

FUZJE, PRZEJĘCIA I ALIANSE STRATEGICZNE W GOSPODARCE ŚWIATOWEJ I POLSKIEJ

Jakub Kraciuk

Streszczenie. Artykuł przedstawia jeden z wymiarów globalizacji, a mianowicie procesy koncentracji kapitałowej w świecie i w Polsce. Scharakteryzowano trzy różne rodzaje koncentracji: fuzje, przejęcia i alianse strategiczne, a także omówiono sposoby konsolidacji przedsiębiorstw w naszym kraju.

Słowa kluczowe: globalizacja, koncentracja kapitałowa, konsolidacja.

WSTĘP

Koncentracja kapitału jest niewątpliwie zjawiskiem charakterystycznym dla końca XX i początku XXI wieku. Wynika ona, po pierwsze, z samej natury kapitalizmu: wypracowywane przez przedsiębiorstwa zyski zużywane są bowiem na zakup innych, słabszych podmiotów gospodarczych w nadziei na zwielokrotnienie tych zysków. Po drugie, czynnikiem ogromnie przyśpieszającym koncentrację kapitału jest powszechnie obserwowana globalizacja rynków zbytu, np. Coca-cola sprzedaje się we wszystkich miejscach kuli ziemskiej bez wyjątku, od Nowego Jorku aż po Pekin, podobnie jest z Kodakiem czy McDonalds'em. I wreszcie dla zjawiska koncentracji kapitału nie bez znaczenia wydaje się być upowszechnienie i masowa dostępność nowoczesnych środków telekomunikacji, która pomaga w istotny sposób w zakładaniu i rozwijaniu firm transnarodowych. Procesowi globalizacji, a także powstawaniu korporacji transnarodowych sprzyja także pewien, obserwowany aktualnie, fenomen socjologiczny, na który zwrócili uwagę autorzy książki „The winner take all society” – R. Frank i Ph. Cooka [Demiński, Globalizacja... Internet]. Według nich mamy obecnie do czynienia ze społeczeństwem, w którym wygrywający „zbiera wszystko”. Opierając się na obserwacji świata sportu i show-biznesu, wymienieni autorzy stwierdzają, że zarobki najlepszych są nieproporcjonalnie wysokie w stosunku do różnicy jakościowej dzielącej ich od tych, którzy mają trochę gorsze wyniki. Wygrywają więc tylko pierwsi, powstaje natomiast ogromna dysproporcja między wysiłkiem pozostałych a tym, co w zamian otrzymują. Takim swojego rodzaju wyścigiem do bycia pierwszym i zgarnięcia premii w formie dominacji rynku jest seria przejęć, fuzji i aliansów, które są istotnym zjawiskiem na rynku światowym.

FUZJE I PRZEJĘCIA W GOSPODARCE ŚWIATOWEJ

W gospodarce globalnej coraz ważniejszym motywem działalności korporacji jest poszukiwanie aktywów strategicznych. Oznacza to dążenie do przejęcia innej firmy lub połączenia z nią i wejście w posiadanie jej aktywów strategicznych, co pozwala na zachowanie lub zwiększenie udziału na rynku globalnym. Fuzje i przejęcia są też jedną z najszybszych form wejścia na rynek innego kraju.

Fuzja polega na łączeniu się niezależnych przedsiębiorstw, które dzielą się swoimi zasobami dla osiągnięcia wspólnych celów. W wyniku połączenia obie jednostki tracą osobowość prawną, a zamiast nich, z połączonych majątków i kapitałów, powstaje nowe przedsiębiorstwo, czyli nowy podmiot prawa. W literaturze wyróżnia się fuzję poziomą (łączenie się spółek podobnego rodzaju), fuzję pionową (łączenie się spółek pozostających w relacji producent-dostawca), fuzję tworzącą konglomerat (połączenie przedsiębiorstw z różnych branż). Zwykle fuzje prowadzą firmy o zbliżonej wielkości.

Przez przejęcie rozumiemy natomiast nabycie takiej liczby akcji jednego przedsiębiorstwa przez drugie, która daje możliwość jego kontrolowania [www.fuzja.pl]. W wyniku przejęcia wykupione przedsiębiorstwo zostaje w pewien sposób włączone w strukturę firmy przejmującej. Cechą odróżniającą przejęcia od fuzji jest to, że przejmowane przedsiębiorstwo nie traci podmiotowości prawnej. W sytuacji, gdy firma dokonująca przejęcia jest znacznie większa od firmy przejmowanej, transakcja taka jest określana mianem wykupu.

