

Mirosław Czapiewski

Uniwersytet Gdański

Maria Stępniewska, Dorota Jurasz-Kożuchowska

Energa SA

ORGANIZACJA PROCESU INKORPORACJI SPÓŁEK LOGISTYCZNYCH W GRUPIE KAPITAŁOWEJ – ANALIZA PRZYPADKU

1. Istota procesów inkorporacji

W procesach restrukturyzacji podmiotowej realizowanych w Polsce na przełomie dwudziestego i dwudziestego pierwszego wieku jako rozwiązanie docelowe wykorzystywano model grupy kapitałowej; stał się on podstawowym rozwiązaniem stosowanym w restrukturyzacji przedsiębiorstw wielozakładowych wywodzących się z obszaru nadzoru skarbu państwa. Rozwiązanie – to na zasadach benchmarkingu – zostało wykorzystane w procesie przekształceń własnościowych w kluczowych przedsiębiorstwach różnych branż. Formułę grupy kapitałowej przyjęły koncerny petrochemiczne: Orlen SA i Lotos SA, koncerny energetyczne: Enea SA, Energa SA, Tauron Polska Energia SA, Polska Grupa Energetyczna SA, przedsiębiorstwa gospodarki morskiej: Zarząd Morskiego Portu Gdynia SA, Zarząd Morskiego Portu Gdańsk SA, Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA, czy przedsiębiorstwa branży wydobywczej: Katowicki Holding Węglowy SA. Lista organizacji gospodarczych funkcjonujących obecnie w ramach grup kapitałowych jest znacznie dłuższa, co świadczy o przydatności i szerokim zastosowaniu tej kapitałowej formuły zarządzania.

Po zakończeniu okresu zmiany podmiotowej nastąpił etap realizacji działań w strukturze grupy kapitałowej i dalsze zmiany o charakterze optymalizującym działania w podmiotach grupy oraz doskonalące system powiązań pomiędzy nimi. Kolejnym etapem, który coraz częściej występuje w strukturach grup kapitałowych, jest konsolidacja w postaci fuzji i przejęć, a w szczególności odmiana tego procesu – inkorporacja. W literaturze przedmiotu [Bannock, Baxter, Davis 1992, s. 283; Frąckowiak 1998, s. 18; Machała 2006, s. 65; Kwaśnicki 2004, s. 109] pojęcie konsolidacji

jest zamiennie stosowane z pojęciem fuzji i oznacza proces polegający na łączeniu przynajmniej dwóch, działających wcześniej jako odrębne, podmiotów gospodarczych w jeden nowy podmiot. Dotychczasowi właściciele łączących się podmiotów otrzymują tytuły własności w nowo powstałym podmiocie, a przedsiębiorstwa funkcjonujące przed połączeniem formalnie przestają istnieć i są wykreślane z właściwych rejestrów podmiotów gospodarczych.

Innym procesem jest przejęcie jednej firmy przez drugą. Mamy z nim do czynienia, gdy firma nabywa w sposób bezpośredni na tyle znaczącą część tytułów własności (akcji lub udziałów) w innej firmie lub jej zorganizowanej części, że może ona sprawować nad nią kontrolę i wpływać na jej decyzje strategiczne oraz na bieżące zarządzanie. W przypadku przejęcia nie przestaje istnieć firma przejmująca ani przejmowana. Może się jednak zdarzyć, że w dłuższym horyzoncie czasowym podmiot przejmowany zostaje włączony w struktury podmiotu przejmującego i przestaje istnieć pod względem formalnym.

Podział fuzji i przejęć z ekonomicznego punktu widzenia pozwala na wyróżnienie połączeń pionowych i poziomych. Do pierwszej grupy należą fuzje lub przejęcia spółek z tego samego łańcucha ekonomicznego – wartości. Do drugiej grupy zalicza się procesy zachodzące wśród podmiotów prowadzących podobną działalność, lecz z różnych łańcuchów ekonomicznych.

