

AGNIESZKA GOŹDZIEWSKA

FUZJE PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Podmioty gospodarcze opierają swoją działalność na trzech zasadniczych aspektach. Są to: przetrwanie, adaptacja oraz rozwój. To właśnie one determinują ich zachowania na rynku. Z uwagi na zachodzące zmiany w otoczeniu, wiele przedsiębiorstw staje przed koniecznością redefiniowania podstaw swojej działalności, a tym samym restrukturyzacji kluczowych obszarów funkcjonowania. Takie zabiegi mają zapewnić podmiotom gospodarczym wyższą produktywność, elastyczność, konkurencyjność i ogólnie pojmowaną sprawność.

Działania restrukturyzacyjne przedsiębiorstw prowadzą do odnawiania zasobów, powodują zmiany w strukturze prawnej i właściwej, korygują zasady działalności marketingowej, wskutek czego pojęcie zysku nabiera innego niż dotąd znaczenia. Co więcej, taka przebudowa systemu przyczynia się do rekonstrukcji struktury wewnętrznej i doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem, gdy stosuje się przy tym nowe zasady organizacji. Z rynkowego punktu widzenia przedsiębiorstwo jest towarem, który ma określoną wartość rynkową, w związku z tym może być przedmiotem kupna i sprzedaży. Zjawisko to jest znane pod pojęciem fuzji i stało się przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstw, jako jeden z głównych sposobów ekspansji rynkowej.

Zrealizowanie przedsięwzięcia fuzji i przejęcia jest procesem obarczonym dużym ryzykiem niepowodzenia. Wynika to z faktu, iż jest to operacja złożona, wieloetapowa, często niepowtarzalna. Wywołuje ona zwykle głębokie zmiany w wielu obszarach funkcjonowania łączonych przedsiębiorstw oraz ma wpływ na otoczenie zewnętrzne.

Przeprowadzenie operacji przejęcia wiąże się ponadto z uzyskaniem poparcia wielu stron. Odnosi się to głównie do kluczowych interesantów występujących zarówno po stronie przejmującego, jak i przejmowanego przedsiębiorstwa. Podejmując się realizacji takiej transakcji należy szczególnie rozważyć możliwość jej niepowodzenia. W takiej sytuacji powinno się pamiętać o konieczności wpisania poniesionych kosztów w straty, a w przypadku jej realizacji, możliwość nieosiągnięcia zakładanych celów przejęcia.

Typy fuzji

Fuzja polega na połączeniu się dwóch partnerów o podobnych rozmiarach oraz potencjale ekonomicznym. Fuzja ma miejsce wtedy, gdy w wyniku połączenia się dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw pozostaje tylko jedno z nich¹. Cechą fuzji jest z reguły zgodne, nieprzymuszone działanie partnerów, niejednokrotnie są to podmioty podobnej wielkości. Fuzja cechuje się również tym, że firmy, które zdecydowały się na proces fuzji tracą osobowość prawną.

Nieustannie obserwuje się rewolucję w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W tych trudnych i dynamicznie zmieniających się czasach warto pamiętać o tym, że istotną kwestią jest zarządzanie współczesnymi fuzjami przy wykorzystaniu koncepcji czterech „F”. Można osiągnąć doskonałe rezultaty stosując tę zasadę w trakcie łączenia się i współdziałania przedsiębiorstw²:

- focus – zogniskowanie wspólnego działania przedsiębiorstw na jednym lub w kilku sektorach,
- first – bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia, na przykład w wyniku przeprowadzenia fuzji,
- fast – szybkie dostosowanie struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem do współdziałania między przedsiębiorstwami,
- flexibility – większa elastyczność działania połączonych przedsiębiorstw.

W praktyce gospodarczej występuje uniwersalny podział na kilka rodzajów fuzji przedsiębiorstw, wśród których należy wymienić³:

- fuzje horyzontalne,
- fuzje wertykalne,
- fuzje konglomeratowe,
- fuzje geograficzne.

