

Danuta Kozłowska-Makóś

Społeczne aspekty procesów łaczenia się małych i średnich przedsiębiorstw

Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, 372-379

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

DANUTA KOZŁOWSKA-MAKÓŚ

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego w Katowicach

SPOŁECZNE ASPEKTY PROCESÓW ŁĄCZENIA SIĘ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej na rynku polskim, związane z nasilającymi się procesami internacjonalizacyjnymi oraz globalizacyjnymi, są często przyczyną zmian charakteru i sposobu działania MSP. Jednym z rozwiązań dającym MSP szansę na rozwój i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest ich integracja. Przejęcia i fuzje są przykładem głębokiej zmiany, powodującej różnorodne skutki dla przedsiębiorstw oraz zatrudnionych w nich ludzi. Wywołują one wiele zmian, praktycznie we wszystkich kluczowych obszarach przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw, tj. w działalności podstawowej i pomocniczej, w obszarze społecznym oraz w sferze kultur organizacyjnych.

Dwa ostatnie spośród wymienionych obszarów uznaje się często za kluczową przyczynę niepowodzeń transakcji kapitałowego łączenia się MSP. FiP powodują wiele skutków społecznych, oddziałują silnie na postawy i zachowania pracowników i menedżerów i stają się źródłem zagrożeń, a zarazem i szans.

Celem artykułu jest przedstawienie szans i zagrożeń łączenia się MSP na rynku finansowym. Szczególną uwagę zwrócono na potencjalne wewnętrzne problemy społeczne, z którymi mogą się spotkać pracownicy przejmowanych firm i menedżerowie przeprowadzający transakcje FiP.

Możliwości łączenia się MSP przedsiębiorstw w polskim prawie

Procesy łączenia się przedsiębiorstw i związana z tym koncentracja kapitału mogą wpłynąć pozytywnie na pozycję konkurencyjną MSP na ich rynku macierzystym, a także zwiększyć szansę powodzenia ekspansji zagranicznej.

Możliwość łączenia się MSP stworzył w Polsce nowy Kodeks spółek handlowych¹, który w znaczny sposób zmienił zarówno zakres, jak i sposób łączenia się spółek. Dopuszczalność łączenia się wyłącznie spółek kapitałowych przewidziana w Kodeksie handlowym została w Ksh zliberalizowana, czego wyrazem jest dopuszczenie możliwości łączenia się spółek osobowych oraz spółek kapitałowych z osobowymi. Spółki kapitałowe mogą się łączyć między sobą oraz ze spółkami osobowymi, przy czym spółka osobowa nie może być spółką przejmującą. Natomiast spółki osobowe mogą się łączyć między sobą tylko przez zawiązywanie spółki kapitałowej².

Zmianie uległa także zasada jednolitości formy prawnej spółek podlegających łączeniu. W Kodeksie handlowym dla skutecznego połączenia spółek kapitałowych wymagana była ich jednolita forma prawna, tzn. połączeniu mogły ulec wyłącznie dwie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjne. Obecnie ta procedura nie jest wymagana przepisami Ksh, zatem połączone mogą zostać spółki o różnym statusie prawnym.

Wprowadzoną zmianę należy ocenić pozytywnie – jako uproszczenie procedury dotąd skomplikowanej i kosztownej, która często utrudniała lub wręcz uniemożliwiała konsolidację zainteresowanych nią spółek.

Formy łączenia się MSP

Sposoby łączenia się przedsiębiorstw, wzajemne zależności i powiązania między podmiotami oraz stopień ich niezależności mogą być różne. Wymaga to rozróżnienia dwóch form łączenia się przedsiębiorstw:

- **fuzja** – gdy dwa (lub więcej) przedsiębiorstw autonomicznych, tworzy w ramach dobrowolności zawartej umowy nowy podmiot gospodarczy,
- **przejęcie** – gdy jeden podmiot (silniejszy ekonomicznie) uzyskuje przewagę i kontrolę nad innym podmiotem tracącym swą niezależność.

