



Globalnemu rynkowi fuzji daleko jest do tłustego roku 2000, gdy „mergermania” osiągnęła absolutny szczyt – statystycznie co 17 minut następowało połączenie lub wykup firm. I choć szaleńcza moda na M&A minęła, wejście do UE z pewnością obudzi ten rynek w Polsce

Fuzje, czyli część całości

Połączenie firm lub przejęcie jednego przedsiębiorstwa przez inne (z angielskiego „mergers and acquisitions”, czyli w skrócie M&A) należą do tych bardzo nielicznych wydarzeń z życia firm, które mają szansę trafić na czołówki gazet normalnie niezbyt zainteresowanych gospodarką. Temat układa się sam. Firma X o obrotach Y oraz firma Z o obrotach Q podejmują decyzję o połączeniu swych sił. Uśmiechnięci, choć wyraźnie zmęczeni długimi negocjacjami prezesi podają sobie dłonie i zapewniają, że proces połączenia będzie przebiegał sprawnie (w końcu zasady, według których ma być prowadzony, były ustalane przez wiele mie-

sięcy, w dodatku przy współudziale renomowanych doradców). Mówią też, że obroty połączonych firm wyniosą więcej niż zwykła suma Y+Q (przecież chodzi o synergię, a nie prozaiczne sumowanie!). Wprawdzie nie stanie się to od razu, bo cudów nie ma, ale gdy tylko firmy przegryzą się przez siebie nawzajem i wytworzą nową jakość, jaka ma być efektem każdej fuzji – konkurencja zadrży, a rynek zapieje z zachwytu. Jeśli rzecz dotyczy spółek giełdowych, inwestorzy zazwyczaj witają informację z nadzieją i akcje zwyżkują. Potem jest okres zwolnień, restrukturyzacji, dostosowań strategii. I udaje się albo nie. Jeśli wierzyć statystykom – częściej to drugie.

Według niektórych wyliczeń, w ostatnich 40 latach wydajność przedsiębiorstw powstałych w wyniku połączeń była średnio o 17% niższa niż u konkurentów, którzy postanowili działać samodzielnie. Zgrabne i medialnie nośne, tyle że statystykom nie można wierzyć bezgranicznie, bo żadna nie jest w stanie pokazać, co naprawdę stałoby się z firmami X i Z, gdyby nigdy nie podjęły decyzji o połączeniu. Nie wolno też odrzucać idei łączenia się firm jako z gruntu podejrzanego dziecka lat prosperity w gospodarce (czyli czasów, gdy upojone wysokimi przychodami zarządy podejmują często hurraoptymistyczne decyzje). M&A są procesem naturalnym i potrzebnym gospodarce. Faktem jest jednak, że ostatnimi czasy konsultanci i banki specjalizujące się w łączeniu firm mają zdecydowanie mniej pracy.

Ubiegły rok był trzecim z kolei spadkowym na tym rynku. Według raportu KPMG oraz Dealogic, wartość M&A zawartych w 2003 r. (do grudnia) zmniejszyła się w stosunku do 2002 r. o 15% (z 1,19 do 1,01 bln dolarów). Spadła też ich liczba i to aż o 1/4. Ciekawe jest to, że w naszym regionie tendencja była inna: wartość transakcji M&A wzrosła – wprowadzie tylko o ok. 3%, ale to i tak sporo, skoro w tak ważnej dla regionu gospodarce polskiej ten rok był kolejnym spadkowym na rynku M&A.

Moda na M&A nie powstaje sama z siebie, choć – podobnie do zachowań inwestorów krótkoterminowych – bywa podobna do owczego pędu. Po okresie załamania tego rynku potrzebny jest impuls, który na powrót przywróci do łask ideę ekonomii skali. Katalizatorem może być pojawienie się nowej technologii (przyczyna boomu M&A pod koniec XX wieku) czy deregulacja całych sektorów, jaka wywołała wielką liczbę przejęć i fuzji w latach 80.

Nie ma wątpliwości: wejście Polski do UE będzie takim katalizatorem dla polskiego rynku – firmy rodzime już się łączą, aby wzmocnić się przed spodziewanym atakiem konkurencji z zagranicy, a zagraniczne – będą stosowały coraz bardziej agresywne strategie akwizycji. Tak było w Finlandii, Irlandii, Hiszpanii i nie istnieje żaden powód, by historia miała się w Polsce nie powtórzyć. ►

Złote zasady integracji

Firmy doradcze, profesorowie zarządzania i prezesi skutecznie zintegrowanych koncernów wylali już morze atramentu, pisząc o zasadach integracji. Ich raporty i książki sprowadzają się w sumie do pięciu przykazań. Przypomnijmy je.

