

# Mezinárodní management IV.

Nástroje mezinárodního  
managementu

**KOOPERACE A AKVIZICE**

# Úvod

Nástrojem společného podnikání se stávají kooperace – spolupráce zainteresovaných osob.

Kooperativní strategie – realizace cílů prostřednictvím spolupráce s organizacemi, která je lepší než konkurenční boj.

Jedná se o formu dvou protikladů – rivalita versus spolupráce.

# Úvod

Důvodem kooperace – kooperativní strategie je získání významné výhody z pozice omezení v určitých dovednostech či zdrojích a nabytí dovedností či zdrojů prostřednictvím spolupráce se strategickým partnerem.

V konečném důsledku tak získáváme výhody z koncentrace (viz. společné podniky) a tím konkurenční výhodu oproti ostatním rivalům v oboru.

# Typy kooperací

Z pozice teorie tržní síly se jedná o způsob, jimiž firma zvyšuje svou konkurenční úspěšnost.

Kooperativní strategie v tomto případě poskytuje pro spolupracující firmy oboustranně výhodnou příležitost měnit postavení, které v oboru znamenají.

V konečném důsledku zvyšuje tržní sílu.

# Typy kooperací

Úspory transakčních nákladů ve spojení například s náklady jednání, uzavírání smluv.

Veškeré dopady z pozice transakčních nákladů je nutno zahrnout do rozhodování spojeného s podnikatelskou aktivitou jejich eliminací.

Někdy pracujeme s tzv. manažerským náklady ve spojení s uskutečněním transakcí.

Příkladem rozhodování může být zakoupení podniku na úkor budování vlastního zastoupení.

# Typy kooperací

Teorie zastoupení se zabývá schopnostmi plnit cíle z pozice základní manažerské hierarchie – nadřízenost versus podřízenost.

Teorie zvyšování návratnosti je spojena s problematikou návratnosti vstupních vkladů. Tvorba kooperace se zakládá z pozice zamezení předkupního práva ze strany jejich rivalů (hybatelů trhu)

# Motivy pro kooperativní strategii

Z pozice základních cílů:

- Zmírnění rizik
- Velký rozsah produkce
- Výměna technologie
- Kooptace či zamezení konkurence
- Zamezení překážek pro investice
- Usnadnění mezinárodní expanze
- Vertikální integrace z pozice komplementarity do hodnotového řetězce
- Pružnost kooperace spojená s požadavky zákazníků

# Externí výzvy kooperace

Se opírají o změny externího prostředí z důvodů:

- Turbulence trhů a ekonomické nejistoty
- Tlak na snižování nákladů
- Globalizace oboru a technologie
- Rychlost technologického rozvoje
- Zkracování životního cyklu produkce



# Teorie vzniku fúzí

Vzniká v kontextu změn externího prostředí.

Důvody jsou spojené s tlakem mezinárodní soutěže, finančních inovací, liberální antitrustové politiky a dalších faktorů.

To vede k „boomu“ sdružování podniků z pohledu

- převzetí,
- akvizic
- a manažerských odkupů.

# Fúze a akvizice

Spojování velkých firem patří k významným událostem v hospodářském světě.

Jedná se o základní strategické aktivity managementu při řízení společností za účelem zvyšování hodnoty podniku.

„Základem k dosažení vyšších tržeb a prodejů jsou tyto prostředky: Globalizace, nové výrobky a akvizice firem“

Larry Bossidyho (CEO, Allied Signal),

# Fúze a akvizice

Akvizice - dochází k tomu, že se jednotlivé firmy spojují do formy jednoho podniku.

Nakupující firma zůstává a přebírá veškerá aktiva a pasiva převzaté cílové firmy, která přestává existovat.

Někdy se stává cílová firma dodatečnou nebo částí dodatečné mateřské společnosti (GM při akvizici EDS).

# Fúze a akvizice

Jiným druhem akvizice je pojem konsolidace, kde se jedná o spojení dvou nebo více firem do formy úplně nové společnosti.

Nepřímá forma akvizice je charakterizována odkupem daného podniku vlastním managementem.

Někdy je používán pojem „převzetí firmy (Takeover)“.

Tento pojem je velmi mlhavý a týká se především nepřátelských převzetí podniku (Hostile Takeover).

# Akvizice

Akviziční firma (Akvizitor) je nakupující firma, která získává převzatou cílovou firmu, nebo-li akvizičního kandidáta.

Cílová firma (Target firm) je cílová firma (akviziční kandidát), který vplyne do nakupující akviziční firmy a přestává existovat.

