



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



Investește în oameni!

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Axa prioritară: 1. Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere

Domeniul major de intervenție: 1.2. Calitate în învățământul superior

Titlul proiectului: „e-Incluziune: Dezvoltarea și implementarea unui program de asistență bazat pe tehnologii TIC, pentru creșterea accesului la învățământul superior al persoanelor cu dizabilități”

Cod Contract: POSDRU/156/1.2/G/141055

STRATEGII DE FUZIUNE ȘI ACHIZIȚIE

CRISTINA ROXANA TĂNĂSESCU

OCTOMBRIE 2014, SIBIU

Produs în cadrul proiectului POSDRU e-Incluziune: Dezvoltarea și implementarea unui program de asistență bazat pe tehnologii TIC, pentru creșterea accesului la învățământul superior al persoanelor cu dizabilități, POSDRU/156/1.2/G/141055.

Investește în oameni!

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu în parteneriat cu Universitatea de Vest din Timișoara implementează proiectul *"e-Incluziune: Dezvoltarea și implementarea unui program de asistență bazat pe tehnologii TIC, pentru creșterea accesului la învățământul superior al persoanelor cu dizabilități"*, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013.

Obiectivul general al proiectului

Proiectul urmărește dezvoltarea unui curriculum accesibil, centrat pe nevoile educaționale ale studenților cu dizabilități, ce va contribui la înlăturarea barierelor și a restricțiilor din învățământul superior cu care se confruntă aceștia.

Proiectul se adresează unui nr. de **250 de studenți cu dizabilități** (grad ușor, mediu, accentuat și grav) și **200 cadre universitare** implicate în procesul de adaptare al curriculei universitare în raport cu necesitățile persoanelor cu dizabilități.

Cadrele didactice vor fi formate pentru a înțelege natura dizabilităților, nevoile educaționale ale persoanelor cu dizabilități, pentru a-și însuși un mod de lucru adecvat în relația cu studenții cu dizabilități, precum și pentru a adapta curricula/suporturile de curs teoretice și practice, astfel încât acestea să devină accesibile acestei categorii de studenți. Această accesibilizare se va realiza inclusiv prin intermediul unei platforme TIC tip "elearning".

Efectele pozitive pe termen lung

Dacă în mod direct acest proiect va acționa în primul rând asupra cadrelor didactice și studenților cu dizabilități, beneficiile indirecte pe termen mediu și lung se vor regăsi la nivelul învățământului superior, mai ales la nivelul grupului țintă final al acestuia, studenții. Programul de formare va contribui la o utilizare mai extinsă a tehnologiei digitale în predare/învățare, la creșterea nivelului de performanță a studenților la toate disciplinele în a căror predare se folosesc tehnologii TIC/elearning și la creșterea nivelului de competențe digitale ale studenților, în special ale celor cu dizabilități, prin accesibilizarea conținuturilor în formate accesibile a suporturilor de curs.

Adaptarea curriculară în scopul furnizării unui sprijin și a unei învățări personalizate centrate pe necesitățile educaționale ale studenților și implicit pe cerințele pieței muncii va contribui la creșterea numărului de absolvenți de învățământ superior și la integrarea lor pe piața muncii.

Corelarea sistemului de educație cu oportunitățile și dinamica actuală a pieței muncii oferă șanse sporite de integrare pe piața muncii pentru viitorii absolvenți, aducând astfel o contribuție importantă la creșterea relevanței educației universitare în raport cu piața muncii și implicit la *"asigurarea de oportunități sporite pentru participarea viitoare pe o piață a muncii modernă, flexibilă și inclusivă a 1.650.000 de persoane"* în conformitate cu dezideratele obiectivului general POSDRU 2007-2013.

Strategii de fuziune și achiziție

Fuziunea

Din punct de vedere tehnic, fuziunea constă în combinarea a două sau mai multe companii cu scopul de a crea o entitate economică prin unificarea patrimoniilor, iar din punct de vedere juridic, fuziunea este operațiunea prin care se realizează o concentrare a societăților comerciale.

