

Rozdział 13

Fuzje i sojusze – wybrane zewnętrzne metody rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie sektora motoryzacyjnego

Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec

13.1. Wprowadzenie

Rozwój i wzrost są warunkami koniecznymi dla przetrwania przedsiębiorstw. Pierwszy oznacza skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia. Drugi związany jest ze zmianami o charakterze ilościowym, kształtowanymi przez szeroko pojętą produktywność organizacji. Dostosowania są wtedy skuteczne i efektywne, jeśli zapewniają przedsiębiorstwu osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Przewagę tę można generować tylko w przypadku właściwej integracji tych dwóch obszarów, czyli wzrostu i rozwoju.

Rozwój przedsiębiorstwa oznacza zmiany przez: wprowadzenie nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa, poprawę jakości istniejących w systemach elementów, zmiany struktur systemów. Należy pamiętać, że rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym polegającym na innowacjach produktowych, technologicznych, strukturalnych, a także na ulepszaniu systemów organizacyjnych i zarządzania. Niemniej jednak ważne jest, aby pamiętać, iż organizacje mogą wykorzystywać zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne metody rozwoju.

W ostatnich latach fuzje, akwizycje oraz wspólne przedsięwzięcia stały się sposobem ekspansji rynkowej przedsiębiorstw. Transakcje te stanowią jedną z podstawowych strategii wzrostu i są metodami rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstw.

Celem niniejszego rozdziału jest wskazanie, jak fuzje i sojusze pozwalają rozwiązać wiele problemów wynikających z braku odpowiednich zasobów, które dawałyby przewagę konkurencyjną. Jako metoda badawcza zostanie wykorzystana

analiza sektora motoryzacyjnego, w którym ostatnimi laty można obserwować spektakularne przejęcia i fuzje.

13.2. Istota i charakterystyka rozwoju organizacji

Funkcjonowanie każdej organizacji i ich rozwój determinują warunki w otoczeniu, a także sposób zarządzania organizacją. Często menedżerowie zadają sobie pytanie, dlaczego jedne organizacje odnoszą sukces, a inne nie – mimo że działają w tym samym otoczeniu. Obecnie menedżerowie powinni posiadać umiejętność przewidywania kolejnych ruchów konkurentów, bo to jest użyteczne. Praca detektywistyczna może być nużąca i czasochłonna, ale jest warta dobrego wykonania, ponieważ zapłata jest więcej czasu na to, by przygotować się do zmian oraz aby zrobić taki ruch, który pomoże w pokonaniu konkurencji pierwszym uderzeniem. Konkurencyjność ma skłonność do indywidualnej drogi, poprzez którą zostają zaspokojone indywidualne potrzeby [Coyne, Dye, 1998, s. 99–101].

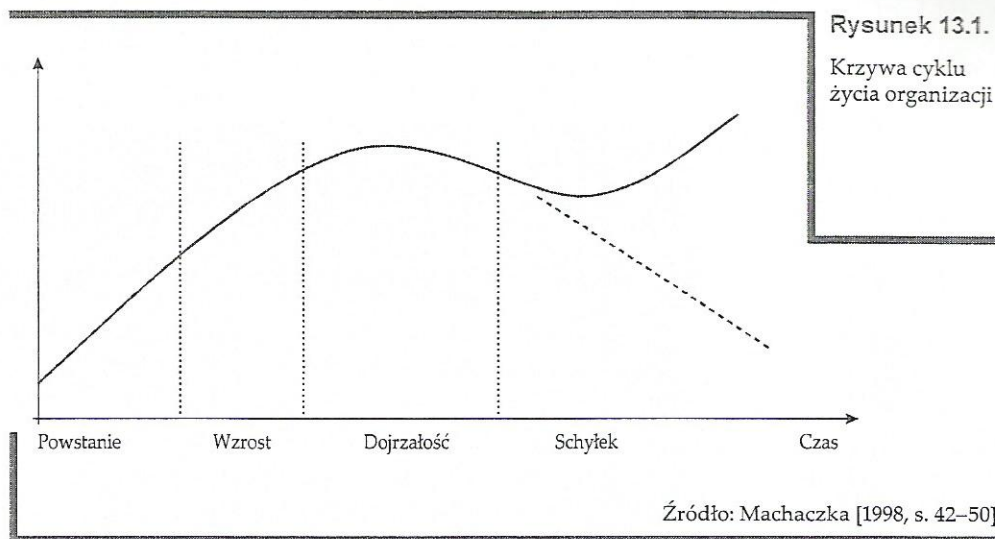
Według Jima Collinsa współzawodnictwo w grze rynkowej lubi wojnę, konkurujący mogą zadać ranę, aby odnieść strategiczne zwycięstwo [Thompson, Strickland, 1990, s. 105].