Fuzje horyzontalne, zwane także poziomymi, polegają na łączeniu się partnerów funkcjonujących w tym samym sektorze. Ich celem jest zwiększenie udziału w rynku. Fuzje poziome występują też w sytuacji, gdy partnerzy działają w odmiennych sektorach, ale mimo to zacierają do scalenia swoich potencjałów i sił, wzajemnie uzupełniają swoje oferty sprzedaży, by wspólnie przeciwdziałać wszechobecnej konkurencji. Innym rodzajem zespolenia są fuzje wertykalne, czyli pionowe. Polegają one na łączeniu się partnerów z podobnych sfer działania. Fuzje pionowe mogą występować w jednej z dwóch form: fuzja pionowa w górę lub fuzja pionowa w dół. Pierwszy rodzaj polega na wiązaniu się firmy z dostawcami i kooperantami. Druga forma natomiast opiera się na scalaniu przez przedsiębiorstwo sieci dystrybucji i sprzedaży swoich produktów lub usług. Kolejny typ integro-

¹ P. J. Szczepankowski: *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa 2000, s. 12.

² W. Frąckowiak: *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2008, s. 53.

³ W. Jankowski: *Dylemat fuzji i przejęć: kto odchodzi, a kto zostaje?*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 5, s. 27.

wania podmiotów to fuzje konglomeratowe. Jest to kapitałowe i organizacyjne połączenie się partnerów strategicznych, przy czym partnerzy działają w różnych sektorach, a nawet działają na odmiennych rynkach. Głównym motywem tego rodzaju fuzji jest możliwość wykorzystania zasobów kapitałowych jednego partnera przez drugiego.

Innym sposobem klasyfikacji fuzji jest podział fuzji i przejęć na wrogie i przyjaźnielskie. W przypadku fuzji mówimy o przejściu przyjaźnielskim, natomiast w przypadku akwizycji – o przejściu wrogim. Przejęcie przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od fuzji, polega na przeniesieniu kontroli nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa z jednej grupy inwestorów do innej. Cechą odróżniającą przejęcia od fuzji jest zachowanie dotychczasowej podmiotowości prawnej przez przejmowane przedsiębiorstwo. Przejęcie polega na zakupie ponad 50% wartości kapitału przejmowanego przedsiębiorstwa. Przejęcie może nastąpić przez: zakup akcji (udziałów), zakup aktywów, prywatyzację spółki publicznej, wspólne przedsięwzięcie⁴.

Przyjmuje się, że typy fuzji mogą przyjmować następujący charakter⁵:

- Many at once (wszyscy na jednego – atak kilku firm na jedną w tym samym czasie) ma miejsce wówczas, gdy kilka zróżnicowanych kapitałowo, organizacyjnie i rynkowo przedsiębiorstw jednoczy się z inną firmą lub też zmierza do jak najszybszego jej kupna, aby wzmocnić swoje działanie w sektorze.
- One at a time (jedna na jakiś czas) może przybierać dwie formy łączenia się przedsiębiorstw. Pierwsza z nich występuje w sytuacjach pojawiających się zagrożeń i turbulencji w otoczeniu. Druga ma miejsce, gdy duże przedsiębiorstwo absorbuje mniejszą firmę.
- One by one (jedna na jedną firmę) tę metodę obserwuje się, gdy podobne co do wielkości i struktury przedsiębiorstwa wzajemnie się pochłaniają.

Na zagadnienie fuzji można również spojrzeć z perspektywy określenia celu i sposobu konstruowania tegoż procesu. Z takiego punktu widzenia można wyróżnić kilka ciekawych form fuzji. Jedną z nich jest kooperacja ścisła. Takie rozwiązanie ma zastosowanie wtedy, gdy kooperanci fuzji postanawiają połączyć ze sobą zasoby tego samego typu. Ważnym elementem tej współpracy jest fakt, że każdy z partnerów korzystając ze wspólnych urządzeń produkuje własny wyrób. Nieco odmienne zasady prezentuje kolejna forma, jest to fuzja addytywna. Polega ona na łączeniu zasobów tego samego rodzaju przez partnerów procesu. Takie działania mają doprowadzić do wspólnego celu, jakim jest produkowanie bądź sprzedaż wspólnego produktu. Należy wspomnieć także o jeszcze jednej formie, jaką jest fuzja komplementarna. Ten rodzaj współdziałania bazuje na przygotowaniu, wyprodukowaniu bądź skomercjalizowaniu wspólnego produktu, opierając się na zintegrowanych zasobach o charakterze komplementarnym. Istotną kwestią przy tego rodzaju fuzji jest to, że stwarza

⁴ K. Wach: *Alianse strategiczne, fuzje i przejęcia przedsiębiorstw jako efekt walki konkurencyjnej*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda i J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 928, Wrocław 2002.

