

Piotr Białowas

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ORGANIZACYJNE I EKONOMICZNE ASPEKTY FUZJI I PRZEJĘĆ PRZEDSIĘBIORSTW ORAZ ICH WPŁYW NA STOSOWANE SYSTEMY ZARZĄDZANIA

1. Wstęp

W ostatnich latach w coraz większym stopniu zauważalna jest w Polsce tendencja dotycząca konsolidacji podmiotów gospodarczych różnych sektorów gospodarki. Część fuzji wynika bezpośrednio z przyjętych strategii dużych podmiotów z kapitałem zagranicznym inwestujących w Polsce, a część dotycząca polskich przedsiębiorstw jest pochodną zmian na rynkach światowych. Zjawisko fuzji i przejęć przedsiębiorstw nabiera szczególnego znaczenia w Polsce w sektorze energetycznym. Duże znaczenie tych zmian wynika m.in. ze strategicznej roli, jaką dla państwa pełnią podmioty sektora energetycznego, oraz z faktu procesu liberalizacji rynku energii wynikającego z dyrektyw Unii Europejskiej. Procesy konsolidacji przebiegające w różnych sektorach ze względu na ich coraz większą skalę należy uznać za jedno z ważniejszych zjawisk zmieniających strukturę funkcjonowania podmiotów lat osiemdziesiątych oraz dziewięćdziesiątych. Dążenie przedsiębiorstw do wzrostu efektywności oraz udziału w rynku podmiotów najprawdopodobniej jeszcze silniej zwiększy tę tendencję w latach następnych.

Jak wynika z literatury dotyczącej teorii zarządzania oraz z praktyki, jednym z głównych priorytetów w każdej organizacji jest jej jakościowy rozwój. W wielu krajach zarządzanie jakością uznaje się za naczelną koncepcję zarządzania – warto więc także, obok scharakteryzowania obecnie zauważalnych zjawisk dotyczących procesu łączenia organizacji, ocenić, na ile koncepcja ta jest nadal aktualna i wpisuje się w obecne procesy konsolidacyjne podmiotów. W artykule, oprócz próby

ustrukturalizowania zagadnień związanych z fuzjami i przejęciami przedsiębiorstw, autor podejmie także próbę określenia ich wpływu na sferę zarządczą przedsiębiorstwa (w tym na znormalizowane systemy zarządzania).

2. Przesłanki fuzji i przejęć organizacji

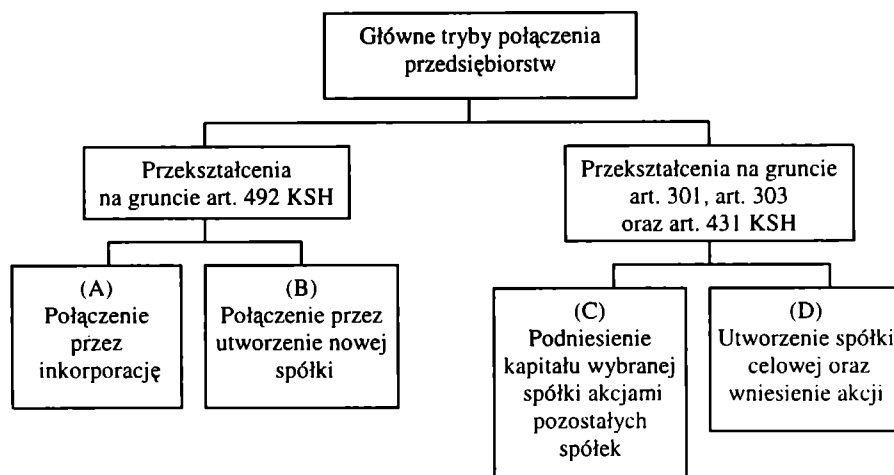
Wydaje się, że niezależnie od sektorów, w których działają organizacje, występują podobne przyczyny skłaniające podmioty do połączenia się lub realizacji wrogich przejęć. Za praprzyczynę tego zjawiska należy uznać zmianę priorytetów w zarządzaniu organizacjami, które w ostatnich latach skupiają się na jednym celu – wzroście wartości organizacji. Zagadnienie to zresztą jest obecnie pojęciem dosyć modnym, a jednocześnie trudno definiowalnym. Na potrzeby dalszych rozważań założono w uproszczeniu, że wzrost wartości organizacji jest odzwierciedleniem wartości akcji notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Jak można zauważyć po przeprowadzeniu analiz zachowania cen akcji, wszelkie ruchy kapitałowe podmiotów związanych np. z akwizycjami bardzo mocno wpływają na ich kurs. Przykładem może być największy narodowy dystrybutor energii – Spółka CEZ, której akcje zwyżkowały na giełdzie o kilkanaście procent w momencie włączenia do jej struktury wytwórców energii. Mieliśmy tu do czynienia z tzw. integracją pionową związaną z rozszerzeniem łańcucha wartości.

