

Piotr Białowas

BUDOWA MODELU BIZNESOWEGO PRZEDSIĘBIORSTW W PROCESACH FUZJI I PRZEJĘĆ

1. Wstęp

W coraz większym stopniu na świecie jest zauważalne zjawisko konsolidacji podmiotów gospodarczych różnych sektorów gospodarki. Procesy te mają charakter wielowymiarowy. Procesy łączenia zauważalne w naszym kraju są z kolei pochodną zmian na rynkach światowych. Szczególnego znaczenia nabiera w Polsce zjawisko fuzji i przejęć w sektorze energetycznym¹. Wynika to m.in. ze strategicznej roli, jaką odgrywają podmioty tego sektora, oraz z procesu liberalizacji rynku energii wynikającego z dyrektyw Unii Europejskiej. Przebiegające w różnych sektorach procesy konsolidacji, ze względu na ich coraz większą skalę, należy uznać najprawdopodobniej za jedno z ważniejszych zjawisk zmieniających strukturę funkcjonowania przedsiębiorstw w porównaniu z latami osiemdziesiątymi oraz dziewięćdziesiątymi. Dążenie do wzrostu efektywności oraz zwiększenia udziału w rynku przypuszczalnie jeszcze silniej wzmocni tę tendencję w niedalekiej przyszłości.

Autor w artykule podjął się realizacji dwóch zadań. Pierwszym z nich jest ustrukturalizowanie zagadnień związanych z połączeniami przedsiębiorstw zgodnie z polskim prawem – obowiązującym obecnie kodeksem spółek handlowych. Drugim celem jest określenie głównych problemów, z którymi muszą się zmierzyć łączące się przedsiębiorstwa. Należą do nich m.in. problemy fazy pointegracyjnej, jak również problemy projektowania oraz centralizacji wybranych funkcji organizacji w wyniku połączenia².

¹ Proces łączenia podmiotów wynika z przyjętej rządowej strategii dla sektora elektroenergetycznego, która w pierwszej wersji zawierała wytyczne do integracji poziomej podmiotów, a w kolejnej, zatwierdzonej 28 marca 2006 r. – wytyczne dotyczące integracji pionowej.

² Większość informacji zawartych w artykule wynika z doświadczeń autora, który od połowy 2006 r. pełni funkcję koordynatora procesu konsolidacji kilku podmiotów sektora energetycznego.

2. Przesłanki fuzji i przejęć organizacji

Wydaje się, że niezależnie od sektorów, w których działają organizacje, podobne przyczyny skłaniają podmioty do połączenia lub też do 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 można przyjąć w uproszczeniu, że wzrost wartości organizacji jest odzwierciedleniem wartości akcji notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Jak można wywnioskować z analizy zachowania cen akcji, wszelkie ruchy kapitałowe podmiotów związanych np. z akwizycjami bardzo mocno wpływają na ich kurs. Przykładem może być największy czeski dystrybutor energii – Spółka CEZ, której akcje w trakcie jej włączania i po jej włączeniu do struktury wytwórców energii zwykływały na giełdzie o kilkanaście procent. Mieliliśmy 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.

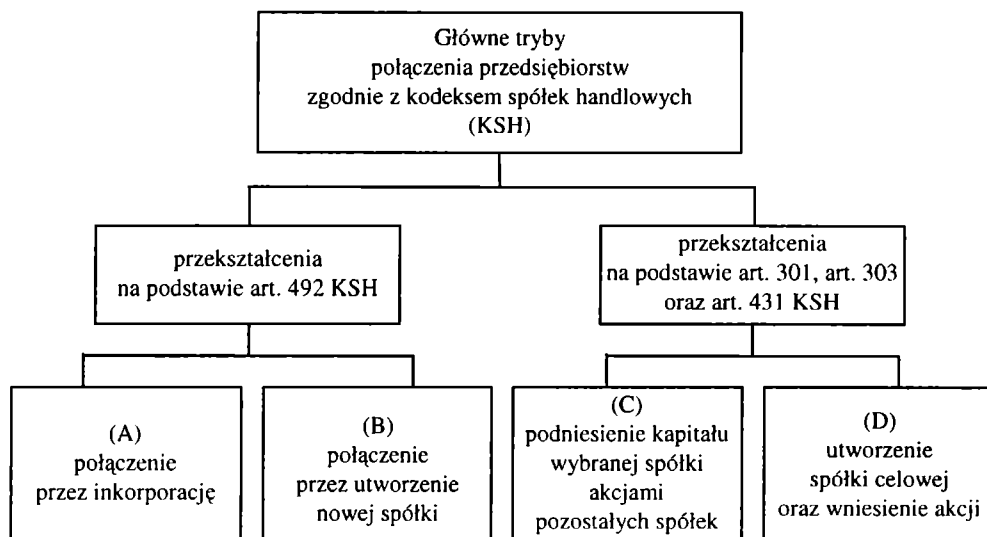
3. Aspekty prawne łączenia przedsiębiorstw na bazie kodeksu spółek handlowych

Należy zwrócić uwagę, że tryb połączenia przedsiębiorstw determinuje wiele elementów ich 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 funkcjonującego w Polsce kodeksu spółek handlowych można wyodrębnić przedstawione na rys. 1 możliwe tryby połączenia przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że najistotniejszą różnicą między głównymi typami połączenia (A, B) oraz (C, D) jest przenoszenie majątku (występuje podniesienie kapitału zakładowego przez wniesienie aportem rzeczowym majątku innego przedsiębiorstwa) 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 przez wcześniejsze powołanie spółki celowej (przypadek D). Tego typu transakcje kapitałowe z reguły powodują powstanie struktury holdingowej.



