

Walter H. Goldberg*

O ŁĄCZENIU PRZEDSIĘBIORSTW
PROBLEMY PRZYGOTOWANIA PROCESÓW ŁĄCZENIA PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Celem artykułu jest przekazanie doświadczeń z łączenia przedsiębiorstw w Szwecji na tyle, na ile mogą być one istotne w odniesieniu do sytuacji w polskim przemyśle. Artykuł jest oparty na 24 przypadkach łączenia, które badane były przez grupę dyplomantów pod kierunkiem autora w latach 1972-1975.

Okolo 50% przypadków było udanych, to znaczy postawione cele zostały spełnione w dużym stopniu; 25% przypadków było względnie udanych (choć niezupełnie warty dodatkowego wysiłku włożonego w doprowadzenie zamierzenia do końca); 25% przypadków zakończyło się jawnym niepowodzeniem. Istotnym jest, aby zapewnić odpowiednie warunki gwarantujące powodzenie łączenia, ponieważ:

a) z łączeniem wiąże się znaczne koszty nie tylko finansowe, ale także społeczne i psychologiczne,

b) firmy łączące się są przez dość znaczny okres czasu słabsze w okresie wprowadzania łączenia w życie, ponieważ odwracają uwagę od spraw rynkowych, na rzecz wewnętrznych problemów układu sił i zmian w stosunkach administracyjnych oraz proceduralnych. Ważne jest, by zminimalizować głębokość i zasięg "luki organizacyjnej" powstałej w czasie łączenia,

* Prof. dr, Międzynarodowy Instytut Zarządzania w Berlinie.

c) niepowodzenie sprawia, że osoby proponujące i decydujące o łączeniu tracą prestiż; wywołuje ono także sprzeciw wobec przyszłych reform, a opozycja przeciw ryzyku zyskuje na sile.

Można wyróżnić trzy fazy łączenia:

a) fazę strategiczną, podczas której przygotowuje się i podejmuje decyzję: łączyć - nie łączyć,

b) fazę taktyczną, podczas której planuje się i przygotowuje wprowadzenie łączenia w życie (niniejsze rozwiązania koncentrują się na fazie taktycznej łączenia),

c) fazę operacyjną, polegającą na wprowadzaniu łączenia w życie (realizacji łączenia).

Pierwszym zasadniczym problemem występujących w fazie taktycznej jest zagadnienie czasu.

Ponieważ łączenie pociąga za sobą gruntowną, totalną reorganizację, konieczny jest bardzo duży wysiłek ze strony całego personelu kierowniczego, aby nie tylko przeorganizować - połączyć dwie odrębne organizacje w jedną, ale następnie utrzymać ją w stanie efektywnej konkurencyjności na rynku. W "normalnych" warunkach taka reorganizacja może zająć 1,5 do 2 lat.

Czas jaki może upłynąć pomiędzy decyzją o łączeniu a jej wprowadzeniem winien być dość (ale nie niedorzecznie) krótki, z powodu słabości przedsiębiorstwa (co zwykle jest oczekiwane przez konkurentów, ponieważ to może być dla nich szansą pokonania nowego przedsiębiorstwa). Są też przyczyny wewnętrzne: oponenci (ci "stratni", "przegran") jak również "grupy nieformalne" nie powinni mieć szansy zakłócania efektywnego przeprowadzenia łączenia. Bez względu na to jak wiele czasu przeznaczy się na fazę taktyczną, zawsze będzie ona uważana za zbyt krótką.

Problemem numer dwa jest przydzielanie odpowiedzialności.

Funkcjonalni menadżerowie nowej organizacji muszą być mianowani i powołani tak szybko jak to możliwe (1-2 tygodnie po decyzji łączenia). Jest to konieczne dla przygotowania przeprowadzenia łączenia i dla uniknięcia kosztów długotrwałej walki o władzę.

Kolejnym - trzecim - ważnym zagadnieniem jest tutaj organizacja projektu.

T a b e l a 1

Przegląd faz łączenia

Faza	Gospodarka socjalistyczna	Gospodarka nie aż tak socjalistyczna
Strategiczna		
Przygotowanie decyzji łączyć czy nie, ustalenie głównych kryteriów dla celów jakie mają być osiągnięte wraz z łączeniem	Proces otwarty, odbywający się na szczeblach partii, ministerstwa i zjednoczenia 1-3 lat	Wysoko tajny proces, bardzo niewiele osób uczestniczących z zewnątrz i wewnątrz organizacji 3-6 miesięcy
Cele łączeń	Cele polityczne, ekonomiczne i społeczne	a) zdobywanie mocy na rynku b) produkt i rozwój systemów c) skala produkcji d) zapewnienie kompetencji kierowniczych
Główne decyzje podjęte	Organizacja: konstytucja	Cena obrotu, kierownictwo
Taktyczna		
Przygotowanie do łączenia: projektowanie nowej strategii przedsiębiorstwa, organizacyjnej, rynkowej i produkcyjnej. Decyzje personalne dla wyższych 2-3 szczebli zarządzania		Główne zadania do zorganizowania
Czas jaki zazwyczaj jest pozostawiony do dyspozycji		Organizacja projektu. Organizacja oparta na strukturze macierzowej. Podprojekty muszą być prowadzone przez operatywnych menedżerów nowego przedsiębiorstwa. Stworzenie zespołu planów głównych dla (integracji) rynków, produkcji, logistyki, kanałów dystrybucji, kupna personelu, budżetu i rachunkowości, integracji systemów. 3-6 miesięcy

Tabela 1 (cd.)

