

Celina SOŁEK  
Politechnika Rzeszowska

## FUZJE I PRZEJĘCIA Z PERSPEKTYWY KULTURY ORGANIZACYJNEJ I KOMUNIKACJI

Celem artykułu jest przedstawienie procesu fuzji i przejęć z perspektywy przed i po połączeniu uwypuklając problemy związane z kulturą organizacyjną i procesem komunikacji. Artykuł koncentruje uwagę w kierunku większego nacisku na kulturową kompatybilność przed rozpoczęciem procesu fuzji. Autor apeluje o czasowy, uczciwy dwustronny proces komunikacji. Ponadto autor wskazuje na wykorzystanie odmiennej strategii na każdym z etapów procesu integracji.

### 1. Wprowadzenie

Fuzje i przejęcia stają się coraz bardziej popularną strategią wzrostu i rozwoju dla organizacji. Najczęściej wymienianymi powodami takich działań są rozwój, wzrost, dywersyfikacja czy osiągnięcie ekonomii skali.

Fuzje są zazwyczaj określane jako konsolidacja dwóch organizacji w jedną. Przejęcia to zakup jednej organizacji przez inną, w której kupujący czy nabywający przejmuje kontrolę<sup>1</sup>. Fuzje i przejęcia w obliczu globalizacji stają się pierwszoplanowym sposobem zwiększenia zysków.

Mimo to, większość fuzji i przejęć staje w obliczu trudności gdyż wiele z nich nie osiąga strategicznych celów. Badania przeprowadzone przez KPMG wykazały, że ponad 80% fuzji nie przynosi pożądaných rezultatów i zazwyczaj optymizm menedżerów najwyższego szczebla i akcjonariuszy jest krótkotrwały. Można przyjąć, iż jakość planowania równa się poziomowi sukcesu czy porażki. Podekscytowanie spowodowane fuzją może doprowadzić, iż firmy często tracą obiektywizm nie tylko o samym procesie a menedżerowie o swoich własnych umiejętnościach. To wyjaśnia dlaczego wiele z nich we wczesnej fazie po fuzji nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Proces integracyjny rozpoczyna się od takich problemów jak złe zarządzanie i planowanie strategiczne, różnice kulturowe, słaba komunikacja oraz brak wizji. Przykładem niech będzie przejęcie przez Daewoo-FSO firm w Rumunii i w Polsce. Według Paka, Daewoo-FSO straciło 540milionów dolarów w 2000 roku.

Fuzje i przejęcia są zazwyczaj bardzo dobrze planowane w aspektach finansowych i prawnych. W związku z naturą spraw prawnych, finansowych aspekt organizacyjny jest bardzo często pomijany. Celem poniższego artykułu jest umiejscowienie procesu fuzji i przejęć z perspektywy kultury organizacyjnej oraz komunikacji.

---

<sup>1</sup> B. Borys, and D. B. Jemison, *Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations*, Academy of Management Review, Vo. 14 No.2, pp.234-49, 1989

## 2. GŁÓWNE WYZWANIA W PROCESIE FUZJI PRZEJĘĆ

### 2.1. Kultura organizacyjna

Kilka badań ukazuje, iż kulturowa niekompatybilność jest traktowana jako największa bariera w osiągnięciu sukcesu w procesie fuzji. W 1992 roku Coopers i Lybrand przeprowadzili badania, w których ukazali, że w 100 nieudanych czy kłopotliwych fuzjach, 85 procent dyrektorów zarządzających, którzy zostali poddani badaniu uznało, iż głównym problemem była różnica w stylu i praktykach zarządzania. W 1996 roku Brytyjski Instytut Zarządzania uznał również, iż niekompatybilność kulturowa jest głównym powodem niepowodzeń fuzji czy przejęć<sup>2</sup>. Duża firma z usystematyzowaną strukturą organizacyjną, sztywnym procesem raportowania i podejmowania decyzji może nabyć małą nieformalnie prowadzoną firmę. W obliczu takiej sytuacji szok może być zbyt duży dla personelu, który jest przejmowany. Pracownicy przejmowanej firmy mogą szybko odejść z nowej organizacji lub pozostać i być bardzo niezadowolonym widząc nakładanie na nich nowych praktyk. Jedną z najważniejszych trudności przy łączeniu dwóch kultur organizacyjnych jest fakt, iż każda z nich postrzega świat poprzez swój własny filtr kulturowy. Przykładowo, jeśli wszyscy członkowie grupy charakteryzują się awersją do ryzyka, z punktu widzenia grupy będzie im się wydawało, że cały świat ma niechętny stosunek wobec ryzyka.