Rys. 1. Główne tryby połączenia przedsiębiorstw

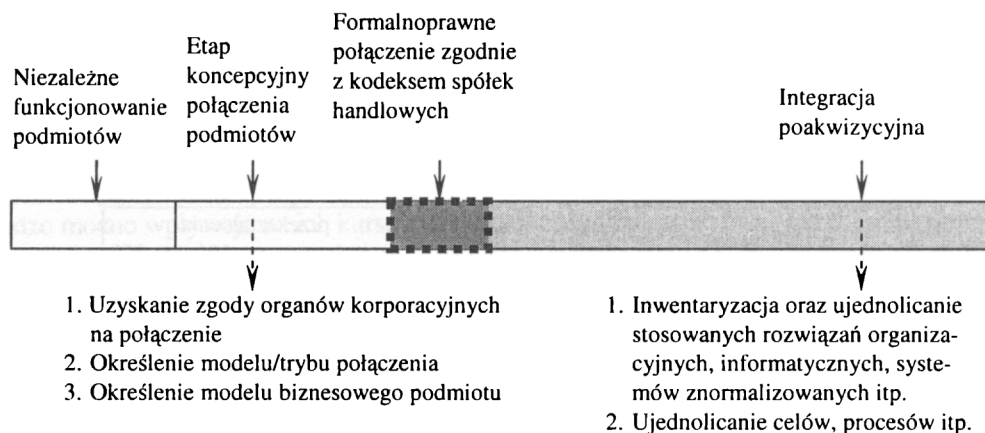
Źródło: opracowanie własne.

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. Holding to spółka akcyjna, której kapitał zakładowy jest ulokowany w pakiecie kontrolnym akcji innych przedsiębiorstw, które w ten sposób są podporządkowane temu samemu kierownictwu. Koncernem z kolei możemy nazwać koncentrację kapitału opartą na ścisłej więzi produkcyjnej – organizacje składające się na koncern są najczęściej ściśle powiązane pionowo [Nogalski, Ronkowski 1996, s. 12].

4. Problematyka rzeczywistej integracji przedsiębiorstw

Połączenia przedsiębiorstw są z reguły realizowane przy jednoczesnych działaniach *public relations*, towarzyszących temu procesowi, 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 podmiotów. Ogólne fazy procesu fuzji przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Charakterystyka ogólnych faz procesu fuzji

Źródło: opracowanie własne.

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 sferach zarządczej, kulturowej, organizacyjnej, informatycznej, co powoduje wiele problemów natury zarówno organizacyjnej, jak i ekonomicznej. Najczęściej jest to związane z działaniami kosztochłonnymi, silnie ograniczającymi efekt synergii. Jako przykład można podać to, iż 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 ma 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 wśród nich wymienić następujące elementy:

1. Brak jednolitego przekazu marketingowego, który może spowodować brak rozpoznawalności nowych marek wyłonionych w wyniku procesów konsolidacyjnych. Ciekawym przykładem zabezpieczenia się przed tym zagrożeniem jest używanie podwójnego logo w nazwie produktu, wywodzącego się z nowej (czasami nieznanej) 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 drugi człon nazwy będzie prawdopodobnie powoli zanikał.

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

3. Zróżnicowaną kulturę organizacyjną 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 przyzwyczajanie 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 naturalny strach przed zmianami.

5. Silną pozycję organizacji związkowych (utrudnienia te są zauważalne szczególnie w niektórych organizacjach w Polsce).

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

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

5. Problematyka projektowania struktury oraz wyboru modelu biznesowego łączących się podmiotów

Problematyka projektowania struktury organizacyjnej oraz wyboru docelowego modelu biznesowego jest w dużym stopniu uzależniona od rodzaju połączenia (fuzji bądź przejęcia) przedsiębiorstw. Należy zauważyć, że inne działania będą podejmowane w sytuacji przejęcia firmy np. w celu zdobycia rynku nowego zbytu, a inne w sytuacji rzeczywistego procesu integracji, np. poprzez zawiązanie nowej spółki. W pierwszym przypadku uzyskania kontroli na firmą (poprzez zdobycie pakietu kontrolnego jej udziałów lub akcji) kolejnym działaniem nie musi być porządkowanie firmy pod względem funkcjonalnym rozumiane jako eliminacja dublujących się funkcji. Działania inwestora z reguły koncentrują się wtedy na restrukturyzacji firmy, co ma prowadzić do wzrostu jej efektywności przy zachowaniu lub wyłącznie niewielkiej modyfikacji jej struktury organizacyjnej. Odmienny sposób działania (zostanie on opisany w dalszej części) wynika z procesów konsolidacji, w których powstaje nowa spółka, do której wnoszone są akcje dwóch bądź większej liczby podmiotów, oraz w sytuacji wniesienia akcji do spółki przejmującej przy jednoczesnym powstaniu struktury koncernowej. W tego typu procesach muszą być rozstrzygnięte zagadnienia związane z dublowaniem się funkcji w podmiotach oraz problem związany z określeniem, które funkcje mają być realizowane

