

Wpływ bliskości organizacyjnej partnerów transakcji na poziom integracji poakwizycyjnej

Anna Stankiewicz-Mróż*

Streszczenie: Celem opracowania jest przeanalizowanie zależności pomiędzy poziomem bliskości organizacyjnej na poziomie mezostrukturalnym łączących się firm a zakresem działań integracyjnych, realizowanych na etapie posttransakcyjnym. W zrealizowanych badaniach przyjęto założenie, że im firmy-partnerzy transakcji są bardziej podobne w wybranych obszarach, tym zakres integracji oraz jej dynamika jest wyższa. Badaniu poddano pięć transakcji przejęcia firm z sektora farmaceutycznego. Badania wykazały, że analizowane firmy, mimo przynależności do tej samej branży, cechują się niskim poziomem bliskości organizacyjnej, zwłaszcza w wymiarze struktury i kultury organizacyjnej. Koresponduje to z niskim poziomem integracji oraz przyjęciem długookresowej perspektywy integracyjnej rozpisanej na 3–4 lata funkcjonowania w strukturze połączeniowej.

Słowa kluczowe: akwizycje, bliskość organizacyjna, integracja potransakcyjna

Wprowadzenie

Realizacja koncepcji egzogenego rozwoju organizacji, następującego poprzez przejęcia wiąże się z podjęciem wysokiego ryzyka, które pojawia się na każdym etapie omawianego procesu. Wynika ono przede wszystkim z niemożności wyeliminowania niepewności co do wartości zdarzeń powodujących wystąpienie zmian. W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznego stanowiska określającego, jak procesy M&A wpływają na wartość spółek. Utratę wartości spółek przejmujących w kilkuletnim okresie po transakcji zauważyli między innymi M.L. Mitchell i E. Stafford (2000: 1765–1790) oraz R.J. Rosen (2006: 987–1017). Szczegółowa analiza wyników badań nad wpływem transakcji na wycenę spółek przez inwestorów nie prowadzi jednak do jednoznacznych wniosków (Ramaswamy, Waegelein 2003: 115–126). Analizy prowadzone były m.in. przez zespół L.J. Roller, J. Stennek oraz F. Verboven i wykazały, że przeciętnie zyskiwały firmy-cele, natomiast transakcje nie miały wpływu na spółki przejmujące (Roller, Stennek, Verboven 2001: 46–58). W Polsce badania G. Piecek (2004), A. Perepeczo i D. Zarzeckiego (2006: 346–352) wykazały dodatni wpływ wezwań do sprzedaży akcji na stopę zwrotu z inwestycji. Badania L. Czerwonki, których celem było sprawdzenie jak inwestorzy zareagowali na decyzje o połączeniu wykazały, że wpływ ogłoszenia decyzji o transakcji na inwestorów jest krótkoterminowy (kilkudniowy),

* dr Anna Stankiewicz-Mróż, Politechnika Łódzka, Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji, e-mail:anna.stankiewicz-mroz@p.lodz.pl.

wygasa zaś w średnim, kilkutygodniowym okresie (Czerwonka 2010: 31–37). Mimo wysokiego ryzyka towarzyszącego akwizycjom, nie można pominąć zalet przyjęcia do realizacji omawianej koncepcji rozwoju organizacji poprzez akwizycje. Wymienić należałoby przede wszystkim bardzo wysoką dynamikę rozwoju, uzyskanie dostępu do deficytowych zasobów, obniżenie kosztów w efekcie uzyskiwanej synergii. Analiza literatury problemu prowadzi do wniosku, że szczególnie ryzykownym oraz decydującym o finalnym sukcesie transakcji jest etap integracji. M. Epstein zauważa, że spójna strategia integracji jest jednym z pięciu kluczowych elementów decydujących o sukcesie transakcji (Epsen 2004: 174–176), wyznacza ramy dla działań organizacji w nowej strukturze połączeniowej. Jednym z czynników potencjalnie wpływających na kształt strategii integracji jest bliskość organizacyjna na poziomie mezostrukturalnym, czyli podobieństwo wewnętrznych i zewnętrznych warunków organizacyjnych łączących się przedsiębiorstw (np. podobieństwo kultur organizacyjnych, technologii, produktów lub rozmiarów partnerów transakcji). Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na problem bliskości organizacyjnej jako czynnika, który może mieć wpływ na przebieg procesu integracji, a przede wszystkim na jej zasięg oraz dynamikę. Jak wykazują badania, odpowiedni poziom bliskości pomiędzy partnerami transakcji ma wpływ między innymi na usprawnienie koordynacji procesów współpracy pomiędzy podmiotami (Petuzzelli, Albino, Carbonara 2009: 149–156), sprzyja innowacyjności oraz ogranicza poczucie niepewności (Boschma 2005).

