



Dariusz M. Budzeń,
prezes Augeo Ventures, spółki specjalizującej się w doradztwie przy transakcjach fuzji i przejęć

Opłacalne balansowanie na linie – jak zyskać na fuzjach i przejęciach

Transakcje fuzji i przejęć mogą stać się motorem rozwoju przedsiębiorstwa. Kluczowym słowem jest tutaj „mogą”, ponieważ rzeczywistość dostarcza zarówno przykładów wielkich sukcesów, jak i spektakularnych porażek. Teoretycznie fuzje i przejęcia umożliwiają zwiększanie wartości firm. Pozwalają osiągnąć efekty synergii, zredukować koszty, zwiększać efektywność operacyjną. Dlaczego więc często się nie udają?

Grupa Emperia, jedna z największych polskich firm handlowych, jest przykładem sukcesu strategii opartej o fuzje i przejęcia. Powstała wskutek wielu tego typu transakcji. Ich powodzenia zawdzięcza strategicznemu podejściu do transakcji i umiejętności doskonałej integracji przejmowanych podmiotów. Równocześnie praktyka dostarcza wielu przykładów, kiedy fuzje i przejęcia prowadzą do niszczenia wartości. Pokazuje to chociażby nieudana fuzja koncernów Daimler i Chrysler. Różnice kulturowe i w sposobie zarządzania

firmami, przyzwyczajenia biznesowe menedżerów i wreszcie konflikty ambitnych liderów łączących się firm powodują, że transakcje bardzo często nie osiągają stawianych im celów. Największym problemem jest ignorowanie lub znaczące pomniejszanie roli „czynnika ludzkiego” i zakładanie, że menedżerowie i pracownicy łączących się firm dostosują się do nowej sytuacji, z chęcią lub z obawy przed utratą pracy.

Dodatkowym aspektem fuzji i przejęć jest przepłacanie za przejmowane firmy. Nierzadko do transakcji dochodzi w rywalizacji o cele przejęć lub pod presją czasu i ambicji menedżerów. Górną nad ekonomicznymi aspektami transakcji bierze wówczas rywalizacja i chęć zwycięstwa, często – bez względu na koszty. Zdarzają się wówczas transakcje, w których zwyczajnie się przepłaca, wielu analityków na przykład zastanawia się jak można uzasadnić zakup przez internetowy oddział Microsoft firmy Skype za 8,5 mld dolarów, przy znikomych przychodach i zyskach Skype’a. Fuzje i przejęcia są jak balansowanie na linie. Pozwalają przejść z punktu w którym znajduje się firma do określonego celu. Jednak pokonanie tej drogi wymaga dużej zręczności w utrzymaniu się na linie. Ryzyka związane z właściwą wyceną, założonymi celami negocjacyjnymi, i przede wszystkim – z integracją podmiotów po transakcji powodują, że wiele firm nie utrzymuje się na linie i z niej spada. Ci, którym sztuka balansowania się udaje, z pewnością mogą być zadowoleni z wyników transakcji