przez poszczególne części nowego przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji oczywiste jest, że dublowanie się funkcji prowadzi do zmniejszenia efektywności działania przedsiębiorstwa oraz powoduje zmniejszenie możliwych do osiągnięcia efektów skali i synergii. Przykładem funkcji często dublowanych w przedsiębiorstwach produkcyjnych po połączeniu są działy zamówień lub działy badawczo-rozwojowe. Konsekwencją opisanej sytuacji jest najczęściej konieczność podjęcia decyzji dotyczącej restrukturyzacji zatrudnienia.

W przypadku połączenia podmiotów w trybie powołania nowej spółki i użycia struktury holdingowej bardzo istotnymi do rozstrzygnięcia kwestiami są umiejscowienie odpowiednich funkcji w strukturze spółki nadrzędnej oraz określenie zasad finansowania tej spółki. Można wyróżnić dwa główne modele działalności spółki nadrzędnej:

- 1) spółka nadrzędna w holdingu nie prowadzi działalności biznesowej,
- 2) w spółce nadrzędnej w holdingu skupione są wybrane (scentralizowane) funkcje związane z prowadzeniem działalności biznesowej.

W pierwszym przypadku spółka nadrzędna zajmuje się *stricte* działalnością dotyczącą zarządzania na podstawie stosownych umów w tym zakresie. Przykładem działań związanych z procesem zarządzania może być prowadzenie polityki finansowej, kadrowej, kredytowej, wyznaczanie celów kierunków i celów strategicznych firm wchodzących w skład holdingu oraz całego holdingu itp. Pewną niedogodnością związaną z takim modelem jest konieczność sformułowania umów o zarządzanie, które muszą odzwierciedlać ceny rynkowe świadczonych usług. Ceny rynkowe z reguły dosyć specyficznych usług są z kolei trudne do ustalenia i mogą być podważone przez organy skarbowe³. Drugi przypadek jest bardziej przejrzysty z punktu widzenia rozliczeń w ramach grupy przedsiębiorstw. Polega na tym, że spółka zarządzająca, obok naturalnego – wynikającego z jej nadrzędności – sprawowania nadzoru nad podmiotami w holdingu, obsługuje np. pewną grupę klientów strategicznych, czerpiąc z tego tytułu zysk. Pozostali klienci są obsługiwani w pozostałych podmiotach grupy.

Biorąc pod uwagę problematykę projektowania funkcji i wyboru modelu biznesowego, w literaturze przedmiotu można się spotkać z terminem organicznych (niezbywalnych) funkcji, które powinny być skupione w spółce zarządzającej. Za funkcje organiczne uznaje się te funkcje, które nie powinny ulegać delegowaniu i w konsekwencji decentralizowanemu wykonywaniu. Mają one takie wyróżniki, jak posiadanie podstawowego znaczenia dla sytuacji majątkowej, dochodowej i finansowej holdingu, a ich realizacja wymaga kompleksowej znajomości różnych współzależności w holdingu (por. [Haus, Jagoda 1995, s. 135]).

Zagadnienie powstawania holdingów, łączenia i przejmowania przedsiębiorstw jest zagadnieniem dość skomplikowanym, co wynika z bardzo dużej różnorodności

³ W skrajnych przypadkach może to prowadzić do zarzutu niedozwolonego transferu środków między spółką nadrzędną a spółkami zależnymi.

struktur organizacyjnych poszczególnych podmiotów działających na rynku. Rzeczywistość gospodarcza w tym wypadku generuje różne modele podmiotów, które trudno jest sklasyfikować według ściśle określonych kryteriów. W artykule starano się przedstawić główne modele, na podstawie których mogą powstać podmioty o strukturze holdingowej oraz koncernowej na bazie kodeksu spółek handlowych, wskazano również na główne problemy wynikające z połączenia podmiotów.

Literatura

- Białowas P., *Reorganizacja przedsiębiorstwa oraz jej wpływ na ocenę procesów*, „Zarządzanie Jakością” 2006 nr 3.
- Haus B., Jagoda H., *Holding organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
- Kodeks spółek handlowych z dnia 15 września 2000 r. (DzU nr 94, poz. 1037).
- Nogański B., Ronkowski R., *Zarządzanie holdingiem*, Wydawnictwo Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 1996.

BUILDING A BUSINESS MODEL OF COMPANIES ESTABLISHED IN MERGERS AND ACQUISITION PROCESSES

Summary

In the article, the author presented main models containing principles of establishing holding and concerns. It is based on Polish law regulations. The text presents the main problems connected with this process. The author tried to describe principles of redesigned main business model of organization established in merger process.

Piotr Białowas – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Jakością i Środowiskiem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.