1. Pojęcie i istota bliskości organizacyjnej

Pojęcie bliskości (ang. *proximity*) w naukach ekonomicznych funkcjonuje od lat 90. XX wieku. Zostało ono opisane m.in. w pracach A. Ralleta i A. Torre (1999: 373–380), A. Torre i A. Ralleta (2005: 47–59), A. Torre i J.P. Gilly'ego (2000: 169–180), a także przez M.P. Menzela (2006: 185–188). R.A. Boschma wyróżnił pięć wymiarów bliskości (2005: 63–65):

- geograficzna – niewielka odległość przestrzenna lub czasowa (poziom mezostrukturalny),
- organizacyjna – podobieństwo wewnętrznych i zewnętrznych warunków organizacyjnych (poziom mezostrukturalny),
- poznawcza – zbieżność baz wiedzy, baz referencyjnych, technologii (poziom mezostrukturalny),
- instytucjonalna – funkcjonowanie w takim samym otoczeniu instytucjonalnym (poziom makrostrukturalny),
- społeczna – istnienie nieformalnej sieci kontaktów (poziom mikrostrukturalny).

Jak zauważa W. Czakon, bliskość może wynikać ze zbieżności „przestrzeni fizycznej, relacji psychicznych i społecznych, jak i podzielanych wartości kulturowych lub instytucjonalnych warunków działania” (Czakon 2010: 23–24).

Tabela 1

Wymiary bliskości i ich znaczenie dla procesu integracji potransakcyjnej

Wymiary bliskości	Potencjalne znaczenia dla procesu integracji
Geograficzna	Większe możliwości bezpośrednich kontaktów pomiędzy partnerami transakcji.
Organizacyjna	Zbieżne podejście do zarządzania. Podobieństwo orientacji strategicznej, filozofii działania, kultury organizacyjnej, struktury. Podobieństwo w tym wymiarze może być podstawą budowania zaufania międzyorganizacyjnego oraz mniejszego ryzyka zachowań konfliktowych.
Spoleczna	Relacje interpersonalne łączące pracowników konsolidowanych organizacji. Podobieństwo norm i wartości. Większe prawdopodobieństwo skutecznej komunikacji oraz mniejsze ryzyko zachowań konfliktowych.
Institutionalna	Firmy działają w jednakowym otoczeniu instytucjonalnym, w związku z tym istnieją ramy ułatwiające połączenie i integrację.
Poznawcza	Zbieżność rozwiązań technologicznych, stosowanych standardów wytwarzania, norm jakości. Wysoka skuteczność komunikacji międzyorganizacyjnej ze względu na wspólny dla całej branży język.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Boschma 2005: 63–65).

W procesach fuzji i akwizycji szczególne znaczenie ma bliskość organizacyjna na poziomie mezostrukturalnym, która przekłada się na łatwiejszą współpracę z uwagi na zbieżność podejścia do zarządzania, filozofii działania, struktur i kultury organizacyjnej czy też orientacji strategicznej. Diagnoza poziomu bliskości organizacyjnej na poziomie mezostrukturalnym może być wykorzystywana jako narzędzie zmniejszania ryzyka transakcji.

2. Poziom bliskości organizacyjnej badanych firm, partnerów transakcji przejęcia

Badania zostały zrealizowane w pięciu celowo dobranych przedsiębiorstwach sektora farmaceutycznego, które zostały przejęte w latach 2008–2010. Badania realizowane były w dwóch etapach: zasadniczym (2011 rok), oraz uzupełniającym (2012). Dla potrzeb oceny procesów integracyjnych przyjęto założenie, że jednym z kryteriów doboru do próby jest wymóg, iż transakcja była przeprowadzona 3 lata wcześniej. Badania prowadzone były w oparciu o metodę jakościową *case study*. Część badań wykorzystanych na użytek niniejszego opracowania prowadzono przy wykorzystaniu dwóch technik: indywidualnych wywiadów pogłębionych z prezesami/dyrektorami zarządzającymi przejętych zakładów oraz wywiadów focusowych, w których uczestniczyli prezesi/dyrektorzy zarządzający, dyrektorzy/kierownicy pionów rozwoju, kierownicy ds. organizacyjnych oraz dyrektorzy/kierownicy działów personalnych przejętych organizacji. W trakcie wywiadów respondenci określali poziom zgodności firm w momencie dokonywania transakcji w następujących obszarach:

- rozmiary firm, uczestniczących w transakcji (mierzone wielkością zatrudnienia),
- zasoby kapitałowe,
- udziały w rynku,
- ogólna sytuacja finansowa,
- stopień podobieństwa produktowo-technologicznego,
- podobieństwo struktur organizacyjnych (smukłość, rozpiętość kierowania, centralizacja, formalizacja, specjalizacja),
- kultura organizacyjna,
- styl zarządzania.

Na użytek niniejszego opracowania przyjęto, że integracja może przebiegać na trzech poziomach i obejmować swym zakresem kontinuum od pełnej autonomii partnerów transakcji do pełnej kontroli firmy przejmującej nad firmą-celem przejęcia.

Tabela 2

Poziom i zakres integracji po transakcjach przejęcia

Poziom integracji	Zakres integracji	Charakter integracji
1. Niski	Autonomia	Całkowita niezależność partnerów transakcji w poszczególnych obszarach funkcjonalnych.
2. Umiarkowany	Częściowa integracja	Scentralizowana/zdecentralizowana. Wytyczne w głównych obszarach funkcjonalnych.
3. Wysoki	Pełna kontrola	Zcentralizowana. Wspólna polityka i procedury w danym obszarze w ramach całej struktury połączeniowej.

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie wywiadów focusowych dokonano oceny poziomu zgodności w wybranych obszarach pomiędzy partnerami w momencie dokonywania transakcji.

W sektorze farmaceutycznym akwizycje mają charakter horyzontalny, przejmowane są firmy o podobnym profilu działalności. Mimo to badane firmy – partnerzy transakcji posiadają różne modele biznesowe, struktury oraz kulturę organizacyjną. W momencie przejęcia kwestie te – jak podkreślali uczestnicy wywiadów – nie są brane pod uwagę, zwłaszcza wymiar kulturowy. Marginalizowanie aspektów kulturowych wynika z przekonania, że kultura organizacyjna w firmach farmaceutycznych jest słaba¹, a dodatkowo transfery kadrowe w ramach branży skutkują replikowaniem praktyk zarządzania oraz wzorców zachowania. Potwierdzają to oceny „bliskości organizacyjnej” w obszarze stylu zarządzania. Zazwyczaj deklarowano podobieństwo firm w wymiarze praktyk zarządzania. W trakcie wywiadów wielokrotnie podkreślano „dwoistość” kultury organizacyjnej, wynikającą z funkcjonowa-

¹ Przyjmuje się, że fuzje i przejęcia są optymalnym narzędziem realizowania strategii rozwoju przez firmy o słabych kulturach organizacyjnych (patrz szerzej: Pawlak 2012: 127–132).

Tabela 3

Poziom zgodności partnerów transakcji w wybranych obszarach w momencie przystępowania do transakcji

Obszary analizy bliskości organizacyjnej	Poziom podobieństwa firm partnerów transakcji				
	Transakcja 1	Transakcja 2	Transakcja 3	Transakcja 4	Transakcja 5
1. Wielkość	niski	niski	niski	niski	niski
2. Zasoby kapitałowe	niski	niski	niski	niski	niski
3. Podobieństwo technologii	niski	wysoki	firma przejmująca kontraktowała produkcję	niski	umiarkowany
4. Podobieństwo obsługiwanych rynków	umiarkowany	niski	umiarkowany	umiarkowany	niski
5. Podobieństwo produktów	umiarkowany	wysoki	niski	niski	niski
6. Udziały w rynku	niski	niski	niski	umiarkowany	niski
7. Wartość sprzedaży	niski	niski	niski	niski	niski
8. Podobieństwo struktur organizacyjnych	niski	niski	niski	niski	niski
9. Kultura organizacyjna	niski	niski	niski	niski	niski
10. Styl zarządzania	umiarkowany	wysoki	niski	niski	umiarkowany
11. Ogólna sytuacja finansowa	niski	wysoki	niski	umiarkowany	niski