1	2	3
Operacyjna		Horyzont czasu
Przeprowadzenie łączenia. Doprowadzenie nowego przedsiębiorstwa do pełnej operatywności w możliwie najkrótszym czasie		a) 6 miesięcy do "zdolnej do życia" organizacji, b) 2 lata do stabilizacji na poprzednim poziomie, c) 3-5 lat do permanentnego szybszego wzrostu.

Problem jest zorganizowany w myśl założeń struktury macierzej, gdyż trzeba stworzyć więzi pomiędzy podprojektami. W skład zespołu opracowującego projekt wchodzi:

a) stałi członkowie:

- 2-3 osoby z obu przedsiębiorstw i ze związków zawodowych
- 1-2 członków,

b) eksperci powoływani w miarę potrzeby do konsultowania projektów; dokonują oni ekspertyzy pragmatycznej z dziedzin, funkcji i działań jakie są konieczne dla projektu i jego podprojektów,

c) organizacja projektu według założeń struktury macierzowej jest potrzebna aby:

- uprościć potrzebom informacji i indoktrynacji,
- by umożliwić sprawne przeprowadzenie łączenia i rozwiązywania problemów od ręki, zgodnie z ogólnymi zasadami łączenia,
- jednym z celów jej zastosowania jest także wyszkolenie fachowców potrzebnych do operowania nową organizacją.

Warto zdać sobie sprawę z tego, że:

Zmiana = oduczenie się + uczenie się + mierzenie postępu

Dwa kolejne istotne problemy, które w tym miejscu jednak tylko zasygnalizujemy, to rozwijanie kryteriów, które musi spełniać nowa organizacja wraz z odpowiednim systemem kontroli i sprawozdawczości, oraz dawanie wewnętrznych, jak również zewnętrznych informacji zainteresowanym stronom.

Przechodząc do analizy kolejnych zagadnień i opisu działań

jakie trzeba podjąć w zakresie omawianej tematyki należy przypomnieć, że każde łączenie jest przypadkiem jedynym w swoim rodzaju, dlatego też wszelkie pojawiające się w artykule próby generalizowania powinny być przyjmowane z dużą ostrożnością. Opisanie bowiem doświadczeń kilkuset osób i kilku lat w sferze łączenia musi z konieczności wyglądać bardzo ogólnie, a nawet powierzchownie.

Ogólne kierunki i doświadczenia w zakresie łączenia przedsiębiorstw

W roku 1972 John Kitching z Międzynarodowego Instytutu Zarządzania, Centrum Naukowe - Berlin, badał przyczyny i rezultaty międzyspółkowych połączeń w Europie¹. Badał on 10% połączeń, które miały miejsce w 1972 r. (400 przypadków spośród około 4000 zarejestrowanych zgłoszonych połączeń).

Nie możemy rościć pretensji do tego, aby ta 10% "próba" została uznana w jakiegokolwiek mierze za reprezentatywną.

Okolo 50% badanych połączeń zostało uznanych za udane, 25% było dość udanych, choć okazały się nie warte dodatkowych wysiłków, jakie łączenie wymagało. Okolo 25 % było połączeniami nieudanymi. Generalnie tylko co drugie połączenie warte jest czasu i wysiłku, jaki ono kosztuje. Łączenia winny być przedmiotem badań naukowych, ponieważ stanowią wielką inwestycję finansową ze względu na czas inwestowany w przygotowania i wprowadzenie zmiany, jak również nigdy nie wyliczany społeczny i psychologiczny koszt łączenia. Warte zbadania w procesach łączenia przedsiębiorstw jest przygotowanie i prowadzenie łączy (jeśli w ogóle muszą one być przedsięwzięte). Nie wolno zapominać o występowaniu tak zwanego obniżenia występującego po połączeniu. Jest ono rezultatem koniecznego spadku skierowanej na rynek uwagi łączących się przedsiębiorstw i przeniesienie jej na rozwiązanie problemów wewnętrznych wynikających z połączenia.

¹ J. K i t c h i n g, Przyczyny sukcesu i niepowodzenia w zdobyciach, Genewa 1973.

T a b e l a 2

Przegląd faz i podfaz łączenia

Decyzja o rozpatrzeniu ewentualnego łączenia	Decyzja łączenia	Przeprowadzenie decyzji łączenia
faza strategiczna	faza taktyczna	faza operacyjna
3-6 miesięcy	3-6 miesięcy	a) 6 miesięcy b) 18 miesięcy c) 2-3 lata podfazy: a) zdolna do samodzielnego życia organizacja "wyjście z depresji łączeniowej" b) stabilność na poziomie poprzedniej działalności c) start do równomiernego wzrostu powyżej poziomu poprzedniej działalności

Można wyróżnić strategiczne, taktyczne i operacyjne fazy łączenia. Faza strategiczna kończy się decyzją połączenia. Dotyczy ona celów, oceny konsekwencji potencjalnego łączenia, oceny "rzeczywistej wartości" łączących się firm, ich mocnych i słabych stron.

Taktyczna faza podejmowania decyzji zawiera okres od decyzji o łączeniu do jej przeprowadzenia. Jej celem jest zaplanowanie i przygotowanie optymalnego połączenia przedsiębiorstw. Artykuł ten poświęcony jest wyłącznie taktycznej fazie łączeń.

Faza operacyjna zawiera właściwe przeprowadzenie łączenia, to znaczy zmiannę dwóch (lub kilku) organizacji w jedną. Zasadniczym warunkiem sukcesu łączenia jest dokładność w jego przygotowaniu. Dobrze określone cele i kryteria łączenia mają większy wpływ na stopień powodzenia łączenia niż jakikolwiek inny czynnik. Cele łączenia są złożone i składające się z kilku podukładów.

