

Magdalena Baliś

Inkorporacja jako sposób realizacji strategii rozwoju małego przedsiębiorstwa : (studium przypadku)

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 15-24

2014

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.

MAGDALENA BALIS

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańtego w Katowicach

INKORPORACJA JAKO SPOSÓB REALIZACJI STRATEGII ROZWOJU MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA (STUDIUM PRZYPADKU)

Streszczenie

W artykule zaprezentowano zagadnienie połączenia mikro i małych przedsiębiorstw z branży detalicznej sprzedaży farmaceutyków w drodze fuzji przez inkorporację. Zaprezentowano w nim na wstępie aspekty prawne fuzji, możliwości wyboru wariantu fuzji przez małe przedsiębiorstwo, motywy jakimi kierują się przedsiębiorcy podejmując decyzję o fuzji oraz specyfikę zjawiska fuzji w małych przedsiębiorstwach. Omówiono także metodologiczne aspekty zastosowania studium przypadku w badaniu zjawiska. Następnie poddano analizie specyfikę fuzji na rynku farmaceutycznym na podstawie przepisów prawa farmaceutycznego. W końcowej części artykułu zaprezentowano analizę studium przypadku operacyjnego przebiegu fuzji oraz korzyści uzyskane w wyniku tego procesu przez biorące w nim udział przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: fuzja, inkorporacja, mikroprzedsiębiorstwo, małe przedsiębiorstwo, studium przypadku

Wprowadzenie

Zjawisko grupowania się i koncentracji spółek znane jest w gospodarce krajów kapitalistycznych od końca XIX wieku. Zgrupowania te tworzone były przede wszystkim pod kątem rozwoju przedsiębiorstw i ich rosnącego zapotrzebowania na kapitał finansowy, dążenia do zwiększenia efektywności ekonomicznej i sprawności zarządzania w organizacjach łączących zalety dużych firm (siła ekonomiczna) i małych podmiotów (przedsiębiorczość) oraz omijania systematycznie udoskonalanych przepisów antymonopolowych¹. Dziś zjawisko to nie tylko nie straciło na znaczeniu, ale coraz bardziej się intensyfikuje. We współczesnej gospodarce zauważyć można rosnącą popularność aliansów między przedsiębiorstwami oraz fuzji i przejęć. Wynika to przede wszystkim z chęci wspólnego zdobycia zwiększonego udziału w rynku, ekonomizacji działalności, która wynika z oczekiwanego uzyskania pożą-

¹ O. Grabiec, *Formy koncentracji kapitału*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2010, s. 57.

danego efektu skali, uzyskania efektu integracji poziomej lub pionowej, podzielenia się ryzykiem i kosztami podejmowanych przedsięwzięć².

W związku z tym rodzi się pytanie, czy taka integracja gospodarcza przedsiębiorstw, której przejawem są fuzje, przejęcia i alianse zarezerwowana jest tylko i wyłącznie dla dużych podmiotów, czy też procesy te mogą zaistnieć jako element realizacji strategii rozwoju także w odniesieniu do małych przedsiębiorstw?

Próba odpowiedzi na to pytanie jest zaprezentowane w artykule studium przypadku fuzji przez inkorporację czterech przedsiębiorstw (spółek jawnych) z branży handlu detalicznego artykułami farmaceutycznymi.

1. Uwagi metodologiczne

W odniesieniu do zjawisk ekonomicznych, będących przedmiotem artykułu, przyjęto jako metody badawcze studium przypadku – decydując się na to wzięto pod uwagę, że jest to jedna z metod badawczych wykorzystywanych w nuncie jakościowym badań z zakresu zarządzania, która może być z powodzeniem stosowana do opisu złożonej rzeczywistości organizacyjnej. Studium przypadku to szczegółowy opis rzeczywistego obiektu, zjawiska czy procesu, przeprowadzony w celu określenia przyczyn, przebiegu i uwarunkowań, interakcji z innymi obiektami lub zjawiskami oraz rezultatów występowania danego procesu lub funkcjonowania pewnego obiektu w określonych warunkach i kontekście³.