Kolejnym obszarem podziału procesu fuzji i przejęć jest podejście formalno-prawne, pozwalające wyszczególnić:

- inkorporację, czyli połączenie podmiotów przez przejecie; w tym przypadku majątek jednego podmiotu jest wnoszony do podmiotu przejmującego, akcjonariusze lub udziałowcy podmiotu przejmowanego, w zamian za wnoszony majątek, otrzymują akcje lub udziały podmiotu przejmującego, podmiot przejmowany jest wykreślany z rejestrów działalności i przestaje formalnie istnieć,
- fuzję, czyli połączenie podmiotów w celu utworzenia nowego podmiotu, w tym przypadku łączące się podmioty wnoszą swój majątek do nowego podmiotu, w momencie zarejestrowania nowego podmiotu podmioty wnoszące majątek są wykreślane z rejestrów i formalnie przestają istnieć, właściciele łączących się podmiotów otrzymują akcje lub udziały nowo powstałego podmiotu,
- zakup, czyli nabycie przez podmiot przejmujący pakietu kontrolnego akcji lub udziałów w podmiocie przejmowanym.

W funkcjonowaniu grup kapitałowych, w których spółka naczelną jest całkowitym lub większościowym akcjonariuszem lub udziałowcem spółek zależnych, najczęściej wykorzystywaną formą łączenia podmiotów jest inkorporacja.

W literaturze przedmiotu znajdujemy następujące motywy realizacji procesów fuzji przedsiębiorstw:

- techniczne i operacyjne: dążenie do zwiększenia efektywności zarządzania i osiągnięcia efektu synergii operacyjnej w tym korzyści skali,
- rynkowe i marketingowe: dążenie do zwiększenia udziału w dotychczasowym rynku lub wejście na nowe rynki,

- finansowe: dążenie do obniżenia kosztów finansowych, osiągnięcie korzyści podatkowych i przejęcie nadwyżek gotówki [Frąckowiak 1998, s. 22-23].

Spośród wymienionych motywów realizacji procesów fuzji przedsiębiorstw na szczególną uwagę – w aspekcie oczekiwań i uprawnień właściciela – zasługuje dążenie do osiągnięcia efektu synergii i korzyści skali, co wiąże się bezpośrednio ze wzrostem wartości nowo powstałego podmiotu. Identyfikuje się następujące kategorie przyczyniające się do wzrostu wartości połączonych firm i osiągnięcia efektu synergicznego:

- wzrost przychodów,
- redukcja kosztów,
- oszczędności podatkowe i związane z kosztami finansowymi.

Wśród działań wpływających na osiągnięcie sukcesu w pierwszej kategorii znajdują się:

- usprawnienie marketingu w połączonym podmiocie gospodarczym,
- transfer *know-how*, technologii, patentów licencji i znaków towarowych,
- pełniejsze wykorzystanie sieci dystrybucji, kanałów handlowych, mocy produkcyjnych, sfery logistyki,
- możliwość wprowadzenia produktów i usług łączonych,
- usunięcie mało efektywnych członków kadry menedżerskiej,
- wykorzystanie pozycji rynkowej,
- eliminacja konkurentów,
- przejęcie unikatowych lub rzadkich aktywów posiadanych dotychczas przez podmiot przejmowany, w postaci koncesji, zezwoleń, licencji, patentów, odpowiednio wyszkolonej kadry, zawartych kontraktów, wykorzystywanych źródeł dostaw.

Wśród działań wpływających na redukcję kosztów znajdują się:

- likwidacja zdublowanych komórek organizacyjnych,
- ekonomia skali i związana z nią redukcja kosztów jednostkowych przy wzrastającym wolumenie produkcji lub zakresie świadczonych usług,
- lepsze wykorzystanie zasobów posiadanych przez jeden z łączonych podmiotów,
- zmniejszenie kosztów dystrybucji,
- usunięcie mało efektywnych członków kadry zarządzającej przy okazji połączenia.

W trzecim obszarze występuje możliwość dokonywania większych emisji akcji czy obligacji lub zaciągania większego niż dotychczas kredytu oraz możliwość wynegocjowania lepszych warunków otrzymania kredytu (np. korzystniejszej stopy odsetkowej). Niektóre ze wskazanych korzyści wynikających z efektu synergii stały się podstawą do realizacji procesu inkorporacji w badanym podmiocie.