W pierwszym przypadku (**fuzja**) udziałowcy (akcjonariusze) łączących się podmiotów uzyskują za posiadane akcje (udziały) tytuły własnościowe nowego podmiotu gospodarczego. W drugim przypadku (**przejęcie**) następuje *transfer kontroli*, czyli przeniesienie kontroli nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa z jednej grupy inwestorów (lub jednego inwestora) do innej (lub innego) za pomocą zakupu kontrolnego pakietu akcji, zakupu majątku, uzyskania pełnomocnictwa, prywatyzacji, dzierżawy z uprawnieniem do wykonywania praw z akcji lub wspólnego przedsięwzięcia.

Zwrócić należy uwagę na różne szanse i postawy łączących się spółek. Mogą powstawać sytuacje tzw. **fuzji przyjacielskich**, które dokonywane są za zgodą organów (zarządu) spółki oraz **wrogie fuzje i przejęcia**, w których zarząd przejmowanej firmy sprzeciwia się przejęciu lub przejęcie kontroli odbywa się bez wiedzy organów (zarządu).

¹ Ustawa z 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, DzU nr 94, poz. 1037.

² *Ibidem*, art. 491–527.

Podstawowa różnica między fuzją a przejęciem w aspekcie społecznym polega na tym, iż w wyniku fuzji pracownicy łączących się firm stają się pracownikami tej samej firmy (nowej lub jednej z łączących się). W przypadku przejęcia, pracownicy nadal pracują dla dotychczasowej firmy, zmianie ulega jednak jej właściciel.

Motywy kapitałowego łączenia się MSP

Procesy kapitałowego łączenia się przedsiębiorstw można rozpatrywać w kilku kategoriach, z uwzględnieniem przesłanek podejmowanych decyzji przez nabywcę i sprzedawcę oraz z wyodrębnieniem szans i zagrożeń dla każdej ze stron. Rozważmy główne motywy decyzji kapitałowego łączenia się MSP.

Rynkowe i marketingowe motywy łączenia się MSP wiążą się głównie ze zwiększeniem udziału w rynku czy też z wyeliminowaniem konkurencji.

Drugą grupę stanowią **techniczne i operacyjne motywy**, które polegają przede wszystkim na zwiększeniu efektywności przedsiębiorstwa. Wiąże się to głównie ze wzmocnieniem kontroli kosztów i redukcją niektórych stanowisk. Nie bez znaczenia jest możliwość pozyskania wykwalifikowanego kierownictwa i specjalistycznego personelu.

Kolejną grupę stanowią **motywy finansowe**. Podstawą decyzji nabywcy jest przede wszystkim wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Wiąże się to niewątpliwie z wykorzystaniem efektu synergii (hipoteza $2 + 2 = 5$), który przejawia się m.in. w zwiększeniu zdolności do zadłużenia, korzyściami podatkowymi czy obniżeniem kosztu kapitału³.

Z punktu interesującego nas tematu, zwrócić uwagę należy jednak przede wszystkim na **motywy menedżerskie**, a więc przede wszystkim na kadre kierowniczą, która jest szczególnie zainteresowana sukcesem przedsiębiorstwa, a także własnym. Menedżerowie zwracają przede wszystkim uwagę na bezpieczeństwo zatrudnienia. Ponieważ to zwykle menedżerowie są głównymi architektami FiP przedsiębiorstw, w ich osobistej motywacji szuka się często przyczyn podejmowania tych działań.

Zaznaczyć należy, iż przejęcia przedsiębiorstw dokonują nie tylko inne przedsiębiorstwa, ale również menedżerowie i pracownicy. Nazywane są one przejęciami menedżerskimi i polegają na przejęciu przez własną kadre menedżerską większości, a przynajmniej znaczącej części udziałów przedsiębiorstwa, w którym była ona zatrudniona. Definicja może być rozszerzona o zaznaczenie, że przejęcie odbywać się może z zewnętrznym zasileniem kapitałowym, jak również że w przejęciu uczestniczą kierownicy średniego szczebla i/lub szeregowi pracownicy przedsiębiorstwa.