Fuzja dwóch przedsiębiorstw lub przejęcie jednego przedsiębiorstwa przez inne jest punktem zwrotnym w ich historii. Proces ten wywołuje zmiany we wszystkich obszarach funkcjonowania obu jednostek, od struktury własnościowej i prawnej przez rynkowo-produktową, produkcyjno-technologiczną, kadrowo-organizacyjną do finansowej. Zmiany te mają charakter długookresowy, dlatego też należy rozpatrywać je w kontekście szeroko rozumianej strategii przedsiębiorstwa. Proces przejęcia może mieć charakter przyjazny lub wrogi. Przejęcie przyjazne dokonuje się w wyniku negocjacji organów obu przedsiębiorstw (zarządów, rad nadzorczych). Zadaniem tych negocjacji jest ustalenie warunków przejęcia, które muszą być następnie zaakceptowane przez właścicieli tych przedsiębiorstw w formie uchwał zgromadzeń wspólników lub walnych zgromadzeń. Przyjazne przejęcie charakteryzuje współpraca zarządu przedsiębiorstwa przejmowanego z przejmującym. Z wrogim przejęciem mamy do czynienia, gdy organa przedsiębiorstwa przejmowanego podejmują działania mające na celu obronę przed przejęciem. W rezultacie próby wrogiego przejęcia, oprócz problemów czysto technicznych, mamy najczęściej do czynienia z oporem, zwłaszcza ze strony naczelnej kadry kierowniczej przedsiębiorstwa przejmowanego. Dodatkowo, w wyniku przejęcia o wrogim charakterze, także negocjacje przebiegają w innej atmosferze, a przedsiębiorstwo przejmujące nie ma zbyt dużych możliwości zapoznania się z sytuacją finansową przedsiębiorstwa przejmowanego. W przypadku wrogiego przejęcia czynności prawne polegają na tym, że zarząd przedsiębiorstwa przejmującego zgłasza ofertę nabycia przedsiębiorstwa bezpośrednio jego właścicielom (akcjonariuszom lub wspólnikom) z pominięciem organów tego przedsiębiorstwa. Wskutek uzyskania pakietu kontrolnego przez przedsiębiorstwo przejmujące zazwyczaj też wkrótce dochodzi do zmiany organów przedsiębiorstwa przejmowanego. Analiza fuzji i przejęć wykazuje, że motywów

ich realizacji jest prawie tyle samo co transakcji. W tabeli 1 przedstawione są główne motywy, dla których firmy decydują się na fuzje oraz przejęcia. Na przykład, duże przedsiębiorstwo z branży spożywczej, posiadające rozbudowaną sieć dystrybucji, może przejąć małą, mniej znaną firmę z tej samej branży w celu osiągnięcia synergii w sferze marketingu i dystrybucji. Inne rodzaje przejęć mogą wynikać, między innymi, z dążenia do zwiększenia siły rynkowej, zdobycia kontroli nad strategiczną dostawcą bądź konsolidacji nadmiernych zdolności produkcyjnych.

Tabela 1. Motywy fuzji i przejęć

Table 1. Reasons behind the mergers and take over

Grupy motywów	Motywy specyficzne
Motywy techniczne i operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ● zwiększenie efektywności zarządzania ● pozyskanie bardziej efektywnego kierownictwa ● usunięcie nieefektywnego kierownictwa ● synergia operacyjna ● korzyści skali ● komplementarność zasobów i umiejętności ● ograniczenie kosztów transakcyjnych ● korzyści integracji technicznej
Motywy rynkowe i marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> ● zwiększenie udziału w rynku ● zwiększenie wartości dodanej ● wyeliminowanie konkurencji ● komplementarność produktów (ryнку) ● dewersyfikacja ryzyka działalności ● wejście w nowe obszary działalności
Motywy finansowe	<ul style="list-style-type: none"> ● wykorzystanie nadwyżek finansowych ● przejęcie gotówki ● synergia finansowa ● niedowartościowanie spółki
Motywy menadżerskie	<ul style="list-style-type: none"> ● wzrost wynagrodzeń kierownictwa ● wzrost prestiżu i władzy ● zmniejszenie ryzyka zarządzania ● zwiększenie swobody działania

Źródło: www.fuzja.pl, cyt. za Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, praca zbiorowa pod redakcją W. Frackowiaka, PWE, Warszawa 1998.