Pochodną dążenia do wzrostu wartości przedsiębiorstwa są motywy fuzji bezpośrednio związane z poprawą efektywności działania organizacji. Do przyczyn tych można zaliczyć: brak możliwości uzyskiwania coraz większych efektów skali w ramach jednego podmiotu, chęć zmniejszania kosztów w sferze badawczo-rozwojowej oraz marketingowej, przedłużanie cyklu życia produktów (w szczególności w wyniku wydłużenia łańcucha wartości), rozszerzenie segmentów rynku, pozyskanie nowych technologii czy też wejście na nowe rynki.

3. Możliwe tryby konsolidacji przedsiębiorstw zgodne z polskim kodeksem spółek handlowych

Należy zwrócić uwagę, że tryb połączenia przedsiębiorstw determinuje wiele elementów jego dalszego funkcjonowania. Do elementów tych można zaliczyć: strukturę organizacyjną, poziom centralizacji funkcji, liczbę dublujących się po połączeniu komórek organizacyjnych, utrudnienia procesu rzeczywistej integracji wewnętrznej, intensywność działań w zakresie reorganizacji stosowanych systemów zarządzania (w tym także systemów znormalizowanych).

Możliwe tryby połączenia należy zawsze rozpatrywać z punktu widzenia ustawodawstwa danego państwa. Na podstawie analizy kodeksu spółek handlowych funkcjonującego w Polsce można wyodrębnić przedstawione na rys. 1 możliwe tryby połączenia przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Główne tryby połączenia przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że główną różnicą pomiędzy głównymi typami połączenia (A, B) oraz (C, D) jest przenoszenie majątku¹ w przypadku pierwszym oraz przenoszenie akcji w przypadku drugim. Wniesienie majątku bądź to do spółki przejmującej (przypadek A), bądź to do powołanej w tym celu spółki celowej z reguły implikuje powstanie struktury koncernowej. Z kolei drugi typ połączenia organizacji polega na podniesieniu kapitału zakładowego danego przedsiębiorstwa akcjami innej organizacji bezpośrednio (przypadek C) lub pośrednio poprzez wcześniejsze powołanie spółki celowej (przypadek D). Tego typu transakcje kapitałowe z reguły powodują powstanie struktury holdingowej.

Rozróżnienie na strukturę holdingową oraz koncernową ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia efektywności działania przedsiębiorstwa oraz w sposób bezpośredni determinuje dalsze działania restrukturyzacyjne po formalnoprawnym połączeniu. Dzieje się tak dlatego, że u podstaw struktury holdingowej leży większa autonomia poszczególnych funkcji organizacji w porównaniu ze strukturą koncernową. Jako holding można określić spółkę akcyjną, której kapitał zakładowy jest ulokowany w pakiecie kontrolnym akcji innych przedsiębiorstw, które w ten sposób są podporządkowane temu samemu kierownictwu. Koncernem z kolei możemy określić taką koncentrację kapitału, która jest oparta na ścisłej więzi produk-

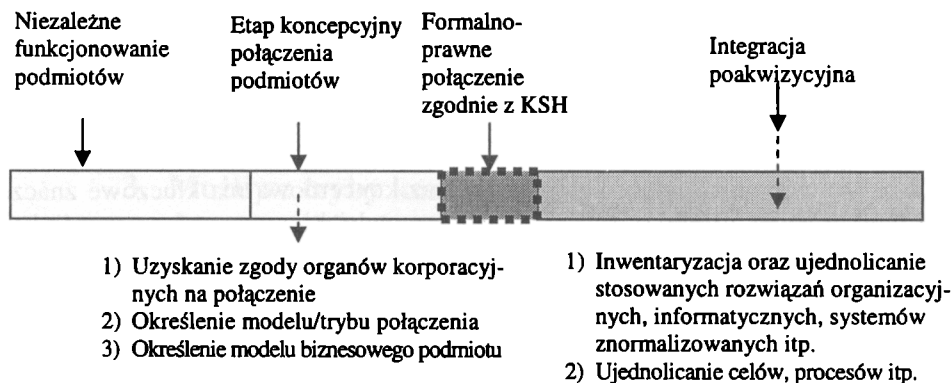
¹ Występuje podniesienie kapitału zakładowego poprzez wniesienie aportem rzeczowym majątku innego przedsiębiorstwa.

cyjnej – organizacje składające się na koncern są najczęściej ściśle powiązane pionowo (por. [3, s. 12]).

