

IMPLEMENTACE BSC DO PROCESU FÚZÍ A AKVIZIC

ПРИМЕНЕНИЕ BSC В ПРОЦЕССАХ СЛИЯНИЯ И АКВИЗИЦИЙ

Резюме. В статье рассматриваются особенности применения метода Balanced Scorecard как средства реализации стратегии предприятия на всех уровнях управления предприятия. Анализируются особенности метода при слиянии предприятий и в процессе смены собственника.

Balanced Scorecard můžeme chápat jako prostředek sladění procesů tvorby hodnoty podniku s významnými podnikovými činnostmi tak, aby hodnota podniku byla co nejvyšší. Balanced Scorecard můžeme také chápat jako prostředek aplikace strategie podniku do všech úrovní řízení. V obou případech se tedy Balanced Scorecard jeví jako užitečný nástroj v procesu fúzí a akvizic. Tyto formy integrace patří mezi důležitá strategická rozhodnutí a většina z nich se uskutečňuje za účelem zvýšení hodnoty integrujícího se podniku.

Fúze je podle českého obchodního práva chápána jako jedna z forem přeměny společnosti, a to buď splynutím nebo sloučením. Splynutí je charakterizováno zánikem dvou a více společností a vznikem nově vzniklé nástupnické společnosti. Při sloučení dochází k zániku jedné či více společností, jejichž jmění, práva a povinnosti přecházejí na jinou společnost.

Akvizicí rozumíme převzetí podniku na základě koupě nebo prodeje (je lhostejno, jedná-li se o přátelské nebo nepřátelské převzetí). Rozeznáváme tři druhy akvizic: akvizici kapitálu, majetku a podniku. Při akvizici kapitálu dochází ke kapitálovému propojení nákupem akcií nebo podílových listů. Při akvizici majetku získává kupující vlastnická práva k určitým majetkovým částem podniku. Akvizice podniku je chápána jako ekvivalent sloučení.

Oba tyto procesy integrace mohou mít tři podoby. Horizontální fúze nebo akvizice je charakterizována spojením podniků se stejnou hlavní činností. Důvodem této podoby integrace je získání úspor z rozsahu výroby, zvětšení podílu na trhu apod. Naproti tomu vertikální fúze nebo akvizice nastává v případě spojení s dodavateli nebo odběrateli. Důvody spojení jsou obdobné, navíc je možné očekávat získání kontroly nad těmito navazujícími činnostmi, zjednodušení administrativy apod. Jinou podobou integrace mohou být konglomerátní fúze nebo akvizice. V těchto případech dochází ke spojení podniků, které nemají společnou hlavní ani vedlejší činnost, ani spolu partnersky nespolupracují. Jedním z hlavních důvodů této podoby spojení je rozložení rizika.

Procesy fúzí a akvizic patří mezi strategie růstu a rozvoje. Každá fúzující společnost (nájezdník) by si měla tuto strategii definovat a ohodnotit. K ohodnocení úspěšnosti strategie může sloužit např.:

- Provedení SWOT analýzy fúzující společnosti před procesem fúze a také po ukončení fúze. Měřítkem úspěšnosti je získání více příležitostí, více silných stránek nebo jejich zesílení, ale také eliminování hrozeb a zmírnění slabých stránek.

- Efekt z transakce. Tímto efektem může být např. zjištění hodnoty podniku před a po transakci (většinou na základě výnosových metod, při použití výnosů typu FCF nebo ukazatele EVA). Dalším měřítkem efektu z transakce může být zlepšování ukazatelů výkonnosti. V případě efektů z transakce je však poznamenat, že úspěšnost fúzí nebo akvizic by se měla posuzovat až 3 roky po provedení spojení.

- Balanced Scorecard.

Jak obecně postupovat při zavádění Balanced Scorecard?

Nejprve by si měl podnik stanovit, co od BSC očekává. Pro každý cíl určit předem nastavená měřítka, určit cílové hodnoty a také limitující hodnoty. Sledovat a průběžně analyzovat vývoj sledovaných měřítek. Východiskem k vytvoření Balanced Scorecard je strategická mapa. Graficky zobrazuje strategické cíle jednotlivých podnikových činností v návaznosti na plnění nebo neplnění vybraných ukazatelů, a to z pohledu čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růstu.

Pro každou perspektivu podnik vytváří měřítka, aby mohl zachytit trendy úspěšnosti dané perspektivy.

Jakým způsobem lze použít strategickou mapu u fúzí a akvizic (M & A)?

Finančními perspektivami může být např. zajištění finanční úspěšnosti, snižování podnikatelského rizika nebo zvýšení ziskových marží. Vhodnými měřítky se pak jeví např. výše zisku nebo obratu, hodnoty ukazatele EVA, ROI, ROE, ROCE, FCFF či FCFE.

Mezi zákaznické perspektivy lze zařadit např. identifikaci tržních segmentů a určení zákaznických portfolií, zajištění úplné produktové řady nebo udržování loajality zákazníků. Jako měřítka lze použít např. podíl na trhu, počty získaných zákazníků apod.

Interními procesy z pohledu M & A můžeme chápat např. hledání takových procesů, které jsou nositeli konkurenční výhody, zvyšování znalostí a schopností podniku, inovační procesy nebo zaměření se na kvalitní produkt. Měřítky mohou být např. bod zvratu, image značky, doba vývoje nového produktu, výše prodeje nového produktu apod.

A poslední ze základních perspektiv je proces učení se a růstu. V případě M & A bychom sem mohli zařadit např. zvyšování znalostí a schopností zaměstnanců nebo zajišťování strategických dovedností. Měřítky může být např. míra fluktuace, produktivita nebo počet realizovaných nápadů.

Zavádění Balanced Scorecard do procesů fúzí a akvizic sebou nese i jistá omezení. BSC např. vyžaduje aktivní přístup a otevřenost všech zúčastněných stran, to však naráží na problém dodržování obchodního tajemství podniků, které se procesů fúzí a akvizic účastní.

Literatura:

1. Obchodní zákoník, zákon 513/1991 Sb.
2. Báča D.: Balanced Scorecard: Řízení strategie orientované na realizaci. Datawarehousing a business intelligence. 2003.
3. Serina P.: Od operativního ke strategickému řízení. Moderní řízení č. 11. 2005.

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.
БГЭУ. Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.°.

BSEU. Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by> elib@bseu.by