

Best of European Business O konkursie opowiada Grzegorz Cioch

Fuzja to szansa i ryzyko

Zanim zarząd pomyśli, że większe oznacza lepsze, niech zastanowi się, co chce w ten sposób osiągnąć...

„Puls Biznesu”: W tegorocznym konkursie Best of European Business (BEB) do finału w kategorii fuzje i przejęcia zakwalifikowano pięć firm. Jakie warunki musiały spełnić?

Grzegorz Cioch, starszy konsultant w firmie Roland Berger Strategy Consultants, będącej organizatorem konkursu Best of European Business: Wybór firm przebiegał według kryteriów, które ze względu na europejski charakter konkursu musiały zostać zestandaryzowane, tak aby umożliwić porównanie zwycięzców na szczeblu europejskim. W pierwszym etapie opracowaliśmy tzw. krótką listę. Przedsiębiorstwa musiały spełnić szereg wymogów. Po pierwsze, firma przejmująca musiała być firmą polską, z przewagą polskiego kapitału. Po drugie, transakcja musiała dotyczyć przejęcia udziałów większościowych, umożliwiających kontrolę nad przejmowanym przedsiębiorstwem. Po trzecie, braliśmy pod uwagę wielkość transakcji. Lista, opracowana na podstawie tych kryteriów, została przedstawiona członkom jury, którzy w głosowaniu wybrali do finału pięć firm: Boryszew, Computer-



land/Emax, Polską Grupę Farmaceutyczną (PGF), PKN Orlen i Vistulę & Wólczankę.

Za jakie transakcje wyróżniono te spółki?

PKN Orlen przejął za ponad 1,5 mld zł większościowy pakiet akcji w czeskim Unipetrolu. Computerland kosztem 0,5 mld zł przejmie Emax, a wartość połączenia Vistuli i Wólczanki wyniosła blisko 300 mln zł. PGF zwróciła uwagę kupnem za 77 mln zł Aptek Polskich. Ostatni finalistą, Boryszew, zgod-

nie ze swoją strategią rozwoju, przejął Impexmetal.

Kto jest faworytem?

Decyzja należy do kilkunastoosobowego jury. W finale ocenie zostaną poddane przede wszystkim jakościowe aspekty fuzji i przejęć: ich sens strategiczny, aspekt rynkowy i sposób przeprowadzenia całego procesu oraz jego efektywność.

Statystyki nie zachęcają do rozwoju tą drogą. Według badań, większość fuzji kończy się niepowodzeniem.

TYLKO WIĄŻĄC

Konsolidacja jest naturalną drogą rozwoju. Trudno wyobrazić sobie inną np. tam gdzie liczy się myśl technologiczna. Lepiej przejąć firmę, która dysponuje patentami niż samemu je wymyślać — przekonuje Grzegorz Cioch.

fot. BS

Często porażka procesów fuzji i przejęć bierze się z braku szczegółowego przygotowania ich realizacji. Zarządy podchodzą oportunistycznie do zakupów innych spółek, tzn. najpierw podejmują decyzję o zakupie w przeświadczeniu, że większa firma znaczy lepsza. A dopiero w kolejnym kroku podejmują pogłębioną analizę, jakie efekty taka fuzja może przynieść. Moim zdaniem, decyzja o przejęciu innej spółki powinna wynikać ze strategii rozwoju danego przedsiębiorstwa.

Na fuzje i przejęcia patrzy się więc przez pryzmat ryzyka...

Powiedziałbym, że raczej powinno się patrzeć przez pryzmat kreowania wartości, nie zapominając o ryzykach tkwiących w takich transakcjach. Trzeba je jednak ponieść, by odnieść sukces. Nierzadko jest to jedyna droga rozwoju. Zagrożeniem może być realizacja transakcji w niewłaściwym momencie cyklu koniunkturalnego oraz nieumiejętne skonsumowanie efektów synergii. Przestroga może być fuzja DaimlerBenz i Chryslera, gdzie po realizacji transakcji koszty zaczęły niepokojąco rosnać, a efektywność spadać.

Niektórym udaje się to lepiej...

Weźmy inną transakcję z branży motoryzacyjnej, przejęcie Nissana

przez Renault. Pozwoliła ona wyciągnąć japońskiego producenta z zapaści oraz wzmocnić pozycję rynkową Renault. Klucz do sukcesu tkwił w konsekwentnej realizacji planu integracji pofuzyjnej, tj. restrukturyzacji Nissana, optymalizacji kosztów, realizacji synergii.

Fuzja lekiem na całe zło?

Niekoniecznie. Można natomiast postawić hipotezę, że trudno wyobrazić sobie inną drogę rozwoju na pewnych rynkach, gdzie liczą się efekty skali, np. przemysł petrochemiczny. Również tam gdzie liczy się myśl technologiczna też lepiej przejąć firmę, która dysponuje patentami niż samemu je wymyślać. Oznacza to eliminację ryzyka biznesowego związanego z procesem R&D, oszczędności na kosztach badań i czasie. Konsolidacja jest też niejako naturalną drogą rozwoju w branży stalowej czy lotniczej.

Działaj albo zgiń?

Bierność nigdy nie popłaca. Rozumie to Orlen, przejmując Unipetrol i zabiegając o rafinerię Możejki. Wiedzą o tym pozostałe firmy z finałowej piątki BEB. Jeśli ich strategię rozwoju biznesu powiodą się, wkrótce będą poważnymi graczami. Na europejską skalę...

Rozmawiał Karol Jedliński

k.jedlinski@pb.pl ☎ 022-333-99-21