1. **Zaplanuj działania**, bo żywiołowe podejście do procesu integracji prowadzi do dezinformacji, zamieszania i niepewności.
2. **Nie zwlekaj** z wprowadzeniem w życie zaplanowanych działań, bo ludzie szybko tracą zapał i wiarę w sens zmian.
3. **Szybko obsadź główne stanowiska** – inaczej jako pierwsi zintegrowaną firmę opuszczą ludzie najlepsi i dobrze znający swoją wartość na rynku pracy.
4. **Komunikuj zmiany w sposób jasny i otwarty**, bo pracownicy i inne zaangażowane strony muszą wiedzieć, jaki los czeka ich oraz ich firmy.
5. **Działaj z wycuciem**. Ludzie muszą czuć, że się o nich dba i myśli. Poza tym każdy ma inne obawy i związane z nimi potrzeby komunikacyjne.

Te ogólne zasady są znane wszystkim, którzy choć trochę interesują się praktyką fuzji i przejęć. Niestety, doświadczenia wielu międzynarodowych firm wskazują, że to nie wystarcza. Trzeba zejść o poziom niżej. Dopiero tu można dostrzec pułapki, które czyhają na menedżerów zaangażowanych podmiotów. W omienięciu tych pułapek nie pomogą ani najlepsze plany, ani szybkie wdrożenie, ani błyskawiczna obsada ważnych stanowisk, ani fantastyczna komunikacja, ani nawet działanie z taktem i wycuciem...

Pułapka 1:

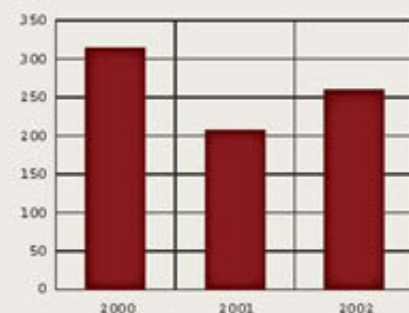
Różnice kulturowe

Jedną z najczęstszych przyczyn porażek w M&A jest niedopasowanie kultur organizacyjnych w integrowanych firmach. Ma ono dwa oblicza: „miękkie” i „twarde”. Pierwsze to style zarządzania (zakres delegacji władzy, samodzielność decyzji na niższych szczeblach) i kultura pracy (w tym tak pozornie nieistotne sprawy, jak swoboda stroju, godziny pracy, możliwość aranżacji własnego biura, a nawet zwyczaje lunchowe). Większy wpływ na morale załogi mają „twarde” elementy kultury organizacyjnej: sposób organizacji pracy (praca indywidualna kontra praca zespołowa), struktury wewnętrzne (funkcjonalne kontra macierzowe; stopień stosowania zespołów międzywydziałowych), poziom formalizacji pracy za pomocą procedur wewnętrznych („rób to, co nakazuje procedura” kontra „rób, co chcesz, abyś tylko osiągnął pożądany efekt”), a także ogólny sposób wynagradzania (godzinowy, akordowy z premią, płaski).

Przyjrzyjmy się bliżej dwóm twardym elementom. Najpierw wynagradzanie. O tym, że ten element może przekreślić powodzenie fuzji, przekonała się boleśnie firma Lincoln Electric (LE). Ten producent obrabiarek i silników elektrycznych był gwiazdą amerykańskiego przemysłu elektromaszynowego lat 60. i 70. Przez wiele lat utrzymywał dwucyfrowe wskaźniki wzrostu sprzedaży i wyników operacyjnych. LE zyskał też miano preferowanego pracodawcy w okolicach Cleveland w stanie Ohio. Nic dziwnego. Pensje często sięgały 100 tys. dolarów rocznie na stanowisku robotniczym (w latach 70.). Roczna dywidenda i premie pracownicze nie raz przekraczały łącznie 50 mln dolarów, przy 250 mln przychodów.

Po latach organicznego, choć bardzo dynamicznego wzrostu pod wodzą Williama Irrganga nadeszły trudne lata 80. Wraz z nimi ściągnęła do USA konkurencja z Europy. Ograniczona prawami antymonopolowymi firma nie mogła zwalczać rosnącej w siłę konkurencji europejskiej poprzez akwizycje na własnym gruncie. Postanowiła więc zaatakować na terenie konkurenta. W 1986 r. stery firmy przejął George E. Willis i natychmiast zerwał z konserwatywną polityką ►

LICZBA FUZJI I PRZEJĘĆ W KLASIE



Źródło: PricewaterhouseCoopers

► Zwłaszcza w sektorach rozdrobnionych: kosmetycznym, transporcie czy przemyśle spożywczym.