Aby przedsiębiorstwa mogły znaleźć odpowiedź na pytanie, jak być konkurencyjnym, ważne jest zrozumienie problematyki związanej z rozwojem organizacji – z procesem zawierającym się między powstaniem organizacji i jej upadkiem. Rozwój rozumiany jest bardzo ogólnie, jako zachodzący w czasie proces zmian. W przypadku przedsiębiorstwa może on dotyczyć zarówno jego części, jak i całości, następować we wszystkich obszarach, tzn. realizowanych celach, strukturze, technologii, a także odnosić się do czynnika ludzkiego. Użycie pojęcia „rozwój”, zamiast stosowanego często określenia „wzrost”, wskazuje na to, że chodzi o zmiany o charakterze jakościowym, a nie ilościowym.

Bardzo często, rozpatrując problematykę rozwoju organizacji, porównuje się je do organizmów, zauważając pewne podobne prawidłowości. Organizacje – tak jak organizmy – charakteryzuje krzywa cyklu życia (rys. 13.1). Pojęcie „cykl życia” zostało po raz pierwszy wprowadzone w biologii w celu określenia zjawisk zachodzących między narodzinami a śmiercią organizmu. W nauce o zarządzaniu cykl ten najczęściej jest przedstawiany w formie krzywej S, należy jednak pamiętać, że można nadać jej kształt spirali bądź okręgu, co oznacza, że organizacje w odróżnieniu od organizmów, wielokrotnie odradzając się, mogą powracać do wcześniejszych faz rozwojowych.

Analizując rysunek 13.1, można wnioskować, że organizacje w cyklu życia przechodzą przez cztery fazy: powstanie, wzrost, dojrzałość i schyłek. W koncepcji cyklu życia koncentrującej się na krzywej S kryzys traktowany jest jako końcowy etap przed upadkiem organizacji. Z kolei Alfred D. Chandler, Larry E. Greiner oraz Neil Churchill i Virginia Lewis uważają, że kryzysy i dalsze etapy rozwoju organizacji występują na przemian. Ważne jest tutaj odpowiednio wczesne do-

strzeżenie przyczyn, zakresu i przejawów sytuacji kryzysowej oraz dokonanie niezbędnych zmian w podstawowych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, aby zahamować tendencję schyłkową.



Inne koncepcje wskazują, że organizacja nie dochodzi do kryzysu i nie wchodzi w okres schyłku. Robert E. Quinn i Kim S. Cameron oraz Knut Bleicher twierdzą, że organizacja ma raczej umiejętność ciągłego odnawiania się, którego celem jest niedopuszczenie do sytuacji kryzysowych [Machaczka, 1999, s. 11]. Tę możliwość odrodzenia Larry E. Greiner widzi we współpracy, którą Knut Bleicher zdefiniował jako etapy fuzji, przejść oraz kooperacji.

