

Rio Tinto versus BHP Billiton (Zdroj: Štrach, 2009)

První nabídka od BHP Billiton přišla v listopadu 2007. Firma nabídla tři akcie BHP za jednu akcii Rio Tinto. Akcie Rio Tinto se dlouhodobě obchodují okolo ceny 5000 liber za kus, u BHP Billiton je to asi 1500 liber za kus. Management Rio Tinto však s touto nabídkou nebyl spokojen a zahájil několik opatření, která měla tomuto spojení zabránit. BHP, která se nejprve snažila o normální akvizici, pohrozila, že se pokusí o nepřátelské převzetí Rio Tinto. Zatím poslední nabídkou bylo 3,4 akcie BHP za jednu akcii Rio Tinto. Celková hodnota akvizice by se tak vyšplhala na 150 mld. USD.

Prvním krokem managementu Rio Tinto proti ataku BHP bylo sezvání hlavní držitelů akcií na konferenci do Londýna, kde firma představila své rekordní hospodářské výsledky a plány do budoucna. Tom Albanese, CEO společnosti, naznačuje po celou dobu trvání sporu, že pro BHP (a tím pádem pro jejich akcionáře) je nabídka spojení obou firem mnohem výhodnější než pro Rio Tinto. Zatímco BHP má těžišť své současné produkce zaměřené především na nikl a ropu, Rio opírá svoji produkci a zisky o mnohem perspektivnější měď, železnou rudu a hliník. Společnost předpokládá v následujících letech strmě rostoucí poptávku po svých produktech, především díky vývoji na rychle rostoucích trzích Číny a Indie. Dynamika růstu těžby by měla dosáhnout podle interních odhadů Rio Tinto dvojnásobku růstu těžby BHP. Albanese také upozornil, že po akvizici společnosti Alcan, kterou provedlo Rio Tinto v roce 2007, se odhadované zásoby železné rudy v portfoliu společnosti oceňují na asi 100 mld. USD. Tento krok jako celek měl tedy především přesvědčit akcionáře o velké perspektivě společnosti a o tom, že pro ni (a tedy i pro její akcionáře) není výhodné se spojit s BHP za podmínek, které jsou nabízeny.

Výplata dividend je dalším nástrojem, jak si udržet spokojeného akcionáře. Proto společnost Rio Tinto zvýšila v roce 2007 dividendu o 30%. Společnost se také zbavila některých svých aktivit, které nesouvisejí přímo s její hlavní činností (core business), čímž hodlá navýšit svou hotovost. Celková výše obchodu by mohla dosáhnout desítek mld. USD. Tato hotovost umožní Rio bránit se nepřátelské nabídce BHP. Společnost může vyplatit další dividendy, koupit nějaké z konkurentů či vlastní akcie.

Už když přišla první nabídka BHP na převzetí společnosti Rio Tinto, objevily se první spekulace o tom, jak se bude Rio bránit. Společnost poté vydala prohlášení, že zvažuje tzv. Pac-Man strategii. Ta spočívá v tom, že společnost, která je předmětem nepřátelského převzetí, se sama pokusí převzít svého konkurenta. Její název vznikl podle oblíbené počítačové hry. V té hře sbírá jakési bobule a ty mu umožní pohltit nestvůry, které ho chtějí sežrat. Podobnou taktiku použily EMI a Warner Brothers, které se chtěly navzájem koupit. Celý projekt nicméně zkrachoval na antimonopolních opatřeních. Obecně je ovšem taková taktika poměrně riskantní. Management Rio Tinto pak bude muse svými akcionářům vysvětlovat, proč vydělané peníze místo výplaty dividend používá na nákup akcií svého konkurenta. To půjde také dost těžko vzhledem k dřívějším námitkám proti spojení, kdy ho Tom Albanese označoval za nevýhodné pro Rio.

Čína jako jeden z hlavních odběratelů výrobků jak společnosti Rio Tinto, tak BHP Billiton si pochopitelně nepřeje spojení obou společností. V odvětví působí velmi málo firem, které tvoří silně oligopolní strukturu a mohou si diktovat ceny. Další konsolidace může zničit ty malé zbytky konkurence, které zde ještě jsou. Společně s další těžařskou společností, americkým Alcoa, hodlá Čína prostřednictvím své státní společnosti Chinalco nakoupit zhruba 12% akcií Rio Tinto. Společnost Rio Tinto nicméně odmítá mít s tím cokoliv společného, čili nelze to přímo označit za nástroj obrany před nepřátelským převzetím.

Současnou světovou ekonomiku charakterizuje silně postupující globalizace. Téměř ve všech odvětvích vznikají obrovské nadnárodní koncerny, ovládající velkou část světové produkce. Jedním z typických příkladů takového odvětví je právě těžba nerostných surovin a vzácných kovů. V posledních několika desetiletích zde probíhá proces slučování firem do obrovských uskupení. Trh se tak stává oligopolním. V první fázi tohoto procesu se předmětem převzetí staly především menší (regionální) společnosti, obvykle s úzkým zaměřením na jeden (popř. několik) produktů. V posledních několika letech se však

velikost přebíraných firem zvyšuje a dochází také k pokusům o vzájemné převzetí v první desítce největších firem oboru. Atraktivita tohoto odvětví je navíc umocněna prudkým nárůstem cen nerostných surovin, vyvolaného především zvýšenou investiční aktivitou v některých rozvojových státech (Čína, Indie).

Rio Tinto, v současnosti třetí největší hráč na trhu, hraje ve vlně fúzí a akvizic významnou roli. Posledních dvacet let společnost provedla nákupy, které se počítají v desítkách firem. Zajímavost její pozice je v tom, že se sama stala jak „lovcem“ (jedna z největších fúzí v oboru v posledních letech – akvizice těžební společnosti Alcan v roce 2007), tak „štvanou zvěří“ (snaha o převzetí Ria společností BHP Billiton).

Otázky:

1. Jaké jsou výhody a nevýhody spojování podniků? Jak souvisí spojování podniků s globalizací?
2. Jak se firma může bránit proti nepřátelskému převzetí? Jaké nástroje využívá Rio Tinto v obraně před BHP Billiton?
3. Jaké fúze a akvizice a za jakým účelem provedla firma Rio Tinto v posledních dvou dekadách? Na které nové trhy tím pronikla?