Należy zwrócić uwagę na najczęściej występujące motywy przejęć menedżerskich:

1. **Zachowanie miejsca pracy, a zarazem stanowiska kierowniczego.** W warunkach niepewności co do dalszego funkcjonowania firmy sprzedawanej przez właściciela

³ Przedsiębiorstwa widzą korzyści wynikające z połączenia, gdy uważają, iż wartość połączonego podmiotu będzie większa niż suma wartości każdej z firm oddzielnie.

cicieli, dotychczasowe kierownictwo zagrożone utratą stanowiska, a także zagrożeni utratą pracy pracownicy aktywizują swoje działania mające na celu przejęcie przedsiębiorstwa.

2. **Zapewnienie sobie bytu i potomstwu.** Motyw ten łączy się z motywem pierwszym. Przejęcie przedsiębiorstwa, nawet gdy przynosi tylko nieznaczne dochody, zapewnia pracę nie tylko przejmującym, ale często także ich rodzinie.
3. **Zwiększenie dochodów i poziomu życia.** Nowy właściciel liczy, że wykorzysta rezerwy tkwiące w przedsiębiorstwie, zrealizuje swoje pomysły, co w rezultacie zapewni większe dochody i umożliwi mu osiągnąć osobiste cele.
4. **Bycie właścicielem i wskazanie swoich umiejętności samodzielnego kierowania przedsiębiorstwem.** Ten motyw przejawia się u osób, które kierowały jednostkami o ograniczonych możliwościach samodzielnego działania. Przejęcie przedsiębiorstwa stwarza warunki do wykazania, że posiada się zdolność do podejmowania bardziej trafnych decyzji od dotychczasowego nadrzędnego kierownictwa.
5. **Zachowanie miejsca pracy dla dotychczasowego personelu.** Kolektyw, który powstał w wyniku wieloletniej wspólnej pracy, ma swoje wewnętrzne wartości zarówno dla firmy, jak i jej osób. W momencie zagrożenia stabilnych warunków bytu, kolektyw ten silnie pobudza kierownictwo do przejęcia przedsiębiorstwa i zapewnia dalszą, lojalną współpracę⁴.

Należy zaznaczyć, iż od postaw i zachowań menedżerów uczestniczących w procesach FiP zależy w dużej mierze efektywność tych procesów, ocenianych poprzez pryzmat stopnia realizacji przyjętych celów wprowadzanej zmiany właścicielskiej.

Rozwijając zagadnienie pozytywnych stron łączenia się MSP nie sposób zwrócić uwagę na ryzyko stojące przed nabywcami firm. Z punktu widzenia interesującego nas tematu istotną rolę odgrywa *ryzyko operacyjne*, które przejawia się w tym, że przejmowana firma po integracji zachowuje się w sposób odmienny od przewidywanego. Wśród możliwych powodów można wskazać niepowodzenie w zaimplementowaniu w firmie przejętej np. stylu zarządzania stosowanego w firmie przejmującej, a często nawet odejście wysoko kwalifikowanej kadry zarządzającej z firmy przejętej.

Ponadto FiP nie zawsze prowadzi będą do wzrostu efektywności alokacji zasobów; mogą stanowić grę w celu osiągnięcia korzyści wybranych grup kosztem strat innych grup.

Podstawowe bariery w fazach procesów FiP z punktu widzenia syndromu fuzyjnego

Stres w przypadku FiP oraz reakcje pracowników z nim związane nazywamy **syndromem fuzyjnym**, który oznacza zespół psychicznego wpływu FiP na zatrudnionych ludzi

⁴ J. Pawłowski: *Motywy podejmowania działań prywatyzacyjnych w kontekście przejęć menedżerskich*, [w:] „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2005, nr 3–4, s. 56–57.

i związane z tym reakcje pracowników wobec połączenia. Dotyczy on negatywnego zespołu reakcji i do jego najczęstszych źródeł zalicza się: obawę przed utratą pracy, możliwość przeniesienia na inne stanowisko lub do innego zakładu pracy, redukcję pracowników⁵. Syndrom fuzyjny wynika przede wszystkim z niepewności o przyszłość w organizacji, a stan ten pogłębia brak kontroli jednostki nad przebiegiem FiP. W tabeli 1 zostały przedstawione korelacje między syndromem fuzyjnym, a poziomem niepewności w organizacji.