Wnikliwe rozważania na temat wykorzystania metody studium przypadku w naukach o zarządzaniu przedstawił W. Czakon⁴, zwracając uwagę na cele wykorzystania tej metody oraz procedurę jej stosowania w praktyce badawczej. Cele studiowania przypadków zarządzania zostały tu podzielone na trzy grupy:

1. **Cele teoriiwórcze** – związane z rozwijaniem lub uzupełnianiem istniejących teorii, stosowane szczególnie w warunkach niedostatecznego rozpoznania istniejących zjawisk. Prowadzą do sformułowania propozycji cech zjawiska, opisu zależności między obiektami lub charakterystyki dynamiki określonego wyznika rzeczywistości. W efekcie możliwe jest sformułowanie hipotez wymagających następnie testowania na większych populacjach.
2. Cele związane z **testowaniem teorii**, co realizowane jest głównie przez jej falsyfikowanie.
3. **Cele aplikacyjne** służące do zrozumienia okoliczności i przebiegu zjawisk w określonym kontekście. Studia przypadków mogą służyć tu jako *benchmark* dla praktyków gospodarczych, mają również charakter ilustrujący,

² *Ibidem*, s. 60.

³ M. Matejun, *Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, w: *Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania*, red. M. Matejun Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, nr 7, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2012, s. 349–366.

⁴ W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 45–61.

szkoleniowy oraz inspirujący, co związane jest przede wszystkim z dydaktyczną rolą tego podejścia badawczego.

Jako, że zjawisko fuzji w sektorze małych przedsiębiorstw ciągle nie jest wystarczająco rozpoznane i w pełni udokumentowane, studium przypadku wydaje się być właściwą metodą, która spełni w tym wypadku cele teoriiotwórcze i aplikacyjne.

2. Teoretyczne aspekty procesu fuzji

Poszukując odpowiedzi na pytanie czy proces koncentracji kapitału jakim jest fuzja przez inkorporację może zaistnieć jako element strategii rozwojowej małego przedsiębiorstwa należy zauważyć za H. Zadorą, że proces koncentracji kapitału natrafia na naturalną granicę – jest nią forma własności, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo. Najprostszą formą własności jest przedsiębiorstwo jednoosobowe. To etap rozwoju przedsiębiorstwa, któremu towarzyszy personifikacja kapitału. Kapitał jest identyfikowany z przedsiębiorcą, a ten będąc jego absolutnym właścicielem, ma na nim też absolutną władzę. Skala koncentracji kapitału jednoosobowego w przedsiębiorstwie wyznacza jednak też granicę możliwej skali działania w ramach kompetencji jednoosobowego właściciela. W tym, czyli w niskiej koncentracji kapitału, upatruje się anachronizmu jednoosobowego przedsiębiorstwa. Potrzeba przesunięcia granicy koncentracji kapitału stała się główną przesłanką zmiany formy działania opartej na własności ułamkowej, dzięki czemu mógł też się zwiększyć zakres działalności i przesunęła się granica wzrostu przedsiębiorstwa⁵.

Pojawienie się w małym przedsiębiorstwie kapitału ułamkowego, głównie w postaci form prawnych jakimi są spółki jawne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością rodzi dalsze możliwości koncentracyjne – fuzje. Fuzją zazwyczaj określa się połączenie dwóch (lub więcej) początkowo niezależnych podmiotów, które w wyniku zawartej umowy tworzą nowy produkt. Cechą charakterystyczną tego procesu jest dobrowolne działanie partnerów. Mianem fuzji w polskiej terminologii określa się łączenie bądź połączenie przedsiębiorstw. Procesy te mogą mieć dwojaki charakter: jeśli w wyniku połączenia z dwóch niezależnych bytów prawnych pozostaje jeden, można mówić o inkorporacji bądź wcieleniu ($A + B = A$ lub B). W sytuacji natomiast, gdy obie łączące się jednostki tracą osobowość prawną, a zamiast nich z połączonych majątków i kapitałów powstaje nowe przedsiębiorstwo, wówczas proces ten nazywa się konsolidacją ($A + B = C$)⁶.

