Tomasz WRÓBEL*

Mechanizmy integracji spółek zależnych w międzynarodowych koncernach

Międzynarodowe koncerny lokując swoją działalność w wielu państwach, stają przed problemem sprawnego zarządzania rozproszonymi przedsiębiorstwami zarówno w ujęciu operacyjnym, jak i strategicznym. Prowadząc badania w oparciu o teorię przedsiębiorstw międzynarodowych Dunninga, zwaną paradygmatem eklektycznym, w artykule poddano analizie mechanizmy, jakie stosowane są przez koncerny w celu zintegrowania działalności spółek zależnych. W pierwszej części artykułu dokonano analizy tematu w świetle istniejących opracowań teoretycznych. Druga część, empiryczna ma charakter wielokrotnego (porównawczego) studium przypadku [Konecki, 2000, s. 127]. Poddano analizie mechanizmy integracji na bazie dwóch polskich przedsiębiorstw włączonych w tym samym okresie do międzynarodowych koncernów w drodze prywatyzacji.

Analiza wykazała, że w szerokiej palecie mechanizmów integracji stosowanych w zależności od strategii centrali, mechanizmy pośrednie o wysublimowanym sposobie działania mogą być bardziej skuteczne od metod bezpośrednich, ograniczających znacznie autonomię spółek zależnych.

Podstawy teoretyczne

Przedsiębiorstwa funkcjonujące efektywnie na rynku chcąc wykorzystać swój potencjał, bądź szanse jakie stwarza ekspansja, decydują się na przekroczenie granic państwowych. Wybór możliwych rozwiązań jest szeroki, od sprzedaży własnych produktów na rynkach obcych, przez licencjonowanie, franchising, różnego rodzaju porozumienia o współpracy z podmiotami zagranicznymi, aż po rozwiązania wymagające zaangażowania kapitałowego z ich strony [Gorynia, 2000, s. 50]. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne, jako forma o najwyższym poziomie zaangażowania, stwarzają firmom najszersze możliwości udziału w ewentualnych sukcesach na rynkach zagranicznych, ale też niosą znaczące ryzyko.

Funkcjonowanie międzynarodowych koncernów jest przedmiotem zainteresowania teoretyków zarządzania od wielu lat, ale okres zdecydowanego wzrostu badań w tym zakresie przypada na drugą połowę dwudziestego wieku [Dunning, 1993, s. 66-90]; [Pitelis i Sugden, 1991, s. 9-15]. Z licznych teorii mających za zadanie wyjaśnienie przyczyn powstania i rozwoju firm międzynarodowych wyłoniła się eklektyczna teoria Dunninga, obecnie dominująca i zwana tak

* Autor jest doktorantem Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

z racji połączenia istniejących już wcześniej definicji zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) [Przybylska, 2001, s. 87]. Teoria Dunninga skupia trzy elementy stanowiące o podjęciu przez przedsiębiorstwa bezpośrednich inwestycji zagranicznych:

- przewaga monopolistyczna lub własnościowa, będąca wynikiem posiadania przez przedsiębiorstwo szczególnych aktywów, których wykorzystanie w skali międzynarodowej wzmacnia jego pozycję konkurencyjną,
- internalizacja transakcji, polegająca na włączeniu do struktur przedsiębiorstwa transakcji handlowych sterowanych wcześniej przez rynek,
- lokalizacja, pozwalająca na wykorzystanie szczególnych walorów miejsca wytwarzania wynikających miedzy innymi z lokalnego poziomu kosztów czy bazy surowcowej.

Eklektyczna teoria międzynarodowej produkcji pozwala na szeroką analizę zjawiska inwestycji bezpośrednich zarówno w skali makroekonomicznej, uwzględniającej wzajemne relacji inwestycji zagranicznych z otoczeniem społecznym i gospodarczym, jak i mikroekonomicznej ukazującej wewnętrzne zależności i procesy podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach [Przybylska, 2001 s. 96]; [Dunning, 1993, s. 183].

Obszernym polem badawczym na gruncie teorii eklektycznej jest zjawisko zarządzania strategicznego w międzynarodowych koncernach, rozumiane jako: „sposoby planowania i działania menadżerów tak, aby osiągnąć swoje długoterminowe cele w warunkach niedoskonałości rynku" [Dunning, 1993, s. 93]. Zagadnienie zarządzania w międzynarodowych przedsiębiorstwach uwarunkowane jest geograficznym rozproszeniem jednostek, zróżnicowaniem kulturowym krajów, ich systemów instytucjonalnych i ekonomicznych. W sytuacji takiej mamy do czynienia z zarządzaniem o szczególnym poziomie złożoności, wymagającym od praktyków gospodarczych elastyczności i nowatorskich rozwiązań. Spełniające te warunki przedsiębiorstwa chcąc w pełni wykorzystać posiadany potencjał i szanse, jakie daje ekspansja na rynkach zagranicznych, rozszerzają obszar swojego bezpośredniego działania przez inwestycje bezpośrednie.

