

American Hoechst Corporation

[Przykład dotyczy firmy, która w latach 1950-1990 z firmy działającej na rynku niemieckim stała się potentatem światowym m.in. na rynku włókien, żywic przemysłowych i farmaceutyków. Celem przykładu jest prześledzenie działalności firmy i jej strategii, która dobrze obrazuje obecne procesy globalizacyjne i pokazuje ich wczesny etap.]

Firma powstała w 1951 r. we Frankfurcie nad Menem na miejscu firm funkcjonujących w branży chemicznej w tych okolicach od 1863 r. Od początku firma działała w szeroko rozumianym przemyśle chemicznym. 6 lat po zakończeniu drugiej wojny światowej i mniej niż 3 lata po ustanowieniu RFN trudno było rozpoczynać działalność handlową. Kapitał zakładowy wynosił - skromne nawet jak na ówczesne warunki - 100 tys. marek. Jednak nowopowstała firma mimo krótkiego okresu funkcjonowania mogła czerpać z doświadczeń i tradycji swoich poprzedników.

Od początku firma zajmowała się głównie barwnikami, jednak szybko rozszerzyła swoją ofertę na przemysł chemiczny, farmaceutyki oraz nawozy sztuczne. Już w tej fazie istnienia firma dość szybko rozrastała się, ale nie tylko ze względu na coraz lepsze wyniki w sferze badań i rozwoju oraz wzrostu sprzedaży, ale również, a może przede wszystkim ze względu na coraz liczniej przejmowane firmy. Już w latach 50. firma miała na swoim koncie pięć przejęć w samych Niemczech. W latach 60. i 70. przejmowała kolejne podmioty, jednocześnie rozpoczynając stopniową ekspansję na inne niż niemiecki rynki światowe. I tak już w 1974 r. przejęta została obiecująca francuska firma Roussel-Uclaf. W tym samym roku firma uzupełniła swoją nazwę i odtąd Hoechst Aktiengesellschaft stała się nie niemiecką korporacją działającą na rynkach zagranicznych, ale koncernem międzynarodowym z siedzibą w Niemczech.

W latach 80. Hoechst postanowiła wzmocnić swoją pozycję na największym rynku na świecie, czyli w Stanach Zjednoczonych. Poniżej został omówiony proces zakończony największym w swoim czasie przejęciem przez firmę niemiecką firmy amerykańskiej. Firmą tą była American Celanese Corporation, co bardziej szczegółowo zostanie opisane w dalszej części.

Hoechst w Stanach Zjednoczonych

Od drugiej wojny światowej amerykański rynek chemikaliów był największy na świecie. W przypadku niektórych produktów, takich jak plastiki, włókna syntetyczne czy skomplikowane kompozyty, USA reprezentowały połowę światowego popytu. Chociaż firmy amerykańskie były dość dobrze usadowione na tym rynku, to takie firmy jak Hoechs, Bayer czy BASF stopniowo wzmocniały swoją pozycję na tym rynku, zwiększając sprzedaż, zyski, jak również nakłady na rozwój. Ponadto od połowy lat 80. silna marka niemiecka zmniejszyła konkurencyjność eksportu niemieckiego, a firmy z tego kraju musiały sprostać zarówno rosnącym kosztom siły roboczej, jak i kosztom związanym z ochroną środowiska.

Hoechst wszedł na amerykański rynek wkrótce po drugiej wojnie światowej, podobnie jak Bayer i BASF. Jednak do lat 80. wielkość sprzedaży firmy była znacznie mniejsza niż tych dwóch konkurentów. W 1985 r. zarząd Hoechst zaczął poważnie rozważać strategię, która pomogłaby rozpocząć ekspansję na rynek amerykański. Sposobem na realizację tego celu miało być przejęcie średniej wielkości amerykańskiej firmy chemicznej. Aby przekonać niemieckich pracowników firmy do tego pomysłu, menedżerowie amerykańskiego oddziału musieli przedstawić atrakcyjną propozycję przejęcia i akceptowalny plan finansowy.