Exemplu:

DaimlerChrysler AG a fost denumită ca fiind fuziunea unor egali, deși Daimler-Benz a fost partea dominantă în tranzacție. Dar managerii firmei Chrysler nu au acceptat tranzacția decât în condițiile denumirii ei ca fiind fuziune.

Fuziunea reprezintă, de fapt, o forma de achiziție care se poate realiza prin:

1. absorbție =înglobarea de către o societate a uneia sau a mai multor societăți comerciale, care își încetează existența.
2. fuziune pură sau contopire (fuziune prin consolidare) =reunirea a două sau mai multe societăți comerciale, care își încetează existența, pentru constituirea unei societăți comerciale noi.

Motivele pentru care firmele urmăresc să fuzioneze sunt următoarele: nevoia de a realiza economii de scară, creșterea poziției pe piață, reducerea barierelor de intrare pe alte piețe, reducerea costurilor de cercetare-dezvoltare, creșterea vitezei de intrare pe piață cu produse noi, creșterea gradului de diversificare, evitarea concurenței, oportunitatea de a dobândi și dezvolta competențe noi. S-a constatat ca nu toate fuziunile au succes.

Exemple:

1. Business Week și Wall Street Journal au studiat fuziunile în SUA și au ajuns la concluzia că ½ dintre acestea au produs efecte negative pentru acționari.
2. Studiile indică faptul că aproximativ 20% dintre numărul de fuziuni și achiziții sunt de succes, aproximativ 60% produc rezultate necorespunzătoare, iar restul sunt eșecuri.

Achiziția

Din punct de vedere tehnic-achiziția constă în preluarea unei companii sau a unei unități independente de către o altă companie cu scopul de a lărgi patrimoniul acestei entități economice.

Achiziția internațională constă în preluarea/transferarea activelor și a operațiunilor unei companii naționale sau filiale implantate în țara-gazdă de către/spre o companie străină, prima devenind o filială sau sucursală a celei din urmă.

Achizițiile sunt cele care domină scena internațională a tranzacțiilor cu companii, fuziunile reprezentând mai puțin de 3% din numărul total al tranzacțiilor cu companii.

De fapt, chiar și atunci când fuziunile par a se realiza între două companii relativ

egale, majoritatea reprezintă achiziții, căci o companie domină/dictează operațiunea de combinare. Numărul fuziunilor „reale” fiind atât de mic, din considerente practice, „fuziunile și achizițiile” vizează în fapt „achizițiile”.

Motivele pentru care firmele adoptă strategia de achiziție sunt următoarele:

a). Pentru a dobândi o competență esențială prin creșterea puterii pe piață a firmei. Există situații în care firmele consideră că nu au mărimea necesară pentru a profita de competențele esențiale de care dispun, fapt pentru care ele caută să-și mărească dimensiunea și implicit poziția pe piață prin cumpărarea unei alte afaceri concurente sau a unei afaceri dintr-o industrie puternic corelată. O firmă are putere pe piață dacă reușește să-și vândă produsele/serviciile sale în cantități mai mari decât concurenții sau dacă costurile activităților primare sau de susținere sunt mai mici decât ale concurenților. Puterea pe piață depinde de mărimea firmei și de resursele, respectiv competențele de a concura pe piață. Firmele urmăresc creșterea puterii pe piață cu scopul de a deveni lideri ai pieței.

Exemplu:

Achiziția firmei Compaq de către firma Hewlett Packard a avut ca rezultat creșterea la 25% a cotei de piață a celor două firme reunite pe piața computerelor personale, precum și încasări comparabile cu cele ale firmei IBM (un concurent puternic în domeniul serviciilor bazate pe computere).

Pentru a-și mări puterea pe piață firmele folosesc următoarele tipuri de achiziții:

□ *Achiziția orizontală- rezultă avantaje din economiile de scară și inovație tehnologică; de asemenea, se poate extinde mixul de produs și rețeaua de consumatori.*

Exemplu: În 2012, Facebook a achiziționat aplicația Instagram pentru 1 mld. \$.