# Příklad

Příkladem může být společnost Coca-Cola, která na začátku 80. let stála před hlubokou krizí.

Její nový CEO R. Goizueta provedl velmi mnoho akvizicí (odhad kolem 200), zejména v oblasti průmyslu nápojů.

Výsledkem byl obrovský růst tržní hodnoty za jeho vedení společnosti Coca-Cola .

V době jeho nástupu byla tržní hodnota firmy ve výši 4,3 mld USD a vzrostla na 147 mld. USD v roce 1997

# Akvizice

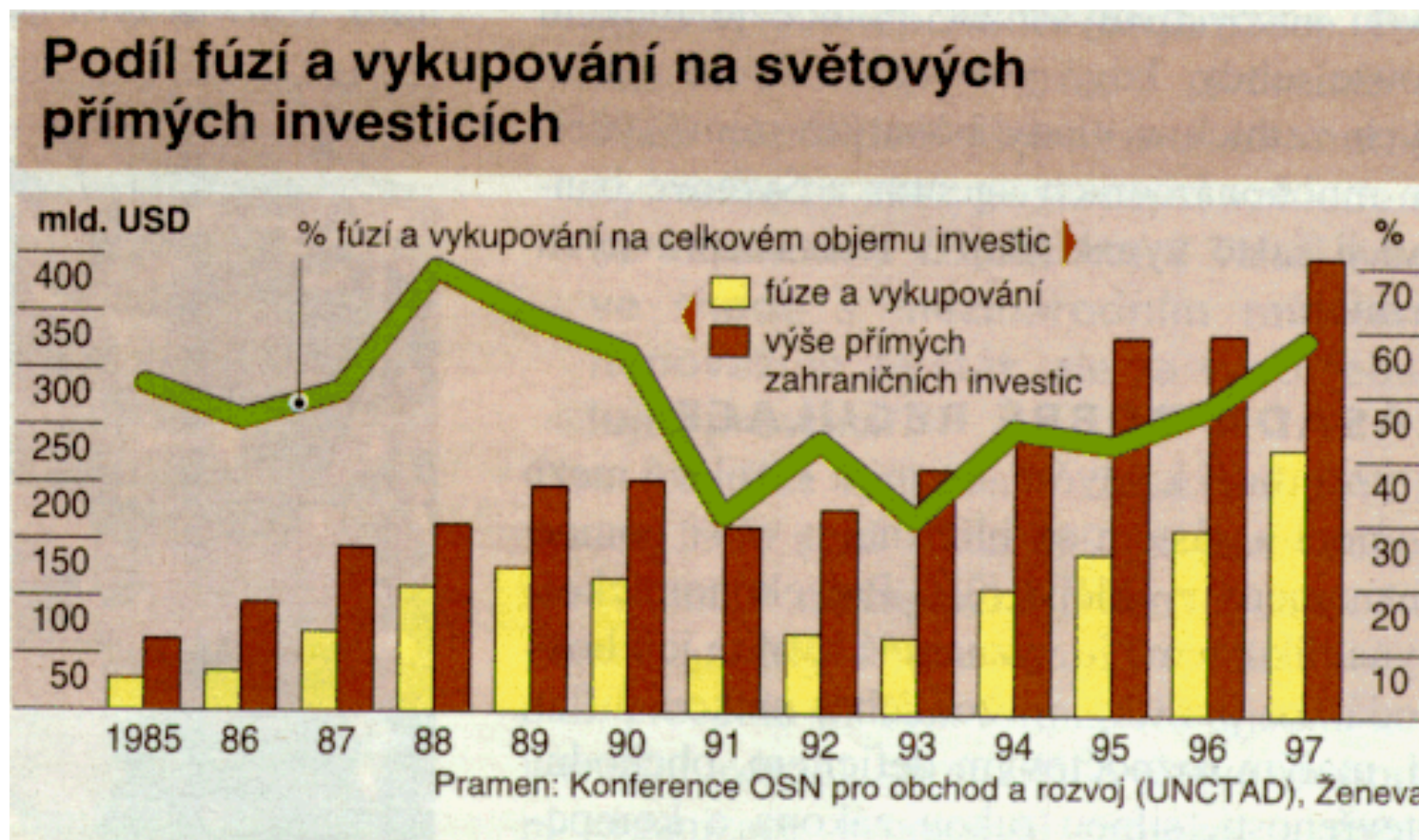
Výhody akvizic lze spatřovat ve vytváření daňových štítů, obsazení trhů, získání levné pracovní síly a v neposlední řadě akviziční firma očekává určitá zvláštní aktiva.