Współcześnie fuzje i przejęcia są stałym elementem gospodarek nie tylko krajów rozwiniętych, ale takich jak np. Tajwan czy Hongkong. Przeobrażenia zachodzące w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, a związane z przechodzeniem do gospodarki rynkowej, rodzą nowe możliwości zarówno dla lokalnego świata biznesu, jak i dla ekspansywnych gospodarek krajów zachodnich, zainteresowanych pozyskaniem nowych rynków zbytu oraz tańszej bazy surowcowej. Coraz częściej fuzje i przejęcia przybierają kształt wielkich, międzynarodowych transakcji, głównie z powodu integracji gospodarczej świata, demontując przy tym różnego rodzaju bariery handlowe i inwestycyjne. W konsekwencji konkurencja nabiera wymiaru międzynarodowego, a przed-

siębiorstwa zmuszone są konkurować ze sobą równolegle na międzynarodowych i na swoich macierzystych rynkach.

W ostatniej dekadzie wzrost międzynarodowej produkcji odbywał się głównie przez fuzje i przejęcia a nie przez inwestycje typu *greenfield* (od podstaw). Liczba fuzji oraz przejęć systematycznie rosła od połowy lat 90. Wartość transakcji w tej dziedzinie na całym świecie przekroczyła w 1996 r. po raz pierwszy bilion dolarów. W 1998 r. wyniosła ponad 2 biliony, a w 2000 r. doszła do rekordowego poziomu 3,5 biliona dolarów [Kolejny rekord... Internet]. W następnych latach nastąpiło jednak odwrócenie tego trendu. Analitycy Pricewaterhouse Coopers oszacowali, że w 2002 roku liczba fuzji i przejęć zmniejszyła się o 1/3 w stosunku do roku poprzedniego [Kuchciak 2003].

Operacja łączenia się lub nabycia innego przedsiębiorstwa stwarza potencjalne szanse nie tylko na rozszerzenie udziałów rynkowych, lecz również obniżkę kosztów i poprawę rentowności. Oznacza więc próbę zdobycia stosunkowo szybko nowej pozycji wśród konkurencji. Badania prowadzone przez firmy konsultingowe przyniosły wyniki, że tylko w co trzecim przypadku spełniają się oczekiwania związane z fuzjami i przejęciami.

Tabela 2. Największe fuzje korporacji transnarodowych w latach 1997–2000, według branż
Table 2. The biggest mergers of transnational corporations in the years 1997–2000, by sectors

Nabywca	Kupowana firma lub partner fuzji	Data ogłoszenia transakcji	Wartość transakcji w mld USD
Telekomunikacja			
Vodafone (WB)	Mannesmann (Niemcy)	11/1999	126
SBC (USA)	Ameritech (USA)	5/1999	72
Beli Atlantic (USA)	GTE (USA)	7/1999	71
Vodafone (WB)	Airtouch (USA)	1/1998	70
Informatyka/Internet/Media			
AOL (USA)	Time Warner (USA)	1/2000	165
General Electric (USA)	Honeywell (USA)	10/2000	45
Terra (Hiszpania)	Lycos (USA)	5/2000	12,5
Deutsche Telekom (Niemcy)	Debis ((Niemcy)	3/2000	5,4
Przemysł farmaceutyczny			
Pfizer (USA)	Warner-Lambert (USA)	2/2000	116
GlaxoWellcome (WB)	SmithKline B. (WB)	1/2000	75,9
Pharmacia & Upjohn (USA)	Monsanto (USA)	12/1999	40
Hoechst (Niemcy)	Rhone-Poulenc (Francja)	12/1999	26
Banki			
Travelers Group (USA)	Citicorporation (USA)	6/1998	72,6
Nations Bank (USA)	Bank America (USA)	4/1998	61,6

cd. tabeli 2

Banki			
Fuj i Bank (Japonia)	Dai-Ichi Kangyo Bank (Japonia)	8/2000	40,1
Chase Manhattan (USA)	JP Morgan (USA)	9/2000	33,6
Przemysł samochodowy			
Daimler-Benz (Niemcy)	Chrysler (USA)	11/1998	38
Ford (USA)	Volvo (Szwecja)	3/1999	6,5
Renault (Francja)	Nissan (Japonia)	6/1999	5,5
General Motors (USA)	Fiat (Włochy)	3/2000	2,4
Handel			
Carrefour (Francja)	Promodes (Francja)	8/1999	17,1
Wal-Mart (USA)	Asda (WB)	6/1999	10,7
Ahold (Holandia)	US Foodsendce (USA)	3/2000	3,6
Metro (Niemcy)	Makro (Holandia)	10/1997	2,7