13.3. Fuzje i akwizycje ich istota i znaczenie

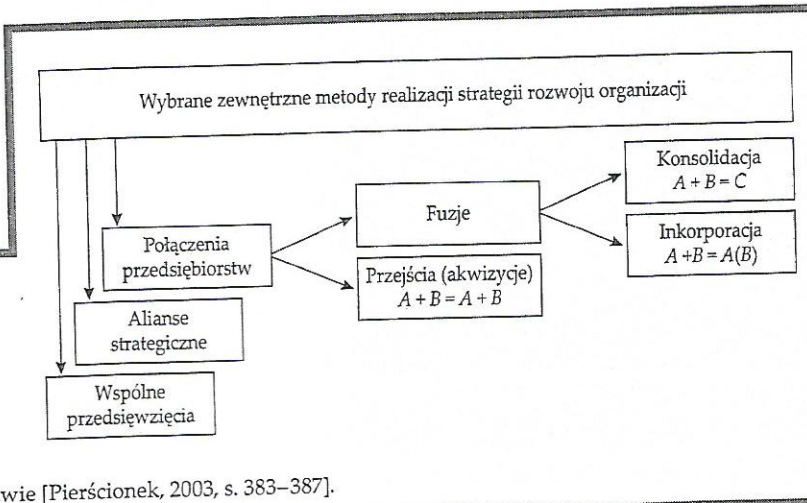
W wyniku zmieniającego się otoczenia pojawiają się przed przedsiębiorstwami potrzeby powiększania potencjału organizacji. W zależności od posiadanego kapitału strategicznego przedsiębiorstwa mogą osiągnąć dalszy rozwój różnymi drogami. Alternatywą dla rozwoju wewnętrznego jest wykorzystanie zewnętrznych metod realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstw. Wybrane metody zostały zobrazowane na rysunku 13.2. Należą do nich m.in.: łączenie przedsiębiorstw, alianse strategiczne, akwizycje oraz wspólne przedsięwzięcia. Działania w ramach tych procesów dają się określać mianem nabycia całej organizacji lub jej części.

Fuzje i przejścia są transakcjami stosowanymi przez przedsiębiorstwa zarówno w celu osiągnięcia określonych zamierzeń strategicznych, jak i finansowych. Ich konsekwencją może być połączenie dwóch podmiotów gospodarczych w jedną organizację w taki sposób, aby osiągnąć nowe cele, wspólnie uczestnicząc w rynku

(fuzja), lub nabycie takiej liczby akcji (udziałów) jednego przedsiębiorstwa przez drugie, która daje możliwość kontroli nad całością, wynikiem czego wykupiona firma zostaje w pewien sposób włączona w struktury jednostki przejmującej (przejęcie) [Frackowiak, 1998, s. 4–10]. Uczestnikami fuzji i przejęć mogą być przedsiębiorstwa zupełnie odmienne pod względem stylu zarządzania, kultury organizacyjnej czy systemów wartości. Z tego powodu sukces takiej operacji uzależniony jest od tego, jak skutecznie potrafią się one ze sobą zintegrować.

Rysunek 13.2.

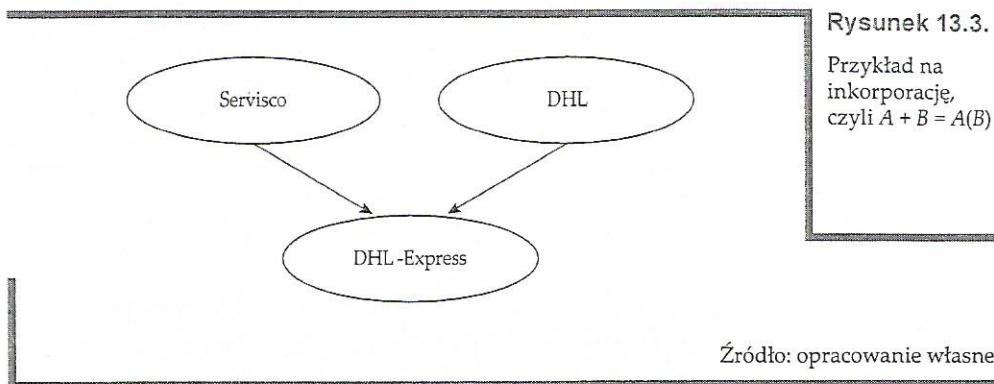
Wybrane zewnętrzne metody realizacji strategii rozwoju organizacji