Tabela 1

Bariery w różnych fazach procesów FiP z punktu widzenia syndromu fuzyjnego

Etapy fuzji i przejęć	Postawy i zachowania pracowników
Faza 1. Poprzedzenie połączenia	poziom niepewności otoczenia może się różnić, lecz organizacje są w miarę stabilne
Faza 2. Planowanie połączenia	niepewność połączenia wzrasta, co wywołuje dyskusje o ewentualnej fuzji/przejęciu; firma jest nadal relatywnie stabilna, a dyskusje prowadzone są jedynie na szczeblu najwyższego kierownictwa
Faza 3. Ogłoszenie połączenia	dalej wzrasta niepewność w otoczeniu, wpływając na podjęcie decyzji; mimo że członkowie organizacji mają mieszane uczucia względem fuzji, spodziewają się jej
Faza 4. Wstępny proces połączenia	niestabilność organizacyjna wzrasta i charakteryzuje się dwuznacznością strukturalną i kulturową (wysoka) oraz niejasnością ról (niska)
Faza 5. Formalne, fizyczno-prawne połączenie	organizacyjna niepewność jeszcze bardziej wzrasta wraz ze wzrostem konfliktu między członkami w organizacji
Faza 6. Kontynuacja połączenia	wysoka niestabilność organizacyjna, występowanie podziału na „my–oni”; strukturalna dwuznaczność zmniejsza się, lecz dwuznaczność kulturowa i roli pozostają wysokie; odnotowuje się odejście z organizacji niezadowolonych członków
Faza 7. Psychologiczne połączenie	organizacyjna stabilność powraca wraz z wyjaśnieniem niepewności, polepszoną współpracą wewnątrz- i między-wydziałową

Źródło: A.F. Buono, J.L. Bowditch: *The human side of mergers and acquisitions – managing collisions between people, cultures and organizations*. Jossey – Bass Publications, San Francisco 1989, s. 88–89.

Nie bez znaczenia na poziom syndromu fuzyjnego mają towarzyszące FiP zwolnienia pracownicze. Należy zaznaczyć, że stres nie dotyczy tylko pracowników „wytypowanych” do redukcji, ale także tych, którzy pozostają w organizacji. „Wina ocalałego” charakteryzuje się:

⁵ Zob. S. Cartwright, C.L. Cooper: *Mergers and acquisitions: the human factor*. Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford 1992, s. 73.

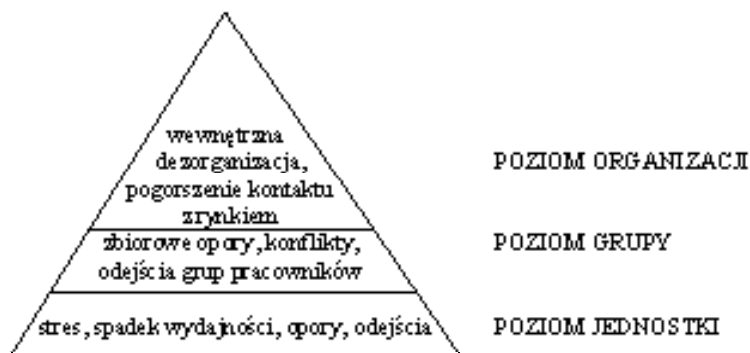
- nieustannym strachem przed utratą pracy lub zmniejszeniem perspektyw kariery,
- uczuciem winy, że mogło się zapobiec utracie pracy kolegów,
- uczuciem gniewu w stosunku do przełożonych, którzy bezpośrednio dokonywali redukcji zatrudnienia, prowadząc nawet do czynów sabotażu,
- poczuciem ulgi, że uniknęło się zwolnienia oraz zachowało pracę.

Wspomnieć należy, iż wysoki poziom stresu nie dotyczy jedynie pracowników, ale także kierowników, którzy zmuszeni są do podejmowania trudnych decyzji personalnych⁶.

