

**mgr inż. Andrzej Wandzik**

## **GLOBALNA INTEGRACJA ZWANA „THE CEMEX WAY”**

### **1. Wstęp**

Celem pracy jest przeanalizowanie, w jaki sposób wybrana firma stała się firmą globalną. Z listy FORTUNE GLOBAL 500 (lipiec 2008) z części dotyczącej rynków rozwijających się (BRIC) wybrałem meksykańską firmę CEMEX (421 pozycja listy ze sprzedażą 21850 mln USD)<sup>1</sup>. Poniżej została przedstawiona jej droga by stać się firmą globalną.

### **2. Globalizacja**

Pojęcie firmy globalnej oznacza takie przedsiębiorstwo, które działa jednocześnie w wielu krajach, przy czym sprzedaje tam (czasem również tam wytwarzając) takie same lub podobne produkty – często przystosowane do gustów i specyfiki lokalnych klientów. Początkiem tworzenia firmy globalnej może więc być sprzedaż towarów za granicę. Najbardziej jaskrawym przejawem globalnego zwrotu działalności firmy jest zjawisko „offshoringu” czyli uruchomienia wytworzenia i sprzedaży w zagranicznych filiach („captive offshoring”) lub zlecenie tych usług stronom trzecim („offshore outsourcing”)<sup>2</sup>.

Strategia rozwoju firmy wynika ze stopnia globalizacji mierzonego:

- poziomem wymiany międzynarodowej w branży do produkcji w branży,
- poziomem inwestycji międzynarodowej do wartości inwestycji w branży.

O przebiegu procesu globalizacji decydują trzy rodzaje czynników:

**Czynniki produkcyjne** to dwa czynniki, które łącznie mają wpływ na możliwości podzielenia łańcucha dostaw danej branży:

- „podatność na przeniesienie działalności” (*relocation sensitivity*), która wskazuje, na ile możliwe i korzystne jest w danej branży przeniesienie procesów produkcyjnych w inne miejsca,
- korzyści związane z daną lokalizacją (*location-specific advantages*).

**Czynniki regulacyjne** – kraje mogą za pomocą regulacji prawnych hamować procesy globalizacyjne (taryfy celne, importowe i eksportowe kontyngenty, obowiązek tworzenia spółek kapitałowych z lokalnymi firmami, wymagania zapewnienia minimalnego udziału lokalnej produkcji, jawny zakaz zagranicznych inwestycji itp.).

---

<sup>1</sup> <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/20009>, 10.03.2010 r.

<sup>2</sup> [http://www.unic.un.org.pl/wir/wir2004\\_offshoring.php](http://www.unic.un.org.pl/wir/wir2004_offshoring.php), 10.03.2010 r.

**Czynniki organizacyjne:** wewnętrzne struktury organizacyjne, systemy motywacyjne, „stopień uwiązkania” (*unionization*) pracowników.

Firmy przechodzą kolejne etapy procesu globalizacji, a na każdym etapie pojawiają się bardzo zróżnicowane możliwości tworzenia wartości. Dla większości międzynarodowych korporacji celem zagranicznych inwestycji jest albo pozyskanie nowych rynków lub klientów, albo zwiększenie efektywności produkcji<sup>3</sup>.

- 1) Etap 1 (*wejście na nowe rynki*) - wykorzystując podobne modele produkcji do modeli stosowanych w swoich krajach, firmy wchodzi na nowe rynki (nowi klienci).
- 2) Etap 2 (*przeniesienie produkcji za granicę*) – firmy przenoszą za granicę całe procesy technologiczne, aby zaoszczędzić na kosztach produkcji; zakłady zlokalizowane w „taniach” krajach eksportują gotowe wyroby na cały świat.
- 3) Etap 3 (*podział łańcucha wartości*) – komponenty produktów są produkowane w różnych zakładach lub regionach (specjalizacja w produkcji części lub montażu).
- 4) Etap 4 (*przebudowa łańcucha wartości*) - uwzględniając lokalne warunki, firmy przebudowują procesy produkcyjne w celu zwiększenia efektywności działania i uzyskania oszczędności w sferze kosztów.
- 5) Etap 5 (*kreowanie nowych rynków*) - dzięki redukcji kosztów, towarzyszącej procesowi globalizacji, firmy mogą poszerzyć ofertę o nowe produkty i dotrzeć do nowych segmentów klientów i/lub nowych obszarów geograficznych.