– Osiągnięcie masy krytycznej to konieczność dla polskich firm kosmetycznych – mówił podczas nie dawnej konferencji producentów kosmetyków Georg Koletsos, odpowiedzialny za akwizycje dokonywane przez grecką firmę Sarantis (m.in. marki BU i Str8). – Musicie tworzyć strategiczne sojusze – czy to na własnym podwórku, czy poza Polską – poprzez joint ventures albo porozumienia dystrybucyjne. To są kluczowe elementy osiągnięcia masy krytycznej.



Polscy menedżerowie zaczynają to rozumieć. To dlatego duża część połączeń rodzimych firm to przyjazne fuzje (czytaj: konsolidacje wobec wspólnego wroga). Jak mawiają Anglosasi, lepiej mieć część większej całości niż całość niczego.

ALINA BIAŁKOWSKA-GUZYŃSKA

wzrostu. Zdecydował się na budowę firmy przez akwizycje w Europie. W ciągu 5 lat wydał przeszło 325 mln dolarów na zakup fabryk w Niemczech, Norwegii, Anglii, Holandii i Hiszpanii. Niestety, wyniki firmy na rynku europejskim pogarszały się. Straty sięgnęły 50 mln dolarów.

Otrzeźwienie przyszło dopiero 6 lat po pierwszej fuzji. Okazało się, że to, co stanowiło o sukcesie firmy w Ameryce, nie działa na Starym Kontynencie. Podstawą sukcesu LE w USA była niewiarygodna wydajność pracowników, oparta na akordowym systemie wynagradzania. Tej samej metody wynagradzania użyto w spółkach europejskich. Kultura organizacyjna firm europejskich okazała się jednak tak odległa od akordu, jak siedziba LE w Cleveland od jej niemieckiej fabryki w Messen. Pracownicy siedzący bezczynnie wzdłuż linii produkcyjnych i wysoka absencja boleśnie unacozniły firmie skutki pominięcia różnic kulturowych w swojej wizji strategicznej.

Obok systemu wynagrodzeń jest jeszcze jeden element kultury organizacyjnej, który staje się problematyczny w czasie fuzji. Chodzi o obsadę stanowisk w nowej strukturze firmy oraz wybór systemów, które mają obsługiwać połączoną firmę. Choć menedżerowie przedstawiają niemal każdą fuzję jako mariaż równorzędnych partnerów, proste podsumowanie tego, ilu menedżerów i ile systemów czy produktów pochodzi z której firmy, pokazuje faktyczny rozkład sił i intencje szefów firm.

Takiego podziału na „my” i „oni” można jednak uniknąć. Na polskim rynku dokonał tego irlandzki bank Allied Irish Banks (AIB), który w 2000 r. zdecydował się połączyć należący do niego od 1995 r. Wielkopolski Bank Kredytowy z Bankiem Zachodnim. Dla postronnych obserwatorów było oczywiste, że między oboma bankami musiała istnieć przepaść: WBK był bankiem prywatnym, działającym od kilku lat według zachodnich standardów, a państwowy Bank Zachodni był znacznie mniej agresywny w działaniu i mniej zorientowany na zysk. Konflikt wydawał się nieuchronny.

Pomny doświadczeń z konsolidacji, w wyniku której sam powstał, AIB zdecydował się zrobić wszystko, aby strony transakcji uczestniczyły w fuzji na równych prawach. Po pierwsze, siedzibę centrali nowego banku pozostawił rozproszoną: część członków zarządu rezydowała w Poznaniu (byłej siedzibie WBK), a część we Wrocławiu (byłej siedzibie BZ), choć takie rozlokowanie zarządu oznaczało konieczność dojazdów na posiedzenia – a więc dodatkowe koszty i stracony czas. Po drugie, stanowisko dyrektora ds. kadr, który firmuje najbardziej drażliwe dla pracowników decyzje, obsadził osobą spoza obu banków, co więcej – spoza bankowości, a wręcz – osobą niewywodzącą się z żadnego z miast, w których miały swoje siedziby zarządy obu banków. Uniknięto w ten sposób posądzeń o stronniczość w doborze menedżerów łączonych jednostek. Po trzecie, bank AIB zdecydował, że oddziały obu banków będą przechodzić na nowy, wspólny system transakcyjny metodą, która w żargonie informatyków zwana jest suwakową („zipper”): na przemian przyłączano jeden dawny oddział WBK i jeden dawny oddział BZ. Dzięki temu żaden z banków nie mógł czuć się wyróżniony lub pokrzywdzony kolejnością przyłączeń.