2. Restrukturyzacja podmiotowa w badanym podmiocie

Analizowany podmiot, działający w sferze gospodarki morskiej, podobnie jak pozostałe podmioty funkcjonujące w tej samej branży, przeszedł procesy restrukturyzacji podmiotowej w latach dziewięćdziesiątych. Działając w formułach jedno-

osobowej spółki skarbu państwa realizował działania doskonalące struktury organizacyjne oraz zasady działania. W konsekwencji powstał podmiot, w którym oddzielone zostały funkcje eksploatacyjne, związane ze świadczeniem usług przeładunkowych, od działań związanych z zarządzaniem infrastrukturą portową.

W analizowanym podmiocie w procesach restrukturyzacji podmiotowej zastosowano formułę grupy kapitałowej. Przyjęta formuła tworzenia holdingu okazała się skuteczna. Podstawowym założeniem prowadzonej restrukturyzacji było oddzielenie funkcji eksploatacyjnych od funkcji zarządzania holdingiem. Istota koncepcji zmian strukturalnych polegała na wyłonieniu z dotychczasowej struktury jednoosobowej spółki skarbu państwa samodzielnych pomiotów gospodarczych, mających szanse efektywnego działania w wydzielonym obszarze, a więc na dekoncentracji organizacyjnej. Spółka macierzysta wnosila do tworzonych spółek zależnych udziały w formie aportu rzeczowego i środki pieniężne. Majątek spółki macierzystej przenieśonowany został w udziały w tworzonych spółkach. Powstały więc spółki o wysokim kapitale. Majątek ruchomy (tzw. suprastruktura) w postaci maszyn, urządzeń i sprzętu przeładunkowego stał się własnością spółek, natomiast teren, budynki i infrastrukturę spółki zależne dzierżawiły od spółki naczelnej. Kolejne spółki powoływane były według ustalonego harmonogramu. Spółki utworzone w oparciu o poszczególne obszary eksploatacyjne oraz obszary wspomagania działalności eksploatacyjnej stały się podmiotami zależnymi ze stuprocentowym udziałem analizowanego podmiotu.

3. Organizacja procesu inkorporacji w badanym podmiocie

Po zakończeniu procesu tworzenia struktury kapitałowej docelowego modelu funkcjonowania rozpoczął się okres funkcjonowania badanego podmiotu w nowym systemie powiązań grupy kapitałowej. Po ośmiu latach funkcjonowania pojawiła się potrzeba dostosowania organizacji do zmieniających się warunków otoczenia. Po przeprowadzeniu szczegółowej analizy kondycji ekonomicznej podmiotów grupy kapitałowej oraz audytu stanu organizacji pojawiły się pierwsze przesłanki do zmiany funkcjonowania podmiotów grupy kapitałowej. Wyniki przeprowadzonych badań wskazywały na potrzebę przeprowadzenia działań zmierzających do poprawy sytuacji (niekorzystnych) podmiotów zależnych. W wyniku analizy wariantów decyzyjnych uwzględniających determinanty realizacji rozpatrywanych formuł działania, spełniających oczekiwania związane z poprawą sprawności działania organizacji, menedżerowie strategicznego szczebla zarządzania organizacją wytypowali dwa podmioty, które postanowiono połączyć, uzyskując w ten sposób efekty związane z synergią.

Do realizacji procesu inkorporacji po analizie wytypowano dwa podmioty grupy kapitałowej. Pierwszy z podmiotów (X), który miał być inkorporowany, działał dotychczas w sferze logistycznej grupy kapitałowej i do jego zakresu działalności należały:

- obsługa zagranicznych kontraktów handlowych z podmiotami grupy kapitałowej,
- sprzedaż artykułów branży papierniczej, chemii gospodarczej,
- prowadzenie działalności handlowej materiałami eksploatacyjnymi oraz częściami zamiennymi do urządzeń wykorzystywanych w świadczeniu usług podstawowych,
- zakup środków trwałych dla spółek grupy kapitałowej,
- pośrednictwo w dostawie paliw, olejów i innych produktów ropopochodnych,
- działalność poligraficzna.