Motywy, które skłaniają właściciela przedsiębiorstwa do fuzji można ogólnie podzielić na cztery grupy⁷:

- techniczne i operacyjne, czyli dążenie do zwiększenia efektywności działania przedsiębiorstwa,

⁵ H. Zadora *Fuzje i przejęcia na rynku kapitałowym. Motywy, okoliczności i warunki oraz procedury, procesy i struktury*, Wydawnictwo Naukowe UE w Katowicach, Katowice 2011, s. 38.

⁶ M. Szczepkowska, *Przejęcia i połączenia na rynku Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, w: Państwo i rynek w gospodarce*, red. D. Kopycińska, PTE, Szczecin 2003, s. 189.

⁷ *Ibidem*, s. 191.

- rynkowe i marketingowe, czyli chęć zwiększenia siły rynkowej przedsiębiorstwa – nabywcy,
- finansowe – czyli oczekiwanie, że w wyniku fuzji nastąpi polepszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstw w niej uczestniczących,
- menedżerskie – czyli takie, w których kadra kierownicza przedsiębiorstw ma motywy osobiste w realizacji fuzji takie jak premie i dodatkowo wynagrodzenia.

Dokonując bardziej uszczegółowionej analizy należy stwierdzić, że motywem fuzji może być⁸:

- przejęcie aktywów generujących określone przychody,
- przejęcie wykwalifikowanego zespołu pracowników – wiedzy, doświadczenia, wypracowanych procedur i umiejętności współpracy – usprawnienie procesów w firmie, np. marketingu, wykorzystanie sieci dystrybucji, magazynów,
- przejęcie technologii, licencji, koncesji, patentów,
- zwiększenie udziału w rynku – przejęcie klientów, osłabienie konkurencji, ekspansja terytorialna,
- rozszerzenie zakresu działalności,
- zwiększenie możliwości produkcyjnych i kapitałowych przedsiębiorstwa,
- stabilizacja procesu produkcji,
- optymalizacja podatkowa,
- poprawa struktury kapitałowej.

Natomiast przesłanką połączenia firm działających w tej samej branży o podobnym asortymencie są⁹:

- korzyści skali, takie jak zwiększenie możliwości produkcyjnych, wzrost efektywności produkcji (wspólne zasoby), poszerzenie kanałów dystrybucji, obniżenie jednostkowych kosztów produkcji w tym udziału kosztów stałych,
- koncentracja sektora – zwiększenie pozycji konkurencyjnej,
- koncentracja technologii oraz procesów produkcji,
- zwiększenie udziału w rynku – wejście na nowe rynki,
- dostęp do nowych technologii, licencji, patentów, produktów.

Jak pokazuje powyższa analiza przyczyn i motywacji decydujących o przeprowadzeniu fuzji, proces taki jest sposobem na zwiększenie potencjału przedsiębiorstwa i skokowy wzrost jego wartości. Należy jednak pamiętać, że łączenie firm oznacza także różne problemy i koszty. Przed podjęciem decyzji należy zatem określić dokładnie koszty z nią związane oraz porównać je z możliwymi do uzyskania korzyściami. Poza tym warto zastanowić się nad alternatywnymi rozwiązaniami, na przykład może nie trzeba kupować całego przedsiębiorstwa, a jedynie jego część – majątek, pracowników lub markę.

Łączenie przedsiębiorstw ma sens, jeżeli połączone firmy lepiej będą realizować cele strategiczne niż firmy działające osobno, przy czym dla uzyskania

⁸ J. Zdończyk, *Fuzje i przejęcia spółek*, Wiedza i Praktyka, Warszawa 2013, s. 6.