Źródło: badania własne.

nia obok siebie dwóch grup pracowników. Ich istnienie jest odwzorowaniem uwarunkowań strukturalnych. W badanych organizacjach struktura składa się z dwóch części o odmiennej charakterystyce. Z jednej strony funkcjonuje część stabilna, z relacjami hierarchicznymi, w ramach której realizowana jest praca zrutyinizowana (strefa wytwarzania), z drugiej zaś część elastyczna, ze spłaszczoną strukturą organizacyjną, występująca w obszarze B+R. Należy podkreślić, że połączenia branżowe z założenia wymagają wysokiego stopnia integracji struktur, strategii oraz metod zarządzania. Jak wykazały omawiane badania, po trzech latach funkcjonowania w strukturach popołączeniowych zakres integracji jest niski lub umiarkowany. W analizowanych przypadkach nie prowadzono działań, które skutkowałyby zbudowaniem wspólnej tożsamości partnerów transakcji (Stankiewicz-Mróz 2012: 177–187).

Tabela 4

Poziom bliskości organizacyjnej a poziom, zakres i tempo integracji

Numer transakcji	Poziom bliskości organizacyjnej	Obszary poddane integracji	Poziom, zakres i tempo integracji
Transakcja 1	niski	Struktura organizacyjna Częściowa integracja IT Kanały dystrybucji Integracja sprzedaży Procedury rachunkowościowe Sposoby pomiarów wyników finansowych Wybrane elementy funkcji personalnej (oceny+ szkolenia)	Zakres: częściowa integracja Poziom: umiarkowany Tempo: integracja zaplanowana na okres 3–4 lat, z rocznym okresem przejściowym
Transakcja 2	umiarkowany	Struktura organizacyjna Technologia Połączenie marek Systemy IT Procedury rachunkowościowe Zaopatrzenie B+R Elementy polityki personalnej (oceny pracownicze + szkolenia)	Zakres: częściowa integracja Poziom: umiarkowany Tempo: integracja zaplanowana na okres 3 lat. Działania integracyjne widoczne już w pierwszych 100 dniach po przejściu, a ich intensyfikacja miała miejsce w drugim roku funkcjonowania w strukturze połączeniowej
Transakcja 3	niski	Struktura organizacyjna Systemy IT Sprzedaż Procedury rachunkowościowe Sposoby pomiaru wyników finansowych Zaopatrzenie (integracja częściowa) Wybrane elementy funkcji personalnej (oceny + niektóre procedury doboru kadr)	Zakres: częściowa integracja Poziom: umiarkowany Tempo: powolne, z rocznym okresem przejściowym, rozpisana na okres 4 lat
Transakcja 4	niski	Struktura organizacyjna Systemy IT (częściowa integracja) Sposoby pomiaru wyników finansowych Marketing farmaceutyczny Realizowanie działań, które w przyszłości będą skutkować zmianami w obszarze funkcji personalnej (np. wartościowanie stanowisk pracy). W przejętej firmie funkcjonuje umowa społeczna, stanowiąca poważne ograniczenie dla wprowadzania zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi)	Zakres: częściowa integracja Poziom: umiarkowany Tempo: powolne, rozpisane na okres 3–4 lat
Transakcja 5	umiarkowany	Struktura organizacyjna Systemy IT Procedury rachunkowościowe Sposoby pomiaru wyników finansowych Marketing farmaceutyczny Zaopatrzenie Elementy funkcji personalnej (wybrane procedury doboru, oceny, szkolenia, system zarządzania kompetencjami), Zarządzanie Przez Cele	Zakres: częściowa integracja Poziom: umiarkowany Tempo: działania integracyjne widoczne w ciągu pierwszych trzech miesięcy; zasadnicze działania w kluczowych obszarach realizowano w ciągu pierwszych 18 miesięcy

Źródło: badania własne.