□ *Achiziția verticală* - firmele achizitoare urmăresc în principal exercitarea unui control mai ridicat asupra: calității și livrării materiilor prime, a subansamblurilor (în cazul achizițiilor în amonte) sau a produselor, asupra politicilor de preț și, nu în ultimul rând, asigurarea contactului direct cu clienții (în cazul achizițiilor în aval).

- Avantajele ce decurg din acest tip de tranzacții cu firme sunt extrem de tentante, eliminarea dependenței de furnizorii externi sau crearea propriilor unități de producție.

Exemplu:

- Achiziția de către Walt Disney Company a firmei Fox Family Worldwide constituie o achiziție verticală prin care se extinde rețeaua de cabluri a firmei Walt Disney (deci o nouă rețea de distribuție pentru serviciile pe care ea le oferă), în timp ce firma continuă să se concentreze asupra afacerii sale de bază: generarea satisfacției și a bunei dispoziții.
- Google a achiziționat Motorola Mobility în 2012 pentru 12,5 mld. \$, datorită unui efort de a controla atât partea de soft cât și de hard a vânzării de smartphonuri.
- Starbucks a achiziționat brutăria "La Boulange" în 2013 pentru 100 mil \$. În loc să cumpere produse de patiserie de la o altă firmă, starbucks le produce acum in-house.

□ *Achiziția corelată*

b). Pentru a depăși barierele de intrare pe o piață sau pentru a-și mări viteza intrării pe o piață. Existența barierelor de intrare pe o piață face mult mai dificilă și costisitoare pătrunderea firmelor noi. De aceea cea mai bună cale pentru pătrunderea pe piața respectivă este cumpărarea unei firme care acționează deja acolo. Cu cât sunt mai mari barierele de intrare pe o piață, cu atât este mai mare probabilitatea ca o firmă să achiziționeze o altă firmă pentru a putea pătrunde pe acea piață. Deși costul cumpărării altei firme poate fi mare, totuși firma care adoptă această strategie dobândește un acces imediat pe piață și la canalele de distribuție existente. Dacă firmele doresc să pătrundă pe piețe externe, atunci ele achiziționează firme care acționează deja pe acele piețe. În acest caz achizițiile se fac între firme cu sedii în diferite țări.

Exemple:

1. În industria cosmeticelor, firma japoneză Shiseido a înființat o divizie care să se ocupe de achiziționarea unor firme situate în alte zone geografice, mai ales în Europa.
2. În industria fabricării produselor bunuri de consum, firma americană Kimberly-Clark în dorința de a pătrunde mai ușor pe alte piețe a adoptat strategia de achiziție a unor firme din afara SUA.

c). Pentru a evita costurile și riscurile atașate cercetării-dezvoltării produselor noi. Activitatea de cercetare-dezvoltare a produselor noi este considerată de manageri ca fiind costisitoare și riscantă pentru că: produsele noi necesită o perioadă de timp mare pînă când ajung să genereze profit; aproximativ 88% din inovații nu aduc efectele scontate; aproximativ 60% din toate inovațiile sunt imitate rapid de concurenți. De aceea firmele încercă să achiziționeze alte firme care au creat deja produse noi, performanța cărora fiind dovedită înaintea achiziționării firmelor respective.

Exemple:

1. Firmele producătoare de medicamente își extind oferta de produse noi prin achiziționarea altor firme producătoare care au creat acele produse.
2. Unele firme producătoare de medicamente achiziționează firme care dețin biotehnologii atât pentru a obține produse noi, cât și pentru a dobândi competențe tehnologice noi. Firmele producătoare de medicamente au competențe de fabricație și de marketing necesare pentru ca produsele noi create de firmele de biotehnologii să ajungă pe piață.

d). Pentru a se diversifica (corelat sau necorelat), firmele achiziționează alte firme care desfășoară afaceri mai mult sau mai puțin corelate. Ca urmare a experienței dobândite este mai ușor pentru firme să introducă produse noi care se încadrează în profilul de activitate al lor. Devine dificilă însă introducerea în fabricație a unor produse care diferă de produsele aflate în profilul actual al firmelor respective. Folosind însă o strategie de achiziție, o firmă poate să-și modifice rapid portofoliul său de afaceri.

e). Pentru a dobândi competențe noi, pe care nu le deține firma, cum ar fi competențele tehnice. Achiziționând alte firme cu competențe diferite de cele proprii, o firmă poate să învețe întrucât își lărgeste baza de cunoștințe.