W podmiocie X zatrudniano 16 osób, a wielkość obrotów w latach 2002-2005 kształtowała się na średniorocznym poziomie 9 mln zł. Udziały w 100 % należały do spółki naczelnej grupy kapitałowej. Podstawowym zakresem działania drugiego podmiotu (Y – inkorporującego) było zarządzanie sieciami mediów tworzących elementy infrastruktury majątkowej grupy kapitałowej. Udziały tej spółki również w 100 % należały do spółki naczelnej grupy kapitałowej.

Szczególą uwagę w procesie inkorporacji poświęcono realizacji fazy preparacji cyklu decyzyjnego [Kieżun 1977 s. 299]. Do głównych przesłanek przemawiających za procesem inkorporacji dwóch małych podmiotów działających w odmiennych obszarach należały:

- zmiany na rynku zaopatrzeniowym – w związku ze zmianami na rynku usług zaopatrzeniowych i ich powszechną dostępnością, cel istnienia oddzielnego podmiotu świadczącego usługi w tym zakresie zdezaktualizował się,
- nieudane próby prywatyzacji,
- niekorzystne wyniki ekonomiczno-finansowe.

Ustalono następujące cele inkorporacji:

- wzrost wartości spółki po inkorporacji dla głównego udziałowca – spółki naczelnej grupy kapitałowej,
- zwiększenie efektywności operacyjnej dla podmiotu inkorporującego, mierzona poprawą wskaźników ekonomicznych,
- utrzymanie miejsc pracy dla jak największej liczby pracowników podmiotu inkorporowanego.

W celu sprawnego przeprowadzenia procesu inkorporacji zaprojektowano procedurę inkorporacyjną dzielącą cały proces na trzy etapy:

- etap przygotowania inkorporacji, mający w założeniu trwać dwa miesiące,
- etap czynności menedżerskich podejmowanych przez zarządy łączących się podmiotów, trwający w założeniu 4,5 miesiąca,
- etap podejmowania uchwał zgromadzenia wspólników, rejestracji i ogłoszenia połączenia podmiotów, trwający w założeniu 1,5 miesiąca.

Przewidywano iż procedura inkorporacji podmiotów zakończy się w ciągu ośmiu miesięcy. Etapy procedury inkorporacyjnej przedstawiają rysunki 1-3.



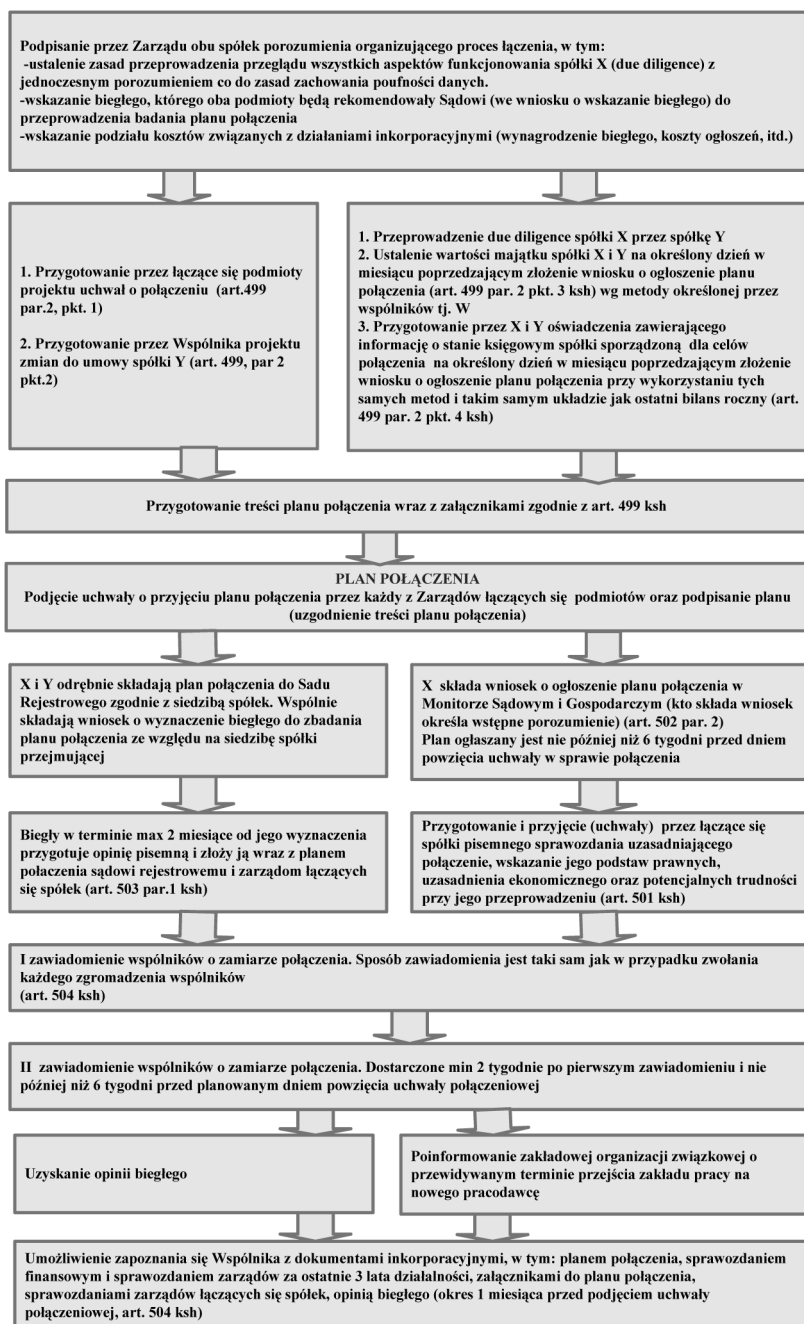
Rys. 1. Procedura inkorporacji spółki X (inkorporowanej) do spółki Y (inkorporującej)
– etap przygotowania do inkorporacji

