Fuzje i przejęcia firm obarczone wielkim ryzykiem

– Proces fuzji i przejęć wiąże się z prawdopodobieństwem popełnienia wielu błędów. Mogą się one przytrafić na każdym etapie transakcji i skutkować tym, że wysiłek wielu fachowców nie przyniesie określonego rezultatu.

MATERIAŁY PRASOWE

ROZMOWA Z **WOJCIECHEM MARCZYSZYNEM,** *dyrektorem zarządzającym TGC Corporate Lawyers, współautorem raportu „Ryzyka współczesnego rynku fuzji i przejęć"*

TOMASZ CZOIK: Jaka była idea stworzenia raportu pt. „Ryzyka współczesnego rynku fuzji i przejęć"?

WOJCIECH MARCZYSZYN: Generalnie rzecz biorąc, większość opracowań o rynku fuzji i przejęć, które były dotychczas publikowane, pokazuje, jak wygląda on z perspektywy ilościowej - czyli liczby transakcji i ich wartości. Niewiele raportów skupia się na tym, na ile są one realizowane skutecznie, jakie ryzyka im towarzyszą i co można zrobić, żeby zwiększyć prawdopodobieństwo powodzenia transakcji.

Jakie są kluczowe wnioski płynące z raportu?

- Z pewnością potwierdzi on obawy związane z szeregiem ryzyk czyhających na firmy, które mają w planach fuzję lub przejęcie. Proces ten obarczony jest prawdopodobieństwem popełnienia wielu błędów. Mogą się one przytrafić na każdym etapie transakcji i skutkować tym, że wysiłek wielu fachowców nie przyniesie określonego rezultatu. Odpowiednie podejście do transakcji jest największym wyzwaniem na rynku fuzji i przejęć. Wymaga nie tylko wiedzy, ale także zaangażowania bardzo dużych środków i zasobów. Rynek jest oczywiście do pewnego stopnia nieprzewidywalny, natomiast im dokładniej będzie wszystko przygotowane, tym mniejszy wpływ na finalny efekt transakcji pozostawiony przypadkowi.

Skoro o ryzykach mowa – czego powinni się wystrzegać właściciele koncernów zaangażowanych w przejęcie lub fuzję?

- Najważniejsze jest określenie swoich celów biznesowych, które stoją za fuzją lub przejęciem. Może być to po prostu zwiększenie przychodów firmy, dotarcie do nowego rynku i sektora czy odświeżenie brandu. Muszą być one jasno wskazane na samym początku, zanim jeszcze transakcja zostanie dokonana. Nasz raport dobitnie pokazuje, że nie zawsze się tak dzieje. Pierwsze główne ryzyko związane jest właśnie z fazą określenia celu transakcji. To przede wszystkim problem wybrania odpowiedniej strategii wzrostu i zasobów, które firmy angażują. W kolejnym etapie fuzji i przejęć pojawiają się ryzyka związane z wyceną danej firmy i tzw. due diligence, czyli dokładną analizą przejmowanego przedsiębiorstwa.

Raport wskazuje też na ryzyka związane z motywacją pracowników i kulturą organizacyjną. Za sprawą fuzji lub przejęcia „team spirit" firmy może zostać rozbity?

- Połączenie firm o różnej kulturze pracy - np. z Hiszpanii i Japonii - może być bardzo problematyczne. Nie oznacza to, że nie jest możliwe. Trzeba dobrać jednak odpowiednie środki. Często jest tak, że dwa efektowne organizmy po połączeniu przestają odpowiednio funkcjonować. Tracą wówczas to, co było ich największym atutem. Bezbolesne przejście przez ten proces wymaga bardzo precyzyjnego zaplanowania działań.

Jakie jest znaczenie fuzji i przejęć w kontekście krajowej i międzynarodowej gospodarki?

- Firmy działają coraz bardziej globalnie, docierają do klientów na nowych rynkach i siłą rzeczy pewnego rodzaju konsolidacja jest po prostu naturalnym zjawiskiem. W pewnym momencie koncerny dochodzą do bariery, która jest już trudna do przeskoczenia. Aby rozwijać się dalej, muszą dokonywać ekspansji do innych krajów albo po prostu przejmować mniejsze firmy - zarówno na rodzimym rynku, jak i za granicą. Wejście na nowe rynki jest zdecydowanie łatwiejsze, gdy wchłania się podmioty, które mają już wyrobioną markę, ale także wszelkie pozwolenia i licencje związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Po jakim czasie możemy stwierdzić, że fuzja czy przejęcie się udały?