W krajach zachodnich przyszła działalność rynkowa jest głównym, generalnym celem łączeń. Kluczowymi czynnikami są: stopa

wzrostu rynku, podział rynku pomiędzy konkurentów, finansowa i techniczna zdolność konkurentów i w końcu stopień odpowiedniej lub potencjalnej adaptacji finansowych, produktowych i rynkowych właściwości dwu łączących się przedsiębiorstw.

Drugą sferą o znaczeniu strategicznym jest status i możliwości finansowe łączących się przedsiębiorstw. Ponieważ literatura na temat rynkowego i finansowego planowania łączeń nie jest tak skąpa jak literatura na temat planowania administracyjnego łączeń, w artykule tym nacisk położony jest na administracyjne (tzn. organizacyjne i personalne) aspekty decyzji łączenia.

Powracając do badań Kitchinga: w jego próbie około 2/3 połączeń było horyzontalnych i tylko około 10% wertykalnych. 10% działało na tym samym rynku (ci sami klienci, te same kanały dystrybucji, ale inne produkty, inne technologie produkcji), 5% do 6% cechowało podobieństwo produkcji (te same lub podobne produkty i technologie ale różni klienci i różne kanały dystrybucji, ku jakim kieruje się łączące się przedsiębiorstwa). Nieco powyżej 10% łączeń było łączeniami typu konglomeratowego. Badanie Kitchinga wskazuje, że większość łączeń polegała na kupnie małych przedsiębiorstw przez duże. Prawie połowa przedsiębiorstw kupionych miała roczny obrót mniejszy niż 10% kupującej spółki, 25% wahało się pomiędzy 1% a 5% rocznego obrotu.

Stopień sukcesu łączeń horyzontalnych jest najwyższy; łączeń skupionych na produkcie - najniższy. Im mniejsze jest zakupione przedsiębiorstwo w porównaniu z przedsiębiorstwem kupującym, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo, że łączenie będzie sukcesem.

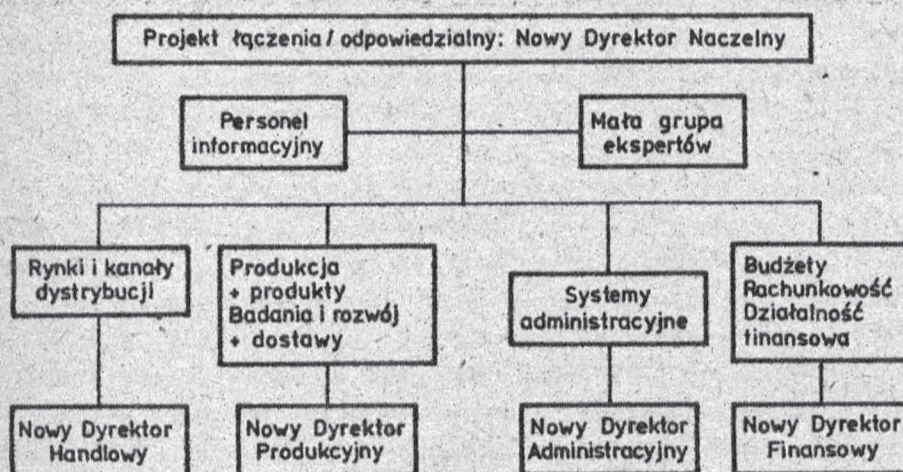
Jak wskazano powyżej, rozróżniamy 3 fazy:

- przygotowanie łączenia do podjęcia decyzji za lub przeciw,
- faza postdecyzyjna, trwająca do momentu gdy łączenie się odbywa,
- wprowadzenie łączenia.

W artykule mało uwagi poświęcono fazie przygotowania łączenia, choć jest to faza strategicznie najważniejsza: jakie są powody łączenia, jakie należy ustanowić kryteria w stosunku do rynków, produktów, sytuacji finansowej, zarządzenia, skali produkcji, mocy rynkowej, rozwoju rynku i w końcu decyzji co

do ceny przejęcia przedsiębiorstwa. Chociaż wszystkie te decyzje są ważne, ta faza jest tu omawiana z dwóch powodów:

- 1) referat Johna R. Cable'a podejmuje te problemy,
- 2) powody rynkowe, jak również finansowe skłaniające do łączenia są uważane za mniej ważne w kraju socjalistycznym w porównaniu z gospodarką zachodnią.



Rys. 1. Organizacja projektu łączenia

Artykuł oparty jest na badaniach ostatnich lat (24 przypadków szwedzkich łączeń). Nacisk został w nim położony na przedstawienie doświadczeń sumarycznych, są one bowiem ważniejsze niż pełny opis ewentualności i możliwości, są także opisane główne sposoby przeprowadzenia łączenia, mimo iż każde łączenie jest przypadkiem unikalnym. Artykuł podsumowuje rezultaty deskryptywne łączeń.