⁹ *Ibidem*, s. 7.

rzeczywistych korzyści niezwykle ważne jest dobre zarządzanie procesem połączenia oraz synchronizacja działań firm łączonych jeszcze przed formalnym połączeniem – stopniowe wprowadzanie zmian (np. regulaminów wynagrodzeń, re negocjacje umów z dostawcami, zmiana oprogramowania komputerowego, wprowadzanie nowych procedur). Pozwoli to płynnie przejść przez proces połączenia i znaczenie zredukować jego koszty i komplikacje. Prognozując efekty łączenia trzeba także dokładnie przeanalizować, jak w wyniku łączenia zmieni się przedsiębiorstwo oraz jak na połączenie zareaguje rynek – dostawcy, klienci, konkurencja, a także wziąć pod uwagę koszty utraconych możliwości, powstałe wskutek „wybicia” firmy z normalnego trybu funkcjonowania i przesunięcia części środków i zasobów do obsługi tego procesu fuzji zamiast do prowadzenia działalności podstawowej¹⁰.

Wszystkie te przesłanki powodują, że proces fuzji powinien być zaplanowany szczegółowo i przeprowadzony zgodnie z przewidzianym uprzednio modelem postępowania. I choć pozornie może się on wydawać zbyt skomplikowany w odniesieniu do małego przedsiębiorstwa, to poniższe studium przypadku pokazuje, że w określonej sytuacji jest on wręcz niezbędny z punktu widzenia skuteczności, efektywności i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa.

3. Studium przypadku

Prezentowane studium przypadku dotyczy branży detalicznego handlu artykułami farmaceutycznymi i lekami. Opisuje proces fuzji przez inkorporację czterech spółek jawnych, który odbył się od października 2012 roku do lipca 2013 roku na terenie województwa małopolskiego.

3.1. Motywy podjęcia decyzji o fuzji

Rynek detaliczny produktów farmaceutycznych i leków jest sektorem, który w warunkach polskiej gospodarki ciągle silnie wzrasta¹¹, a będąc rynkiem atrakcyjnym przechodzi dynamiczne procesy koncentracji kapitału wymuszane przed zagraniczne podmioty funkcjonujące w tym sektorze.

Aby chronić mechanizm wolnokonkurencyjny, w przepisach branżowych, tj. w ustawie Prawo farmaceutyczne wprowadzono zapisy antykoncentracyjne. Na mocy tych przepisów w sytuacji nadmiernej koncentracji kapitału odmawia się przedsiębiorcy zezwolenia na prowadzenie apteki ogólnodostępnej¹². Jak pokazuje

¹⁰ *Ibidem*, s. 9–25.

¹¹ A. Skonieczna, *Rynek produktów OTC w Polsce 2013. Prognozy rozwoju na lata 2013–2016*, raport badawczy firmy PMR, <http://www.pmrpublications.com/product/Rynek-produktow-OTC-w-Polsce-2013> (2.11.2013).

¹² Przepis art. 99 ust. 3 ustawy Prawo Farmaceutyczne z dn. 06.09.2001 (DzU 2001, nr 126, poz. 1381, z późn. zm.) w obowiązującym stanie prawnym stanowi, że zezwolenia na prowadzenie apteki ogólnodostępnej nie wydaje się wówczas, gdy podmiot występujący o wydanie zezwolenia prowadzi na terenie województwa więcej niż 1% aptek ogólnodostępnych albo podmioty przez niego kontrolowane w sposób bezpośredni lub pośredni, w szczególności podmioty zależne w rozumieniu przepisów o ochronie konkurencji