Dlatego jakiegokolwiek zmiany w istniejących politykach i procedurach powinny być wdrażane ostrożnie i wyjaśniane pracownikom zanim zostaną wdrożone a odpowiedni czas przeznaczony na reakcję i wsparcie. W celu zminimalizowania obaw odnośnie zmian w istniejących politykach i procedurach, menadżerowie powinni rozmawiać z pracownikami jakie są powody zmiany polityki i procedur nowo-powstałej organizacji.

Kultura jest integralną częścią organizacji. Niektórzy badacze sugerują, że kultura jest tym dla organizacji czym osobowość dla człowieka<sup>3</sup>, sugerując że kultura tworzy siły, które łączą członków organizacji w jedną całość. Ponadto Gordon<sup>4</sup> sugeruje, iż tworzenie kultury nie jest przypadkowym procesem ani działaniem, ale zależy od osobowości założycieli czy obecnych przywódców. Jest to w znacznym stopniu wewnętrzna reakcja na zewnętrzne imperatywy. Schein<sup>5</sup> odnosi kulturę do „wspólnego uczenia się. Hofstede<sup>6</sup> łączy stanowisko badawczy twierdząc, iż kultura organizacyjna jest holistyczna, miękka i trudna w procesie zmiany, ma historyczne podstawy i jest społecznie skonstruowana. Gordon kiedy przyjmuje, że kultura organizacyjna jest produktem dostosowanym do środowiska, wskazuje, że będzie ona wprowadzała opory. Dalej uznając, że zmiana w środowisku może wymagać zmiany w kulturze, sugerując także, że te zmiany, które obejmują nowe sposoby uczenia się, mogą także obejmować potrzebę zatrudnienia nowych osób.

<sup>2</sup> T. Galpin, M. Herndon, *The complete guide to mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass Inc, Publishers 2000.

<sup>3</sup> S. Cartwright, C. L. Cooper, *The role of culture compatibility in successful organization*, The Academy of Management Executive, Vol. 7 No. 2, s. 57-69, 1993

<sup>4</sup> G. Gordon, *Industry determinants of organizational culture*, Academy of Management review, Vol. 16 No 2, s. 396 – 415, 1991.

<sup>5</sup> E. H. Schein, *How cultures forms, develops and changes in Kilmann, R. H. Saxton, M. J. I Serpa, R. (Eds) gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

<sup>6</sup> G. Hofstede, B. Neuijzen, D. D Ohayv, G. Sanders, *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*, Administrative Science Quarterly, Vol. 35, s. 286-316, 1990

Nieudana fuzja pomiędzy Monsanto i American Home Products jest znamienitym przykładem ważności dopasowania kulturowego. Burton i Tanouey<sup>7</sup> przypisują niepowodzenie straty 35 bilionów \$ fuzji trudnościom napotkanym w próbie integracji dwóch odrębnych kultur. Podczas gdy prezesi dwóch firm głosowali za współprowadzeniem łączonych organizacji, wykazali oni odmienne style zarządzania. W rezultacie nie wystarczyło to aby uzgodnić którzy pracownicy powinni zostać zwolnieni a którzy przeniesieni do centrali firmy. Udowodniono, że różnice w kulturze organizacyjnej były oczywiste i powinny zostać rozważone przed połączeniem dwóch firm. Rozpoznanie tych różnic mogłoby doprowadzić że organizacje rozważyłyby innych partnerów strategicznych albo przynajmniej różnice te byłyby uznane z góry i wbudowane w plan integracyjny.

## 2.2. Zarządzanie komunikacją

Dostępna literatura o zarządzaniu komunikacją w okresie zmiany organizacyjnej, pokazuje, że częsta i uczciwa komunikacja z personelem o fuzji ma efekt stabilizujący<sup>8</sup>. Literatura przedmiotu sugeruje ponadto, że strategie komunikacji redukuje niepewność. Wartym jest podkreślenia fakt konieczności funkcjonowania dwustronnego procesu komunikacji kiedy zarówno zarząd jak i pracownicy mogą wyrazić swoją opinię, troski oraz dostarczyć informacji. Przeprowadzone badania ukazują, że możliwość zgłaszania zapytań, wątpliwości przez pracowników skutkuje tym, iż proces fuzji jest rozpatrywany jako sprawiedliwszy, chociaż jest negowane, czy opinia jest postrzegana w zakresie ignorancji przez podejmującego decyzję<sup>9</sup>.

Słaba komunikacja może wynikać ze zrozumiałych dążeń aby opóźnić publiczne ogłoszenie o fuzji w celu utrzymania zaufania klientów i utrzymania wartości akcji. Jakkolwiek takie postępowanie może doprowadzić do atmosfery plotek i podejrzeń. Fuzja Hewlett Packard z firmą Compaq doprowadziła do tego, że obie firmy straciły 15 procent w dochodach zamiast przewidywanych 5 procent wzrostu.