Przemysł chemiczny w USA

Chociaż historia przemysłu chemicznego w USA sięga XVII w., nie rozwinął się on na dobre aż do pierwszej wojny światowej. Początkowo amerykańskie firmy chemiczne koncentrowały się na prostych produktach, takich jak naturalne barwniki, materiały wybuchowe czy nawozy sztuczne, ustępując pola w dziedzinie bardziej skomplikowanych produktów firmom niemieckim. Blokady i braki, które wyniknęły w czasie pierwszej wojny światowej zmusiły jednak firmy amerykańskie do tego, by wejść również na te rynki. Konfiskata produktów, łącznie z patentami i znakami towarowymi, bardzo wspomogła ten proces. W latach 30. w laboratoriach du Pont wynaleziono nylon i inne syntetyczne włókna i po raz pierwszy amerykańska firma wyszła z propozycją nowej technologii i stała się poważnym konkurentem dla firm niemieckich. Jednocześnie przejście USA w latach 30. i 40. z otrzymywania energii z węgla na ropę, co w Europie miało miejsce dopiero 20 lat później, spowodowało, że USA stały się liderem w przemyśle chemicznym. Przemysł amerykański rozwijał się bardzo szybko, zatrudnienie w nim rosło również, co w połączeniu z badaniami nad gumą syntetyczną i penicyliną spowodowało znaczny rozrost i ekspansję firm amerykańskich, tak na rynku wewnętrznym, jak i na zewnątrz.

Na początku do lat 80. USA pozostawały liderem rynku chemikaliów, kompozytów i produktów biotechnologicznych. Jednocześnie był to największy rynek dla takich produktów, ze sporym zapotrzebowaniem ze strony przemysłu lotniczego. Na rynku dominowało kilka wielkich koncernów - niektóre z nich były firmami starego typu, które niewiele zmieniły się od początków swojej działalności, np. Dow, Du Pont, inne to firmy naftowe, jak choćby Exxon, który znalazł się w sektorze chemicznym na znacznie późniejszym etapie rozwoju branży. Jednak wszystkie te firmy znalazły się w latach 80. w sytuacji, w której na rynku było zbyt dużo materiałów chemicznych, i wszystkie szukały sposobów na to, by poprawić swoją zyskowność.

Hoechst na rynku amerykańskim do połowy lat 80.

Po drugiej wojnie światowej Hoechst, jak również Bayer i BASF, stopniowo rozszerzała swoją działalność w Stanach Zjednoczonych. Początkowo firma sprzedawała swoje produkty za pomocą holdingu – Intercontinental Chemical Corporation założonym w 1953 r.

Pierwsze przejęcia miały miejsce w sektorze barwników i tak stopniowo do końca lat 70. firma ustaliła sobie dość silną pozycję na tym rynku. Na rynku farmaceutyków i włókien, zaraz po zakończeniu wojny, przejęcia okazały się dla Hoechst zbyt drogie, stąd by wejść na rynek, firma koncentrowała się głównie na joint ventures i porozumieniach licencyjnych. I tak w latach 1949-1960 farmaceutyki Hoechst były sprzedawane na mocy porozumienia z firmą Upjohn. Partnerzy Hoechsta dostarczali surowce i kapitał, opierając się na jego *know-how* oraz sieci sprzedaży i marketingu. Z perspektywy czasu umowy joint venture są oceniane przez władze spółki raczej jako przejściowa konieczność, ponieważ w dłuższej perspektywie współpraca nie była bardzo korzystna, a bardzo często kończyła się wykupem. Według szefów firmy Hoechst joint venture mogą mieć ograniczony wpływ na rozwój firmy, ale oczywiście we wczesnym stadium rozwoju firmy takie czynniki jak unikatowa technologia lub też względy finansowe decydują o zawieraniu porozumień tego typu.