- Powinniśmy to oceniać w perspektywie co najmniej kilku lat po transakcji. Często na pierwszy rzut oka wydaje się, że przejęcie czy fuzja nie przynosi oczekiwanych rezultatów, natomiast po czasie okazuje się, że wszystko powiodło się według planu i przyniosło duże zyski. Kilka lat temu dość głośno było o przejęciu koncernu Jaguar Land Rover przez indyjskiego producenta samochodów Tata. Postronnym osobom wydawało się to skrajnie absurdalnym i nieopłacalnym ruchem. Okazało się jednak strzałem w dziesiątkę. Tak naprawdę jednak dużo częściej zdarzają się spektakularne porażki. Powód? Tak jak mówiłem wcześniej - nie zawsze proces transakcji przeprowadzany jest z należytą dokładnością od strony biznesowej, prawnej i społecznej.

Na polskim rynku dochodzi do spektakularnych fuzji i przejęć?

- Nasz rynek jest stosunkowo mały i dopiero od 20-30 lat rozwija się w skali globalnej. Fuzji i przejęć jest mniej niż w najlepiej rozwiniętych krajach, bo i nasze możliwości są nieco mniejsze. W Polsce dochodzi głównie do konsolidacji na rynku lokalnym lub przejęć polskich firm przez zagranicznych graczy. Mniej jest transakcji, w których rodzime firmy przejmują zagraniczne przedsiębiorstwa. Jednocześnie należy pamiętać, że oprócz głośnych wyjątków, jak np. zakup Allegro przez fundusze zarządzane przez Cinven, Permirę i Mid Europa czy zakup banku Pekao SA przez PZU i Polski Fundusz Rozwoju, na naszym rynku dominują przejęcia o niewielkiej wartości, czyli do 10 mln zł.●

ROZMAWIAŁ **TOMASZ CZOIK**

„RYZYKA WSPÓŁCZESNEGO RYNKU FUZJI I PRZEJĘĆ"

Raport autorstwa firm Crowe Horwath i TGC Lawyers Corporate oraz Financial Executives Research Foundation został przygotowany w oparciu o badanie przeprowadzone w okresie od maja do lipca 2016 roku.

Na 20 pytań jakościowych odpowiedziało 180 respondentów z wyższego kierownictwa firm, organizacji i instytucji zajmujących się produkcją, handlem, usługami i reprezentujących szerokie spektrum aktywności gospodarczej. Ponad połowa z wyżej wymienionej grupy (55 proc.) to dyrektorzy finansowi. 68 proc. respondentów pochodziła ze spółek prywatnych, pozostali - ze spółek publicznych i organizacji non profit. Do badania przyjęte zostały firmy charakteryzujące się średnioroczną aktywnością w obszarze transakcji na poziomie sześciu transakcji planowanych, ukończonych dwóch badaniach due diligence oraz finalizacji jednej transakcji.

Raport jest dostępny na www.crowehorwath.net/pl

REKLAMA

ATM for SMEs Interreg Europe

Interreg Europe

European Union European Regional Development Fund

BANKOMAT DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Dostęp do mikrofinansowania dla małych i średnich przedsiębiorstw – dobre praktyki podczas wizyty studyjnej w Oslo, NORWEGIA

W pierwszym kwartale 2017 r. w Oslo oraz Kolbotn w Norwegii, przedstawiciele Departamentu Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego wzięli udział w konferencji oraz wizycie studyjnej projektu „Access to Microfinance for Small and Medium-sized Enterprises – ATM for SMEs" (Dostęp do mikrofinansowania dla małych i średnich przedsiębiorstw). Głównym zadaniem projektu realizowanego w ramach programu Interreg Europa jest wspieranie sektora MŚP w zakresie podnoszenia zdolności i warunków do mikrokredytowania, co jest kluczowym narzędziem do powstawania nowych przedsiębiorstw i stymulowania wzrostu gospodarczego.

Celem wydarzenia była wymiana wiedzy w ramach systemów finansowania przedsiębiorczości w zakresie pożyczek i poręczeń na przykładzie firm z regionu Follo, w Norwegii. Podczas spotkania Województwo Świętokrzyskie przybliżyło wyniki przeprowadzonych analiz pod kątem sektora małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście instrumentów finansowych na lata 2014-2020, Regionalnej Strategii Innowacji oraz kluczowych inteligentnych specjalizacji regionu świętokrzyskiego.

W spotkaniach uczestniczyli przedstawiciele władz gminnych (Gmina Oppegard oraz Gmina Ski), reprezentanci Ministerstwa Gospodarki Narodowej Węgier oraz Ministerstwa Pracy i Spraw Społecznych Norwegii, którzy przybliżyli kwestie dot. wdrażania systemu IT w mikrofinansowaniu w latach 2007 – 2013 oraz 2014 – 2020 na Węgrzech oraz aspektu społecznego wsparcia przedsiębiorstw na rzecz zwalczania ubóstwa i wykluczenia społecznego w Norwegii.