Mezi tato aktiva patří dobrá vzdělanost, vysoká odbornost dělníků, podnikatelská kultura a vstřícné zacházení ze strany vlády a úřadů.

Všechny uvedené výhody akvizic lze koncentrovat do poslání akvizice, kterou je zvýšení hodnoty mateřské společnosti.

# Akvizice

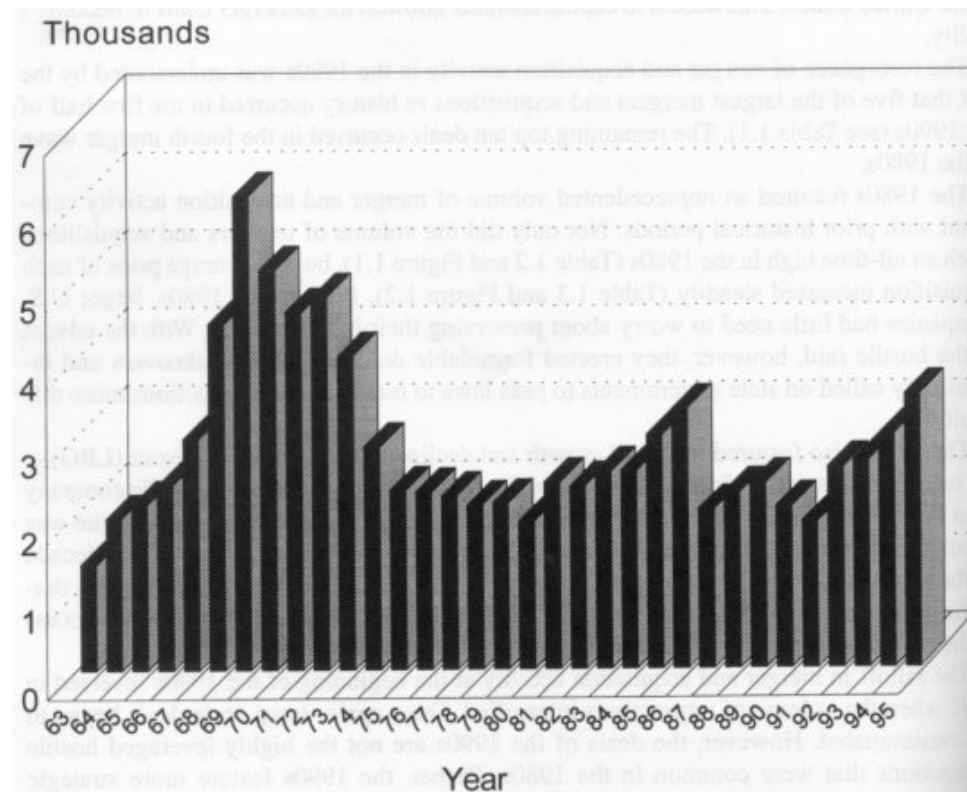
Podle UNCTAD (konference OSN pro obchod a rozvoj) lze předvídat, že dynamika akvizičních procesů bude celosvětově pokračovat:





# Akvizice

K největším představitelům akvizicí ve světě patří USA, kdy americké nadnárodní firmy investovaly 115 mld. USD, z čehož 90% představují akvizice.



# Akvizice

Tab.1. 10 největších akvizicí ve vybraných letech v USA

<b>Akviziční firma</b>	<b>Cílová firma</b>	<b>Hodnota akvizice (mld. USD)</b>	<b>Rok uskutečnění akvizice</b>
Kohlberg Kravis & Roberts	RJR Nabisco, Inc	25,1	1989
Walt Disney Co.	Capital Cities/ ABC	19,0	1995
Glaxo, PLC	Wellcome PLC	15,0	1995
Time, Inc.	Warner Comm.	14,1	1990
Philip Morris, Inc	Kraft, Inc	13,4	1988
Standard Oil, Inc.	Gulf, Inc.	13,4	1984
Squibb Co.	Bristol-Myers, Co.	12,1	1989
Texaco, Inc.	Getty Oil Co.	10,1	1984
Lockheed Corp.	Martin Marietta	10,0	1995
Chemical Bank	ChaseManh. Bank	10,0	1995