Exemple de strategii de achiziție:

1. Firma americană Gillette a achiziționat în anul 1992 cea mai mare firmă producătoare de aparate de ras din China □ ceea ce i-a facilitat accesul pe

o piață extinsă din țara cu cea mai mare populație. În același an a achiziționat firma engleză Parker Pen Holdings Ltd. □ după care firma Gillette a devenit cel mai mare producător de instrumente de scris din lume (până atunci ea producea numai mărcile de stilouri Paper Mate și Waterman). Firma nu a făcut achiziții în detrimentul eforturilor proprii de inovare. Dimpotrivă ea a introdus produse noi, cum ar fi: aparatul de ras Sensor pentru femei □ 14 articole de parfumerie pentru bărbați. Lamele și aparatele de ras constituie afacerea esențială a firmei. Firma este preocupată de globalizare □ fapt pentru care a continuat să pătrundă pe piețe externe (astfel a achiziționat o firmă renumită pentru producția de aparate de ras în India și a investit în construirea unei fabrici noi în Rusia).

Adoptarea de către firma Gillette a strategiei de achiziție a avut consecințe favorabile pentru aceasta □ între care menționăm: i-a crescut puterea pe piață și capacitatea de a concura, și-a mărit competența într-una din afacerile ei principale (lame și aparate de ras), a folosit resursele și competențele firmelor achiziționate pentru a-și mări puterea pe piața globală, a continuat să introducă pe piață produse noi, și-a creat o bază pentru dobândirea competitivității strategice și a obținerii unui profit peste nivelul mediu.

2. Firma americană Whirlpool, producătoare de aparate de uz casnic, a pătruns pe piața Europei prin achiziționarea altor firme □ cum ar fi Phillips Electronics. Motivul aplicării acestei strategii a fost ca firma Whirlpool să se folosească de marca și de reputația calității produselor sale □ dar totodată pentru a folosi renumele firmei Phillips Electronics privind adaptarea produselor la cerințele pieței europene.

Pentru ca strategia de achiziție să aibă rezultate bune pe termen lung, managerii de la nivelul de vârf al firmei trebuie să aibă în vedere aspectele care influențează succesul, cum ar fi: acordarea unui timp suficient selectării celor mai bune firme pe care să le achiziționeze; pregătirea prealabilă a firmelor care urmează a fi achiziționate, în sensul de a stabili anumite relații cu acestea; orientarea spre firme care au resurse și competențe complementare firmei în discuție, ceea ce va da posibilitatea dezvoltării unor competențe esențiale noi și a dobândirii competitivității strategice.

Adoptarea strategiilor de achiziție și fuziune nu este lipsită de riscuri, astfel că frecvent se constată eșecul acestor strategii.

Principalele cauze ale eșecului fuziunilor și achizițiilor sunt:

- Dificultăți de integrare a unor culturi organizaționale diferite. Integrarea celor două firme poate fi dificilă pentru că este necesară armonizarea a două culturi organizaționale diferite, compatibilizarea unor sisteme financiare și de control diferite, crearea unor relații de muncă adecvate (mai ales dacă stilurile de management ale celor două firme sunt diferite). Fără efectuarea unei integrări corespunzătoare a firmelor este puțin probabil că firma rezultată să obțină rezultate financiare pozitive. Integrarea firmelor este un proces complex, care implică un număr mare de activități. Astfel este important să se mențină angajații firmei cumpărate pentru că aceștia dețin principalele cunoștințe necesare funcționării firmei în viitor. Dacă anumiți manageri pleacă din firmă, atunci competențele firmei se diminuează și în consecință se reduc performanțele. Dacă însă procesul de integrare este eficient, atunci efectul asupra managerilor firmei

cumpărate va fi pozitiv și se reduce probabilitatea ca aceștia să plece din firmă.