Wszystkie trzy posunięcia dowodziły, że bankowi AIB faktycznie zależy na zasypywaniu podziałów i na równości partnerów. Irlandzki inwestor postąpił tak, mimo że przyjęte rozwiązania (np. geograficzne rozproszenie zarządu) mogły wywołać obawy o nieefektywne zarządzanie kosztami. Bank uznał, że takie, nieznaczne wobec skali swojego biznesu, zwiększenie kosztów warto zaakceptować za cenę utrzymania wysokiego morale całej załogi, a nie tylko tej jej części, która w wyniku procesu fuzji czuje się „wygrana”. Takie niestandardowe podejście opłaciło się. Od 2001 r. BZ WBK notuje jeden z najwyższych wskaźników zwrotu z kapitału (ROE) spośród wszystkich banków giełdowych (nr 2 w 2001 r., nr 1 w 2002 r., nr 2 w 2003 r.).

Pułapka 2:

Przepływ i dostępność informacji

Informacja jest jednym z najcenniejszych zasobów w firmie. Kto posiada i kontroluje informację, ten ma władzę. Komu takiej informacji brakuje, podejmuje błędne decyzje, a w efekcie traci władzę i pieniądze. Jest to prawda obowiązująca w każdych warunkach, lecz szczególnie ważna w warunkach częstego bezładu informacyjnego lub ograniczonego dostępu do informacji, jaki zazwyczaj ma miejsce po przejęciu lub połączeniu.

Stworzenie sprawnego systemu przepływu i kontroli informacji jest więc kluczem do sukcesu w procesie integracyjnym. Zadanie to wydaje się banalne. „Kupmy SAP-a” – proponują niektórzy menedżerowie. Zapominają jednak, że nawet najnowocześniejszy system musi mieć dobry wsad i, co najważniejsze, opierać się na jednolitej strukturze danych we wszystkich jednostkach przedsiębiorstwa. Tymczasem w wielu wypadkach w połączonych zakładach informacja jest różnie prezentowana, ma różne poziomy agregacji lub jest wręcz niedostępna. Weźmy przykład polskiego producenta dżemów. Właśnie przyłączył on do swojego zakładu dwa nowe. Podczas prac nad integracją menedżerowie producenta standardowo porównywali wszystkie obszary działalności trzech firm w celu ich ujednolicenia. Porównali również koszty zakupu surowców na jednostkę produkcji między swoim zakładem produkcyjnym i dwoma przejmowanymi zakładami. Ku swojemu zaskoczeniu odkryli, że pomimo ostrej konkurencji w branży, koszty te w każdym z trzech zakładów znacznie się różniły. Co więcej, różnice dochodziły do kilkunastu procent! Jak to możliwe? Podejrzewano regionalne różnice w cenach przewozów, sposobach fakturowania przez dostawców i w płacach. Po bliższej analizie okazało się jednak, że każdy z zakładów co



innego rozumiał pod tym samym pojęciem. Każdy rozliczał koszty zakupu materiałów na swój własny sposób. Jeden zakład rozliczał koszt związany z transportem materiałów procentowo w stosunku do wartości zakupywanych surowców, drugi do wagi zakupywanych surowców, a trzeci przyporządkowywał każdą fakturę za usługę transportową do odpowiedniej przesyłki od dostawcy.

W tego typu sytuacji menedżerowie zazwyczaj zgadzają się, że utrzymanie takiej różnorodności księgowania ogranicza przejrzystość i utrudnia optymalizację procesów. Proponują więc wybór jednej ze stosowanych dotąd metod.

Problem polega na tym, że wybór ten nie powinien być przypadkowy. Niestety, najczęściej wybiera się metodę, do której przyzwyczajony jest dyrektor odpowiedzialny za te sprawy w połączonym przedsiębiorstwie. Ewentualnie metodę, której wdrożenie w pozostałych zakładach będzie się wiązało z najmniejszym wydatkiem.

Różnice w sposobie rozliczania kosztów zakupu to jednak tylko czubek góry lodowej. W zakładach, które wytwarzają bardzo podobne wyroby, często zdarza się, że te same koszty są rejestrowane i prezentowane zupełnie inaczej.

Z jednej strony, wciąż istnieją bowiem spółki, którym informacja księgowa jest potrzebna tylko do odpowiedniego przygotowania comiesięcznych deklaracji podatkowych. Firmy te ograniczają szczegółowość swoich systemów rozliczania kosztów do minimum. Wystarcza im podział kosztów na działalność bezpośrednio produkcyjną, koszty wydziałowe i działalność pomocniczą. Z drugiej strony, istnieją organizacje (choć jest ich niewiele), które gromadzą bardzo szczegółowe informacje o swoich kosztach w ramach tak ostatnio modnych centrów kosztów.

