliarda \$ w 2011 roku, wykonuje renowację mostu Hamiltona w Nowym Jorku, wznosi superwieżowiec w Moskwie i buduje ogromny ośrodek turystyczny na wyspach Bahama. China Railway Construction Corporation (CRCC), druga co do wielkości firma budowlana świata, z dochodami rocznymi 68,8 mld USD, buduje nowy system metra w Mekce, w Arabii Saudyjskiej.

Wszystkie chińskie giganty budowlane to firmy państwowe, kontrolowane i zasilane przez chińskie banki państwowe, aczkolwiek zbierają też kapitał przez giełdy w Hongkongu i

Szanghaju. Dotychczas miały dość zamówień w samych Chinach, ale wydaje się, że teraz będą musiały coraz bardziej szukać sobie pracy za granicą. Analitycy z banku HSBC twierdzą, że chińskie wydatki np. na infrastrukturę transportową, które przez ostatnią dekadę każdego roku rosły dwucyfrowo, mocno hamują w obecnym planie pięcioletnim 2011-2015. Drapieżny brytyjski bank HSBC na ogół wie, co mówi na temat Chin, bo tam właśnie powstał i w historii Chin fatalnie się zapisał finansując wyjątkowo brudne wojny opiumowe. Chyba z tego względu, aby nie budzić i nie przypominać tych skojarzeń, uparcie ukrywa swą pierwotną nazwę pod zagadkowo dyskretnym skrótem, którego nie rozwija i nawet pracownicy tego banku na Zachodzie czasami nie wiedzą, że oznacza on Hongkong Shanghai Banking Corporation.

Mocną stroną firm chińskich jest terminowe oddawane projektów i umiejętność radzenia sobie w najbardziej prymitywnych warunkach. Analitycy wątpią jednak, czy te cechy przydadzą się im w kontraktach w krajach bogatych. Julian Bu, ekspert z banku inwestycyjnego Jefferies uważa, że główna chińska przewaga – niskie koszty robocizny – nie na wiele się przyda w miejscach, do których nie da się sprowadzić pracowitej masy zdyscyplinowanych chińskich mrówek. Co więcej, firmy chińskie mogą się także okazać rozpuszczone przez ich krajowe kontrakty typu „cost-plus”, gdzie marża, większa lub mniejsza, zawsze była zagwarantowana. W krajach bogatych firmy wykonawcze zwykle muszą brać na siebie większość przekroczeń budżetu i muszą umieć to w porę zaplanować, a firmy chińskie, jak się wydaje, nie mają tu zbyt dużego doświadczenia. Znamy to z niesławnego przykładu konsorcjum Covec na budowie autostrady A2 w Polsce, ale podobne wpadki firmy chińskie miały już także w Australii i Arabii Saudyjskiej.

Jest jednak prawdą, że Chińczycy szybko się uczą i lubią wyciągać analityczne wnioski z błędów własnych i cudzych. Wiadomo, że powołali specjalny centralny zespół ekspertów, który metodycznie studiuje powody klęsk firm japońskich i ich

zachowania przy wycofywaniu się z rynków, a także sekrety niektórych firm zachodnich, które w branży budowlanej przetrwały. Zespół ten nie publikuje swych analiz i wniosków, ale te same zagadnienia badają także inni. Jordi Roca, Katalończyk z największej na świecie firmy konsultingowej Accenture mającej swą siedzibę w Dublinie, uważa że Japończycy padli w światowej konkurencji dlatego, że niechętnie rozrastali się poprzez nabytki i fuzje. Jakby dla kontrastu, największe firmy europejskie, które utrzymały swą pozycję na rynku, chętnie połykają kapitałowo mniejszych rynkowych rywali. Największa z takich firm, francuski gigant Vinci (4. miejsce na świecie, zaraz za podium trzech Chińczyków) wchłonął kilka największych brytyjskich firm budowlanych, takich jak Taylor Woodrow i Norwest Holst. Tylko w zeszłym roku Vinci kupił firmy budowlane w Kanadzie, Indiach, Turcji i na Nowej Zelandii. Hiszpańska ACS (numer 6. na świecie z dochodami 39,7 mld USD) wykupiła większość udziałów w niemieckim Hochtief.

W niektórych przypadkach francuski Vinci (dochody 52,4 mld USD w 2011) kupił takie miejscowe firmy ze względu na ich doświadczenie na lokalnym rynku. W innych poszedł w ślady innych wielkich firm zachodnich jak amerykański Bechtel lub niemiecki Hochtief i nabył wyspecjalizowane firmy wąskich branż i usług, jak np. badania mechaniki gruntu albo projektowania i montażu instalacji elektrycznych, po to by mieć je w swej dyspozycji pod ręką. Aby móc stawać do najbardziej złożonych i zarazem największych przetargów także Chińczycy będą musieli sięgnąć po takie firmy, nabyć je, a potem umiejętnie zintegrować. To ostatnie może okazać się dla nich najtrudniejsze.

Inna ważna strategia, którą stosuje Vinci oraz większość jego zachodnich konkurentów, to wchodzenie w jednoczesną rolę i wykonawcy i operatora infrastruktury na tym samym obiekcie. We Francji Vinci zarządza wybudowanymi przez siebie mostami, tunelami, lotniskami i stadionem narodowym. Szef tej firmy

Xavier Huillard potwierdza, że na świecie jest wciąż ogromne zapotrzebowanie na wielkie projekty i prace publiczne, których rządy państw nie są w stanie sfinansować, więc takie partnerstwa prywatno-publiczne (PPP) mają coraz większą przyszłość. Wydaje się, że właśnie ta strategia szczególnie przypadnie Chińczykom do gustu. W lipcu br. podpisano jeden z pierwszych takich kontraktów z udziałem firmy chińskiej. China Communications Construction (CCC) podpisała umowę z rządem Jamajki na budowę autostrady, która potem spłaci sobie sama eksploatując ją przez 50 lat.

Największe światowe firmy budowlane zdobywają rynek i zamówienia w coraz większej proporcji. Accenture ocenia, że w latach 2002-2010 globalne wydatki na budownictwo wzrosły o 19%, ale dochody 20 największych na świecie firm tej branży prawie się w tym czasie potroiły. Również poza tą pierwszą ligą firmy z Turcji, Indii i Brazylii łapią sporo dobrych kontraktów np. w obszarze Zatoki Perskiej albo nad Morzem Kaspijskim, gdzie nafta i gaz generują ogromne pieniądze na potężne, prestiżowe projekty budowlane.

Konkurencja jest zażarta i także klienci mają dziś w czym wybierać. Do przetargu na budowę elektrowni w Namibii stanęło niedawno 47 firm z całego świata. Na krótkiej liście po wstępnej selekcji zostało 13 firm, z czego 8 chińskich, a reszta z Japonii, Korei, Hiszpanii i Włoch. Na tak zatłoczonym rynku, jak zauważa Xavier Huillard, szef Vinci, nie ma sensu bić się o jakiś docelowy udział w danym rynku. Lepiej mieć na nim 5-6 miejsce, ale nadal zarabiać jakąś kasę. Tego nawet najwięksi już się nauczyli na własnej skórze. Ich chińscy rywale jeszcze mają tę lekcję przed sobą.

Autor: Bogusław Jeznach

Źródło: [Nowy Ekran](#)