- Evaluarea nereală a firmei care va fi achiziționată. Evaluarea eficientă a firmei care va fi achiziționată presupune examinarea mai multor aspecte ale firmei care este cumpărată: situația financiară, cultura firmei, implicațiile tranzacției asupra impozitelor. În situația unei evaluări ineficiente a firmei care va fi cumpărată, rezultatul este plata unei sume prea mari la cumpărare.
- Datorii mari, ca urmare a faptului că pentru a finanța achiziția altei firme, unele firme pot să ajungă în situația de a avea datorii excesiv de mari, aspect care le influențează negativ, întrucât se mărește riscul de faliment, se diminuează resursele financiare necesare finanțării activităților care duc la succesul pe termen lung (cum ar fi cercetarea-dezvoltarea, marketingul, perfecționarea angajaților).
- Imposibilitatea de a realiza sinergie. Sinergia există atunci când valoarea creată de firmă în urma achiziționării altei firme este mai mare decât valoarea creată de cele două firme luate separat. Ea rezultă datorită eficienței generate de economia de scară și de economiile diversificării prin folosirea în comun a resurselor celor două firme.
- Diversificarea excesivă, care apare uneori ca rezultat al strategiilor de achiziție și fuziune.

Nivelul de la care poate apare această situație diferă de la o firmă la alta pentru că fiecare firmă are competențe diferite în managementul procesului de diversificare. Un nivel prea mare al diversificării poate avea un impact negativ asupra performanțelor pe termen lung ale firmei. Deseori diversificarea prin achiziția altei firme diminuează efortul propriu pentru inovare.

- Preocuparea excesivă a managerilor pentru fuziuni și achiziționări. Pentru aplicarea strategiei de achiziție managerii unei firme trebuie să se implice într-o serie de activități, cum ar fi: identificarea firmei care merită să fie cumpărată, evaluarea acesteia, pregătirea pentru negociere, managementul procesului de integrare a firmelor după ce s-a realizat achiziția. Practica a dovedit că acordarea unei atenții prea mari activităților implicate de strategia de achiziție poate genera neglijarea unor aspecte importante pentru succesul pe termen lung al firmei, cum ar fi integrarea altor oportunități de afaceri.

Exemplu:

Firma Case Corporation a achiziționat firma New Holland, rezultând firma CNH Global care a ajuns pe locul al doilea sub aspectul cotei de piață în domeniul echipamentelor pentru agricultură și construcții. Managerii au fost preocupați de integrarea celor două firme ignorând concurența. Piețele pe care acționa firma s-au schimbat rapid, concurenții i-au luat o parte însemnată din consumatori, iar cifra de afaceri a firmei s-a redus dramatic.

Concluzia care se desprinde din acest exemplu este că managerii nu trebuie să negligeze competențele pe termen lung ale firmei.

- Dimensiunea prea mare a firmei, în sensul că în majoritatea cazurilor aplicarea strategiei de achiziție duce la crearea unor firme mari, aspect care generează economii de scară. Aceste economii pot duce la funcționarea mai eficientă a firmei pentru că se poate de exemplu lucra cu

un număr mai mic de angajați la vânzări, o persoană putând vinde produsele ambelor firme, mai ales dacă aceste produse sunt asemănătoare. Dar de la un anumit ordin de mărime costurile necesare pentru a asigura managementul firmei vor depăși avantajele economiilor de scară și ale creșterii cotei de piață. De asemenea uneori managerii folosesc metode birocratice de control care în timp diminuează flexibilitatea firmei.

- Moralul scăzut al angajaților datorită schimbării locului de muncă și al concedierilor.

S-a constatat că majoritatea fuziunilor, achizițiilor și preluărilor au loc între firme din aceeași industrie. Ca rezultat s-au produs consolidări ale pieței în multe industrii: farmaceutică, bancară, asigurări, produse alimentare, transport aerian, fabricarea computerelor, servicii financiare, comerț cu amănuntul.