Mimo że wspomniana już współpraca w sektorze farmaceutyków z firmą Upjohn przysporzyła firmie spore zyski, menedżerowie zaczęli się obawiać długofalowych negatywnych konsekwencji nieposiadania własnej sieci na największym rynku farmaceutyków na świecie. W ten sposób już w 1960 r. Hoechst zakupił małą, acz dobrze funkcjonującą firmę farmaceutyczną Lloyd Brothers Corporation of Cincinnati. Za pomocą tej firmy na rynek amerykański wprowadzono wkrótce nowy produkt stworzony we Frankfurcie,

który stał się pierwszym powszechnie przepisywanym lekiem firmy w USA. 30 lat później sama sprzedaż farmaceutyków przynosiła firmie przychód na poziomie 257 mln USD rocznie.

Wraz z biegiem lat firma nadal rozrastała się przejmując kolejne firmy. Pod koniec lat 70. rada nadzorcza wytypowała Ditera zur Loye jako tego, który w możliwie krótkim czasie miał nakreślić długofalową strategię rozwoju firmy na rynku amerykańskim. W ramach 10-letniej strategii ogłosił on, że firma w tym czasie ma zwiększyć swoje obroty z 600 mln USD do 5 mld USD, zwiększając swoją obecność, produkcję i sieć dystrybucji w USA. Pierwszym krokiem do osiągnięcia tego celu było poprawienie pozycji kapitałowej firmy.

Zur Loye ustanowił w 1979 r. holding finansowy, który umożliwił firmie korzystanie z długoterminowych pożyczek z banków amerykańskich. W 1982 r. zur Loye został prezesem amerykańskiego oddziału firmy i natychmiast zainicjował jej restrukturyzację i zmniejszanie zadłużenia, planując, by stosunek długu do kapitału pozostawał jak 50:50. Sprzedane zostały podmioty działające w ramach holdingu, ale nieprzynoszące już zysków. W latach 1980-1986 zadłużenie firmy zmalało z 450 mln USD do 220 mln USD.

Lata 80. dzięki restrukturyzacji i oddłużeniu okazały się dla firmy korzystne. Szybko rosnące zapotrzebowanie na poliester, włókna, chemikalia czy farmaceutyki powodowało wysoką sprzedaż, 90% produktów sprzedawanych na rynku amerykańskim było produkowane na tym rynku (w porównaniu do lat 50., gdy współczynnik ten wynosił 20%). To wszystko sprawiało, że firma nadal poszukiwała sposobów na ekspansję. Szczególnie, że najwięksi konkurencji - BASF i Bayer - przejmowali w tym czasie kolejne firmy, a ich przychody znacznie przewyższały przychody Hoechst. Stąd dyrekcja firmy uznała, że możliwości rozwoju wewnętrznego są zbyt ograniczone i konieczna jest ekspansja zewnętrzna.

Rozważając rozwój przez zakup udziałów w innych firmach lub całkowite ich przejęcie, prezes zur Loye wskazywał cztery zasady, którymi miała kierować się firma przystępując do nich:

- 1) tzw. wrogie przejęcie uznał za absolutnie wykluczone, uznając, że dla sukcesu operacji potrzebna jest współpraca z zarządem przejmowanej firmy;
- 2) firmy, których przejęciem Hoechst był potencjalnie zainteresowany, powinny być średniej wielkości i charakteryzować się sprzedażą na poziomie 1-3,5 mld USD. Firma mająca sprzedaż na poziomie 100 mln dolarów nie ma krytycznej masy - odpowiedniej, by stać się istotnym graczem na rynku amerykańskim. Z drugiej strony na rynku istnieją firmy tak duże, że ich przejęcie przez Hoechst było niemożliwe;
- 3) wysoka zyskowność podmiotu – co miało być kluczem do przekonania szefów we Frankfurcie;
- 4) ważne były takie zjawiska jak efekt synergii w sferze badań i rozwoju; korzystne byłoby więc przejęcie firmy, która ma już pewne doświadczenie w sferze, gdzie Hoechst posiada wypracowane *know-how*, z pozycją na rynkach o wysokiej zyskowności.