Gdy firma poprzestająca na uproszczonej informacji o kosztach łączy się z firmą stosującą rozbudowaną rejestrację w centrach kosztów, ta druga wydaje się oczywistym wzorem dla połączonego przedsiębiorstwa. Tymczasem tak być nie musi. Centra kosztów, choć stanowią rozwiązanie nowoczesne, też często wymagają korekty. Niektóre centra kosztów są bowiem tak wąsko zdefi-

→ ZAMÓW PRENUMERATĘ DZIENNIKA „PULS BIZNESU”

**Puls
Biznesu**

www.pb.pl/prenumerata

Tylko prenumeratorzy otrzymują: → bezpłatny dostęp do elektronicznego archiwum „PB” → możliwość niskowego uczestnictwa w seminariach organizowanych przez „PB” → kod dostępu do portalu - <http://www.pb.pl> → co miesiąc płyta z serii „Prawo dla Menedżera”

► niowane, że w dalszym ciągu nie pozwalają menedżerom na lepsze zarządzanie procesem. Ponadto struktura centrów kosztów w polskich firmach często nie pokrywa się ze strukturą organizacyjną i nie odzwierciedla specyfiki procesów produkcyjnych. Utrudnia to przypisanie odpowiedzialności za ponoszone koszty konkretnym osobom, a tym samym powoduje rozmycie odpowiedzialności.

Aby uniknąć zamieszania, menedżerowie łączących się firm powinni więc najpierw stworzyć odpowiednie struktury organizacyjne. Dopiero potem powinni stworzyć lub ujednolicić systemy alokacji kosztów. Zadanie to nie jest łatwe. Ale gra jest warta świeczki. Właściwe systemy alokacji kosztów pozwalają bowiem połączonej firmie na porównywanie poszczególnych spółek wchodzących w skład grupy. Dzięki odpowiedniej i porównywalnej informacji można zaś szybko identyfikować problemy w różnych obszarach funkcjonowania integrowanych firm.

Informacja to jednak nie tylko liczby, ale także plany strategiczne i rozwojowe. Często błędem popełnianym przez firmy jednej grupy kapitałowej jest brak wymiany informacji na temat swoich zamiarów strategicznych. Sytuacja taka zdarza się wówczas, gdy obowiązujące po integracji systemy motywacyjne premiuja wyniki na szczeblu lokalnym, a nie te osiągnięte na szczeblu grupy. Prowadzi to do suboptymalnych decyzji, które mogłyby być łatwo skorygowane na szczeblu holdingu, gdyby istniał odpowiedni przepływ informacji. Mechanizm i konsekwencje podejmowania takich decyzji dobitnie zobrazował John Nash w teorii gier, która ma szerokie zastosowanie w potyczkach biznesowych...

Pułapka 3:

Wykorzystanie majątku

Jednym z powodów decyzji o fuzji lub przejęciu jest możliwość lepszego wykorzystania majątku łączących się firm. Niestety, często synergii szuka się nie tam, gdzie trzeba. To, że łączące się firmy mają podobne maszyny, infrastrukturę usługową lub sieć dystrybucyjną, nie oznacza od razu, że należy dublujące się zasoby zlikwidować. Likwidacja części majątku powoduje co prawda szybki dopływ gotówki z tytułu oszczędności, ale – w dłuższej perspektywie – może pogorszyć percepcję marki przez klienta i zmniejszyć sprzedaż.

Co zatem można likwidować, a czego nie? Generalnie warto likwidować te zasoby, które są niewidoczne z punktu widzenia docelowego odbiorcy. Można np. wyeliminować pokrywający się majątek trwały. Firma telekomunikacyjna przejmująca konkurencyjnego operatora lub łącząca się z nim może z pewnością liczyć na istotne oszczędności z tytułu eliminacji pokrywającej się infrastruktury sieciowej. Nie potrzeba bowiem dwóch światłowodów na tej samej trasie – wystarczy z powodzeniem jeden oraz zrekonfigurowane urządzenia transmisyjno-odbiorcze na jego końcach. Z kolei w wyniku połączenia dwóch spółek produkcyjnych, których moce produkcyjne nie są w pełni wykorzystane, możliwe jest połączenie wybranych działów produkcyjnych w jednej fabryce oraz zamknięcie drugiej, i tym samym faktyczne wykorzystanie synergii, o których tak szeroko zwykle mówi się przed połączeniem.

Poza majątkiem trwałym warto szukać oszczędności w integracji działów administracyjnych. Takie działanie pozwala bowiem na likwidację dublujących się struktur oraz skoncentrowanie np. kompetencji zakupowych w jednych rękach. To powinno pozwolić na osiągnięcie efektu skali w zakupach, co nie jest możliwe przy zdecentralizowanym procesie zakupowym na szczeblach lokalnych. Wreszcie, można wykorzystać istniejące sieci dystrybucyjne po to, by dotrzeć do szerszego grona klientów z produktami integrowanych firm, wykorzystując do tego sprzedaż wiązaną (tzw. cross-selling).