Strategia de restructurare

Necesitatea restructurării apare atunci când vânzările și profitul firmei se reduc. Restructurarea sau reorganizarea firmei se referă la schimbările care se produc în cadrul ei cu privire la afacerile pe care le desfășoară sau la structura financiară a acesteia.

Formele de manifestare a strategiei de restructurare sunt reducerea dimensiunii activităților desfășurate și reducerea gradului de diversificare a firmei.

Reducerea dimensiunii activităților desfășurate este o strategie prin care se reduce numărul angajaților și uneori numărul de subunități, dar nu înseamnă obligatoriu și o schimbare în structura portofoliului de afaceri ale firmei.

Exemple:

1. Firma americană Ford a anunțat în anul 2002 o reducere majoră a dimensiunilor activităților desfășurate și un plan de restructurare care să-i permită creșterea profitului cu \$9 miliarde în următorii ani. Pentru a atinge acest obiectiv firma a trebuit să concedieze 35.000 angajați din întreaga lume prin închiderea a 5 fabrici (patru situate în SUA, iar una în Canada) și reducerea producției cu 16% la fabricile rămase în funcțiune. Aceste decizii au fost luate de către managerii de la nivelul de vârf datorită situației financiare care s-a înrăutățit și a intensificării concurenței care a dus la reducerea cotei de piață.

2. Firma japoneză Sanyo Electric a redus în anul 2006 forța de muncă cu 15%. Restructurarea firmei s-a produs prin închiderea unor fabrici și reducerea în consecință a datoriei firmei. Numărul total de locuri de muncă reduse a fost de 15.000, dintre care 8.000 în Japonia. Nevoia de restructurare a apărut datorită reducerii prețurilor la telefoanele mobile și la camerele foto.

Strategia de reducere a dimensiunilor activităților desfășurate s-a dovedit a fi eficientă în următoarele situații: firma are o competență distinctivă, dar nu a reușit de-a lungul timpului să-și realizeze obiectivele propuse; firma este un concurent slab în industria respectivă; profitul este mic, moralul angajaților este scăzut, iar acționarii exercită presiuni pentru îmbunătățirea performanței; firma a devenit foarte mare într-un timp scurt, încât este necesară o reorganizare internă majoră.

Reducerea gradului de diversificare Prin reducerea diversității afacerilor unei firme managerii reușesc să conducă mai bine, întrucât se

concentrează asupra afacerilor care i-au mai rămas și care de obicei sunt corelate.

S-a constatat că firmele din SUA folosesc reducerea gradului de diversificare ca strategie de restructurare mai frecvent decât firmele europene. În general, în Europa, America Latină și Asia tendința a fost de a constitui firme conglomerate. Totuși în ultimii ani multe firme din America Latină și Asia au adoptat strategia de restructurare prin reducerea gradului de diversificare, concentrându-se asupra afacerii de bază.

Exemplu:

Firma americană AT&T a aplicat strategia de restructurare prin reducerea gradului de diversificare de două ori în 10 ani. Performanțele slabe au fost motivul principal al ambelor restructurări. Cu ocazia primei acțiuni de restructurare firma a renunțat la afacerile desfășurate în cadrul unor subunități de producție ale sale: Lucent Technology și NCR. În momentul în care afacerea de bază a firmei AT&T (telefonie pe distanță lungă) a început să piardă din piață, managerii au decis diversificarea prin achiziția unor firme de cabluri la prețuri mari. În urma acestor achiziții oferta firmei s-a lărgit cu serviciul de acces rapid la Internet și serviciul local de telefonie prin rețeaua de televiziune prin cablu. Aceste servicii nu au compensat însă performanțele mici ale afacerii de bază. De aceea a urmat anunțarea celei de a doua restructurări prin reducerea gradului de diversificare a firmei.

Publicat în cadrul Proiectului POSDRU "e-Incluziune: Dezvoltarea și implementarea unui program de asistență bazat pe tehnologii TIC, pentru creșterea accesului la învățământul superior al persoanelor cu dizabilități", Cod Contract: POSDRU/156/1.2/G/141055.

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial
Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013**

Investește în oameni!

Octombrie 2014

**"Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii
Europene sau a Guvernului României"**