Kandydaci do przejęcia byli przede wszystkim wybierani pod względem powyższych czynników, a dopiero później dokładnie przyglądano się stosowanemu w danej firmie sposobowi zarządzania, produktom oraz podejściu do R&D. Właśnie na takiej podstawie wyłoniona została firma, która najlepiej spełniała powyższe kryteria - była nią Celanese Corporation.

Celanese Corporation

Oprócz planów przejęć powstających w USA także w siedzibie firmy we Frankfurcie Hoechst analizował możliwości poprawienia światowej pozycji firmy poprzez aliance z firmami amerykańskimi. Jednocześnie, podczas gdy władze firmy postanowiły, że w USA powstanie od podstaw ośrodek badań, dwa z czternastu działów produktów w USA – plastiki i włókna – już negocjowały indywidualne umowy o współpracę z Celanese.

Celanese nie była firmą nieznaną zarządowi Hoechst. Od 25 lat obie firmy współpracowały na polu wymiany technologii, joint ventures i porozumień licencyjnych. Przykładem takiej współpracy było joint venture Ticona produkująca poliacetal dla przemysłu na rynku europejskim. Hoechst kontrolował marketing spółki, podczas gdy technologia pozostawała pod kontrolą Celanese. Obie firmy czerpały z tej współpracy korzyści, ale jednocześnie było to dla nich pewnym ograniczeniem. Hoechst na przykład miał prawo do wszystkich produktów Ticona, co powodowało, że Celanese prawie nie istniało jako marka na rynku europejskim. Z drugiej strony Hoechst nie mógł aktywniej wejść na rynek japoński czy amerykański w pewnych dziedzinach, ponieważ nie dysponował *know-how* wystarczającym, by produkować na tym rynku.

W połowie lat 80. Celanese wyszła z propozycją odkupienia części Ticona należącej do Hoechsta, jednak ten stanowczo odrzucił tę propozycję, nie chcąc wycofywać się z sektora żywic przemysłowych, w który nie bez problemu wszedł. Branża ta produkowała substytuty metali i tradycyjnych plastików w szerokim wachlarzu możliwych zastosowań, a ponadto produkty te były sprzedawane z dużym zyskiem i miały wysoki potencjał wzrostu. Właściwie to właśnie Hoechst poważnie rozważał możliwość przejęcia firmy Celanese wraz z całym potencjałem w dziedzinie inżynierii plastikami, włączając w to udziały w Ticona i jej operacje w USA i Japonii. Ze sprzedażą na poziomie 500 mln USD i zysków na poziomie 50 mln USD Celanese nie chciała zaakceptować przejęcia za mniej niż 850 mln USD. To było za dużo w tamtym momencie i do przejęcia nie doszło.

Uwzględniając jednak wyjątkową Celanese w niektórych segmentach przemysłu i posiadanie produktów niedostępnych jeszcze na rynku europejskim, szefowie Hoechst zaczęli rozważać możliwość przejęcia wszystkich aktywów Celanese.

Charakterystyka Celanese

Firma Celanese istniała od 1918 r. i znajdowała się w pierwszej dziesiątce największych firm chemicznych w USA, a w trzydziestce na świecie. 48% przychodów firmy pochodziło ze sprzedaży włókien sztucznych, 32% z chemikaliów, 18% zaś z produktów specjalnych (m.in. plastyki dla przemysłu inżynierskiego). W 1985 r. 2/3 sprzedaży (3 mld USD) Celanese zostało osiągnięte na terenie USA, a jej eksport w 1985 r. wyniósł 350 mln USD, co dało jej miejsce w pierwszej dwudziestce w USA.

Celanese miała dobrą pozycję rynkową w przypadku większości swoich produktów. 70% produktów było odbieranych przez przemysł tekstylny, samochodowy i budownictwo. Rejony potencjalnego wzrostu produktów to przede wszystkim dział plastików dla zastosowań inżynierskich.