Równocześnie występuje duże zagrożenie, często wynikające z braku wiedzy o lokalnym rynku. Skutecznym przeciwdziałaniem są aliance strategiczne lub przejęcie lokalnych firm lub dogłębna analiza rynku. Globalna ekspansja powinna być również wsparta transferem zasobów ludzkich, technologii i najlepszych sposobów działania<sup>4</sup>.

### 3. Globalna historia firmy CEMEX

CEMEX jest jednym z wiodących, globalnych producentów i sprzedawców cementu, betonu, kruszyw i innych materiałów budowlanych. Działalność operacyjną prowadzi w ponad 50 krajach świata. Jest właścicielem 64 cementowni (ponadto ma udziały mniejszościowe w 15), 2.288 wytwórni betonu oraz 493 zakładów kruszyw.

---

<sup>3</sup> Farell D.: *Odkryj globalny potencjał swojej firmy*, *Harvard Business Polska*, Listopad 2006.

<sup>4</sup> <http://www.mba.edu.pl/Mis/globalizacja.htm>, 09.03.2010 r.

Operacje wspiera logistyka obejmująca m.in. 253 centra dystrybucji lądowej oraz 88 terminali morskich<sup>5</sup>.

Początki firmy sięgają 1906 roku i są związane z otwarciem Cementos Hidalgo. W 1920 roku rozpoczęła działalność Cementos Portland Monterrey. W 1931 roku obie firmy połączyły się, by stać się Cementos Mexicanos, obecnie CEMEX. W latach sześćdziesiątych firma CEMEX znacznie wzrosła poprzez przejęcia w całym Meksyku. W 1976 firma przeszła debiut publiczny na meksykańskiej giełdzie uzyskując środki na dalsze przejęcia. W tym samym roku, stała się największym producentem cementu w Meksyku po zakupie 3 zakładów z Cementos Guadalajara. W 1982 roku firma osiągnęła znaczny postęp w sprzedaży zagranicznej (podwojenie eksportu). Kolejne akwizycje meksykańskich firm zostały zrealizowane w 1987 i 1989 roku, co spowodowało, że CEMEX stał się jednym z dziesięciu największych firm produkcji cementu na świecie. W 1992 roku CEMEX zaczęła dążyć do międzynarodowej produkcji wraz z zakupem w Hiszpanii dwóch największych firm cementu (*La Valenciana* oraz *Sanson*)<sup>6</sup>.

Wraz z pierwszym zagranicznym zakupem firmy hiszpańskiej rozpoczęła się standaryzacja działań związanych z procesem przejęcia, jak również z dalszą działalnością przejętych firm. Metoda mająca umożliwić międzynarodową strategiczną konkurencję została nazwana „The CEMEX way”. Jest to metoda systematycznego mapowania, katalogowania oraz rozwoju zakupów firm na świecie. Obecnie blisko 80% z wdrożeniowych standardów procesów biznesowych pochodzi z doświadczeń uzyskanych w trakcie przejmowania kolejnych firm. Formalnie od 1985 roku CEMEX stworzył interdyscyplinarny zespół odpowiedzialny za analizy wstępne i zakupy oraz za fazę integracji. Zespół obejmuje ekspertów m.in. w zakresie planowania, techniki, finansów, działalności operacyjnej, dystrybucji. Skład jest zależny od danego projektu i obejmuje 5-20 ludzi (stałych członków oraz nowych powołanych ze względu na specyfikę projektu).

Eksperci z E-group (od hiszpańskiego słowa „estandarizacion”) muszą mieć minimum 10 letnie doświadczenie. Celem ich jest by w fazie integracji jak najszybciej wprowadzić zmiany: udoskonalenie procesu, produktu, organizacji i kontroli (monitoringu). Zostaje więc wdrożona w nowej organizacji kultura CEMEXU, przy równoczesnym uwzględnieniu warunków lokalnych.

Zasadnicza część adoptowania standardów „The CEMEX way” spoczywa na procesie budżetowania. Liderzy jednostek biznesowych budują swoje budżety w oparciu

---

<sup>5</sup> *Cemex*, Annual Report 2008.

<sup>6</sup> <http://cemex.pl>, 10.03.2010 r.

o rentowność sił sprzedażowych możliwych do zastosowania w nowych sytuacjach. Efekt: CEMEX redukuje swe koszty o około 150 mln USD rocznie od 2000 roku.