Analizując wpływ konsolidacji przedsiębiorstw na stosowane przez nie znormalizowane systemy zarządzania w zależności od przyjętej struktury, należy stwierdzić, że jest możliwość występowania niezależnych systemów zarządzania o różnej efektywności, różnych celach oraz zróżnicowanym nacisku na rozwój w strukturze holdingowej. W przypadku przyjęcia struktury koncernowej autonomia poszczególnych dotychczasowych odrębnych organizacji jest silnie ograniczona, a to z kolei wymusza centralizację stosowanych systemów znormalizowanych. W praktyce pracochłonność działań porządkujących znormalizowane systemy zarządzania w strukturze koncernowej jest dużo wyższa aniżeli po przyjęciu struktury holdingowej, kiedy to mogą występować właściwie systemy niezależne.

4. Problematyka rzeczywistej integracji przedsiębiorstw

Połączenia przedsiębiorstw są z reguły realizowane przy jednoczesnych towarzyszących temu procesowi działaniach *public relations*, co niewątpliwie ma wpłynąć na wzrost wartości nowego podmiotu. Należy jednak zauważyć, że w przypadku fuzji organizacji następną fazą jest tzw. integracja poakwizycyjna. Problemy z nią związane są najczęściej pomijane podczas rozpatrywania zjawiska konsolidacji przedsiębiorstw, co wynika z faktu, że następuje ona w dłuższym okresie po formalnoprawnym połączeniu podmiotów². Ogólne fazy procesu fuzji przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Charakterystyka ogólnych faz procesu fuzji

Źródło: opracowanie własne.

² W literaturze przedmiotu problematyka ta jest także określana jako bariery fazy porealizacyjnej (por. [4, s. 153]).

Integracja poakwizycyjna jest procesem szczególnie skomplikowanym i newralgicznym z punktu widzenia efektywności, a co za tym idzie – wartości przedsiębiorstwa. Integracja wewnętrzna odbywa się m.in. w sferze zarządczej, kulturowej, organizacyjnej, informatycznej i z tego tytułu występuje szereg problemów natury zarówno organizacyjnej, jak i ekonomicznej. Najczęściej jest ona związana z działaniami kosztochłonnymi silnie ograniczającymi efekt synergii. Jako przykład związany z niepożądaną sytuacją braku standardów można podać, że jednym z elementów strategii koncernu Shell na najbliższe lata jest ujednolicanie stosowanych modeli biznesowych, które niejako w sposób naturalny wykształciły się w silnie rozproszonej organizacji. Koncern posiada w swej strukturze na całym świecie ok. 46 tys. stacji benzynowych zarządzanych na wiele różnych sposobów. Ujednolicenie stosowanych rozwiązań organizacyjnych i informatycznych postrzega się w tej firmie jako sposób obniżki kosztów, jednak w długim okresie.

Próbując scharakteryzować utrudnienia związane z działaniami konsolidacyjnymi, można wymienić następujące elementy:

1. Brak jednolitego przekazu marketingowego i spowodowanie braku rozpoznawalności nowych marek, które mogą się pojawić w wyniku procesów konsolidacyjnych. Ciekawym przykładem zabezpieczenia się przed tym zagrożeniem jest używanie podwójnego loga w nazwie produktu wywodzącego się z nowej (czasami nieznaney) firmy. Tego typu działania podjęła firma Benq po zakupieniu jednego z podmiotów grupy Siemens zajmującej się produkcją telefonów. Na produktach możemy obecnie zauważyć nazwę Benq-Siemens. Docelowo prawdopodobnie drugi człon nazwy będzie powoli zanikał.

2. Konieczność nabrania doświadczeń w funkcjonowaniu na rynku nowego podmiotu przy jednoczesnych pracochłonnym działaniach integracyjnych.

3. Zróżnicowana kultura organizacyjna łączących się podmiotów. Przykładem szczególnych problemów w tym zakresie jest fuzja niemieckiej firmy Daimler-Benz z amerykańskim koncernem motoryzacyjnym Chrysler. W tym przypadku jedną z kluczowych barier było przyzwyczajenie pracowników Chryslera do pracy w ramach płaskiej struktury organizacyjnej oraz niechęć do rozbudowanej hierarchicznej struktury zarządzania charakterystycznej dla firm niemieckich.