Specjaliści firmy Hoechst dość dobrze rozpoznali możliwości Celanese w dziedzinie badań. Stwierdzili, że R&D tej firmy jest dobrze zorientowany w potrzebach rynku i na nie ukierunkowany. Ponadto firma w połowie lat 80. kupiła mniejszościowe udziały w przedsiębiorstwach specjalizujących się w nowych technologiach, takich jak włókna optyczne czy odseparowywanie materiałów i nowe rodzaje farmaceutyków (biodegradowalne).

Propozycja przejęcia Celanese przez Hoechst

Hoechst ustalił cenę Celanese na poziomie 2,5-3 mld USD, przez co stałoby się największym przejęciem amerykańskiej firmy przez firmę niemiecką. Wszystkie poprzednie przejęcia nie przekraczały progu 200 mln USD. To połączenie dałoby firmie Hoechst 30% amerykańskiego rynku włókien poliestrowych, stworzyłoby pięciomiliardowy koncern chemiczny. Skala tego połączenia rodziła zagrożenie interwencją ze strony Federalnej Komisji Handlu (Federal Trade Commission).

W 1986 r. przedstawiciele American Hoechst przedstawili we Frankfurcie możliwość przyłączenia do firmy części Celanesy lub też całej firmy. W obu wariantach przewidywano uzyskanie efektu synergii. Rada nadzorcza koncernu nie zgodziła się jednak na takie posunięcie, tłumacząc to bardzo wysokimi w tamtym czasie cenami akcji firmy wobec przewidywanego spadku koniunktury w gospodarce światowej. Ponadto rada nadzorcza Hoechst zauważyła, że niektóre aspekty działalności firmy Celanese, na przykład zaangażowanie w Meksyku i Kanadzie, nie idą w parze z długofalową strategią firmy, a mówiącą o koncentracji na rynku amerykańskim.

Aby przekonać radę nadzorczą Hoechst, amerykański oddział firmy znalazł sojusznika w osobie członka zarządu odpowiedzialnego za Amerykę Północną. Uznali wspólnie, że zanim ponownie przedstawi się propozycję połączenia radzie nadzorczej, należy znaleźć możliwość finansowania tego przedsięwzięcia w USA bez gwarancji firmy-matki. To udało się na krótko przed kolejnym zebraniem rady, zapewniając finansowanie 2 mld USD z amerykańskich banków. Jednak nadal potrzebowano miliarda dolarów i zgody na transakcję ze strony zarówno rady nadzorczej, jak i Rady Nadzorującej. Czasu pozostawało coraz mniej, bo zmiany podatkowe wprowadzone w USA miały w najbliższym czasie wejść życie, co spowodowałoby wzrost opłat podatkowych od zysków kapitałowych.

Ostatecznie w 1987 r. Hoechst AG przejął Celanese Corporation za 2,85 mld USD. Po zatwierdzeniu i zaklasyfikowaniu tego przejęcia przez władze USA jako „przyjazne” 20 lutego 1987 r. Celanese i American Hoechst Corporation połączyły swoje siły, tworząc Hoechst Celanese Corporation - znacznie wzmacniając tym samym pozycję firmy Hoechst na szeroko pojętym rynku chemicznym USA, szczególnie w branży włókien i chemikaliów organicznych.

Pytania

1. Jaką strategię zastosował Hoechst w latach 80.?
2. Jak władze firmy Hoechst oceniały przedsięwzięcia typu joint-venture?
3. Jakie kryteria zastosował prezes firmy Hoechst, zur Loye, wybierając firmy, które miały potencjalnie zostać przejęte?
4. Scharakteryzuj strategię zur Loye na rynku amerykańskim.

Źródła:

materiały Harvard Business School

<http://www.hoechst.com/homepage/homepage.htm>

<http://www.celanese.com/>