jednak praktyka gospodarcza problemy z efektywnym stosowaniem przepisów antykoncentracyjnych prowadzą do sytuacji, w których przepisy te są obchodzone przez podmioty ubiegające się o wydanie zezwolenia. Niepokojącym zjawiskiem, umożliwiającym obchodzenie przepisów antykoncentracyjnych prawa farmaceutycznego, jest tworzenie przez przedsiębiorców spółek-córek. Spółka-córka jako odrębny podmiot prawa nie musi wcale być powiązana ze spółką-matką więzami zależności (w sposób zdefiniowany przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta). Sprawowanie zaś kontroli przez spółkę-matkę nad spółką-córką może być nieoczywiste czy wręcz zawoalowane, w tym sensie, że pomimo faktycznego sprawowania takiej kontroli wystąpić mogą trudności w jej ujawnieniu przez organ udzielający zezwolenia – *ergo* trudności we wskazaniu faktycznej podstawy decyzji odmawiającej udzielenia zezwolenia oraz subsumcji teże podstawy pod stosowaną normę prawną. W takim zaś przypadku możliwe jest uzyskanie zezwolenia na prowadzenie apteki ogólnodostępnej przez spółkę-córkę.

Problem pojawia się również wówczas, gdy dany przedsiębiorca nie ubiega się wcale o pozwolenie na prowadzenie apteki, a „skupuje” apteki już działające na danym terytorium, doprowadzając w ten sposób do nadmiernej koncentracji. Problem „skupowania” aptek wystąpił w Norwegii, gdzie podmioty dysponujące znacznym kapitałem dokonały wykupu małych aptek po przeprowadzonej liberalizacji przepisów prawa farmaceutycznego¹³.

Dlaczego zjawiska te są tak groźne z punktu widzenia pojedynczych małych podmiotów? Z chwilą wprowadzenia przez tzw. ustawę refundacyjną jednolitych urzędowych cen leków¹⁴ cena ich sprzedaży stała się sztywna, a ponadto zakazano aptekom działań marketingowych i reklamowych, prowadzenia programów lojalnościowych itp. W związku z usztywnieniem ceny sprzedaży głównym czynnikiem przesądającym o zysku przedsiębiorcy stał się od tego momentu koszt zakupu leku. Praktyką rynku farmaceutyków w Polsce jest uzależnienie ceny zakupu od wielkości zamówienia, w ten sposób, że im wyższe zamówienie, tym cena zakupu jest niższa. Prawo farmaceutyczne zabrania jednak odsprzedawania leków między detalistami, co uniemożliwia tworzenia aliansów w postaci grup zakupowych. Oznacza to, że zamówienie musi składać wyłącznie na własny rachunek i na własne potrzeby pojedynczy detalista. Jeżeli detalista ten będzie wystarczająco duży (będzie miał kilka – kilkanaście punktów sprzedażowych) cena zakupu jaką uda się mu wynegocjować u hurtownika będzie na tyle niska, że prowadzenie działalności będzie zyskowne i efektywne. I to właśnie ten mechanizm jest głównym motywem połączeń detalistów w tym sektorze rynku. Zaniechanie koncentracji na rynku detalicznym

i konsumentów, prowadzą łącznie więcej niż 1% aptek na terenie województwa, a także wówczas, gdy podmiot występujący o wydanie zezwolenia jest członkiem grupy kapitałowej w rozumieniu ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów, której członkowie prowadzą na terenie województwa więcej niż 1% aptek ogólnodostępnych.

¹³ R.J. Kruszyński, *Problem koncentracji na rynku aptek ogólnodostępnych*, „Aptekarz Polski – Pismo Naczelnej Rady Aptekarskiej” 2010, wydanie internetowe nr 48/26.

¹⁴ Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych (DzU 2001, nr 122, poz. 696).

farmaceutyków oznacza dziś skazanie firmy na powolną wegetację zamiast na realizację strategii rozwojowej.

3.2. Prawny mechanizm fuzji

Omawiając prawne i organizacyjne przeprowadzenia fuzji czterech spółek jawnych należy zaznaczyć, że Kodeks Spółek Handlowych stanowi¹⁵, że spółki kapitałowe mogą się łączyć między sobą oraz ze spółkami osobowymi, spółka osobowa nie może jednak być spółką przejmującą albo spółką nowo zawiązaną, zaś spółki osobowe mogą się łączyć między sobą tylko przez zawiązanie spółki kapitałowej. Połączenie może być dokonane:

- przez przeniesienie całego majątku spółki (przejmowanej) na inną spółkę (przejmującą) za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej (łączenie się przez przejęcie),
- przez zawiązanie spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek za udziały lub akcje nowej spółki (łączenie się przez zawiązanie nowej spółki).