Źródło: opracowanie własne.

W etapie tym szczególną uwagę poświęcono roli, jaką odgrywa właściciel jako ośrodek decyzyjny inicjujący proces inkorporacji. Właścicielem obu inkorporowanych spółek była ta sama spółka naczelną grupy kapitałowej, co bardzo pozytywnie wpłynęło na sprawność realizacji pierwszego etapu inkorporacji. Na uwagę zasługuje również powołanie zespołu eksperckiego wspomagającego proces oraz realizacja prac porządkujących organizację spółek jeszcze przed rozpoczęciem właściwej fazy inkorporacyjnej.

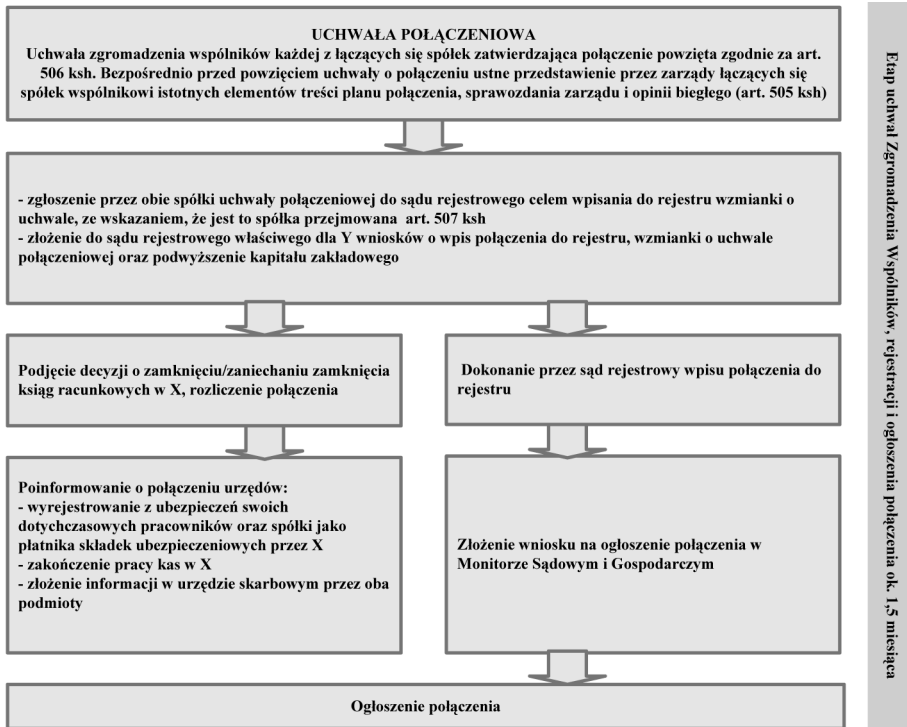
Drugi etap jest najbardziej pracochłonny. Rozpoczyna się od podpisania porozumienia określającego zasady przeprowadzania procesu *due diligence* inkorporowanego podmiotu oraz stosownych uchwał umożliwiających rozpoczęcie procesu połączenia. W tym etapie powstaje plan połączenia zawierający nie tylko przebieg procesu wraz z określeniem parytetu wymiany udziałów spółki przejmowanej na udziały spółki przejmującej, ale też istotne załączniki w postaci:

- projektów uchwał o połączeniu,
- projektu zmian umowy spółki,
- ustalenia wartości majątku spółki przejmowanej,
- wniosku o ogłoszenie planu połączenia,
- oświadczenia zawierającego informacje o stanie księgowym spółki, sporządzonego do celów połączenia.



Rys. 2. Procedura inkorporacji spółki X (inkorporowanej) do spółki Y (inkorporującej) – etap czynności menedżerskich podejmowanych przez zarządy łączących się spółek

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Procedura inkorporacji spółki X (inkorporowanej) do spółki Y (inkorporującej – etap uchwał Zgromadzenia Wspólników, rejestracji i ogłoszenia połączenia)

Źródło: opracowanie własne

Ostatni etap związany jest z decyzjami wspólników wyrażonymi w postaci uchwał, zawierającymi zgody na plan połączenia, a także proponowane zmiany umowy spółki przejmującej wynikające z podwyższenia kapitału zakładowego. Kolejne działania związane są z procesem rejestracji i mają charakter formalizujący. Połączenie następuje z dniem wpisania połączenia do rejestru właściwego według siedziby spółki przejmującej. Wpis ten wywołuje skutek wykreślenia spółki przejmowanej.

4. Podsumowanie

Proces inkorporacji jest działaniem szczególnie złożonym. Jego stopień skomplikowania zwiększa się w przypadku łączenia podmiotów, których właścicielem są różne osoby prywatne lub instytucje. Przedstawiony w niniejszym opracowaniu proces przebiegał sprawnie i został zrealizowany w zakładanym czasie. Metodologiczne, zgodne z cyklem decyzyjnym podejście decydentów pozwoliło na sprawne przeprowadzenie procesu inkorporacji i osiągnięcie zakładanych celów. Dzięki zaprojekto-

waniu procedury inkorporacyjnej rozpoznano czynniki determinujące sprawną realizację procesu i zyskano wiedzę pozwalającą w przyszłości na programowalność procesu decyzyjnego dotyczącego inkorporacji innych podmiotów.

Literatura

- Bannock G., Baxter R., Davis E., *The Penguin Dictionary of Economics*, Penguin Books, London 1992.
- Frąckowiak W. (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998.
- Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1977.
- Kwaśnicki R.L., *Typ transakcji M & A – łączenie spółek kapitałowych*, [w:] J. Szwaja (red.), *Transakcje fuzji i przejęć – wyzwania nowoczesnego rynku*, Gleiss Lutz – Eurofinance Training, Warszawa 2004.
- Machała R., *Przejęcia i fuzje – wpływ na wartość firm*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2006.

ORGANIZING THE INCORPORATING PROCESS OF LOGISTICS COMPANIES IN THE CAPITAL GROUP – CASE STUDY

Summary

The authors, in foothold about practical experiences in realizing the restructuring process, present proceedings and results of the incorporating process of small and medium logistics companies operating within the capital group. The paper presents premises for change in a way the companies operate. Furthermore, it also describes the considered decision variants of restructuring processes, benefits of the realized process, activities preceding code procedure, proper incorporating procedure and schedule of operations related to the analyzed process in the form of algorithm of activities.