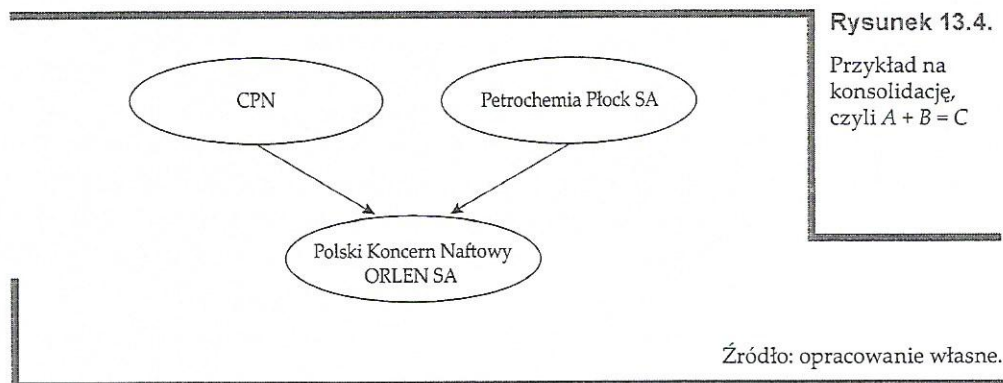
Źródło: na podstawie [Pierścionek, 2003, s. 383–387].

Fuzja i przejęcie w obiegowej opinii oznaczają połknięcie słabszej firmy przez silniejszą, co bywa odbierane jako nieszczęście i utrata tożsamości. Tymczasem należy na to spojrzeć, jak na naturalny element gospodarki rynkowej. Przedsiębiorstwo jest towarem, który podobnie jak inne można sprzedać, kupić lub podzielić. Na decyzję o wyborze drogi działania wpływają przede wszystkim: konieczność zmiany strategii, siła i charakter barier ograniczających mobilność przedsiębiorstwa, finansowe, personalne i technologiczne możliwości przedsiębiorstwa, dojrzałość sektora.

Do fuzji dochodzi wtedy, gdy dwa przedsiębiorstwa (lub więcej) początkowo autonomiczne, w wyniku umowy łączą się w celu utworzenia nowego przedsiębiorstwa. Każde z nich traci odrębność i osobowość. Cechą fuzji jest dobrowolne działanie partnerów, zasadniczo podobnej wielkości. Nie jest to jednak jedyne podejście. Pojęcie fuzji odnosi się również do sytuacji, w której dochodzi do połączenia dwóch przedsiębiorstw (lub więcej) w jedno, przy czym tylko przedsiębiorstwo-nabywca zachowuje tożsamość (firmę) i podmiotowość (osobowość prawną). Jest to więc przypadek, w którym $A + B = A(B)$, gdzie A jest nabywcą, a B jest sprzedawcą. Proces ten inaczej nazywa się inkorporacją lub wcieleniem. Przykład inkorporacji został zobrazowany na rysunku 13.3.



Dla wcześniej podanej definicji fuzji rezerwuje się pojęcie konsolidacji, która polega na połączeniu lub zespoleniu dwóch (lub więcej) przedsiębiorstw, przy czym łączone jednostki ulegają likwidacji (wypisowi z rejestru), a zamiast nich powstaje nowa firma i nowy podmiot prawny. Obrazowo ujmując, jest to sytuacja, gdy $A + B = C$. Przykład praktyczny konsolidacji został przedstawiony na rysunku 13.4.