Mistrzem wykorzystania majątku produkcyjnego jest grupa VW, która posunęła się do tak wysokiego ujednolicenia technologicznego swoich linii produktowych, że począwszy od skody, poprzez seata, VW, aż do audi jej samochody jeżdżą z tymi samymi silnikami, skrzyniami biegów, płytami podłogowymi, a nawet klamkami.

Trochę inaczej potoczyły się losy innego giganta przemysłu samochodowego – koncernu Daimler-Chrysler. We wspólnym wystąpieniu w 1998 r. Jürgen Schremp, szef Daimler Benz i Robert Eaton, prezes Chrysler Corporation zapewniali, iż nie przewidują zamykania fabryk ani zwalniania pracowników, planują wspólnie wykorzystywać komponenty mercedesa w produkcji chryslera ►



► oraz chcą osiągnąć ogromne synergie z tytułu wykorzystania sieci dystrybucyjnych obu firm – Mercedesa w Europie na potrzeby sprzedaży chryslera i Chryslera w USA na potrzeby dystrybucji mercedesa.

W 1998 r. „Business Week” określił połączenie gigantów jako „mariaż stworzony w motoryzacyjnym niebie”. Kilka lat później, w 2003 r., podsumował transakcję słowami „Utknęli w martwym punkcie”. Strata rzędu miliarda dolarów samej części amerykańskiej, spadek skonsolidowanej sprzedaży o przeszło 11% i łącznych wyników operacyjnych o 80%, ogromny przerost mocy produkcyjnych i brak wdrożenia jakichkolwiek synergii operacyjnych zmieniły największą przemysłową fuzję XX wieku w największą porażkę stulecia. Z łącznej wartości 47 mld dolarów w momencie połączenia dziś zostało tylko 38 mld, a największy udziałowiec firmy, Deutsche Bank, straciwszy na transakcji najwięcej, wreszcie zaczął rozumieć sens pytania od dawna stawianego przez trzeźwo myślącą część świata: „Jak połączyć zapach jakości i luksusu mercedesa z ideą marketingu masowego chryslera?”. Wodę z ogniem? Chrysler od wielu już przecież lat zajmuje czołowe pozycje w rankingach amerykańskich samo-

chodów, których należy się wystrzeżać właśnie ze względu na problemy jakościowe.

Jak dobitnie pokazuje powyższy przykład, szukając synergii, nie można się kierować wyłącznie chęcią uzyskania jak najwyższych oszczędności. Trzeba mieć na względzie również różnice w oczekiwaniach, jakie mają klienci wobec marek obu łączących się firm. Integrujące się firmy mogły bowiem wykorzystywać podobny majątek do obsługi zupełnie różnych segmentów rynku, a każdy z tych segmentów miał inne przyzwyczajenia i oczekiwania. Zintegrowanie majątku w miejscach widocznych dla odbiorcy końcowego (np. poprzez stworzenie wspólnych salonów sprzedaży) powoduje, że klienci o bardziej wysublimowanych gustach (których obsługiwała jedna z łączących się firm) mieszają się z klientami masowymi (których obsługiwała druga firma). W efekcie ci pierwsi tracą poczucie wyjątkowości kupowanego produktu. Choć wydaje się to niezgodne ze zdrowym rozsądkiem, menedżerowie Chryslera i Daimlera Benza lepiej by zrobili, gdyby – pomimo fuzji firm – pozostawili osobne salony sprzedaży jednej i drugiej marki. Nawet jeśli salony te miałyby sąsiadować ze sobą na jednej ulicy.



ANDRZEJ DOJČAK

prezes HP

Parząc na połączenie HP i Compaq z perspektywy półtora roku, można z pewnością stwierdzić, że osiągnięty sukces. Fuzja, której wielu analityków nie dawało szans na powodzenie, została zakończona w USA w maju 2002 r., a w Polsce od strony formalnoprawnej stała się faktem w lutym 2003 r. Dużo wcześniej, bo w sierpniu 2002 r., czyli zaledwie 3 miesiące od ogłoszenia połączenia amerykańskich central, w Polsce w ramach nowo powstałej struktur organizacyjnych pracował jeden zespół ludzi. W listopadzie 2002 r. wszyscy pracownicy nowej firmy pracowali już w jednym biurze. Nasz odcinek przeprowadził ten proces pierwszy w Europie.

Zakończona najbliżej 3 lata oszczędności została – w skali ogólnokrajowej – osiągnięta zaledwie w półtora roku. Wyniki finansowe za czwarty kwartał 2003 r. pokazują wyższe od zakładanych przychody i wzrost zysków. Analitycy zmienili zdanie. Ta fuzja wygaliła.