4. Brak zaufania pracowników do działań reorganizacyjnych oraz ich naturalny strach przed zmianami.

5. Silna pozycja organizacji związkowych (utrudnienia te są zauważalne szczególnie w niektórych organizacjach w Polsce).

6. Poniesienie znaczących kosztów wynikających z połączenia bez posiadania docelowego modelu biznesowego nowego podmiotu.

Wydaje się, że waga poszczególnych barier jest uzależniona od specyfiki firm łączących się, ich kultury organizacyjnej, mentalności pracowników, poziomu zorganizowania procesów itp.

5. Fuzje i przejęcie w kontekście tradycyjnego modelu zarządzania jakością

Zmiany w strukturach własnościowych i kapitałowych zmieniają podejście do formułowania celów działania przedsiębiorstwa. Cele te coraz częściej skupione są wokół omawianego już wzrostu wartości firmy, a co za tym idzie – szybszego zwrotu z zainwestowanego kapitału dla akcjonariuszy firmy. Dodatkowo koszty fazy poakwizycyjnej, związane np. z koniecznością ujednolicenia systemów informatycznych, muszą być czymś rekompensowane. Powoduje to najczęściej wzrost radykalizmu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dodatkowo zachodzi najczęściej pilna potrzeba uporządkowania struktur organizacyjnych koncentrująca się na eliminacji dublujących się stanowisk. Działania tego typu wraz z centralizacją niektórych funkcji prowadzą do oczywistych oszczędności i wzrostu efektywności organizacji, zdaniem autora odbywa się to jednak przy spadku morale załogi i pogorszeniu kultury organizacyjnej³. Działania te wydają się więc z jednej strony przeczyć w pewnym zakresie idei tradycyjnego zarządzania przedsiębiorstwem opartej na filozofii *total quality management*. Z drugiej strony jednak w tę filozofię wpisane są silne działania rozwojowe – także o charakterze ekonomicznym. Na tym przykładzie można chyba uznać, że jest to naturalna ewolucja koncepcji zarządzania jakością. Tym bardziej, że w ostatnim okresie nawet tradycyjne japońskie firmy sektora dokonują radykalnej przebudowy procesów. Przykładem jest japoński koncern Nissan, który w wyniku pogarszającej się kondycji finansowej zlecił dokonanie radykalnej przebudowy procesów niezgodnej z zasadami ewolucji wynikającymi z tradycyjnego japońskiego kompleksowego zarządzania jakością. Osiągnął jednak dzięki temu stabilność finansową i zapewnił spółce rozwój⁴.

Faktem w dużych i małych przedsiębiorstwach stały się zintegrowane systemy zarządzania opierające się na coraz większej liczbie norm. Tego typu systemy są bardzo wrażliwe na wszelkie zmiany organizacyjne, które dotyczą struktury firmy. Należy więc jednoznacznie stwierdzić, że procesy fuzji mają bezpośredni wpływ na kształt tych systemów i implikują ich przebudowę. W przypadku przyjętej struktury holdingowej przebudowa systemów w pierwszej fazie integracji może mieć mniejszy zakres i ograniczać się wyłącznie do centralizacji np. samych celów. W przypadku struktury koncernowej oddziaływanie na systemy jest dużo większe i wymusza też większą ich centralizację.

³ Teza wynika z badań autora dotyczących negatywnego wpływu radykalnych zmian na kulturę organizacyjną (por. [1, s. 20]).

⁴ Paradoksalnie zmiany były dokonywane przez osobą, która została powołana na prezesa zarządu spółki nie wywodzącą się z Japonii.

Literatura

- [1] Białowas P., *Reorganizacja przedsiębiorstwa oraz jej wpływ na ocenę procesów*, „Zarządzanie Jakością” 2006 nr 3.
- [2] Kodeks spółek handlowych z dnia 15 września 2000 r., DzU nr 94, poz. 1037.
- [3] Nogalski B., Ronkowski R., *Zarządzanie holdingiem*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1996.
- [4] Szczepankowski P., *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa 2000.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF COMPANIES' MERGERS AND TAKEOVERS AND THEIR INFLUENCE ON THE APPLIED MANAGEMENT SYSTEMS

Summary

The author describes the possible method of a merger of entities according to Polish law. The article shows the main problems connected with a stage after the merger. It is the problem of computer of computer systems, ISO standards, various culture etc.