Kolejną zewnętrzną metodą realizowania strategii rozwoju przedsiębiorstw jest współpraca między nimi, inaczej nazywana wspólnymi przedsięwzięciami – aliansami strategicznymi bądź sojuszami. Najogólniejsza definicja podana przez Kathryn R. Harrigan mówi, że są to umowy kooperacyjne dające partnerom możliwość współpracy, która ma zwiększyć skuteczność działania, czyli prowadzić do realizacji celów strategicznych [Contractor, Lorange, 1988, s. 205–206].

Samo słowo zostało zapożyczone z języka francuskiego *alliance* i oznacza przymierze, sojusz, koalicję.

Początek XX wieku charakteryzował się powstaniem aliansów w przemyśle samochodowym. Przykładem może być zawarta w 1924 roku umowa między

General Motors a Esso (obecnie Exxon), dzięki której powstało przedsiębiorstwo Ethyl Corporation. Przedsiębiorstwo to produkowało i sprzedawało katalizatory dla konkurentów Esso, którzy nie chcieli bezpośrednio kupować ich od swojego rywala [Cygler, 2002, s. 28–30].

Wśród ekspertów zarządzania toczą się spory co do wyboru partnera umowy i istnieją tu dwa poglądy. Pierwszy reprezentowany przez grupę teoretyków włącznie z Michaeliem E. Porterem, którzy uważają, że alianse mogą być zawierane zarówno z dostawcami (odbiorcami), jak i z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami [Porter, 1990, s. 65–66]. Drugi pogląd reprezentowany jest m.in. przez Marię Romanowską i ogranicza on grupę partnerów umowy do rzeczywistych i potencjalnych konkurentów przedsiębiorstwa [Romanowska, 1992, s. 103–115]. Praktyka gospodarcza ostatnich lat wskazuje, że umowami o współpracy przedsiębiorstw są porozumienia spełniające wszystkie wyżej wymienione warunki. Warto nadmienić, że ponieważ umowy o współpracy mają charakter strategiczny, to horyzont czasowy zawieranego porozumienia jest długofalowy i jednocześnie zawiera ograniczony czas trwania aliansu.

13.4. Fuzje i przejęcia w ujęciu empirycznym

Analizując sektor motoryzacyjny, warto zwrócić uwagę na fakt, że wraz ze skróceniem cyklu życia produktu przedsiębiorstwa należące do tego sektora skoncentrowały swoją uwagę na efektywnym zarządzaniu posiadanymi zasobami. Pierwszym krokiem odpowiadającym na pojawiające się kryzysy w przedsiębiorstwach sektora motoryzacyjnego było przeniesienie lokalizacji produkcji. Przede wszystkim w ten sposób przedsiębiorstwa chciały maksymalizować zyski i ograniczać koszty. Lokalizacja produkcji w branży samochodowej była związana z krajem pochodzenia konstruktora, a więc danej marki. Z czasem zaczęto budować fabryki w krajach, które stanowiły najważniejsze rynki zbytu. Na podjęcie decyzji o przeniesieniu produkcji lub rozpoczęciu jej w nowym miejscu miały wpływ trzy grupy czynników: związane z optymalizacją procesu produkcji, z klientami oraz wynikające ze względów politycznych.

Kolejnym krokiem podczas analizy rozwoju przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego jest koncentracja kapitałowa. Należy zauważyć, że w przypadku branży motoryzacyjnej fuzje mają charakter inkorporacji. Z uwagi na osiągnięcie efektu synergii i konieczność obniżania kosztów produkcji przedsiębiorstwa koncentrują jak najwięcej funkcji. Wyrażają się one we wspólnym prowadzeniu badań i rozwoju czy produkcji podzespołów. W wyniku koncentracji kapitałowej powstaje albo jedna duża jednostka, albo grupa kapitałowa. Im większe jest przedsiębiorstwo, tym większa jest jego siła przetargowa wobec otoczenia. Należy jednak podkreślić, że zbyt szybki wzrost jest jedną z przyczyn kryzysu.