U podstaw sukcesu leżało planowanie. Trzy najważniejsze szczeble kierownictwa chcieliśmy jeszcze przed sfinalizowaniem transakcji. Z kolei jeszcze przed publicznym ogłoszeniem zamiaru dokonania fuzji, na szczeblu centralnym powstał tzw. clean room, czyli zespół wybranych menedżerów z obu firm, przygotowujący szczegółowy plan działania w przypadku ich połączenia. Ci ludzie ryzykowali utratą pracy w razie wydania przez urzędy antymonopolowe negatywnej decyzji co do fuzji (ich wiedza na temat obu – konkurencyjnych wówczas – firm umożliwiała im pomóc do rodzinnych organizacji). To ich zadaniem było m.in. opracowanie czytelnych map produktowych, stworzenie ro-

Zarządzanie portfelem produktów

Oferta produktowa jest wizytówką firmy i w ogromnej mierze kształtuje jej wizerunek zewnętrzny. Ponadto jest jednym z podstawowych czynników generujących koszty w działalności firmy. Integracja firm działających nierzadko w tej samej branży i obsługujących te same segmenty rynkowe w nieunikniony sposób musi więc prowadzić albo do wzajemnego uzupełniania się ofert, albo do ich częściowego pokrywania się.

W przypadku uzupełniania się produktów, połączone firmy decydują się zazwyczaj na zaoferowanie klientowi „pakietu”. Liczą, że może on stanowić dla klienta większą wartość niż pojedyncze usługi. Rzadko jednak idą o krok dalej. Wdrożenie koncepcji „one-stop-shopping” (czyli zintegrowanej oferty, a nie tylko zestawu opcji) jest bowiem niezwykle trudne. Integracja oferty produktowej wymaga ogromnych zmian organizacyjnych, pozwalających firmie na interakcję z klientem jako jeden podmiot. Zintegrowany operator telekomunikacyjny jest w stanie zaofero-

wać usługi telefonii stacjonarnej, komórkowej, dostępu do internetu, transmisji danych oraz potencjalnie telewizji kablowej. Jednak z punktu widzenia klienta wartość dodana płynie nie z faktu, że wszystkie usługi pochodzą z jednej grupy kapitałowej, ale raczej z tego, że za wszystkie usługi klient otrzymuje jeden rachunek, musi dokonać tylko jednego przelewu, może zadzwonić do jednego call center w celu wyjaśnienia wątpliwości lub usunięcia usterki, wreszcie, że płaci mniej za pakiet usług niż łącznie za każdą z nich osobno.

Drugi przypadek, a więc pokrywanie się produktów, może powodować jeszcze większe zamieszanie niż tworzenie oferty dla produktów uzupełniających się. Nierzadko prowadzi do zażartej walki konkurencyjnej wewnątrz grupy kapitałowej. Walczy się bowiem o tych samych klientów, dublując nakłady reklamowe i fundusze rozwojowe, które mogłyby być albo zredukowane, albo przeznaczone na inne cele. I o ile nie jest złe promowanie marek jednej fir- ▶

wych struktur przy jej organizacji oraz jednolitej kultury biznesu – po to, by uniknąć podziałów, z jakimi musia o się borykać wiele firm, którym fuzja się nie udało.

Największe problemy, które wynikły przy łączeniu firm w Polskę? Luki strach przed zmianą. Niepewność, kto zostanie zwolniony. Połączenie dwóch różnic, jak się okazało, kultur organizacyjnych. I chyba w sferze różnic kultur były dla nas największym zaskoczeniem. Z początku ta sama kultura, ten sam typ pracowników, lecz badanie przeprowadzone podczas procesu integracji ukazało, jak silnie różnice dostrzegają sami pracownicy. Brzykady? W HP pracuje się w otwartej przestrzeni, w Compaq – w gabinetach. W HP panują koleżeńskie relacje pomiędzy szczeblami kierowniczym a pracownikami, w Compaq panowała silna hierarchiczność. Różnice te dotyczyły nawet ubioru czy też sposobów wewnętrznej komunikacji. Dlatego zorganizowaliśmy specjalne warsztaty, podczas których przedstawiciele łączących się firm opowiadali o tym, jak pracują i ustalali, jak będą pracować w nowej firmie.

Podsumowując, ważne jest, aby decyzje podejmować naprawdę szybko. Nawet jeżeli ona jest niezbyt zindywidualizowane podejście do pracowników. Być może czasem niesprawiedliwe wobec pojedynczych osób, to jednak skraca dramat niepewności wielu ludzi – czas oczekiwania na decyzje.



my, skierowanych do tego samego segmentu rynku, o tyle dublowanie wysiłków i angażowanie się w konkurencję wewnątrzgrupową prowadzi tylko do niszczenia synergii leżących u podstaw fuzji.