W omawianym przypadku połączenie dotyczyło czterech przedsiębiorstw, będących spółkami jawnymi, przy czym jedna z nich miała wyraźną przewagę ekonomiczną nad innymi – znacznie większy majątek trwały, zapasy towarów handlowych, duże zatrudnienie. W tej sytuacji zdecydowano, że najkorzystniejszym modelem fuzji będzie przekształcenie wiodącej spółki jawnej w sp. z o.o. i następnie inkorporowanie przez nią pozostałych podmiotów. W przypadku spółki inkorporującej wymagało to spełnienia obowiązków opisanych w art. 556 Kodeksu spółek handlowych, czyli m.in. sporządzenia planu przekształcenia wraz z opinią biegłego rewidenta oraz spełnienia obowiązków wynikających z Ustawy o rachunkowości między innymi zamknięcia i ponownego otwarcia ksiąg na dzień zmiany formy prawnej spółki jawnej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością¹⁶.

3.3. Operacyjne przeprowadzenie fuzji

Równoległe z prowadzeniem działań prawnych przygotowywano fuzję od strony operacyjnej. Główne działania jakie zostały w tym zakresie, jeszcze przed formalnym zakończeniem fuzji to:

1. Pełna integracja systemów informatycznych. System informatyczny stosowany do sprzedaży i magazynowania w polskich aptekach jest bardzo dobrze zstandaryzowany i odbywa się za pomocą oprogramowania komputerowego firmy KAMSOFT. Farmaceuci zostają przeszkoleni do pracy z tym programem jeszcze w trakcie studiów lub nauki w technikach farmaceutycznych, a następnie podczas stażów, co eliminuje konieczność przystosowywania pracowników do nowego systemu informatycznego. Integracji wymagały natomiast systemy fi-

¹⁵ Art. 491 § 1 i 2 oraz art. 492 ustawy Kodeks Spółek Handlowych z dn. 15.09.2000 r. (DzU 2000, nr 94, poz. 1037, z późn. zm.).

¹⁶ Art. 12 Ustawy o rachunkowości z dn. 29.09.1994 r. (DzU 1994, nr 121, poz. 591, z późn. zm.).

nansowo-księgowo spółek jawnych czego dokonano na początku roku 2013. W zakresie oprogramowania firmy KAMSOFI przygotowania do fuzji ograniczyły się natomiast tylko do podpisania umów przedwstępnych o cesji licencji do oprogramowania aptecznego, tak aby oprogramowanie niezbędne podczas dokonywania fuzji nawet na moment nie przestało działać.

2. Ujednolicenie warunków zatrudniania pracowników. Z czterech łączących się spółek tylko jedna z racji wielkości zatrudnienia (powyżej 20 osób) zobowiązana była do posiadania regulaminu pracy i regulaminu wynagradzania i była to spółka dokonująca inkorporacji pozostałych. Pozostałe zgodnie z przepisami prawa pracy¹⁷ nie miały obowiązku mieć takich dokumentów. W tej sytuacji pracownicy spółek inkorporowanych zostali z wyprzedzeniem poinformowani o zamierzonych przekształceniach własnościowych, o trybie i podstawach prawnych zmiany pracodawcy oraz regulacjach mających obowiązywać ich w przyszłości. Wszyscy pracownicy zaakceptowali zmiany bez zastrzeżeń, gdyż nie tylko nie odbierały im one żadnych praw a wręcz ich status prawny był od tej pory w firmie jeszcze lepiej uregulowany.
3. Wynegocjowanie nowych umów z dostawcami. Mimo że samo podpisanie nowych umów z dostawcami odbyło się już po całościowym formalnym zamknięciu fuzji, negocjacje w tym zakresie były prowadzone już w jej trakcie.
4. Przygotowanie nowej spójnej wizualizacji przedsiębiorstwa, m.in. szyldów, kolorystyki itp.
5. Przygotowanie nowych urządzeń fiskalnych, które musiały rozpocząć pracę z chwilą urzeczywistnienia się fuzji w sensie prawnym.