Źródło: <http://www.oditk.com.pl/index.php>

Następstwa fuzji i przejęć są mocno zróżnicowane w poszczególnych branżach. Prowadzą one przeważnie do poprawy wyników w branży handlowej. Zainteresowanie tymi operacjami będzie nadal silne również w branży farmaceutycznej, ponieważ prace badawczo-rozwojowe nad nowymi lekami są bardzo kosztowne i przeważnie mogą być finansowane tylko przez duże koncerny. Niektóre korporacje (np. Toyota, Honda, Porsche, BASF lub Bayer) przejawiają wysoce sceptyczne nastawienie do fuzji oraz przejęć. Inne natomiast (General Electric, Unilever, Cisco lub Tyco) systematycznie powiększają swoje udziały rynkowe przez kupowanie innych firm, podnosząc równocześnie swoją rentowność i kursy akcji. Osiągnęły też one duże umiejętności w wyszukiwaniu odpowiednich okazji oraz integrowaniu przejętych firm. Koncerny znane z udanych przejęć pozostawiają z reguły dużą swobodę działania kupionym firmom. Stawiają im oczywiście jasne cele finansowe, ale niewiele ingerują w sposoby ich osiągnięcia. Jednak zanim dojdzie do transakcji, zdobywają bardzo dokładne rozeznanie w sytuacji firmy oraz panującym w niej stylu zarządzania. Jeśli firma zdobywa jednoznacznie pozytywną opinię, to drugorzędne jest pytanie, czy trzeba za nią zapłacić cenę, która wydaje się wygórowana.

ALIANSE STRATEGICZNE

Poza fuzjami i przejęciami, jednym z najbardziej znanych zjawisk, z jakim mamy do czynienia w gospodarce światowej w ciągu ostatnich piętnastu lat, jest szybkie rozpowszechnianie się aliansów strategicznych. Praktycznie każdego dnia dochodzą do nas informacje o zawieranych porozumieniach kooperacyjnych między dwiema lub wielo-

ma firmami. W aliansach bierze udział szeroki wachlarz bardzo różnych przedsiębiorstw i przybierają one niezwykle zróżnicowane formy. Stronami są zarówno wielkie grupy przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa międzynarodowe, jak i całkiem małe firmy. Prawie wszystkie dziedziny działalności w przemyśle, a także i usługi są obszarem dość szybkiego rozwoju współpracy między przedsiębiorstwami. Wzrastająca liczba porozumień między przedsiębiorstwami dawno już przekroczyła granice państw, kontynentów i zaczyna przybierać światowy zasięg. Porozumienia – zarówno te o charakterze programów międzynarodowych (takie np. jak Concorde-Airbus, Rover-Honda, Ford-Mazda, General Motors-Toyota, Chrysler-Mitsubishi itd.), jak i te o charakterze umów komercjalizacyjnych (np. Matra, Automobile-Renault), wspólnych filii, wspólnych programów badawczych, programów rozwojowych, przekazywania licencji – na ogół zawierane są pod ogólną nazwą „alianсу” [Kaczmarek 2000].

Ta ogromna różnorodność współpracy i współdziałania między przedsiębiorstwami kryjąca się pod pojęciem aliansu stanowi o jego wielkiej popularności. Terminologia aliansu jest z metodycznego punktu widzenia płynna i znajduje się obecnie raczej na etapie definiowania, a nie precyzyjnej i ścisłej definicji. Alians bowiem często jest definiowany zamiennie jako: koalicja, sojusz, porozumienie, związek partnerski, sieć, konstelacja firm, wspólne przedsięwzięcie itp. Ogólnie pojęcie aliansu można zdefiniować jako porozumienie między dwoma lub wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie prowadzić określoną działalność gospodarczą lub wspólnie realizować określony projekt, przedsięwzięcie itd., koordynując w tym celu między sobą kluczowe kompetencje i niezbędne zasoby, aby zrealizować określony wspólny cel. Tym, co jest istotne w pojęciu aliansu, jest utrzymanie niezależności (tzw. nienaruszalnej autonomii) każdej z firm partnerskich, mimo umowy wiążącej jednych i drugich. Inaczej mówiąc, w aliansach przedsiębiorstwa partnerskie łączą się dla realizacji wspólnych celów, ale utrzymują swoją autonomię i chronią własne interesy. Z definicji wynikają podstawowe oraz specyficzne cechy aliansów strategicznych. Bardziej szczegółowa analiza pozwala nam jednak na wyróżnienie następujących, charakterystycznych cech aliansów strategicznych:

- alians wymaga koniecznie zgody między firmami na współdziałanie i w konsekwencji zawierana jest umowa między nimi. Każdy zatem alians z prawnego punktu widzenia jest umową lub zespołem umów dotyczących określonego działania, zadania, projektu, współpracy, pomocy, technologii kompetencji, doświadczenia itd.;
- alianse łączą dwa lub wiele przedsiębiorstw w dokładnie określonych dziedzinie, zakresie, projekcie itd. Przedsiębiorstwa pozostają nadal niezależne, mimo nawiązanego porozumienia, ale powstaje wtedy konieczność utworzenia i funkcjonowania określonych „centrów decyzyjnych”, które interweniują w wyborach dotyczących wspólnej działalności lub wspólnych projektów. Ta wielość centrów decyzyjnych sprawia, że zarządzanie aliansami staje się bardziej złożone niż zarządzanie organizacjami o jednolitej strukturze;
- przedsiębiorstwa angażujące się w alianse robią to po to, aby osiągnąć określone cele lub dlatego, że działania takie uważają za lepiej nadające się do realizacji przyjętych zamierzeń niż inne formy realizacji strategii firmy. Jednocześnie jednak należy zauważyć, że alianse są sojuszami stosunkowo łatwo odwracalnymi i umożliwiają wycofanie się partnerów z całości działania czy projektu bądź jego części, a następnie powrotu do aliansu;

- współdziałanie partnerów w aliansie wiąże się z potencjalnie konfliktowym charakterem interesów i celów, których to współdziałanie dotyczy. Przedsiębiorstwa partnerskie, pozostając niezależnymi, pilnują w rzeczywistości własnych celów i interesów. Mimo to dochodzą one do uzgodnienia wspólnych celów, bardziej lub mniej precyzyjnych, które właśnie stają się celami, dla realizacji których alians został stworzony. Te wspólne cele są jednak tylko celami częściowymi dla każdego z partnerów i czasami mogą wchodzić w konflikt z podstawowymi celami tego lub innego alianta. Przykładem są dwie firmy brytyjskie (British Aerospace i DASA) w zakresie produkcji samolotu Airbus A-319. Firmy te nie dlatego odstąpiły od produkcji tego samolotu w wersji A-319, że nie wierzyły w jego sukces handlowy, lecz dlatego, że konkurował on z pewnymi ich własnymi modelami samolotów.

Nie wszystkie porozumienia w formie aliansów strategicznych spełniają pokładane w nich nadzieje. Z raportu przedstawionego trzy lata temu przez firmę Andersen Consulting wynikało, że tylko 39% aliansów dokonanych w ciągu czterech lat spełniło oczekiwania firm [Bialik 2000]. Większość przyniosła straty akcjonariuszom, a zarządom firm kłopoty z określeniem strategii działania po podpisaniu porozumienia. O powodzeniu aliansu decyduje przede wszystkim siła przetargowa. Każdy alians jest specyficzny, a o jego powodzeniu często decyduje elastyczność managerów i zaangażowanie pracowników. Bardziej przydaje się sprawna komunikacja niż doświadczenie wyniesione z przeprowadzenia podobnych operacji w innych firmach.

PROCESY KONSOLIDACJI PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKCH POLSKIEJ GOSPODARKI

Obserwując rozwój polskiej gospodarki w latach dziewięćdziesiątych nasuwa się refleksja, że zbyt wcześnie jest mówić u nas o wielkich aliansach strategicznych, podobnych do tych, jakie zachodzą między wielkimi korporacjami na świecie w ramach powszechnie postępującej globalizacji. Duża fragmentacja polskich przedsiębiorstw jest jedną z przyczyn ich słabości operacyjnej wobec rosnącej konkurencji ze strony wchodzących na nasz rynek firm zachodnich. Stąd, w pierwszej kolejności, wobec przybliżającej się perspektywy członkostwa Polski w Unii Europejskiej, priorytetem wydaje się być konsolidacja przedsiębiorstw, zmierzająca do koncentracji kapitału i podniesienia pozycji konkurencyjnej. Konsolidacja ta odbywa się zarówno na drodze fuzji, przejęć, jak i szeroko rozumianej współpracy strategicznej z partnerami krajowymi lub zagranicznymi.