W zasadzie wszystkie przedsiębiorstwa produkujące samochody wykorzystują w swojej strategii rozwoju fuzje i przejęcia. Wybrane z nich przedstawiono w tabeli 13.1.

Tabela 13.1. Koncentracja kapitałowa producentów samochodów

Koncern	Marki własne	Przejęcia	Fuzje
BMW	BMW	Mini, Triumph	
DAIMLER AG	Mercedes Benz Smart	Maybach Chrysler	Benz Chrysler
FIAT	Fiat Autobianchi	Lancia, Ferrari, Abarth Alfa Romeo, Maserati	
FORD MOTOR COMPANY	Ford Lincoln Merkury	Jaguar Mazda Volvo, Land Rover	
GENERAL MOTORS	Buick, Saturn	Cadillac, Pontiac, Vauxhall, Opel, Holden, Saab, Hummer, Daewoo	Chevrolet
HUNDAI M. C.	Hyundai	Kia	
PSA PEUGEOT CITROEN	Peugeot	Citroen	Citroen, Talbot
RENAULT	Renault	Dacia, Samsung Motors, Nissan	
VOLKSWAGEN AG	Volkswagen	Audi, Seat, Skoda, Bugatti, Bentley, Lamborghini, Rolls Royce	

Źródło: Merkisz-Guranowska, Merkisz [2007, s. 104–105].

Poza wymienionymi w tabeli 13.1 fuzjami i przejęciami w przemyśle motoryzacyjnym doszło jeszcze do przejęcia Volvo oraz Jaguara przez Forda.

Oprócz koncentracji kapitałowej w branży motoryzacyjnej popularna stała się również koncentracja rynkowa, co oznacza, że przedsiębiorstwa występują razem na rynku, ale nie dochodzi między nimi do wymiany kapitału. Najlepszym tego typu przykładem są alianse strategiczne. Wybrane przedsiębiorstwa rynku motoryzacyjnego wraz z obszarami współpracy zostały zestawione w tabeli 13.2.

Tabela 13.2. Alianse strategiczne w sektorze motoryzacyjnym

Przedsiębiorstwa współpracujące	Obszar współpracy
Porsche/Volkswagen	Opracowywanie i produkcja nowych modeli.
Renault/PSA Peugeot Citroen	Praca nad nowymi technologiami, produkcja podzespołów (silniki, skrzynie biegów).

Źródło: opracowanie własne.

Do podstawowych wad aliansów należy ich krótkotrwały charakter – łatwo je rozwiązać, gdy nie występują zależności kapitałowe. Aby zapewnić sobie współpracę długoterminową, przedsiębiorstwa decydują się na wymianę kapitałową. Przykłady takiej współpracy przedstawiono w tabeli 13.3.

Tabela 13.3. Alianse strategiczne z wymianą kapitałową

Przedsiębiorstwa współpracujące	Obszar współpracy
Renault kupił 44,4% udziałów Nissana, Nissan 15% Renault	Wspólne opracowywanie podzespołów, negocjacje zakupów od dostawców, wykorzystywanie sieci sprzedaży firmy obecnej na rynku na potrzeby obu marek.
Chrysler kupił 15% Mitsubishi Motors (1971)	Wejście Mitsubishi na rynek amerykański.
Mitsubishi kupiło udziały Chryslera (1993)	Chrysler dostarcza skrzynie biegów. Mitsubishi zajmuje się dystrybucją Chryslera na wybranych rynkach.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane zawarte w tabelach 13.2 i 13.3, można stwierdzić, że decyzje o współpracy zawierają przedsiębiorstwa będące dotychczas konkurentami. Podejmują one współpracę w ściśle określonym obszarze (np. opracowanie nowego produktu, zdywersyfikowanie działalności na nowe rynki geograficznie, wykorzystywanie nowych technologii). Przedsiębiorstwa podejmujące współpracę współdziałają czasowo i w wybranym zakresie ograniczają między sobą konkurencję, po to by uzyskać przewagę konkurencyjną.