⁵ W. Sroka: *Alians strategiczny a fuzja*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2001, nr 5.

ona bardzo silne więzi między partnerami. Dzieje się tak dlatego, że żaden z kontrahentów nie jest w stanie wytworzyć produktu opierając się wyłącznie na własnych zasobach⁶.

Metodyka tworzenia fuzji i dokonywania przejęć

Zintegrowanie dwóch lub więcej przedsiębiorstw lub przejęcie jednego przez inne niesie ze sobą zmiany we wszystkich sferach działania nowo powstałego podmiotu: począwszy od modyfikacji w sferze techniki i technologii, ekonomiki i rynku, a skończywszy na zmianach w podstawach prawnych i własnościowych, a także w kwestii organizacji i zarządzania. Wszelkie zmiany, które przyczynią się do realizacji strategii wzrostu oraz do dostosowania się podmiotu do warunków panujących w otoczeniu mają charakter długo-okresowy. Istotne jest odpowiednie sprecyzowanie celów, strategii oraz zasad funkcjonowania przez potencjalnych uczestników fuzji. Takie ustalenia powinno się określić w miarę wcześnie, aby tuż po połączeniu partnerzy mieli zgodne zamiary i oczekiwania w stosunku do nowych sytuacji i warunków funkcjonowania⁷.

Na rysunku 1 przedstawiono proces konsolidacji. Składa się na niego siedem etapów. Na każdym szczeblu należy podjąć właściwe decyzje związane z przebiegiem procesu, który zmierza do fuzji. Szereg pytań na każdym z etapów ma umożliwić podjęcie najlepszej decyzji.

Rozważania dotyczące metodyki tworzenia fuzji należy rozpocząć od ustalenia odpowiedzi na pytanie: czy istnieją możliwości i warunki do tego, by uruchamiać proces fuzji lub przejęcia? Na tym etapie powinno się przede wszystkim sprecyzować motywy podjęcia działania konsolidacyjnego oraz spróbować ocenić korzyści, jakie z tej aktywności mogą wynikać. Kolejna faza nakazuje rozważyć, kiedy i w jaki sposób trzeba przeprowadzić proces. Konieczne jest precyzyjne określenie metod i form transakcji oraz poprawne sprecyzowanie programów, harmonogramów oraz procedur. Kolejny krok ma za zadanie określić, kto będzie odpowiedzialny za realizację i rezultaty wynikające z konsolidacji. Następną fazą zmierza do określenia, jaką wiedzę trzeba zgromadzić, zanim podejmie się operację. Ponadto dokonuje się analizy i oceny strategii tegoż procesu. Kolejne pytanie, na które trzeba znaleźć odpowiedź podczas następnych faz procesu, to zagadnienia związane z finansami: skąd pozyskać środki na sfinansowanie przedsięwzięcia? oraz określenie potencjalnych źródeł finansowania. Kolejne etapy niosą ze sobą równie ważne problemy do rozwiązania. Powinno się w tej fazie zastanowić nad tym, w jaki sposób skonsolidować interesy łączonych podmiotów. Co więcej, pozostaje jeszcze kwestia integracji majątku, rachunkowości oraz całego systemu zarządzania. Na zakończenie tego wieloetapowego procesu pozostaje kluczowa kwestia do rozwikłania: co można zrobić, by podnieść wartość rynkową nowo powstałego podmiotu. Być może odpowiedni program restrukturyzacji bę-

⁶ *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, red. M. Lewandowski, WIG Press, Warszawa 2001, s. 29.