Jednocześnie zarys polityki mikrofinansowania w Europie przedstawił Dyrektor Generalny *Europejskiej Sieci Mikrofinansowania* z siedzibą w Brukseli, zaś przedstawicielka Banku BNP PARIPAS omówiła korzyści i możliwości inwestycyjne w ramach systemu mikro pożyczek.

W ramach odbywającej się wizyty studyjnej wszyscy partnerzy mieli możliwość zapoznać się z praktycznymi efektami wsparcia finansowego udzielonego mikroprzedsiębiorcom w Norwegii. Pracownia kaletnicza w Centrum Oslo była dobrym przykładem, która dzięki niewielkiej pożyczce otrzymała szansę na rozwój własnej firmy z sukcesem. Dzielenie się doświadczeniami z partnerami projektu w tym zakresie stanowi znakomitą inspirację do przeniesienia dobrych praktyk na teren regionu świętokrzyskiego wzmacniając sektor małych i średnich przedsiębiorstw.

Wszystkich zainteresowanych projektem zapraszamy do kontaktu:

Biuro Regionalne Województwa Świętokrzyskiego w Brukseli, Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego w Kielcach
tel. +48 41 306 70 22, e-mail: sekretariat.DPR@sejmik.kielce.pl

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego

INFORMACJE O PROJEKCIE:
Liczba partnerów: 10
Kraje uczestniczące:
Niemcy, Belgia, Chorwacja, Włochy, Norwegia, Polska, Węgry, Hiszpania

Czas trwania projektu:
4/2016 - 3/2021
Zakładane efekty projektu:
9 Regionalnych Planów Działań, 9 ulepszonych zasad realizacji działań lokalnych, 6 wizyt studyjnych, 6 nowych projektów
Dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego: 1.622.097 € (85%)

OFERTA KRAJOWA 7366415

OGŁOSZENIE WŁASNE WYDAWCY

MÓJ BIZNES. LUDZIE, PRACA, INNOWACJE

REDAKTOR NACZELNY: Maciej Drzewicki, maciej.drzewicki@agora.pl, tel. 58 32 19 152,
ADRES REDAKCJI: ul. Tkacka 7/8, 80-836 Gdańsk

BIURA OGŁOSZEŃ:

BIAŁYSTOK - tel. 85 74 78 111, e-mail: reklama@bialystok.agora.pl,
BYDGOSZCZ - tel. 52 52 57 084, e-mail: reklama@bydgoszcz.agora.pl,
CZĘSTOCHOWA - tel. 34 36 72 273, e-mail: reklama@czestochowa.agora.pl,
GDAŃSK - tel. 58 32 19 123, e-mail: reklama@gdansk.agora.pl,
GORZÓW WLKP. - tel. 95 73 38 963 , e-mail: reklama@gorzow.agora.pl,
KATOWICE - tel. 32 32 52 719, 507 094 972, e-mail: reklama@katowice.agora.pl,
KIELCE - tel. 41 24 98 085, e-mail: reklama@kielce.agora.pl,
KRAKÓW - tel. 12 62 95 319, e-mail: reklama@krakow.agora.pl ,
LUBLIN - tel. 81 53 79 017 | 81 53 79 022, e-mail: biuro@lublin.agora.pl,
ŁÓDŹ - tel. 42 63 16 176, e-mail: reklama@lodz.agora.pl,
OLSZTYN - tel. 89 67 86 006, e-mail: reklama@olsztyn.agora.pl,
OPOLE - tel. 77 40 12 006, e-mail: reklama@opole.agora.pl,
PŁOCK - tel. 24 26 71 002, e-mail: reklama@plock.agora.pl,
POZNAŃ - tel. 61 85 89 238, e-mail: reklama@poznan.agora.pl,
RADOM - tel. 48 36 73 003, e-mail: reklama@radom.agora.pl,
RZESZÓW - tel. 17 78 03 013, e-mail: reklama@rzeszow.agora.pl,
SZCZECIN - tel. 91 48 18 360, e-mail: reklama@szczecin.agora.pl,
TORUŃ - tel. 56 664 69 03, e-mail: reklama@torun.agora.pl,
WARSZAWA - tel. 22 555 55 55, e-mail: reklama@agora.pl,
WROCŁAW - tel. 71 37 17 355, e-mail: reklama@wroclaw.agora.pl,
ZIELONA GÓRA - tel. 68 32 88 133, e-mail: reklama@zielona.agora.pl.

WYDAWCA: Agora S.A., ul. Czerska 8/10, 00-732 Warszawa,
DRUK: Agora S.A. ISSN: 2451-5108