W 1994 roku CEMEX przejął największe przedsiębiorstwo cementowe w Wenezueli (*VENCEMOS*) oraz kilka mniejszych firm w USA i Panamie (*Cemento Bayana S.A.*), a w 1995 roku – cementownię w Dominikanie.

Kolejnym krokiem „milowym” dla CEMEX-u, po pierwszych zakupach zagranicznych, było przejęcie dwóch firm w Kolumbii w 1996 roku. Najpierw w maju 1996 roku meksykańska spółka przejęła pakiet kontrolny (63%) *Cementos Diamante* za kwotę 400 mln USD. W sierpniu 1996 roku CEMEX kupił 93,6% *Industriase Inversiones Samper* (trzeci największy producent cementu w Kolumbii – 1,1 mln ton, oraz lider w produkcji betonu – 1,3 mln m<sup>3</sup>). Inwestycja wyniosła 300 mln USD, przy czym zapłatę uzgodniono w następujący sposób:

- 173 mln USD w gotówce,
- 113 mln USD w siedmiorocznym kredycie kupieckim (oprocentowanie 8%),
- pozostałą kwotę zabezpieczono siedmioletnimi papierami dłużnymi denominowanymi w peso.

Na koniec 1995 roku sprzedaż *Industriase Inversiones Samper* wynosiła 151 mln USD (z tego 61 mln USD z betonu towarowego), a cash flow wynosił 29 mln USD (z tego 13,4 mln USD z betonu).

Natychmiast po zakupie zostały sprzedane aktywa nie związane z podstawową działalnością za 11,5 mln USD, a wraz z zarządem przejętego wcześniej *Diamante* dokonano integracji w celu optymalizacji struktury kosztów i wzmocnienia własnej siły konkurencji. CEMEX przejął w Kolumbii 37% rynku cementu oraz 62% betonu towarowego i stał się trzecim największym przedsiębiorstwem produkcji cementu na świecie.

W latach 1997-1999 meksykańska spółka rozszerzyła zakres działalności po zakupach firm na Filipinach (*Solid Cement Corp*, *APO Cement Corp*), Kostaryce w Indonezji oraz w Egipcie. Realizując swoją globalną strategię inwestując za granicą w sektor przetwórstwa surowców firma mogła pozwolić sobie na międzynarodowe przejścia między innymi, dlatego, że dzięki znacznemu wzrostowi wartości akcji na giełdach powiększył się jej majątek. Dobre wyniki finansowe dały wysoką wiarygodność kredytową – co znacząco zwiększyło dostęp do kapitału na rynkach finansowych. Przejęcie 91,7% akcji amerykańskiej firmy *Southdown* za 2,8 mld USD w listopadzie 2000 roku spowodowało, że spółka CEMEX stała się największym producentem cementu w Ameryce

Północnej. *Southdown* operował w 27 Stanach USA i posiadał 45 centrów dystrybucji cementu. Tak dużą operację finansową obsługiwała grupa banków: *Chase Manhattan*, *Citybank*, *Salomon Smith Barney* i *Deutsche Bank*. Kolejne przejęcia zostały dokonane w 2001 roku w Tajlandii oraz 2002 roku w Puerto Rico.

W czerwcu 2002 roku CEMEX kupił *Trinidad Cement Ltd (TCL)* posiadającą trzy zakłady na Trynidadzie i Tobago. *TCL* było też właścicielem dwóch innych firm: *Arawak Cement* (Barbados) oraz *Carib Cement* (Jamajka). Zakup został dokonany w drugim podejściu, gdyż CEMEX „zderzył się” z miejscowymi regulacjami prawnymi – prawo w państwie Trynidad i Tabago stanowi, że jeżeli głównym właścicielem firmy staje się spółka zagraniczna to minimum 25% akcji musi pozostać w rękach firm lokalnych.

W 2004 roku CEMEX otrzymała *Wharton Infosys Business Transformation Award* – za twórcze i efektywne wykorzystanie technologii informatycznej do zarządzania spółkami rozrzuconymi po całym świecie.