⁷ W. Frąckowiak: *op.cit.*, s. 65.

dzie dobrym rozwiązaniem. Warto również pamiętać o stałym monitorowaniu tego nowego przedsięwzięcia. Od jego wyników będzie zależało dalsze ewentualne działanie, mające doprowadzić do ujednoczenia struktury zarządzania oraz tworzenie warunków do dalszego rozwoju nowego podmiotu.



Rys. 1. Etapy procesu konsolidacji

Źródło: na podstawie W. Frąckowiak: *op.cit.*, s. 68.

Motywy fuzji i ich klasyfikacja

Zrealizowanie procesu fuzji jest zadaniem niezwykle trudnym, obciążonym ryzykiem niepowodzenia. Wiąże się to ze złożonością i wieloetapowością tej operacji. Ponadto jej dokonanie łączy się z licznymi zmianami występującymi w wielu sferach działania połączonych podmiotów gospodarczych. Przygotowanie i zrealizowanie takiego działania

zalicza się do bardzo skomplikowanych i kosztownych operacji gospodarczych, wymagających różnorodnych, często wysokich kompetencji.

Motywów fuzji jest bardzo wiele, zazwyczaj dwa przedsiębiorstwa zmierzają do połączenia, by w ten sposób przynieść wymierne korzyści ekonomiczne swoim właścicielom. Oczywisty jest fakt, że wartość połączonych podmiotów gospodarczych musi przewyższać sumę ich wartości, gdy działają rozłącznie.

Waldemar Frąckowiak zaproponował następującą klasyfikację dla motywów fuzji. Wszelkie określone przez niego motywy podzielił na pięć zasadniczych grup, a następnie w każdej z nich wyróżnił kluczowe czynniki skłaniające do fuzji. Tabela numer 1 przedstawia klasyfikację według Frąckowiaka.

Tabela 1

Klasyfikacja motywów

Grupy motywów	Motywy
Motywy techniczne i operacyjne	Zwiększenie efektywności zarządzania, pozyskanie bardziej efektywnego kierownictwa, usunięcie nieefektywnego kierownictwa, synergia operacyjna, korzyści skali, komplementarność zasobów i umiejętności, ograniczenie kosztów transakcji, korzyści integracji technicznej
Motywy rynkowe i marketingowe	Zwiększenie udziału w rynku, zwiększenie wartości dodanej, wyeliminowanie konkurencji, komplementarność produktów, dywersyfikacja ryzyka działalności, wejście w nowe obszary działalności
Motywy finansowe	Wykorzystanie nadwyżek finansowych, przejęcie gotówki, synergia finansowa, niedowartościowanie spółki – celu
Motywy menedżerskie	Wzrost wynagrodzeń kierownictwa, wzrost prestiżu i władzy, zmniejszenie ryzyka zarządzania, zwiększenie swobody działania

Źródło: na podstawie W. Frąckowiak: *op.cit.*, s. 2.

Do motywów technicznych i operacyjnych zalicza się chęć zwiększenia efektywności zarządzania oraz uzyskania synergii operacyjnej. Innym motywem może być chęć pozyskania bardziej efektywnego kierownictwa, technologii lub know-how. Z kolei motywy rynkowe i marketingowe to dążenie do zwiększenia udziału w rynku, uzyskania większej kontroli nad łańcuchem tworzenia wartości dodanej, rozszerzenia zakresu i zasięgu oferowanych produktów. Skrajnym motywem może być pragnienie wykluczenia konkurencji i przejęcia kontroli nad rynkiem. Oczekiwane korzyści finansowe są jednak jednym z najważniejszych motywów fuzji. Kolejne motywy to przejęcie gotówki posiadanej przez przejmowaną firmę, zwiększenie zdolności do zadłużenia oraz obniżenie kosztu kapitału – wynikające ze zwiększenia skali działania połączonych firm. Ostatnią grupę stanowią motywy menedżerskie. Nie jest konieczne, by były one zgodne z interesem akcjonariuszy.

Rzeczywistym motywem realizacji fuzji może być dążenie zarządu do powiększania imperium. Ma to swój efekt w prestiżu, sprawowanej władzy oraz wynagrodzeniach. Efektem fuzji może być także rozproszenie akcjonariatu, co pozwala na uzyskanie większej niezależności przez zarząd. Przeprowadzenie przejęcia może pozwolić na ukrycie kłopotów finansowych, popełnionych przez kierownictwo błędów lub wynikać z chęci uniknięcia niepopularnej decyzji o restrukturyzacji przedsiębiorstwa⁸.