Finansowanie łączenia

Różne są motywy łączenia przedsiębiorstw w krajach socjalistycznych i zachodnich. W gospodarce socjalistycznej przyczyny łączenia i kryteria łączenia najczęściej pojawiają się jako pochodne państwowego, gospodarczego i przemysłowego planu, a nie rozważań na temat mocy rynkowej i działania na rynku. Ponieważ

jedynym porównywalnym "instrumentem planowania" jest budżet w firmie zachodniej, konieczne doświadczenia są tu przedstawione na podstawie finansowych problemów łączeń. Winno się pamiętać, że budżety to nie plany w gospodarce socjalistycznej, zarówno w odniesieniu do ich celów, jak też formalnej i materialnej zawartości. Są one raczej ocenami opartymi na przewidywaniu przyszłych warunków działania; cele łączenia muszą być ustanowione dla dziedzin funkcjonalnych, jak również dla jednostek podejmowania decyzji łączących się przedsiębiorstw. Kluczowe liczby z innych przedsiębiorstw są rzadko dostępne.

Celem planu budżetowego jest zasadniczo ustanowienie progностycznego wykazu równowagi i "prognostycznego wykazu zysku i straty" dla następnych 3-5 lat. Oceny winny być oparte na analizie oficjalnie lub nieoficjalnie dostępnych sprawozdań, jak również na przewidywaniu działalności dziedzin funkcjonalnych. Występuje tu problem czasu, ponieważ ten ostatni rodzaj przewidywania stanie się dostępny dopiero w końcu drugiej fazy. Proces tworzenia budżetu, z powodu swego integracyjnego charakteru, będzie musiał być zaplanowany w ostatnich tygodniach drugiej fazy.

Konsolidacja procesu tworzenia budżetu pomiędzy przedsiębiorstwami łączącymi się związana jest z pewnymi trudnościami. Trudności te mogą być mniejsze w kraju socjalistycznym szczególnie jeśli działają standaryzowane struktury rachunkowości, poparte zarówno przez państwowe, jak również przemysłowe standardy rachunkowości. Niemniej jednak pojawiają się, a nawet muszą się pojawiać różnice (nawet w sprzyjających warunkach), które mogą wywołać mylne wnioski i nieadekwatne cele. Główne trudności, jakie można oczekiwać w przedsiębiorstwach socjalistycznych wyrastają z poczynań podejmowanych celem zabezpieczenia pewnych stopni swobody i działania dla pojedynczego przedsiębiorstwa, gdy dochodzi do użycia funduszy i określenia uzyskanych rezultatów.

Doświadczenia krajów zachodnich wskazują, że proces łączenia, gdy chodzi o procedury i definicje finansowe i rachunkowość, wymaga dokładnej reorganizacji. Jeśli takie różnice istnieją, budżet prognostyczny będzie musiał skupić się na kilku ważnych kluczowych punktach, które mogą być ponownie wyliczone w zunifikowany sposób.

Planowanie o zasięgu średnim dla przedsiębiorstw łączących się jest bardzo ważne, ponieważ:

a) planowanie przed decyzją łączenia (tzn. w czasie trwania fazy strategicznej) jest zwykle powierzchowne,

b) szczególnie z powodu średniego zasięgu planu jest on często użyty jako plan wprowadzenia łączenia w życie.

Jest sprawą pierwszorzędnej wagi, by zminimalizować obniżenie pojawiające się połączeniu, tzn. stratę współdziałania obu organizacji w pewnym okresie przegrupowania i restrukturalizacji. Można tu zastosować procedurę ogólnego planowania o średnim zasięgu. Głównym problemem jest, by połączyć informacje w zgodny sposób w dwu wciąż jeszcze oddzielnych organizacjach w skonsolidowany plan połączonej firmy.

Badanie siły firmy połączonej, jak również wyeliminowanie jej słabości jest również ważnym celem procesu planowania. Horyzont planowania dla planów średniego zasięgu był określony na 3-5 lat. Pięć lat może być zbyt długim horyzontem planowania dla organizacji, która rozwija się z dwu starych. Powinno się pamiętać, że wybór zasięgu czasu dla planu nie jest wolny od zewnętrznych zależności, np. od typu państwowego planu przemysłowego.

Tak we wszystkich innych przypadkach drugiej fazy łączenia, bardzo ważne jest odpowiednie przydzielanie odpowiedzialności jednostkom. Najważniejsza różnica w stosunku do normalnej procedury planowania wiąże się z dostępem do danych, jak również wiarygodnością zebranych danych. Zarówno dostępność jak i wiarygodność danych zwykle różni się w zależności od przedsiębiorstwa. Plan może być skonsolidowany na przykład w następujący sposób:

- obrót w kolejnych pierwszych trzech latach, w odniesieniu do grup produktów, rynków geograficznych, kanałów zbytu jak również kategorii klientów,

- muszą być wyraźnie brane pod rozwagę sposoby zmniejszania głębokości i zasięgu czasowego bądź organizacyjnego występującego po połączeniu przedsiębiorstw,

- ocena kosztu produkcji dużych grup produktów.

Doświadczenia wskazują, że zyski z koordynacji produkcji są realizowane powoli (wolniej niż by się można spodziewać) i

dlatego ich osiągnięcie wymaga wielkich wysiłków ze strony kierownictwa:

- koszt personelu, oparty na ocenie zaopatrzenia na personel i na realistycznych ocenach oszczędności z tego tytułu (jeśli jest to możliwe do osiągnięcia),
- wkład poszczególnych grup ważniejszych produktów w zysk,
- zyski przez deprecjację wartości majątku trwałego,
- wielkość inwestycji rozbudowy mocy produkcyjnych,
- szacowana deprecjacja,
- koszty finansowe i zysk (należy wziąć pod uwagę nową finansową strukturę połączonego przedsiębiorstwa).

Zyski działalności pozaprodukcyjnej, która należy do normalnego profilu produkcyjnego przedsiębiorstwa:

- nadzwyczajne zyski i straty ze sprzedaży środków, które stają się dostępne w związku z łączeniem,
- zyski i straty podatkowe z powodu łączenia,
- łączny zysk lub strata.