W Polsce liczba ujawnionych fuzji i przejęć wzrosła z 207 w 2001 roku do 259 w 2002 roku. Zwiększyła się także łączna wartość transakcji z 2,8 mld USD do 3,1 mld USD. W 42% wszystkich transakcji został przejęty większościowy pakiet akcji. Wzrostowi zarówno liczby, jak i wartości transakcji w Polsce, podobnie jak w całym naszym regionie, sprzyjały procesy restrukturyzacji i konsolidacji. Średnia wartość transakcji wyniosła u nas 13,7 mln USD, podczas gdy dla regionu było to 21,7 mln USD. Średnia wartość fuzji i przejęć w Polsce jest znacząco mniejsza niż w regionie, ponieważ dominują tu transakcje małe i średnie, a nie występują jeszcze megatransakcje powyżej

1 mld USD. Udział podmiotów krajowych w fuzjach i przejęciach wzrósł z 53% w 2001 roku do 65% w 2002 roku. Największą transakcją zawartą w 2002 roku, która zdominowała rynek, było przejęcie przez Tesco sieci hipermarketów Hit za 652 mln USD. Kwota ta stanowiła 21 proc. wartości rynku. W sumie dzięki tej transakcji i jeszcze kilku innym inwestorzy z Wielkiej Brytanii uplasowali się na pierwszym miejscu. Łącznie w 2002 roku wydali oni na fuzje i przejęcia w Polsce 792,4 mln USD. Na drugim miejscu byli Belgowie (164,7 mln USD), a na trzecim Szwedzi (136,5 mln USD). W 2002 roku najwięcej transakcji (61) ujawniono w sektorze wytwórczym. Drugi pod względem atrakcyjności był sektor usług finansowych (39 transakcji). Pod względem wartości transakcji liderem był sektor handlu detalicznego i hurtowego (ponad 670 mln USD). W sektorze usług finansowych – drugim pod względem wartości – było to ponad 600 mln USD. Z badania PricewaterhouseCoopers (PwC) wynika także, że w 2002 roku polskie firmy dokonały czterech transakcji na rynkach zagranicznych (w tym trzech na Ukrainie), podczas gdy rok wcześniej była to tylko jedna transakcja [Kuchciak 2003].

Co ciekawe, dekonjunktura gospodarcza nie zmniejsza zainteresowania fuzjami i przejęciami. Liczba transakcji w przedziale 10–50 mln dolarów jest od kilku lat mniej więcej stała. Recesja zmienia motywy, odwraca kierunek poszukiwań, zmienia się strona inicjująca negocjacje. Łatwiej kupić, bo pogrążone w kłopotach firmy garną się do sprzedaży; jeżeli jest hossa, przeważają oferty kupna ze strony dużych firm. Jeżeli nie nastąpi szybka konsolidacja, to już wkrótce mogą być wykupione kolejne sektory: dystrybucja i logistyka (nie ma tu jeszcze wielkich firm z Europy, choć są już wszyscy wielcy detaliści) czy handel detaliczny (kto dziś nie ma 100 sklepów, raczej nie pozostanie niezależny). Klasycznym przykładem branży, która w Polsce jest jeszcze bardzo rozdrobniona, są masowe usługi turystyczne. Polskie firmy albo się zgrupują (jako animatorów konsolidacji najczęściej wymienia się Triadę i Sigmę), albo Ving bądź Neckermann za kilka lat będą określały reguły gry na rynku.

Oczywiście, są przypadki wyłamujące się z trendu „przyjdzie duży i zrobi porządek”, jak Agora konsolidująca rynek mediów, rosnący organicznie Atlas (zaprawy klejowe), Kamis (lider rynku przypraw) czy fenomen podpoznańskiej firmy Solaris (autobusy). Nie można wykluczyć, że za kilka lat wykupione zostaną też i te firmy, ale wtedy w grę będą wchodziły znacznie większe pieniądze.