Najistotniejszym jednak powodem fuzji przedsiębiorstw jest uzyskanie tzw. efektów synergicznych. Powszechnie znana definicja synergii głosi, że wartość całości jest większa niż suma wartości poszczególnych jej części. W kontekście fuzji „wartość dodana” wynikająca z efektów synergii może pochodzić z różnych źródeł, zarówno operacyjnych, jak i finansowych. Należy więc zaznaczyć, że przez pojęcie „wartości dodanej” powinno się rozumieć nie tylko „więcej”, ale też „inaczej”⁹.

Nowa tendencja w dziedzinie fuzji na przykładzie przedsiębiorstwa CEMEX

Podmioty gospodarcze, które zdecydowały się na fuzję dążą do tego, aby ten proces zakończył się sukcesem. Ma to miejsce wówczas, gdy zainwestowały one w zyskowny wzrost. Takie działania wymagają integrowania i motywowania pracowników, aby szybko i wydajnie pracowali, a przy tym starali się zmniejszyć liczbę przestojów i zakłóceń, wprowadzać innowacje i nadążać za wyłaniającymi się trendami.

Doskonałym przykładem podmiotu realizującego nową tendencję w dziedzinie fuzji jest firma CEMEX, producent cementu z centralą w Meksyku. Wykupienie przez CEMEX grupy RMC w Europie, ilustruje i potwierdza nowy trend obowiązujący w obszarze fuzji. Zauważa się ostatnio, że wzrasta liczba przedsiębiorstw z krajów rozwijających się, które przejmują zachodnie podmioty gospodarcze o ugruntowanej pozycji¹⁰.

Firma CEMEX dokonując fuzji z RMC w Europie, musiała uporać się z podstawowymi problemami, które zazwyczaj pojawiają się w takiej sytuacji. Przede wszystkim były to protesty i lęk pracowników przed nowym i nieznanym scaleniem, co oczywiście wywoływało niepokój u dostawców. Ponadto firma borykała się z dezaprobatą rządów i utratą klientów na rzecz konkurencji. Na tym nie kończyły się jej problemy. Inwestorzy CEMEXU nie byli zadowoleni z nabycia brytyjskiego producenta cementu RMC, co więcej, wyczuwali wśród europejskich pracowników negatywne nastawienie wobec „firmy z Trzeciego Świata”. Jedynym rozsądnym sposobem na przekonanie pracowników z RMC oraz londyńskich rynków kapitałowych było szybkie odniesienie sukcesu przez CEMEX. Tak też się stało i po niedługim czasie gigant z Meksyku zatryumfował. Wielkim wydarzeniem było wyprowadzenie na prostą przytłoczonej kłopotami fabryki cementu RMC w mieście Rugby

⁸ W. Frąckowiak: *op.cit.*, s. 4.

⁹ D. Lovallo, P. Viguerie, R. Uhlaner, J. Horn: *Fuzje i przejęcia: jak uniknąć złudzeń?* „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 64, s. 127.

¹⁰ http://cemex.com/tc/tc_oh.asp (2010).

w Anglii. CEMEX postanowił zainwestować w fabrykę potężne sumy oraz wysłać do niej zespół pracowników do spraw integracji pofuzyjnej oraz ekspertów z zakresu kontroli jakości i obsługi technicznej. Zadaniem wyspecjalizowanych zespołów było udzielenie pomocy w rozwiązaniu problemów fabryki oraz zaznajomienie pracowników z Rugby z nowymi metodami pracy. Współpraca zaowocowała wzrostem wydajności pracy oraz zwiększeniem bezpieczeństwa na terenie fabryki. Zamiast początkowej niechęci w stosunku do CEMEXU, z czasem pojawił się ogromny szacunek i uznanie dla standardów firmy, które przyniosły w kolejnym kwartale jeszcze lepsze wyniki pracy robotników i menedżerów¹¹. Przedstawiciele meksykańskiego producenta zadbali o jeszcze jedną ważną kwestię, o integrację ludzi. Pracownicy z Meksyku, Brazylii czy Hiszpanii wraz ze swoimi kolegami z Wielkiej Brytanii uczestniczyli w zajęciach dotyczących kultury brytyjskiej. Mieli wówczas możliwość wzajemnego poznania siebie i swoich kultur.