Można dodać kilka uwag o środkach płatniczych:

- planowanie przepływu gotówki jest koniecznością,
- należy zbadać, czy są spełnione wymagania płynności: dostępność środków umożliwia zyskowe ich rozmieszczenie - środki, które stały się dostępne dzięki połączeniu przedsiębiorstw można zaangażować w nowe przedsięwzięcia lub rozszerzenie działalności,

- zbadać czy jest stosowana centralizacja planowania przepływu gotówki i jakie zyski mogłoby przynieść jej zastosowanie,

- potrzebna jest analiza sprawozdań w celu wyeliminowania niepewności w planowaniu płynności.

Wszelkie doświadczenia z łączeń wskazują, że bardzo ważna jest analiza stanu posiadania przedsiębiorstwa. Połączone firmy są często obciążone zbyt rozbudowanym stanem posiadania, który w jak najszybszym czasie winien być ujawniony nie tylko po to by umożliwić poprawki w umowie, lecz również by uniknąć niepotrzebnych zakłóceń w okresie gdy połączone przedsiębiorstwa są najsłabsze. Stąd ważne jest, aby wyeliminować wyroby uszkodzone, niemodne i inne pozycje nie nadające się do sprzedaży. Analiza stanu posiadania powinna umożliwić decyzje

o zwiększeniu tempa obrotu posiadanym majątkiem, wyeliminowaniu nierentownych produktów lub grup produktów. Analiza taka może spowodować poprawę kontroli stanu posiadania. W wielu przypadkach łączenie pozwala na zredukowanie stanu posiadania wyrobów w toku i materiałów.

Konieczne jest drobiazgowe zbadanie istoty i wartości środków trwałych. Dla konsolidacji i planowania inwestycji jak też inwestowania w środki trwałe.

Większość łączeń ma cele finansowe. Każde łączenie zmienia strukturę finansową przedsiębiorstw łączących się. Dlatego w jak najszybszym czasie muszą być zbadane możliwości osiągnięcia rentowności, jednakże odpowiednia wielkość zysków finansowych pochodzących z łączenia zostanie osiągnięta w czasie dłuższym niż się tego zwykle oczekuje, przeciętnie w okresie 2-5 lat. Z drugiej strony zdarza się, że możliwość rentownych układów finansowych spowodowana łączeniem może być zrealizowana w krótkim terminie. Za przykład może posłużyć stosunek pomiędzy pozostałym kapitałem i długiem obcym, ale też i warunki, na jakich zarówno krótkoterminowy jak i długoterminowy dług jest zaciągnięty.

Jeśli potencjalne zyski z łączenia mają zostać zrealizowane, ważna jest dla łączących się firm dobrze zaplanowana i silna procedura budżetowa. Zbyt często jednak kierownictwo zakupionej firmy wykazuje tendencję stania się zbyt hojnym z powodu nowych środków finansowych, jakie stały się dla niego dostępne na skutek łączenia.

Planowanie przeprowadzenia łączenia

Decyzja o łączeniu wymaga organizacji projektu dla wprowadzenia łączenia w życie. Celem projektu jest zminimalizowanie wahań przy przeprowadzeniu łączenia. Zwykle organizacja projektu jest złożona, składając się z szeregu podprojektów pod nadzorem kierownictwem.

W większości wypadków, o jakich informuje John Kitching, to znaczy w przypadkach gdy wielkie spółki wykupują bardzo małe, projekt był wprowadzony w życie przez kierownictwo projektu

(wybiera się również rzeczników projektów wtedy, gdy uprawnienie zarządu w firmie były bardzo małe). Jeśli dwie łączące się firmy są zbliżone pod względem wielkości, istnieje tendencja do wyznaczania komitetu łączenia lub szefów projektów. Wtedy projekt jest poprawiony przez komitet łączenia.

Główne zadania konieczne do wykonania w tej fazie prac to wprowadzenie w czyn decyzji łączenia, rozwiązanie nieprzewidzianych problemów, zmobilizowanie środków i opracowanie motywacji dla ludzi dotkniętych przez łączenie, w szczególności tych "przeigranych". Trzeba także ustalić cele, jakie należy osiągnąć w różnych funkcjach organizacyjnych i w różnych dziedzinach.

W większości przypadków tworzy się plan ogólny. Przy opracowywaniu tego planu szef planu będzie miał dużą przewagę jeśli uczestniczył w negocjacjach poprzedzających decyzję o łączeniu. Jeśli tak nie było, musi on szukać informacji o celach łączenia jak też o toku myślenia, które uczestniczyły w decyzji o łączeniu.

Stworzenie ogólnego planu wymaga zwykle "planowania w przód i w tył". Główne rozwiązania poświęcone będą ustaleniu daty formalnego łączenia, to znaczy: kiedy firmy podlegające łączeniu mają zostać złączone. Ta data jednak nie jest niezależna od rezultatów badań w dziedzinach funkcjonalnych, takich jak planowanie: rynków, produktów, personelu, posiadanego majątku trwałego, finansów. Niemniej jednak ważne jest by tak ją ustalić, aby nie była zbyt odległa w czasie, by środki nie przepadły. Jednocześnie data nie powinna być nierealistyczna, szczególnie że doświadczenia wskazują, iż czas jest zawsze ograniczony i stanowi główne wąskie gardło przy przeprowadzaniu łączenia.