Powstanie korporacji międzynarodowych jest wynikiem wewnętrznego lub zewnętrznego rozwoju przedsiębiorstw [Frąckowiak i Lewandowski, 1998, s. 13].

- rozwój wewnętrzny oparty jest na procesie pomnażania własnych aktywów w ramach prowadzonej działalności gospodarczej,
- rozwój zewnętrzny oznacza wejście w różnego rodzaju zależności z innymi podmiotami gospodarczymi.

W wyniku rozwoju wewnętrznego przedsiębiorstwo może utworzyć swoje oddziały zagraniczne od podstaw, w wyniku rozwoju zewnętrznego zakłady zagraniczne są nabywane, przy czym przejmowanie to może przyjąć różne postaci w zależności od zakładanej strategii i lokalnych uwarunkowań prawnych.

Problem wewnętrznego i zewnętrznego wzrostu międzynarodowych korporacji na gruncie teorii eklektycznej rozpatrywał Wortmann [Wortmann, 2000]. Badając dane dotyczące dynamiki i metod wzrostu światowych i niemieckich koncernów wykazał, że w okresie powojennym, a szczególnie w ostatnim dzie-

sięcioleciu, nastąpił gwałtowny wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych na świecie z wartości 159 miliardów dolarów w 1988 roku, do 644 miliardów dolarów w 1998 roku. Równolegle dominującą pozycję w rozwoju korporacji międzynarodowych zdobyła metoda łączenia i nabycia firm. Na gruncie teorii eklektycznej wzrastającą skłonność do przejmowania innych firm, można wyjaśnić dążeniem koncernów do wykorzystania posiadanego potencjału w trzech wcześniej omówionych wymiarach: posiadanych aktywów, lokalizacji i internalizacji transakcji.

Odniesienie sukcesu oznaczającego wykorzystanie posiadanych zdolności w wyżej wymienionych obszarach uwarunkowane jest jednak właściwie przeprowadzonym procesem integracji nabytych przedsiębiorstw do struktur koncernu. Przeprowadzone przez Schmidta w 1999 roku badania wykazały, że podstawowymi czynnikami doprowadzającymi do niepowodzenia przy nabyciu firm są w kolejności [Schweiger i Goulet, 2000, s. 62]:

- różnice kulturowe,
- niezdolność do ustalenia celów,
- niezdolność do wprowadzenia zmian na skutek zderzenia stylów zarządzania,
- różnice w systemach marketingowych.

Działania integracyjne w międzynarodowych koncernach mają za cel uzyskanie globalnej integracji i lokalnej adaptacji [Venaik, Midgley i Devinney, 2000, s. 2]; [Yip, 1996, s 214]. W teorii idea ta znalazła wyraz w określeniu „myśl globalnie, działaj lokalnie". W praktyce wyróżnić można szerokie spektrum poziomów integracji spółek w międzynarodowych koncernach, poczynając od firm silnie skonsolidowanych do działających niemal w separacji organizacyjnej mimo powiązań prawnych [Schweiger i Goulet, 2000, s. 63]. Kotarbiński pisał, że przez integrację należy rozumieć „...nie tylko budowanie całości z części, lecz i utrzymywanie takich całości..." [Kotarbiński, 1982, s. 187]. Ujęcie takie podkreśla ciągłość procesu integracji. W odniesieniu do firm międzynarodowych podejście takie oznacza, że proces integracji zaczyna się na etapie zakupu spółki przez centralę i jest kontynuowany przez cały czas współistnienia firm. Integracja w procesie nabycia firmy może być określona jako forma powiązania (kombinacji) aktywów i personelu spółki kupującej i kupowanej [Schweiger i Goulet, 2000, s. 63]. Węższa definicja określa integrację jako: „...połączenie działalności operacyjnej dwóch dotychczas niezależnych przedsiębiorstw, pozwalające na realizację celów i korzyści wynikających z nabycia. Może dotyczyć wszystkich poziomów zarządzania oraz wszelkich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, w zależności od wymogów sytuacji" [Lewandowski, 1998, s. 335]. W świetle praktyki gospodarczej i możliwych rozwiązań, ogólna definicja mówiąca o kombinacji aktywów i osób z firm powiązanych wydaje się być bardziej stosowną do dalszych analiz.