13.5. Podsumowanie

Transakcje fuzji i przejęć są sposobami na najbardziej spektakularne zwiększenie wartości przedsiębiorstwa. Fuzje i przejęcia mogą być traktowane jako odrębna strategia rozwoju firmy czy prowadzenia biznesu lub jako określona zewnętrzna metoda realizacji określonej strategii rozwoju. Ciekawym obszarem badawczym jest sektor motoryzacyjny, w którym transakcje fuzji, przejęć i sojuszy są widoczne od początku lat dziewięćdziesiątych XX stulecia. W przypadku przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego najważniejsze przyczyny fuzji to:

- wzrost wartości przedsiębiorstwa i zwiększanie udział w rynku,
- ograniczenie kosztów,
- poprawa konkurencyjności,
- efekty synergii,
- wykorzystanie przez nabywcę nadwyżki posiadanych środków,

- spadek globalnego popytu,
- nadmiar zdolności produkcyjnych.

Warto zwrócić uwagę, że menedżerowie są przekonani o celowości tworzenia gigantów gospodarczych. Twierdzą, że wnika ona z powstania nowych wielkich rynków. Jeżeli na znaczeniu tracą granice narodowe, a terenem działalności jest wspólny rynek Unii Europejskiej lub cały rynek światowy, to powstają idee tworzenia wielkich koncernów, zwłaszcza gdy partnerzy do siebie pasują [Każmierska-Jóźwiak, 2002, s. 18].

Analizując sektor motoryzacyjny, należy stwierdzić, że wartość fuzji i przejęć na tym rynku będzie się wahać. Nadmiar zdolności produkcyjnych i stagnacja popytu wskazują na dalszą konsolidację tego sektora. Pytanie, czy sektor motoryzacyjny będzie się konsolidował, wydaje się być pytaniem otwartym. W przewidywalnej przyszłości nie są spodziewane megatransakcje. W ciągu najbliższych 12 miesięcy będą dominować transakcje dotyczące przedsiębiorstw średnich. Przewiduje się, że na światowym rynku samochodów osobowych pozostanie pięciu–sześciu gigantów, tj. General Motors, Ford, Daimler-Chrysler, Volkswagen, Toyota oraz ewentualnie któreś przedsiębiorstwo europejskie (Renault, Peugeot) czy koreańskie (Hundai). Pozostałe przedsiębiorstwa zostaną przejęte przez gigantów, gdyż nie są one wystarczająco duże, aby prowadzić konkurencyjne badania, rozbudować światowe kanały dystrybucji oraz realizować globalny marketing [Pierścionek, 2003, s. 393].

Przyszłość światowego przemysłu motoryzacyjnego będzie uzależniona od dzielenia określonych kosztów między spółkami za pośrednictwem fuzji i sojuszy, które pozwolą im na uzyskanie stabilnej pozycji na rynkach wschodzących z odpowiednio przystosowanymi produktami oraz na sfinansowanie badań i rozwoju w zakresie nowych technologii (w tym pojazdów hybrydowych i elektrycznych). Zakłady przemysłowe będą musiały dostosować swoje moce produkcyjne, aby ograniczyć nadwyżki.

Fuzje i przejęcia są obarczone dużym ryzykiem. Aby fuzja przyniosła pozytywne efekty, musi być wyrazem prawidłowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Musi być także wybrana odpowiednia metoda jej realizacji. Określona fuzja lub przejęcie może przynieść pozytywny skutek tylko wtedy, gdy prowadzi do obiektywnie uzasadnionych wyborów kierunku rozwoju przedsiębiorstwa w aspekcie produkt–rynek, a więc należy wybrać odpowiedni kierunek i zakres specjalizacji czy dywersyfikacji produkcji, ryków oraz wyboru tempa oraz rozmiarów wzrostu.