W przeciwieństwie do fuzji i przejęć, alianse kapitałowe w Polsce nie są upowszechnioną formą porozumień strategicznych z partnerami zachodnimi. Inwestorzy zagraniczni zamiast wykupywania mniejszościowych udziałów w polskich firmach, wobec dużej atrakcyjności inwestycyjnej polskiej gospodarki i malejącego ryzyka inwestycyjnego, wolą przejmować pakiety kontrolne. Alianse z firmami zagranicznymi są etapem przejściowym (dostosowawczym) przed zakupem kontrolnych pakietów akcji. Motywy tworzenia się aliansów na świecie są odmienne od tych, jakimi kierują się firmy działające w Polsce. O aliansach w skali globalnej decyduje często czynnik technologiczny. Alianse takie motywowane są koniecznością połączenia kompetencji technologicznych, obniżenia kosztów badań i rozwoju, produkcji oraz dystrybucji. W Polsce natomiast podstawowym celem jest sprowadzenie do kraju nowej technologii i kapitału w celu podniesienia pozycji konkurencyjnej wobec rodzimych i zachodnich konkurentów. Ze strony zagranicznych inwestorów motywem aliansów jest wejście z ograniczo-

nym ryzykiem na polski rynek, z ewentualną możliwością zwiększenia udziału w rynku, i poznanie lokalnych warunków przed podjęciem decyzji o wykupie strategicznego pakietu. Niekorzystny dla polskiej strony jest fakt, że w wielu przypadkach porozumienia z partnerami zagranicznymi przybierają formy aliansu niesymetrycznego (zawierające go przedsiębiorstwa mają nierówne potencjały ekonomiczne, techniczne i organizacyjne) i często kończy się to przejęciem większościowych udziałów przez zagranicznego partnera. Niekiedy dochodzi nawet do zerwania współpracy przez zagraniczne przedsiębiorstwo po osiągnięciu przez nie określonych celów. Taka sytuacja miała miejsce w przypadku grupy Sobiesława Zasady, którą łączyła współpraca z Daimlerem w dziedzinie samochodów użytkowych. Zasada liczył na trwałość związku z niemiecką firmą, która jednak dążyła wyłącznie do poznania polskiego rynku, aby później samodzielnie wejść na nasz rynek i konkurować z dotychczasowym partnerem. Wycofanie się strony niemieckiej ze współpracy postawiło polską firmę w trudnej sytuacji finansowej. Należy pamiętać, że alianse niesymetryczne, jeśli są nieumiejętnie zawierane, mogą być na dłuższą metę niekorzystne dla słabszych partnerów i doprowadzić do ich eliminacji z rynku.

W Polsce daje się odczuć brak systematycznych badań w zakresie aliansów strategicznych. Jednak już z samej obserwacji bieżącego życia gospodarczego można wnioskować, że znaczenie strategicznej współpracy między przedsiębiorstwami jest relatywnie mniejsze niż w krajach najbardziej rozwiniętych. Biorąc jednak pod uwagę trendy makroekonomiczne w światowej gospodarce, a zwłaszcza wzrost znaczenia globalizacji i gwałtowność postępu naukowo-technicznego, należy się spodziewać w dłuższej perspektywie zwiększenia dynamiki tworzenia aliansów strategicznych w kilku ważnych sektorach polskiej gospodarki. Wśród tych sektorów możemy wyróżnić: przemysł zbrojeniowy, przemysł lotniczy, transport lotniczy, telekomunikację czy przemysł farmaceutyczny. Należy jednak zawsze zdawać sobie sprawę ze specyfiki polskich warunków gospodarczych, wynikającej ze słabej pozycji konkurencyjnej rodzimych przedsiębiorstw wobec potencjalnych partnerów lub konkurentów zagranicznych. Alianse strategiczne mogą okazać się wówczas złudną formą współpracy, prowadzącą de facto do przejęć polskich przedsiębiorstw przez inwestorów zagranicznych. Z drugiej strony, forma aliansów, przy umiejętnym zarządzaniu, może być korzystnym etapem przejściowym pomiędzy fragmentacją polskich przedsiębiorstw a ich konsolidacją kapitałową. W dalszej perspektywie alianse strategiczne mogą dać szansę rozwoju przez współpracę na polu technologicznym partnerów o podobnych potencjałach kapitałowych [Gawinecki, Grudzewski, Rogowski, Alianse strategiczne... Internet].