Bezpośrednio moment dokonywania fuzji wymagał wyłączenia punktów sprzedażowych na dwa dni w celu nowego „ometkowania” asortymentu, zmiany wizualizacji, aktualizacji oprogramowania, wymiany urządzeń fiskalnych. Po tym okresie działania nowej firmy ograniczały się do prowadzenia akcji informacyjnej wśród klientów, która miała za zadanie uświadomić im, że mimo zmiany nazwy nic w funkcjonowaniu ich apteki nie zmieni się na gorsze, w szczególności, że nie zmieni się personel (co ma znaczenie dla sporej grupy, zwłaszcza starszych klientów aptek). Ponadto dokonano aktualizacji wszystkich umów biznesowych – z dostawcami towarów handlowych, refundacyjnych, ale także z dostawcami mediów i usług. Dokonano także sprzedaży zbytecznych składników majątku trwałego, a także ograniczono zatrudnienie w grupie personelu pomocniczego o 50% i administracyjnego o 33%.

3.4. Korzyści z przeprowadzenia fuzji

Opisana w niniejszym artykule fuzja przez inkorporację była dla biorących w niej udział firm ogromnym obciążeniem prawnym, wiązała się także z poniesie-

¹⁷ Art. 104 § 2 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (DzU 1998, nr 21, poz. 94, z późn. zm.).

niem kosztów pomocy prawnej, opłat sądowych, wynagrodzeń biegłego rewidenta. Niemniej pozwoliła na uzyskanie spółce bardzo znaczących i długofalowych korzyści:

1. Polepszenie swojej pozycji konkurencyjnej na rynku, zwiększenie udziału w rynku, a przez to renegocjowanie na znacznie korzystniejszych warunkach umów z dostawcami towarów. W wyniku dokonania tej renegocjacji marża detaliczna poprawiła się o 4%. Pozwoliło to w konsekwencji na poprawę rentowności, która umożliwia firmie pozostanie na rynku i jej rozwój, zamiast powolnej wegetacji i wchodzenia w fazę schyłkową. Przy znaczącym portfelu zamówień uelastyczniono także system dokonywania zamówień i zarządzania zapasami wprowadzając w porozumieniu z dostawcami pełny model *just in time*. Ten główny cel realizacji fuzji nie jest możliwy na zasadach aliansu lub przejęcia ze względu na obowiązujący w Polsce system prawa farmaceutycznego, gdyż prawo to wymaga dokonywania transakcji wyłącznie na rachunek danej firmy bez możliwości dalszej odsprzedaży towarów w postaci hurtowej.
2. Ułatwienia w zarządzaniu personelem, a w szczególności zarządzaniu czasem pracy personelu – przez umożliwienie przenoszenia personelu między poszczególnymi punktami sprzedażowymi, szczególnie w okresie urlopowym lub zwiększonej absencji chorobowej.
3. Ograniczenie kosztów zatrudnienia personelu pomocniczego i biurowego – o 50% dla personelu pomocniczego i 33% dla personelu biurowego.
4. Wygenerowanie zysków na sprzedaży zbędnych składników majątku trwałego.
5. Polepszenie się świadomości marki w oczach klientów oraz ułatwienie dostępu do swojej oferty – np. klient zamawiając lek w jednym punkcie sprzedażowym, może go odebrać po pracy w innym punkcie sprzedażowym bliżej swojego miejsca zamieszkania.