Organizacja projektu winna uwzględniać charakter firmy (łączenie typu spółki ubezpieczeniowej będzie wymagało innej organizacji projektu niż łączenie pomiędzy jednostkami produkcyjnymi). Trzeba wybrać osoby odpowiedzialne za podprojekty. Zwykle uczestnicy projektu będą się składać z paru osób z obydwu łączących się organizacji. Przywódcami winni być ci, którzy będą funkcjonalnymi menadżerami w nowej organizacji.

Plan projektu potrzebny do zapewnienia odpowiedniej synchronizacji czasu i dyscypliny projektu najkorzystniej osiągnąć można drogą planowania sieciowego. Ścieżkę krytyczną będzie

wtedy łatwo wyznaczyć i kontrolować. Planowanie sieciowe ułatwi znalezienie logiki planu i wykrycie w odpowiednim momencie kiedy plan staje się niekonsekwentny.

Winno się pamiętać, że niewielu członków łączących się firm ma doświadczenie w zarządzaniu projektem. Dlatego też trzeba zapewnić odpowiednie poparcie w tych sprawach. Bardzo ważne jest, aby podać informacje o łączeniu, jego celach, spodziewanych zyskach, o konsekwencjach i zmianach, jakie dotkną członków organizacji łączącej się. Muszą one:

- być dostarczane periodycznie,
- odpowiadać na pytania, które - jak należy się spodziewać - zaangażowane w łączeniu partie i indywidualni członkowie zaczęły zadawać,
- zwracać się do wewnętrznych i zewnętrznych partnerów zaangażowanych bezpośrednio lub pośrednio w proces łączenia,
- zmniejszać niepokoje i strach, redukując fałszywe pogłoski,
- zachęcać wszystkich zaangażowanych do zmobilizowania środków by uczynić nową organizację silną i efektywną.

Z kolei organizacja oparta o strukturę macierzystą jest zwykle najbardziej efektywnym środkiem przekazywania informacji w "obu" kierunkach.

Z powodu ograniczenia czasowego nie będzie możliwości wydania drobiazgowych instrukcji ani dla przejściowego, ani dla przyszłego zarządzania wewnątrz organizacji. Rola odpowiedzialnych menadżerów jest więc bardzo duża, ponieważ będą oni musieli rozwiązać wiele problemów, które pojawiać się będą na bieżąco. Jednocześnie kierować się w swym postępowaniu będą oni jedynie zasadami ogólnymi, przyjętymi przy przeprowadzeniu łączenia. Winno się pamiętać, że rzeczą pierwszorzędnej wagi jest, by na zewnątrz, to znaczy na klientach, dostawcach i jednostkach finansowych sprawić wrażenie nowej, efektywnie działającej organizacji, która ma zaufanie do przyszłości i wierę w to, że sobie z nią da radę. Byłoby bardzo niebezpiecznie gdyby działacze organizacji pozwolili, by otoczenie zewnętrzne odnosiło wrażenie, że w firmie panuje chaos, i że wewnętrzna struktura nie odzwierciedla siły firmy.

Procesy informacyjne są zawsze pod presją czasu. Jednocze-

śnie istnieje potrzeba konsultowania się i informowania. Organizacja winna być otwarta na propozycje udoskonalenia przychodzące z zewnątrz. Jednym z najtrudniejszych zadań jest osiągnięcie podobnych lub ujednoliconych standardów w różnych częściach organizacji pod presją czasową i bez konieczności wtłaczania organizacji dla odmiany w kaftan bezpieczeństwa surowej biurokracji. Musi być zorganizowany zespół centralnej polityki gospodarczej jako grupa decyzyjna, do której można by i powinno zwracać się po radę i otrzymać wskazówki i odpowiedzi w sprawach niejasnych.

Koordinacja i powiązania między poszczególnymi grupami działania powinny być ścisłe. Oczywiście, koordynacja winna też być bezpośrednią potrzebą. Niemniej jednak grupa centralnej polityki musi zachować kontrolę nad fazą taktyczną, aby zapewnić gładkie wprowadzenie łączenia w życie.

Polecenia na papierze zwykle mają ograniczoną efektywność, ponieważ cel i duch w jakim są one wydawane rzadko znajdują pełne zrozumienie.

Kontrola nad procesem planowania winna zapewnić terminowe i efektywne rozwiązanie problemów, jak również doprowadzić do osiągnięcia celu taktycznego planowania w odpowiednim czasie i porządku. Ważne jest też, by była roztoczona kontrola nad poziomami i sferami konfliktowymi. Trzeba również być przygotowanym na ewentualność zastosowania strategii alternatywnych. I tu znów winno się pamiętać, że personel i organizacja prawdopodobnie nie mają doświadczenia w pracy projektowej i rozeznania w warunkach, w jakich funkcjonuje organizacja.

Strategie awaryjne powinny być przygotowane na wypadek, gdyby pewne założenia leżące u podstaw decyzji łączenia nie mogły być zrealizowane (na przykład: wzrost rynku, rozwój cyklu produkcyjnego, korzyści skali produkcji itd).

Trzeba też pamiętać o tym, że świat poza przedsiębiorstwem toczy się dalej. Nie zostaje on zatrzymany przez łączenie.

Podczas trwania fazy taktycznej w związku z organizacją informacji i konsultacji należy pamiętać o następujących postulatach: projekt realizuje się pod dużym naciskiem i wysokim obciążeniem pracą, a więc bardzo mało czasu jest do dyspozycji; działacze organizacji są powodowani różnymi celami i motywami.