Kolejność przekazywania odpowiednich komunikatów jest kluczowa dla sukcesu całego przedsięwzięcia. Pracownicy firmy powinni zostać poinformowani o planowanej fuzji w pierwszej kolejności, nieznacznie potem informacja powinna trafić do akcjonariuszy, a potem do mediów. Niezmiernie ważne jest, by pracownicy i akcjonariusze nie musieli dowiadywać się o przygotowywany połączeniu z prasy bądź telewizji. Taka kolejność niemal na pewno wywołałaby niechęć z ich strony, co następnie przełożyło by się na trudności z integracją obu firm.

Wielu badaczy twierdzi, iż okres pełnej integracji trwa to od 5 do 7 lat. Schweiger i DeNisi sugerują, iż problemy komunikacyjne i związane z nimi konflikty często osłabiają zaangażowanie potrzebne dla efektywnego wdrożenia strategii integracji. Ludzie zwykli mówić, iż proces integracji powinien przebiegać powoli, ostrożnie i minimalizować błędy. Brzmi to logicznie. Niestety w świecie kierowanym przez

<sup>7</sup> T. M. Burton, E. Tanouye, *Clash of cultures kills Monsanto, AHP marriage*, The Wall Street Journal, October 1998.

<sup>8</sup> R. Askkenas, L. Demonach, and S. Francis *Making the deal real: how GE capital integrates acquisitions*, Harvard Business Review, January/February, s. 165-178. 1998.

<sup>9</sup> M. Citra, and J. Renssch, *Is there justice in organisational acquisitions? The role of distributive and procedural fairness in corporate acquisitions*, in Cropanzano, R. (Ed), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human resource Management*, Erlbaum Associates, Hillsdale, New York, 1993.

technologie gdzie istnieje globalna konkurencja, firmy muszą działać i reagować na warunki rynkowe szybko. Przeprowadzona na czas fuzja czy przejęcie jest odpowiedzią do zmian zachodzących na rynku. Jeśli zmiany nie zostaną wdrożone szybko, ich możliwości znikną zanim otrzymają nagrodę. Feldman powiedział, *Firmy, które wygrają to te, które uczą się szybciej, działają szybciej i adaptują się również szybciej*. Natomiast ograniczona komunikacja intensyfikuje stres dla członków organizacji z powodów niepewności co do ich przyszłości. Dlatego autorzy zalecają komunikowanie się z członkami zespołu tak szybko jak tylko możliwe o wpływie integracji na nich samych.

### 2.3. Proces fuzji

Literatura przedmiotu wskazuje, że proces fuzji składa się z trzech etapów: etap przed połączeniem, w trakcie i po połączeniu, które tworzą zunifikowany model<sup>10</sup>.

Etap przed połączeniem może zostać potraktowany jako czysto przygotowawczy. Następny etap, „podczas fuzji” może zostać opisany jako okres rozpoczynający kiedy fuzja jest finalizowana i podana informacja do wiadomości publicznej we wnętrzu i poza nią. Pracownicy zostają informowani o oczekiwanych zmianach aby zredukować niepewność, rozwiązać wątpliwości i zmniejszyć czas oczekiwania. Plany integracyjne będą bardziej skonkretyzowane a bieżące wdrożenie wprowadzone na tym etapie. Ponadto, pracownicy muszą mieć informacje odnośnie powodów połączenia i konsekwencji, jakie będą wynikały dla każdego z nich.

Najbardziej konstruktywnym sposobem postępowania z pracownikami na tym etapie jest uznanie o oczekiwanych stratach, prawdziwych i/lub postrzeganych<sup>11</sup>. Uznając i potwierdzając straty przez pracowników, wyrażając równocześnie troskę i sympatię. W taki sposób organizacja identyfikuje się z swoimi pracownikami, sposobem w jaki oni się czują. Niemniej jednak koniec tego etapu nie świadczy o końcu fuzji.

Ostateczny etap po połączeniu jest traktowany jako etap w którym etap przejściowy uważa się za zakończony a nowy podmiot jest ustabilizowany i doświadczył wszelkie nieprzewidziane zmiany. Strategie zastosowane na tym etapie mają wzmocnić przekonanie pracowników o powodach fuzji i przejęć, otrzymując równocześnie ciągłe wsparcie, że fuzje i przejęcia są korzystne a organizacja potrzebuje ich trwałego wsparcia. Najważniejsze elementy na tym etapie to: uznanie, że będą różne reakcje i problemy wynikające z adaptacji i mogą one zostać zidentyfikowane z pomocą i wdrożeniem instrumentów monitorujących. Ponadto, mogą one być wyleczone innymi instrumentami wzmacniającymi.