Uwagi końcowe

Celem niniejszego opracowania było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy bliskość organizacyjna partnerów transakcji przejęcia ma wpływ na zakres, poziom i dynamikę działań integracyjnych. Z przeprowadzonych rozważań wynika, że w badanych firmach farmaceutycznych, mimo homogeniczności branżowej partnerów, poziom bliskości organizacyjnej w momencie przystępowania do transakcji jest niski. Dotyczy to zwłaszcza obszaru kultury oraz struktury organizacyjnej. W dwóch badanych przypadkach poziom bliskości organizacyjnej oraz zakres integracji można określić jako umiarkowany. Dokonano integracji w wybranych obszarach, przy czym działania integracyjne widoczne były już w ciągu pierwszych 100 dni po przeprowadzeniu transakcji. W obu wymienionych przypadkach postawiono na scentralizowany model integracji, budując wspólny zespół ds. integracji. Dodatkowo, cechą wspólną były wcześniejsze doświadczenia kadry CEO w procesach akwizycji organizacji.

Literatura

- Boschma R.A. (2005), *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*, „Regional Studies”, vol. 39, s. 61–74.
- Czakon W. (2010), *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 23–24.
- Czerwonka L. (2010), *Wpływ fuzji przedsiębiorstw na ich wartość*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 4, s. 31–37.
- Epsen M. (2004), *The drivers of success in Post-Merger Integration*, „Organizational Dynamics”, vol. 33, s. 174–176.
- Menzel M.P. (2006), *Dynamic Proximities. Towards a Concept of Changing Relations*, Presented at the 5th Proximity Congress, Bordeaux.
- Mitchell M.L., Stafford E. (2000), *Managerial Decisions and Long-Term Stock Price Performance*, „Journal of Business”, vol. 52, no. 5, s. 1765–1790.
- Pawlak J. (2012), *Fuzje i przejęcia jako strategia alternatywna dla rozwoju organicznego przedsiębiorstw – badania długofalowych efektów ekonomicznych na przykładzie sektora motoryzacyjnego*, niepublikowana praca doktorska, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski.
- Perepeczo A., Zarzecki D. (2006), *Wyniki badań efektów finansowych przejęć na podstawie danych rynkowych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych*, w: *Zarządzanie Finansami. Inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 346–352.
- Petuzzelli A.M., Albino V., Carbonara N. (2009), *External knowledge sources and proximity*, „Journal of Knowledge Management”, nr 5, vol. 13, s. 149–156.
- Piecek G. (2004), *Analiza ponadprzeciętnych stóp zwrotu w wyniku reakcji na informację o przejęciach i fuzjach – badania dotyczące polskiego rynku kapitałowego*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 4–5.
- Rallet A., Torre A. (1999), *Is Geographical Proximity Necessary in the Innovation Networks in the Era of Global Economy?*, „GeoJournal”, nr 49, s. 373–380.
- Ramaswamy, K.P., Waagelein J.F. (2003), *Firm Financial Performance Following Mergers*, „Review of Quantitative Finance and Accounting”, nr 20(2), s. 115–126.
- Roller L.H., Stennek J., Verboven F. (2001), *Efficiency gains from mergers*, Centre for Economic Policy Research, Report for EC Contract II/98/003, London, s. 46–58.
- Rosen R.J. (2006), *Merger Momentum and Investor Sentiment. The Stock Market Reaction to Merger Announcements*, „Journal of Business”, vol. 79, no. 2, s. 987–1017.
- Stankiewicz-Mróż A. (2012), *Integracja potransakcyjna jako proces budowania tożsamości organizacji po fuzjach i przejęciach*, Acta Universitatis Lodziensis, „Folia Oeconomica”, nr 276, s. 177–187.
- Torre A., Gilly J.P. (2000), *On the Analytical Dimension of Proximity Dynamics*, „Regional Studies”, no. 34, s. 169–180.
- Torre A., Rallet A. (2005), *Proximity and Location*, „Regional Studies”, no. 39, s. 47–59.

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL PROXIMITY OF THE TRANSACTIONS PARTNERS ON THE LEVEL OF POST-MERGER INTEGRATION

Abstract: The aim of this paper is to analyze a link between a level of organization proximity of the merging companies and the range of integration activities performed on the post-transaction stage. In the conducted research it was assumed that the more similar the companies which are the partners of transactions in a meso dimension the bigger its dynamics is. The paper presents the research results on 5 M&A transactions in the companies of a pharmaceutical sector in the years 2008–2010. In the research there was a conviction that the evaluation of the integration effects should be done at least 2–3 years after the transaction.

Key words: acquisitions, organizational proximity, post-merger integration

Cytowanie

Stankiewicz-Mróz A. (2014), *Wpływ bliskości organizacyjnej partnerów transakcji na poziom integracji poakwizycyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 235–242; www.wneiz.pl/frfu.