Dlatego też siły odśrodkowe bywają o wiele silniejsze niż dośrodkowe. Członkowie organizacji, szczególnie ci którzy czują się "przegreni", są podatni na niepewność: co zmiana przyniesie, co przyniesie związana z nią przyszłość?

Z połączenia synergia nie wypłynie sama. Musi ona być ostrożnie stworzona, by w ogóle powstała.

Napięcie pochodzące z otoczenia zewnętrznego jest zwykle tak silne jak napięcie wewnętrzne.

Otoczenie jest często wrogie w stosunku do firmy łączącej się. Wynika to z konkurencji. Okres łączenia jest okresem wielkiego osłabienia i dla wielu konkurentów jest to ostatnia sposobność pokonania organizacji.

Okres łączenia jest także okresem narzucania tempa dla nowej organizacji. Sprawność z jaką organizacja dba o łączenie będzie odzwierciedleniem jej zdolności do dawania sobie rady z przyszłością. Nie powinno się zapominać, że przeprowadzenie łączenia obudzi do życia i wyniesie na powierzchnię wiele utajonych problemów i konfliktów.

Organizacja

Zadanie łączenia^o dwu organizacji w jedną zwykle wymaga dwóch kroków podczas fazy taktycznego łączenia:

a) rozwinięcia szerokich zasad dotyczących struktury organizacyjnej połączonego przedsiębiorstwa, która byłaby użyta jako linia przewodnia dla planowania organizacyjnego w funkcjonalnych, regionalnych i innych podukładach organizacji,

b) określenia funkcji, zadań i obsady kadrowej nowej organizacji, opartych na informacjach pochodzących od grup zadań funkcjonalnych (produkcji, marketingu, dostaw, finansów, rachunkowości i kontroli, itd).

Ta druga faza obejmuje również rozwinięcie planu transferowego a także rozwinięcie planów obsady kadrowej, wyposażenia i w końcu, co nie jest bynajmniej mniej ważne, "planowania społecznego", określającego jak powinny być rozwiązane trudne przypadki personalne.

Model organizacji dla połączonego przedsiębiorstwa musi być udostępniony tak szybko, jak tylko to możliwe, tym bardziej, że problemy organizacyjne rzadko są rozpatrywane nie powierzchownie, w fazie strategicznej prowadzącej do decyzji łączenia. Reorganizacja przeprowadzona w normalnych warunkach wymagałaby kilku lat badań, rozważań i dyskusji. W przypadkach łączenia zwykle potrzebne jest skrócenie tych czynności, by uczynić nowe przedsięwzięcie zdolnym do życia.

Głównym zadaniem pierwszej fazy podprojektu dotyczącego organizacji jest przedstawienie propozycji decyzji o głównych celach i strategii nowego przedsiębiorstwa.

Pierwszy zarys nowej organizacji w większości przypadków pozwoli określić zaledwie dwa lub trzy górne szczeble zarządzania. Druga faza zadań to praca podgrupy nad organizacją w roku następnym, to jest określenie i omówienie ważnych alternatyw organizacyjnych. Będą one w dużym stopniu zależeły od równoczesnych dyskusji i podjętych decyzji o rynkach, produktach, produkcji, finansach itd. Będą one ponadto zależeć od dostępności kompetentnego personelu kierowniczego.

Siła i słabości nowej organizacji muszą zostać oszacowane. Siły trzeba dalej rozwinąć i przedstawić propozycje jak zredukować słabość.

Ogólne doświadczenia z funkcjonowania przedsiębiorstw łączących się wskazują, że trudno zmienić tkwiące w nich style działania w krótkim terminie. Dlatego też winno się być przygotowanym do podjęcia innego zadania, ale również świadomie badać drogi i środki osiągnięcia dokładnej i szybkiej stabilizacji w nowym stylu organizacyjnym, w całym łączącym się przedsiębiorstwie.

Jest to bardzo ważne by zbudować szkielet podejmowania decyzji podczas fazy taktycznej tak, by ważne decyzje mogły być podejmowane i wchłaniene stanowiąc warunki działania dla innych podgrup. Trzeba stworzyć wewnątrzorganizacyjne więzi dla potrzeb procesów decyzyjnych i konsultacji jak również pewne zasady prawne, by pokazać personelowi na wszystkich szczeblach organizacji, że nowe przedsiębiorstwo energicznie szuka możliwości wzrostu na przyszłość.

Nowa organizacja w końcowej fazie taktycznej będzie musiała zostać określona na kilka sposobów:

- główne zasady organizacji,
- struktura organizacyjna,
- opisy stanowisk, nakreślenie odpowiedzialności dla stanowisk kluczowych,
- graficzne przedstawienie tego jak ma działać nowa organizacja.

Jeśli nie stworzono oddzielnej podgrupy informacyjnej, grupa organizacyjna będzie musiała podjąć również te zadania, a w każdym razie będzie musiała przedstawić plany dotyczące taktyki przystosowania pracowników do nowej organizacji, wyłożyć programy szkolenia, drogi i sposoby przekształcenia ogólnego myślenia w nowej organizacji na język zrozumiały dla wszystkich członków organizacji.

Grupa organizacyjna będzie musiała stworzyć organizację transferową, to znaczy strukturę organizacyjną i procesy połączenia dwu starych organizacji w nową. Organizacja transferowa będzie z konieczności raczej centralistyczną. Trzeba wyjaśnić, że ta organizacja transferowa jest formą przejściową. Powinna ona być zastąpiona o wiele bardziej zdecentralizowaną; gdy tylko nowa organizacja zademonstruje swą zdolność działania i osiągania powodzenia na nowym rynku.