Komunikacja na etapie zakończenia fuzji jest rozszerzeniem etapu podczas fuzji. Należy z szacunkiem traktować przeszłość, przedstawiając równocześnie pracownikom powody dla czego powinni utożsamiać się z nową organizacją<sup>12</sup>. Organizacja powinna być postrzegana jako wspierająca niektóre zmiany aby pozwolić starej kulturze być kontynuowaną i rozwijać się jako nowy podmiot. Odrzucenie przeszłości jest analogiczne do „porzucenia pracowników” a ponieważ to oni będą tworzyć nową organizację należy

<sup>10</sup> D. Schweiger, Csiszar E. and N. Napier *Implementing international mergers and acquisitions*, Human Resource Planning, Vol. 16 No. 1, s. 53-70 1993.

<sup>11</sup> W. Boroson, and Burges L, *Survivors syndrome* Across the board, November, s. 41-45, 1992.

<sup>12</sup> T. A. Daniel, *Between trapezes: the human side of making mergers and acquisitions work* Compensation and Benefits management, Vol. 15 No. 1, s. 22-23, 1999.

ich traktować z przynależnym im szacunkiem. Ostatecznie brak szacunku do przeszłości także zachęca opór wśród pracowników. Ponieważ pracownicy lubili stary sposób robienia rzeczy, identyfikowali się z nim i czuli niekomfortowo, będą oni dlatego bardziej oporni i mniej chętni aby włączyć się do nowej organizacji<sup>13</sup>.

## WNIOSKI

Fuzje i przejęcia powinny być planowane co zwiększa szanse ich powodzenia. Takie planowanie powinno być dokonane w formie pisemnej i ujęte w planie strategicznym. Wszystkie strategiczne parametry powinny być uzgodnione z góry. Szybko zmieniające się rynki, różnice kulturowe, konkurenci, zmiany technologiczne powinny zostać poddane analizie.

Wiele przejęć wygląda bardzo dobrze w formie pisemnej. Niezależnie jak atrakcyjna jest okazja, wartość jest utworzona po procesie przejęcia, kiedy możliwości są transferowane i ludzie z różnych organizacji współpracują aby utworzyć oczekiwane korzyści i odkryć inne. Fuzje i przejęcia nie powinny być zostawione przypadkowi. Braki z zakresu zarządzania, różnice kulturowe, nieefektywna komunikacja szybko przełożą się w codziennym funkcjonowaniu nowego podmiotu. Proces integracji jest kluczem fuzji i przejęć. Menedżerowie zawsze jasno powinni prezentować swoje pomysły, plany. To w znacznym stopniu pozwoli na efektywne zakończenie transakcji.

## LITERATURA

- [1] Borys, B. and Jemison D.B. *Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations*, Academy of Management Review, Vol. 14 No.2, 1989.
- [2] Galpin, T., Herndon, M. *The complete guide to mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass Inc, Publishers 2000.
- [3] Clarkson
- [4] Cartwright, S. Cooper, C. L *The role of culture compatibility in successful organization*, I The Academy of Management Executive, Vol. 7 No. 2, 1993.
- [5] Gordon, G. G *Industry determinants of organizational culture*, Academy of Management review, Vol. 16 No 2, 1991.
- [6] Schein, E. H. *How cultures forms, develops and changes in* Kilmann, R. H. Saxton, M. J. I Serpa, R. (Eds) *gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- [7] Hofstede, G. Neujjen, B. Ohayv, D. D Sanders, G. *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*, Administrative Science Quarterly, Vol. 35, 1990.
- [8] Burton, T. M. I tanouye, E. *Clash of cultures kills Monsanto, AHP marriage*, The Wall Street Journal, October 1998.
- [9] Askkenas, R. Demonach, L. and Francis S. *Making the deal real: how GE capital integrates acquisitions*, Harvard Business Review, January/February, 1998.
- [10] Citera, M. and Renstch, J. *Is there justice in organisational acquisitions? The role of distributive and procedural fairness in corporate acquisitions*, in Cropanzano,

---

<sup>13</sup> T. A. Daniel, T. *Between* op. cit...

- R. (Ed), Justice in the Workplace; Approaching Fairness in Human resource Management, Erlbaum Associates, Hillsdale, New York, 1993.
- [11] Schweiger D., Csiszar E. and N. Napier *Implementing international mergers and acquisitions*, Human Resource Planning, Vol. 16 No. 1, 1993.
- [12] Boroson, W. and Burges L, L *Survivors syndrome Across the board*, November, 1992.
- [13] Daniel, T. A. *Between trapezes: the human side of making mergers and acquisitions work* Compensation and Benefits management, Vol. 15 No. 1, 1999.

#### **SUCCESS OF MERGERS AND ACQUISITIONS FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMMUNICATION**

The article presents process of mergers and acquisitions from the perspective of before and after merger showing problems related with organizational culture and communication process. As a result the article points out attention to culture compatibility before beginning the merger process. Author promotes detailed, two way communication process. Moreover the article offers to utilize different strategy at each phase of integration process.