Podsumowanie

Współcześnie w wielu branżach małe przedsiębiorstwa funkcjonują na tych samych rynkach co podmioty średnie i duże. Przykładem takiej branży jest sprzedaż detaliczna farmaceutyków. Strategia rozwojowa małej firmy w takiej branży rozumiana jako sposób realizacji misji i celów strategicznych, odzwierciedlający kierunki i zakres rozwoju przedsiębiorstwa, wymaga podejmowania rywalizacji konkurencyjnej ze znacznie silniejszym przeciwnikiem i w sytuacji dużej nierównowagi zasobów. Implikuje to podejmowanie działań niestandardowych z punktu widzenia wielkości własnej organizacji. Przykładem tego może być koncentrowanie kapitału małych przedsiębiorstw w drodze fuzji przez inkorporację, co zostało opisane w niniejszym artykule. Działanie takie, chociaż wymaga skomplikowanych procedur prawnych, pozwala na osiąganie bardzo korzystnych efektów ekonomicznych, takich jak polepszenie pozycji konkurencyjnej i renegocjowanie umów z dostawcami, czego następstwem jest znaczący wzrost marży detalicznej i zyskowności firmy, bardziej elastyczne zarządzanie personelem, ograniczenie nadmiernego zatrudnienia i sprzedaż zbytecznego majątku. Wszystkie opisane tutaj skutki prowadzą w konsekwencji do stabilizacji funkcjonowania firmy na rynku i umożliwiają jej dalszy

rozwój, a zaniechanie procesów koncentracji zrodziłoby ryzyko stagnacji a następnie likwidacji bądź upadłości przedsiębiorstwa.

Literatura

- Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Grabiec O., *Formy koncentracji kapitału*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2010.
- Kruszyński R.J., *Problem koncentracji na rynku aptek ogólnodostępnych*, „Aptekarz Polski – Pismo Naczelnej Rady Aptekarskiej” 2010, wydanie internetowe nr 48/26.
- Matejun M., *Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, w: *Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania*, red. M. Matejun „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 7, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2012.
- Skonieczna A., *Rynek produktów OTC w Polsce 2013. Prognozy rozwoju na lata 2013–2016*, raport badawczy firmy PMR, [http://www.pmrpublications.com/ product/Rynek-produktow-OTC-w-Polsce-2013](http://www.pmrpublications.com/product/Rynek-produktow-OTC-w-Polsce-2013) (2.11.2013).
- Szczepkowska M., *Przejęcia i połączenia na rynku Narodowych Funduszy Inwestycyjnych*, w: *Państwo i rynek w gospodarce*, red. D. Kopycińska, PTE, Szczecin 2003.
- Ustawa Kodeks Spółek Handlowych z dn. 15.09.2000 r. (DzU 2000, nr 94, poz. 1037, z późn. zm.).
- Ustawa o rachunkowości z dn. 29.09.1994 r. (DzU 1994, nr 121, poz. 591, z późn. zm.).
- Ustawa Prawo Farmaceutyczne z dn. 06.09.2001 (DzU 2001, nr 126, poz. 1381 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych (DzU 2001, nr 122, poz. 696).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (DzU 1998, nr 21, poz. 94 z późn. zm.).
- Zadora H., *Fuzje i przejęcia na rynku kapitałowym. Motywy, okoliczności i warunki oraz procedury, procesy i struktury*, Wydawnictwo Naukowe UE w Katowicach, Katowice 2011.
- Zdończyk J., *Fuzje i przejęcia spółek*, Wiedza i Praktyka, Warszawa 2013.

INCORPORATION AS A WAY OF REALIZING SMALL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY (CASE STUDY)

Summary

This article presents issues surrounding the process of merger by incorporation of micro and small enterprises dealing with the retail sale of pharmaceuticals. Firstly discussed are the legal aspects of mergers and their possible variants available for micro and small enterprises, followed by motives driving the entrepreneur taking the decision on the merger, and specific features of the merger process in small businesses. Also discussed are the general methodological aspects of the research method based on case studies. Next, the specificity of mergers in the pharmaceutical market are analyzed on the basis of existing pharmaceutical legislation. Finally, a case study of a merger is presented and its benefits for the involved enterprises are analyzed.

Keywords: merger, incorporation, micro-enterprise, small enterprise, case study

Translated by Magdalena Baliś