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Fuzje, przejęcia i alianse są konsekwencją globalizacji i rozwoju nowych technologii, ułatwiających zarządzanie dużym organizmem. Konsolidacja nie jest kwestią mody, lecz nieuniknionym procesem. Trend konsolidacyjny obejmie przede wszystkim te sektory, które – z uwagi na efekt skali – są szczególnie nań podatne. Dotyczy więc przede wszystkim branż oferujących globalne produkty, operujących na globalnych

rynkach zbytu i zaopatrzenia oraz sektorów kapitałochłonnych, wykorzystujących skomplikowany know-how: motoryzacji, bankowości, farmacji.

Nie zmieni się istotnie układ sił – potęgi USA nie stanowią General Motors czy Citibank, lecz miliony małych i średnich firm, które wytwarzają 70% PKB (w Polsce – 60%). Zawsze będzie miejsce na lokalne przedsiębiorstwa, choćby małą piekarnię o stabilnej klienteli; także dlatego, że wraz ze wzrostem skali działalności rośnie ryzyko, a nie każdy przedsiębiorca jest gotów je ponieść. Gospodarka przypomina piramidę usypaną z węgla: wśród wielkich brył zawsze znajdzie się miejsce na drobny żwir, który samoistnie wypełni wolne przestrzenie [Frąckowiak, Duże jest piękne – Internet]. Warto przy tym zauważyć, że im większe pojedyncze bryły, tym te szczeliny są większe – im większa firma, tym więcej potrzebuje poddostawców wspierających podstawową działalność koncernu. Paradoksalnie więc proces konsolidacji sprzyja również małym i średnim przedsiębiorstwom, gdyż stwarza im lepsze warunki do funkcjonowania w „szczelinach” pomiędzy gigantami. Ważne jednak jest, by te małe i średnie przedsiębiorstwa miały korzystne warunki do swojego rozwoju i by stawały się dzięki temu istotnymi partnerami dla wielkich korporacji. Jedynie wtedy korporacje działające na naszym rynku mogą zrezygnować z poszukiwań poddostawców spoza Polski, a proces globalizacji nie będzie traktowany wyłącznie jako zagrożenie, ale również jako szansa rozwoju naszego kraju.

PIŚMIENNICTWO

- Bialik E., Nie zawsze udane związki, Rzeczpospolita z dn. 05.04.2000.
 Cygler J., Alianse strategiczne, Difin, Warszawa 2002.
 Dembiński P.H., Globalizacja – wyzwanie i szansa, <http://porozumienie.kik.opoka.org.pl/tekst/gl/dembinski.html>
 Frąckowiak W. (red.), Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1998. www.fuzja.pl
 Frąckowiak W., Duże jest piękne, <http://businessman.onet.pl/artukul.html?MP=3&ITEM=1080586>
 Gawinecki M., Grudzewski W., Rogowski W., Alianse strategiczne przedsiębiorstw w warunkach polskich, <http://biz.reporter.pl/txt/index.php?nr=1&txt=2000/060&typ=>
 Kaczmarek B., Strategiczne motywy aliansu. [w:] Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w warunkach globalizacji, Elipsa, Łódź 2000.
 Kolejny rekord w kupowaniu firm w 2000 roku, <http://www.oditk.com.pl/index.php>
 Kuchciak M.T., Dekoniunktura wymusza konsolidację, PARKIET 29 maja 2003, http://www.pwcglobal.com/pl/pol/about/press-rm/experts/03may29_parkiet.html
 Liberska B. (red.), Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania, PWE, Warszawa 2002.
 Szczepanowski P.J., Fuzje i przejęcia, PWN, Warszawa 2000.

MERGERS, TAKE OVER AND STRATEGIC ALLIANCES IN THE WORLD AND POLISH ECONOMY

Abstract. The article presents one aspect of globalisation, namely capital concentration processes in the world and in Poland. Three different ways of the concentration are chara-

cterised: mergers, take over and strategic alliances, as well as the ways of enterprises consolidation in our country are presented.

Key words: globalisation, capital concentration, consolidation.

*Jakub Kraciuk, Katedra Ekonomiki Rolnictwa i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych,
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, 02-787 Warszawa, ul. Nowoursynowska 166,
kraciuk@alpha.sggw.waw.pl*