W marcu 2005 roku CEMEX zapłacił 5,8 mld USD za przejęcie *RMC Group Ltd*. Ta brytyjska firma posiadała zakłady w Wielkiej Brytanii, Jamajce, Australii, Niemczech, Austrii, Hongkongu, USA, Hiszpanii, Węgrzech, Chorwacji, Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Malezji, Indonezji, Czechach, Litwie, Indiach, Izraelu, Jordanii Danii, Francji, Holandii, Irlandii, Polsce<sup>7</sup>. Była właścicielem firmy *Ytong AG*, *Rugby Group PLC* oraz 50 joint venture (wspólnie z *Belgian Lhoist Group*) – zakładów wapienniczych. Po tym przejęciu CEMEX bardzo mocno wszedł na rynki europejskie i azjatyckie oraz do Australii. Osobną sprawą były aktywa RMC w USA. CEMEX dostał zgodę Federalnej Komisji ds. Handlu (*Federal Trade Comision*) w lutym 2005 roku. Jednakże został zobligowany do sprzedaży aktywów w *Tucson* (beton towarowy) w terminie 6 miesięcy od podpisania zgody przez komisję w ręce kupca zaaprobowanego przez tę komisję. Był to wynik znacznego zmonopolizowania rynku w rejonie Tucson (głównymi konkurentami były obie spółki CEMEX i RMC). Transakcja przejęcia była finansowana przez *Citigroup Global Markets Limited* oraz *Glodman Sachs International*.

W czerwcu 2007 roku CEMEX przejął, za kwotę 12,8 mld USD, 50,3% akcji *Rinker Group Ltd* (Australia) po blisko rocznych negocjacjach. Ta australijska spółka przy sprzedaży 4 mld USD łącznie blisko 80% sprzedaży realizowała poprzez *Rinker Materials Corporation* (*West Palm Beach* na Florydzie)<sup>8</sup>. Powodowało to, że *Rinker* była uznawana jako drugi producent betonu oraz piąty producent kruszyw w USA. Stąd, ze względu na

---

<sup>7</sup> <http://fundinguniverse.com/company-histories/>, 09.03.2010 r.

<sup>8</sup> <http://www.rinker.com.au>, 09.03.2010 r.

utrzymanie konkurencji jeszcze 2007 roku Amerykański Departament Sprawiedliwości wniósł pozew o zablokowanie przejęcia. Ostatecznie CEMEX został zmuszony do sprzedaży 39 zakładów w USA – głównie w Arizonie i na Florydzie (CEMEX i *Rinker* byli tam jedynymi konkurentami). Nie dotyczyło to innych stanów. Ostatecznie CEMEX przejął 67,3% akcji.

CEMEX przejął również zakłady firmy *Rinker* w Chinach. Na rynkach (krajach), w których istnieją zakłady firmy CEMEX trwają dalej przejęcia – tym razem małych firm (tzw. drobnej konkurencji). I tak na przykład po przejęciu *RMC Group* w 2005 roku i wejściu do Polski w marcu 2006 roku przejęto polską część skandynawskiej firmy *Unicom*.

W ostatnich latach pojawiły się przeszkody powodujące, że marsz CEMEX-u został przerwany. Najpierw w połowie 2008 roku rząd wenezuelski przejął działalność operacyjną CEMEX-u w Wenezueli. Meksykańska spółka posiadała około 50% udziału w rynku cementu i betonów. Hugo Chavez dokonał nacjonalizacji tego przemysłu w odpowiedzi na fakt, że spółki eksportowały swoje produkty w celu uzyskania cen powyżej tych, które mogły uzyskać w kraju. Równocześnie brakowało cementu i betonu do realizacji inwestycji w Wenezueli.

W 2008 roku rozpoczął się kryzys światowy, w wyniku czego spółki notowane na giełdzie straciły na wartości. Ponieważ CEMEX po przejęciach w 2007 roku był bardzo zadłużony (15 mld USD w 75 międzynarodowych bankach), banki nakazały radykalną poprawę finansów. CEMEX przyjął plan naprawy obejmujący cztery podstawowe punkty:

1. zmniejszenie zadłużenia - olbrzymią część wolnego cash flow (w tym sprzedaż aktywów) przeznaczono na redukcję długu,
2. redukcję kosztów - obejmującą 250 mln USD kosztów stałych, 200 mln USD kosztów zmiennych oraz 250 mln USD co dało łącznie 700 mln USD oszczędności,
3. zmniejszenie wydatków kapitałowych (z 2,2 mld USD w 2008 do 650 mln USD w 2009) głównie poprzez ograniczenie realizacji nowych projektów,
4. sprzedaż części aktywów z portfela biznesowego – w szczególności tych, które w ocenie CEMEX-u nie były zbyt mocne,

Realizując tę politykę CEMEX sprzedał między innymi:

- w lipcu 2008 roku działalność na Węgrzech i w Austrii (RMC) za kwotę 310,3 mln Euro firmie *STRABAG* (zrealizowano w lutym 2009 roku),
- w czwartym kwartale 2009 całość operacji na Wyspach Kanaryjskich spółce portugalskiej,

- sprzedaż aktywów w Australii firmie *HOLCIM* (Szwajcaria) za 2,02 mld USD.