Planowanie personalne

Planowanie personalne jest problemem największej wagi dla powodzenia łączenia:

1. Jeśli oszczędności statowe mają zostać zrealizowane w nowej organizacji, dokładne planowanie jest pilnym i ważnym zadaniem. W czasie łączenia istnieje tendencja do zaspokojenia długo odczuwalnych potrzeb zwiększenia personelu w obu organizacjach.

2. Wszyscy w nowej organizacji mają nie tylko nadzieje, ale również prawo dowiedzenia się tak szybko jak tylko jest to możliwe o swej przyszłości i zadaniach nowej organizacji. W oko-

że 70% przypadków łączenia oczekiwane oszczędności personalne wynikające z łączenia były przecenione, a w około jednej trzeciej przypadków mocno nawet przecenione.

W ciągu dwóch miesięcy po decyzji łączenia muszą zostać podjęte następujące decyzje:

- a) ile etatów zniknie?
- b) ile etatów zostanie przemieszczonych?
- c) ile etatów zmieni swą istotę w znacznym stopniu?
- d) jak podołać zmienionym wymogom względem etatów?

I tu również staje się jasne, że mamy do czynienia z problemem "jajko mądrzejsze od kury". Planowanie personalne może być oczywiście oparte na wiarygodnych danych tylko wtedy, gdy udostępnione zostają określone i udokumentowane wymagania z funkcjonalnych sfer organizacji. To znaczy, że różne wydziały muszą znać i przekazywać dane, które posłużą do odpowiedzi na powyższe pytania. Dane dotyczące personelu w większości wypadków nie zostaną udostępnione prawie do samego końca drugiej fazy łączenia, ponieważ istnieje silna współzależność pomiędzy różnymi funkcjami (ilość personelu w produkcji będzie zależała od oceny możliwości sprzedaży nowego przedsiębiorstwa).

Przewidywania sprzedaży powinny być oparte na produktach i rynkach dostępnych dla połączonego przedsiębiorstwa. Przewidywania dotyczące personelu powinny więc wywodzić się z długiego łańcucha współzależnych faktów.

Zaistnieje więc tendencja do stwarzania pewnych rezerw w celu sprostania rzeczywistym lub potencjalnym sytuacjom obciążenia roboczego. Planowanie personalne nie może być dlatego oparte wyłącznie na dostarczonych zapotrzebowaniach z różnych wydziałów funkcjonalnych organizacji. Dane będą musiały zostać poddane szczegółowej analizie i omówione.

Optymalna ilość etatów nie będzie nigdy osiągalna w rzeczywistości z przynajmniej dwóch przyczyn:

- a) we wszystkich organizacjach są tak zwane "przypadki społeczne", to znaczy rzeczywista liczba personelu zatrudnionego przekroczy liczbę personelu potrzebnego, ponieważ zatrudnia się osoby mimo faktu, że ich "marginalna użyteczność" dla organizacji nie pokrywa kosztu ich zatrudnienia (starsze osoby, personal upośledzony, itd);

b) innym powodem nadmiernego zatrudnienia może być fakt, że osoby w rzeczywistości niepotrzebne w pewnych działach pozostaną na swych starych stanowiskach - teoretycznie tylko mogłyby być przeniesione lub ewentualnie zebrane w specjalną komórkę; osoby w ten sposób odsunięte w krótkim czasie wypełniłyby swe dni robocze zadaniami, które wkrótce mogą być uważane za niezbędne dla danego działu, chociaż w rzeczywistości zadanie mogło nie wydawać się potrzebne i nie było spełnione przedtem.

Plany personalne będą musiały zostać przekształcone w "plany społeczne", aby zminimalizować psychologiczne i finansowe obciążenia personelu dotkniętego "odsunięciem" wynikającym z łączenia. Ponadto będą musiały powstać plany szkolenia i kształcenia w celu zapewnienia koniecznych kompetencji pracowników przeznaczonych do pełnienia nowych lub zmiennych funkcji, jakie będą musiały zostać wypełnione w połączonym organizmie.

Aby położyć kres, a nawet zapobiec istnieniu dwóch różnych "kultur" w nowej organizacji trzeba będzie opracować plan scalania w celu połączenia tych dwu organizacji w jedną w taki sposób, że porozumiewanie się i kooperacja pomiędzy jednostkami na wszystkich szczeblach i we wszystkich funkcjach zapewni bezpieczną podstawę dla powodzenia i przetrwania nowej organizacji.

Planowanie sfer funkcjonalnych

(produkcja, marketing, dystrybucja, finanse, itd)

W celu zapewnienia udanych łączy będą musiały zostać opracowane dokładne plany funkcjonowania wszystkich funkcjonalnych sfer organizacji. Nastąpi to w ramach drugiej fazy łączenia. Procesem tym nie będziemy się tutaj zajmować.

Walter H. Goldberg

FUSION OF COMPANIES. PROBLEMS CONNECTED WITH PREPARATION
OF COMPANIES FUSION

The article aims at presentation of the experience area of Swedish companies in the field of fusion of companies which, in the author's opinion, may be of interest for Polish economists.

It contains general conclusions drawn on the basis of studies encompassing 24 cases of fusion of Swedish companies.

Dividing the process of fusion into three stages: strategic, tactical, and operational the author discusses problems accompanying implementation of the tactical stage proceeding from assumption that a prerequisite of success of the undertaking is its meticulous preparation, which is carried out just in this stage.

Further detailed analysis includes problems of fusion financing, planned procedure of fusion, organization of fused companies, and manpower planning.