


 & BIZNES

# WROGIE PRZEJĘCIE CZY MOŻNA GO UNIKNAĆ?

**Monopolistyczne praktyki, chęć poznania unikatowej technologii, odzyskania długu czy eliminacji konkurencji – to pobudki, którymi kierują się władze większości firm dokonujących przejęć wbrew woli zarządzających danym przedsiębiorstwem. Wrogich przejęć można jednak uniknąć. W tym celu należy się zapoznać z metodami ich przeprowadzania. Pozwoli to podjąć właściwe kroki zapobiegające utracie firmy.**

Przejęcie kontroli nad przedsiębiorstwem wbrew woli jego zarządu i akcjonariuszy odbywa się zazwyczaj w krótkim czasie, aby zarządzający nie zdążyli zareagować i zablokować procesu. Obiegowa opinia głosi, że wrogie przejęcia służą zdobywaniu kolejnych przedsiębiorstw. Nie tylko, zazwyczaj firmy decydują się na ten krok po to, by zwiększyć udziały w rynku i umocnić swoją pozycję lub nabyć majątek czy odzyskać dług. Wrogie przejęcie może być także przeprowadzone w celu poznania tajemnicy technologicznej.

## WILK W OWCZEJ SKÓRZE

Już w latach 90. wrogie przejęcia stanowiły sposób na szybką eliminację konkurencji i zdobycie monopolu. Klasycznym przykładem były działania Microsoftu względem przeglądarki internetowej Netscape (posiadającej wówczas 90-proc. udział w rynku). Polegały one na odkupieniu wszystkich kontraktów konkurencji. Doprowadziło to do ograniczenia możliwości biznesowych Netscape i zniknięcia tej przeglądarki z rynku.

Przejęcia w celu zdobycia zaplecza technologicznego konkurencji były szczególnie chętnie przeprowadzane przez firmy amerykańskie i francuskie na rynku wschodnim. Koncerny zachodnie dążyły do przejęcia technologii przedsiębiorstw wojskowych, które były wówczas potentatami na rynku zbrojeniowym. Jeden z głośniejszych przypadków to próba przejęcia

producenta broni drogą (podobnie jak w przypadku Netscape'a) ograniczenia liczby jego dostawców. Gdy już się wydawało, że przejęcie zostanie zrealizowane, zareagował rząd, samodzielnie dostarczając surowce niezbędne do produkcji.

## NIEBEZPIECZEŃSTWO MOŻNA WYKRYĆ

Istnieje wiele czynników wskazujących, że firma jest zagrożona wrogim przejęciem. Jedną z takich przesłanek stanowi wywołanie przed przedsiębiorstwo wojny cenowej w określonym sektorze. Może to bowiem wynikać z jego chęci ekspansji i zdobycia dominującej pozycji na rynku lub utrudnienia funkcjonowania konkurencji, którego efektem będzie przejęcie przedsiębiorstwa. Jeżeli zarządzający firmą zauważy, że nagle zaczyna się kurczyć rynek zbytu, klienci nie regulują swoich należności, a dostawcy coraz bardziej nalegają na przedterminowe regulowanie płatności, może się spodziewać próby przejęcia.

Bardzo niebezpiecznym, ale zarazem skutecznym, narzędziem wrogiego przejęcia jest dążenie do destabilizacji zaopatrzenia firmy. Zwykle opiera się to na pozyskiwaniu kontraktów spółki, którą w przyszłości konkurencja chce przejąć. Kontrakty zaopatrzeniowe bywają wykupywane przez konkurencję nawet za dwukrotność swej wartości. Brak dostawców powoduje, że obniża się jakość produkcji i usług. To moment szczególnie sprzyjający przejęciom, gdyż przejmująca spółka w zamian za odpowiedni pakiet udziałów oferuje konsolidację ze swoją grupą kapitałową.

Niebezpieczeństwo wrogiego przejęcia bywa także związane z działalnością załogi, która w krajach Europy Środkowej jest szczególnie uprzywilejowana. Jeżeli grupa pracowników o wyjątkowej sile zostanie zmanipulowana przez konkurencję, może znacząco destabilizować pracę przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie niebezpieczne, gdy przedstawiciele pracowników zasiadają

w zarządzie spółki, dzięki czemu mają dostęp do tajnych informacji. Możliwość wrogiego przejęcia stwarza każda destabilizacja firmy wywołana działalnością załogi.

## LEPIEJ ZAPOBIEGAĆ NIŻ LECZYĆ

Aby chronić przedsiębiorstwo przed wrogim przejęciem, zarządzający powinni stale monitorować przebieg i charakter współpracy z innymi firmami. Warto przede wszystkim kontrolować zadłużenie w postaci weksli, obligacji oraz innych papierów wartościowych. Niektórzy przedsiębiorcy dość lekkomyślnie podchodzą do kwestii zabezpieczania swoich długów, stosując weksle in blanco. Brak kontroli nad dystrybucją papierów wartościowych przedsiębiorstwa może przyczynić się do tego, że dostaną się w niepowołane ręce i zaszkodzą firmie.

Będąc świadomym działań i sytuacji sprzyjających wrogim przejęciom, zarządzający mogą wdrożyć szereg przedsięwzięć zapobiegawczych. Należy do nich przede wszystkim monitoring zobowiązań i należności, który jest również obrazem płynności finansowej przedsiębiorstwa. Monitorować należy także działania konkurencji, starając się przewidzieć ich plany i posunięcia. Bezwzględnie trzeba dbać o zachowanie tajemnicy stosowanych technologii.

Do innych form zabezpieczania firmy przed wrogim przejęciem zalicza się umiejętnie przeprowadzane wykupy managerskie oraz tzw. trujące pigułki – zapisy w statucie spółki uniemożliwiające nowym właścicielom wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie. Mogą one dotyczyć np. terminu przedstawiania sprawozdania finansowego. Znam sytuację, gdy przejmujący mogli je zobaczyć dopiero po roku. Wart wspomnienia jest także „biały rycerz”, czyli współpraca z zaprzyjaźnionymi spółkami w sytuacji zagrożenia wrogim przejęciem, polegająca na dążeniu do zdobycia pakietu kontrolnego akcji. ■■■

Siergiej Krasulenko