Ostatecznie w czwartym kwartale 2009 roku głównymi rynkami CEMEX-u były Meksyk (723 mln USD spadek o 17%), USA (602 mln USD, spadek o 39%), Hiszpania (194 mln USD, spadek o 21%), Wielka Brytania (285 mln USD, spadek o 10%), „reszta Europy” (843 mld USD, spadek o 9%), Ameryka Południowa, Środkowa i Karaiby (322 mln USD, spadek o 15%), Afryka i Środkowy Wschód (261 mln USD, spadek o 6%), Azja (122 mln USD, wzrost o 17%). Łącznie całoroczna sprzedaż za 2009 rok wyniosła 14,5 mld USD (IV kwartał 3,4 mld USD) co dało spadek o 19% w stosunku do 2008 roku (z uwzględnieniem sprzedaży aktywów w Australii i na Wyspach Kanaryjskich)<sup>9</sup>.

#### 4. Podsumowanie

Meksykańska firma CEMEX przeprowadziła swój proces globalizacji w dwóch etapach. Najpierw zdobyła rynek meksykański i wyszła ze sprzedażą gotowych produktów za granicę. Po wejściu na giełdę uzyskała środki na ekspansję. Drugi etap składał się z dwóch faz. Najpierw „spokojne” zakupy, a po uzyskaniu dużej wiarygodności finansowej, a co za tym idzie i środków na dalsze akwizycje – mocne uderzenie. Jest to typowa „droga na skróty”. Kupowane są firmy, przekształcane i dostosowywane do organizacji macierzystej. Ale istnieje też niebezpieczeństwo związane ze zmonopolizowaniem (często przypadkowym) lokalnych rynków. Pomimo procedur, wynikających z „The CEMEX way”, nie uniknięto wpadek. Być może z braku wiedzy, a być może kierownictwo uznało, że „jednak się uda”.

W mojej opinii decyzje o zakupie spółki *RINKER* w Australii (80% działalność w USA) były błędne. CEMEX został zmuszony do natychmiastowej sprzedaży znacznej części aktywów amerykańskich, co wprowadziło go w bardzo poważne zadłużenie. To ostatnie spowodowało, że trzeba było sprzedać również operacje w Australii (dopiero co kupione).

Firma CEMEX na globalnym rynku przyjęła strategię lidera kosztowego (dobra logistyka, produkcja i sprzedaż, efektywność działania oraz zwyczaje i procedury wewnętrzne). Być blisko klienta i budować z nim przyszłość to hasła reklamowe (również misja) CEMEX-u – meksykańskiej firmy, która w każdej części świata oferuje swą usługę.

---

<sup>9</sup> [http://muratorplus.pl/biznes/firmy-i-ludzie/cemex-wyniki-finansowe\\_66780.html](http://muratorplus.pl/biznes/firmy-i-ludzie/cemex-wyniki-finansowe_66780.html), 10.03.2010 r.

## **Literatura**

1. Cemex, Annual Report 2008.
2. Farrell D.: *Odkryj globalny potencjał swojej firmy*, *Harvard Business Review Polska*, Listopad 2006.

## **Internet sources**

1. <http://cemex.pl>, 10.03.2010 r.
2. <http://fundinguniverse.com/company-histories/>, 09.03.2010 r.
3. <http://www.mba.edu.pl/Mis/globalizacja.htm>, 09.03.2010 r.
4. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/20009>, 10.03.2010 r.
5. [http://muratorplus.pl/biznes/firmy-i-ludzie/cemex-wyniki-finansowe\\_66780.html](http://muratorplus.pl/biznes/firmy-i-ludzie/cemex-wyniki-finansowe_66780.html), 10.03.2010 r.
6. <http://www.rinker.com.au>, 09.03.2010 r.
7. [http://www.unic.un.org.pl/wir/wir2004\\_offshoring.php](http://www.unic.un.org.pl/wir/wir2004_offshoring.php), 10.03.2010 r.