Postawy i zachowania pracowników i menedżerów w procesach FiP

Na postawy i zachowania pracowników i menedżerów w procesie integracji przedsiębiorstw niewątpliwą rolę odgrywa charakter przeprowadzanej transakcji. Jeżeli przejęcie kontroli nad firmą przez inwestorów zewnętrznych jest przyjazne, kadra kierownicza angażuje swoje oszczędności w objęcie akcji, kierując się głównie motywem zachowania pozycji kierowniczej w nowej strukturze własnościowej spółki. Natomiast w przypadku wrogiego przejęcia kadra kierownicza zachowuje bierną postawę i jest w pozycji podobnej do zajmowanej przez pracowników przedsiębiorstwa⁷.

Rozważmy towarzyszące problemy społeczne w procesach FiP na poszczególnych poziomach organizacyjnych. Zostały one przedstawione na rysunku 1.



Rys. 1. Problemy społeczne w FiP na trzech poziomach organizacyjnych

Źródło: P. Wróbel: *Problemy społeczne w procesach fuzji i przejęć*, „Współczesne zarządzanie” 2004, nr 2, s. 72.

⁶ A. Lupina-Wegber: *Negatywny wpływ fuzji i przejęć na pracowników*. „Zarządzanie zasobami ludzkimi” nr 3-4/2005, s. 55 – 58.

⁷ J. Pawłowski: *op.cit.*, s. 60.

Na poziomie jednostki (pracownika) wyróżnić można zachowania związane z:

- a) **poczuciem stresu**, który związany jest przede wszystkim z możliwością utraty pracy. Zdarza się, iż w wyniku fuzji, pracownik musi po raz kolejny udowadniać swoją przydatność i odbudowywać swoją pozycję – podobnie jak musiał to robić rozpoczynając pracę⁸;
- b) **spadkiem wydajności**, co oznacza, że pracownicy w wyniku integracji przedsiębiorstw muszą nauczyć się nowych sposobów wykonywania swoich zadań, gdzie dochodzenie do pożądanego poziomu biegłości zajmuje określony czas⁹;
- c) **oporem przeciwko zmianom**, które mogą mieć charakter zarówno jawny, jak i ukryty. Pracownicy stosują różne formy oporów: od braku aktywnego udziału w zmianach, poprzez ignorowanie ich, ciche podważanie celowości, aż do otwartego buntu¹⁰;
- d) **odejściem pracownika**, gdzie poszukiwanie innego pracodawcy może wynikać ze stresu, strachu związanego z fuzją. Osoby, które nie potrafią lub nie chcą przystosować się do nowych warunków, często rezygnują z pracy w danej firmie. Z badań wynika, że prawdopodobieństwo odejścia pracownika po fuzji rośnie wraz z poziomem kwalifikacji¹¹. Oznacza to, że fuzja jest również okazją dla konkurencji do podkupienia najcenniejszych pracowników łączących się firm.

Zachowania jednostek mogą być dodatkowo wzmocnione na **poziomie grup**, które wiążą się z następującymi negatywnymi skutkami:

- a) **zbiorowe opory** są zazwyczaj zbliżone do przejawów oporów indywidualnych, jednak cechują się większą skalą, np. mogą przyjąć formę publicznych protestów¹²;

⁸ W kilku ostatnich latach poważne problemy społeczne związane były z licznymi fuzjami w polskim sektorze bankowym. W trakcie których, niektórzy pracownicy otrzymywali różne propozycje „nie do odrzucenia”. Przykładowo pracownikom warszawskich central proponowano przejście do zamiejscowego oddziału, np. w Szczecinie. Inni mogli zachować pracę pod warunkiem przejścia na stanowiska kierownicze do pracy „przy okienku”. Pracownicy, którzy znaleźli się w takiej sytuacji, odczuwali syndrom fuzji, związany ze stresem.

⁹ W 2002 r. *Polar Wrocław* stał się obiektem przejęcia przez koncern *Whirpool*. Nowy właściciel, integrując *Polar* ze swoimi globalnymi strukturami, zmodyfikował portfel produkcyjny firmy. Zmiana profilu działalności związana była z szeregiem zmian organizacyjnych, w szczególności w sferze produkcji i sprzedaży. W efekcie niezbędne były istotne zmiany w realizowanych procesach biznesowych.