# Akvizice

Tab.2. 10 největších akvizicí ve vybraných letech v ČR

<b>Akviziční firma</b>	<b>Cílová firma</b>	<b>Hodnota akvizice (mil. USD)</b>	<b>Rok uskutečnění akvizice</b>
TelSource	SPT Telecom a.s.	1 400	1995
Volkswagen	Škoda a.a.s.	900	1991
IOC	Unipetrol a.s.	629	1995 –2000
Phillip Morris	Tabák a,s,	420	1992
Independent Power	Energetické centrum	400	1994
Daewoo – Steyer	Daewoo Avia a.s.	357	1995
Glaverbel	Glavunion a.s.	232	1991 –1998
Pepsi-Cola	„zelená louka,,	200	1994 –2000
T Mobil	Radiomobil a.s.	183	1996
Bass Breweries	Pražské pivovary a.s. Radegast a.s.	143	1993 -1998

# Akvizice

Obecný algoritmus kroků akvizičního procesu používaný v USA:

- identifikace akviziční strategie
- nastínění kritérií akvizice
- alternativnímu nastínění přiblížení akvizice
- výběr nastíněných přístupů k akvizici
- analýza interních rozvojových alternativ cílové firmy
- provedení akvizice - stanovením firemního cíle a firemní strategie cílové firmy
- plánování post-akvizičního integračního procesu

[1] Gaughan, A. P. (1996), Mergers, Acquisitions nad Corporate Restructuring, John Wiley & sons, Inc. New York.

# Akvizice

Důvody koncentračních snah podniků v jednotlivých odvětvích v ČR:

- vykupování konkurentů
- dosažení kritické velikosti
- vytváření daňových štítů
- obsazení trhů
- získání levné pracovní síly
- a v neposlední řadě akviziční firma očekává určitá zvláštní aktiva.  
Mezi tato aktiva patří dobrá vzdělanost, vysoká odbornost dělníků, podnikatelská kultura a vstřícné zacházení ze strany vlády a úřadů.

# Akvizice

## Důvody a výhody převzetí a spojení podniků v ČR:

rekonstrukce a modernizace, finanční zdroje	23	25	16
z zvýšení kvality a konkurenceschopnosti	8	18	22
know - how, nové technologie	9	11	15
export, nové trhy	10	11	13
rozšíření sortimentu výrobků	5	17	11
zavádění ekologických norem do produkce	8	13	12
zlepšení spotřebitelského komfortu	2	16	9
plné využití stávající výrobní kapacity	4	9	11
zabezpečení vyšší profesionality práce	6	11	9
umožnění vstupu do zavedených obchod. sítí	6	7	9
udržení zaměstnanosti a tvorba nových míst	3	10	6
přizpůsobení se mezinárodním standardům	3	7	5
zkrácení návratnosti investic, úspora nákladů		3	17
společný výzkum a technický rozvoj		10	12
know -how pro efektivní management	3		9
optimalizace logistiky produktu		9	6

# Akvizice

**Horizontální akvizice** se týká firem, které podnikají ve stejném oboru podnikání a navzájem si mohou konkurovat.

Principem takového spojení je dosažení úspor z rozsahu ve výrobě a distribuci produktů a možnost zvýšení tržní síly ve velmi koncentrovaném průmyslu.

# Akvizice

**Vertikální akvizice** se týká spojení firem v průmyslu se silnými dodavatelsko odběratelskými vztahy.

Akviziční firma je často dodavatel nebo zákazník cílové firmy.

Vertikální akvizice je obvyklým způsobem převzetí firmy, v případech, kdy je trh pro středně pokročilé výrobky nedokonalý, protože má nedostatek zdrojů vůči kritickým nákupním dodávkám nebo pokud ztrácí kontrolu nad výrobou specifických výrobků.



# Akvizice

- **Koncentrické akvizice** je takové spojení akviziční a cílové firmy, které jsou příbuzné základní technologií, výrobními procesy nebo trhy.

Akviziční firma získáním cílové firmy dosáhne rozšíření podnikatelských aktivit, tržních účastí nebo technologií

- **Konglomerátní akvizice** se týká spojení firem které nemají k sobě žádný bezprostřední vztah (zdrojový, technologický, nebo tržní)

# Akvizice

V ČR lze sledovat prognózu akvizic v posledních letech, nicméně pro nejbližší roky lze prognózovat růst počtu akvizic ze strany především zahraničních firem jako akvizičních kandidátů a jednak lze očekávat i nárůst ceny jednotlivých akvizic. To je dáno:

- Schválenou podporou přílivu zahraničního kapitálu ze strany vlády ČR ( investiční pobídky)
- Vstupem ČR do EU