Przykład przedsiębiorstwa CEMEX pokazuje, że fuzja nie musi przypominać okupacji. Liderzy firmy starali się zrozumieć i wysłuchać pracowników przejętego podmiotu. Co więcej, chcąc ułatwić płynną transformację wprowadzali nowe systemy, równolegle podtrzymując stare rozwiązania. Zagłębili się także w kulturę organizacyjną, by lepiej poznać wagę symboli i sygnałów w procesie komunikowania pracownikom zmian. Zmierzali do takich rozwiązań, które będą naprawiać, a nie niszczyć i zmieniać to, co przez wiele lat tworzyli pracownicy RMC. W taki sposób udało im się zmienić sceptyków w zwolenników zmian.

Podsumowanie

Zagadnienie związane z fuzją to bardzo dynamicznie rozwijający się dział zarządzania. Obecnie coraz więcej publikuje się informacji, które mają przybliżyć i usystematyzować wiedzę na temat fuzji. Na rynku pojawiają się firmy konsultingowe, które oferują swoje usługi podmiotom chcącym przeprowadzić skutecznie i efektywnie operację fuzji.

Należy zauważyć, że fuzje są obecnie oczywistym zachowaniem. Coraz częstsze ich występowanie jest nieco wymuszone przez rynek i otoczenie instytucjonalne. Jednak w wielu przypadkach fuzja może okazać się dla przedsiębiorstwa jedynym rozwiązaniem trudnej sytuacji. Obserwując sytuację chociażby na rynku koncernów paliwowych, zjawisko to można uznać za główną metodę odzyskiwania sprawności, elastyczności oraz konkurencyjności gospodarki.

Literatura

Frąckowiak W.: *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2008.

Jankowski W.: *Dylemat fuzji i przejęć: kto odchodzi, a kto zostaje?*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 5.

¹¹ R.M. Kanter: *Fuzje, które przetrwają*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 6, s. 103.

- Kanter R.M.: *Fuzje, które przetrwają*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 6.
- Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, red. M. Lewandowski, WIG Press, Warszawa 2001.
- Lovalló D., Viguerie P., Uhlaner R., Horn J.: *Fuzje i przejęcia: jak uniknąć złudzeń?* „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 64.
- Sroka W.: *Alians strategiczny a fuzja*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 5.
- Szczepankowski P.J.: *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa 2000.
- Wach K.: *Alianse strategiczne, fuzje i przejęcia przedsiębiorstw jako efekt walki konkurencyjnej*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 928, Wrocław 2002.
- http://cemex.com/tc/tc_oh.asp (2010).

mgr inż. Agnieszka Goździewska
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Streszczenie

Artykuł został poświęcony zagadnieniu fuzji. Szczegółowo scharakteryzowano wszelkie typy fuzji oraz ich klasyfikacje, ze wskazaniem, jaki rodzaj poleca się w specyficznych sytuacjach, w których znajdują się przedsiębiorstwa. Opisano precyzyjnie metodykę tworzenia fuzji i dokonywania przejęć. Skupiono się także na kluczowych motywach skłaniających podmioty gospodarcze do zawarcia fuzji. Na zakończenie przybliżono historię meksykańskiego producenta cementu, firmy CEMEX. Wskazano na strategię tego przedsiębiorstwa dotyczącą fuzji.

MERGERS OF COMPANIES

Summary

The article was devoted to the issue of the merger. All types of the fusion and their classifications were characterized in detailed. There are also information regarding different kinds of mergers, which are recommended in peculiar situations to enterprises. A methodology of creating the fusion and effecting takeovers was precisely described. They also concentrated on crucial motives, inducing business entities for the conclusion of the merger. In conclusion was presented a history of the Mexican producer of cement, CEMEX companies.