Sytuacja taka pojawia się nawet w najlepiej zarządzanych koncernach. Przykładem mogą być doświadczenia

dotychczasowych firm nie rywalizowały ze sobą. Można to osiągnąć m.in. przez zmianę systemu motywacyjnego menedżerów. Ich premia nie może już zależeć wyłącznie od tego, jaki wynik osiągnie kierowany przez nich zakład produkcyjny. Duża część premii musi zależeć od wyników całej grupy kapitałowej.

Anheuser-Busch, największego amerykańskiego producenta piwa, mającego w swoim portfelu między innymi markę Budweiser. W latach 1993-1998 Anheuser za łączną kwotę 1,6 mld dolarów nabył kontrolny pakiet udziałów w meksykańskiej grupie browarów Grupo Modelo, producencie znanej na całym świecie marki piwa Corona. Celem akwizycji była przemiana dotychczas zaciętych konkurentów w sojuszników. Oczywiście z korzyścią dla obu stron. Efekty nie były jednak takie, jak zamierzano. Zachęcony rosnącą siłą i popularnością marki Corona, Anheuser-Busch zdecydował się dać docelowym konsumentom meksykańskiego trunku większą możliwość wyboru. Na rynek wprowadził więc trzy dodatkowe marki – Tequize, Aztecę i Rio Cristal. W efekcie o tego samego klienta rywalizowały aż cztery różne marki – jedna stara i trzy nowe. Zdublowane nakłady reklamowe nie były jedynym negatywnym aspektem sprawy. Z tajemniczych przyczyn Anheuser rozpoczął dystrybucję swoich marek przez niezależną sieć dystrybucyjną obsługującą te same rynki co Corona. Jakby tego było mało, na już przepelniony rynek latynoskich piw Anheuser wprowadził w marcu 1999 r. dodatkowo Tequize Extra. W czerwcu 1999 r. przyszło opamiętanie. Tequize Extra wycofano, zaś Azteca i Rio Grande pozostały markami lokalnymi w Kalifornii, Wirginii i na Florydzie.

Zyski z wprowadzenia nowych marek były niewspółmiernie niższe od kosztów całego przedsięwzięcia, w tym od strat z tytułu kanibalizacji sprzedaży Corony. Jaki płynie stąd wniosek? Integrując ofertę produktową, trzeba zwracać szczególną uwagę na to, by produk-

RAPORT: NOWE TECHNOLOGIE

czytaj BM marzec 2004

Summa

Stopniowy powrót koniunktury na polskim rynku oraz bliskie otwarcie polskiego rynku dla firm z UE dopingują polskich menedżerów do podejmowania ryzyka. Menedżerowie ci muszą jednak pamiętać, by podejmując ryzyko przejmowania lub fuzji innych firm, patrzyli szerzej niż na rachunek wyników i bilans. Inaczej nagięcie praw arytmetyki tak, by w wyniku fuzji dwa plus dwa dało pięć, będzie poza ich zasięgiem. <

KRZYSZTOF BADOWSKI,
AGNIESZKA NOWOTKA, EWA RYTKA
AUTORZY SĄ STARSZYMI MENEDŻERAMI
WCII GROUP



W wykorzystanie ekonomicznych synergii, jakie zachodzą między łączącymi się firmami, często nie wystarcza, by fuzja zakończyła się sukcesem. Na drodze do szczęścia stoją często kultury organizacyjne integrujących się firm. Niektóre z tych kultur są zbyt silne, by podlegać procesowi asymilacji. Wełny Universal Studios. Kiedy we wrześniu 2003 r. stacja telewizyjna NEC (bóćka w asończiã General Electric - GE) oraz wytwórnia filmowa Universal Studios

(traleńca do kinomu Vivendi) ogłosiły koniec negocjacji w sprawie połączenia firm, szefowie kinosarńw szeroko opowiadali o „strategicznym dopasowaniu”, „synergiach operacyjnych” i „połączonych ofertach”, dechających możliwościami do szerszego grona odbiorców. Zmiesz podwa, szefowie obu kinosarńw spotkali się z krytyką. Oto eksperci z branży, poproszeni przez prasę o komentarz, zgodnie stwierdzili, że fuzję trudno będzie doprowadzić do szczęśliwego finału ze względu na ogromne różnice kulturowe pomiędzy francuskim Vivendi i amerykańskim NEC. Jeden z przedstawicieli Universal Studios tak skomentował zamieszanie medialne w anonimowym wywiadzie: „Kultura Universal Studios przeżyła Japończyków, przeżyła Kandydychów i przeżyła Francuzów. Nie ma się czego obawiać ze strony kultury GE”. W domyśle – „przetrwamy i to”. Czy fuzja obu gigantów medialnych faktycznie rozbije się o różnice kulturowe? Na werdykt ekspertów przyszedzie poczekać jeszcze kilka lat.