¹⁰ Z oporami związanymi z różnicami kulturowymi spotkali się menedżerowie połączonego *Citibanku* i *Banku Handlowego*. Zgodnie z deklaracjami po fuzji, w połączonym banku dominować miała kultura korporacyjna *Citi* premiująca dynamikę, aktywność, inicjatywę i bezpośredniość. Taka kultura może być atrakcyjna dla części pracowników *Banku Handlowego*, zwłaszcza z tych młodszych, jednak wielu jej nie akceptowało.

¹¹ Na wieść o planach połączenia polskich banków, należących do amerykańskiej grupy *GE – GE Capital* oraz *GE Bank Mieszkaniowy*, z pracy zrezygnowali prezes, wiceprezes oraz część kadry menedżerskiej *GE Bank Mieszkaniowy*. Szefem połączonych banków miał zostać prezes *GE Capital*, a siedzibą Gdańsk (dotychczasowa siedziba *GE Capital*).

¹² W 2004 r. na ulicach Warszawy przeciwko planowanym redukcjom zatrudnienia manifestowali pracownicy czterech spółek energetycznych przejętych przez francuską grupę *EDF*. Manifestacje uliczne wykorzystywane były również przez pracowników przejęcia *Stoczni Gdańskiej* przez *Stocznę Gdynia* w 1998 r.

- b) **konflikty, rywalizacja między grupami**, spowodowane naruszeniem interesów przez daną grupę i których ryzyko wystąpienia rośnie, jeżeli przejęcie ma wrogi charakter¹³;
- c) **przejście grup pracowników do konkurencji**, które jest szczególnie groźne, gdy wartość danej firmy silnie jest związana z kapitałem intelektualnym.

W skali **całej organizacji** skutkiem problemów ludzkich jest spadek sprawności organizacji. Zjawisko to wynika z wewnętrznej dezorganizacji oraz pogorszenia kontaktu firmy z rynkiem. Wysiłek włożony w integrację powoduje, że przez pewien czas firma kieruje mniejszą uwagę na zewnątrz i w efekcie traci bliski kontakt z rynkiem¹⁴.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż decyzje o realizacji FiP są najtrudniejsze i najbardziej ryzykowne. Im bardziej skomplikowane połączenie, tym większą uwagę należy przykładąć do zarządzania czynnikiem ludzkim.

Zakończenie

FiP mogą przynieść MSP wiele korzyści, dając im szansę na przetrwanie i rozwój. Z drugiej strony procesy te mogą wiązać się z negatywnymi skutkami, takimi jak utrata dotychczasowej pozycji. Stopień dostosowania kulturowego pomiędzy łączącymi się organizacjami polega na integrowaniu się różnych kultur, czy wypieraniu jednej kultury przez inną. Przejęcia, w których inwestor narzuca swoją kulturę, wiążą się najczęściej z zastąpieniem dotychczasowych kierowników własną zaufaną kadrą. Czasem pracownicy odchodzą, nim zostaną zwolnieni, a wszystko to niszczy zasoby ludzkie MSP.

SOCIAL ASPECTS OF FUSIONS BETWEEN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Summary

The globalization of economy creates both chances and risks for small and medium-sized enterprises. A factor which exerts greater and greater influence on contemporary relations between small and medium-sized enterprises is beyond any doubt fusions and takeovers. On the other hand, these processes affect attitude and behavior of employees and managers working in enterprises which are to be fused together, and even may cause failure to conduct transaction.

This article is an attempt to analyze the above-mentioned processes from the viewpoint of risk and uncertainty influence, as well as to analyze chances and threats from the viewpoint of social aspects created before small and medium-sized enterprises by the globalization.

¹³ Efektem fuzji koncernów motoryzacyjnych *Daimlera* i *Chryslera* były liczne konflikty wewnątrz połączonych firm. Jedną z przyczyn silnych napięć była duża dysproporcja w podziale władzy między kierownictwa łączących się firm. Krótko po fuzji dziewięciu spośród jedenastu członków zarządu koncernu pochodziło z *Daimlera*. W koncernie oraz w mediach amerykańskich zaczęto określać fuzję jako „germanizację *Chryslera*”.

¹⁴ P. Wróbel: *op.cit.*, s. 72–77.