Zakres integracji oraz jej tempo uzależnione są od strategii przyjętej przez centralę koncernu. Obszar ten został poddany licznym badaniom, co znalazło odzwierciedlenie w międzynarodowej literaturze opisującej różne modele procesów integracji [Schweiger i Goulet, 2000, s. 64]. Wiele badań poświęcono

też strategiom spółek funkcjonujących w międzynarodowych korporacjach, budując na ich podstawie rozwiązania modelowe [Taggart i Sanderson, 2001, s. 140].

Istotę tempa procesu integracji trafnie określili Smith i Quella stwierdzając, że jest ona jak „...odrywanie bandaża, wolna i bolesna lub szybka i bolesna [Birkinshaw, 1998, s. 33]. W istocie opinie teoretyków na temat tempa i sposobu jej wprowadzania są podzielone i uznają, że na wybór ostatecznego rozwiązania wpływa wiele czynników, do których zaliczyć można [Birkinshaw, 1998, s. 39]:

- źródło wartości nabywanej firmy,
- cele nabycia,
- naciski wywierane przez otoczenie (stakeholders),
- różnice w kulturze organizacyjnej i narodowej.

Jednym z istotnych elementów dotyczącym zarówno teoretycznych, jak i praktycznych aspektów procesu integracji, jest kwestia mechanizmu, przy pomocy którego proces ten jest realizowany.

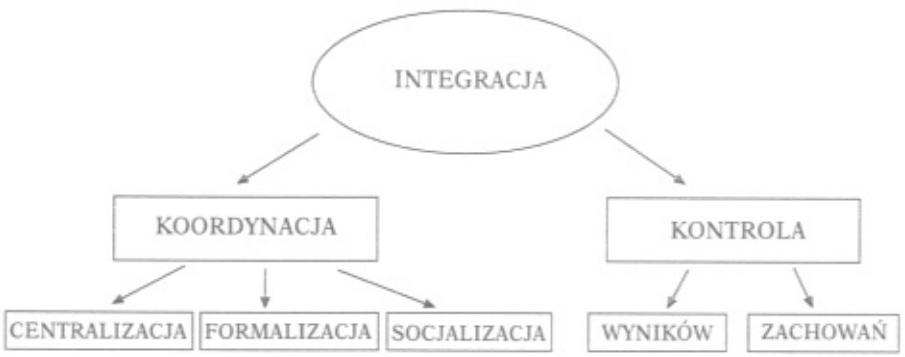
Przeprowadzone badania wykazały, że zjawisko to opiera się na dwóch wzajemnie powiązanych działaniach, koordynacji i kontroli [Pla-Barber, 1999, s. 2]. Za pomocą tych instrumentów stosowanych z różnym nasileniem centrala koncernu doprowadza do integracji w jednej grupie działań odrębnych podmiotów prawnych ulokowanych w różnych krajach. Istotne jest podkreślenie przez teoretyków bardzo zindywidualizowanego charakteru tych procesów mającego swe źródło w zróżnicowaniu podmiotów tworzących międzynarodowe korporacje [Gencturk i Aulakh, 1995, s. 757].

Pla-Barber nawiązując do artykułów Ghoshala i Norii [Pla-Barber, 1999, s. 2], wyróżnia w procesie koordynacji:

- mechanizmy centralizacji władzy,
- formalizacji,
- socjalizacji członków organizacji.

Proces kontroli dzieli na kontrolę zachowań i kontrolę wyników.

Rys. 1. Mechanizmy procesu integracji



Źródło: opracowanie własne

Poziom centralizacji władzy zdaniem autora wynika ze szczebla w hierarchii firmy, na którym zatwierdzane są decyzje. Przenosząc powyższe stwierdzenia do relacji pomiędzy centralą a spółkami zależnymi w międzynarodowych koncernach, stopień centralizacji władzy można rozumieć jako podział kompetencji w procesie podejmowania decyzji, pomiędzy tymi podmiotami. Przyjmując taką definicję należy zwrócić uwagę na możliwość płynnego stopniowania poziomu centralizacji od bardzo daleko idącej autonomii po całkowite podporządkowanie. Rozwiązania skrajne należy uznać jednak za czysto teoretyczne, gdyż regulacje prawne nakładają zarówno na kierownictwo spółki, jak i właścicieli określone prawa i obowiązki, które bezpośrednio określają granice poziomu samodzielności firm.

Duży poziom centralizacji można odnosić do firm, w których strategiczne decyzje w zakresie finansów, produkcji, marketingu, badań i rozwoju oraz personalnym skoncentrowane są na poziomie centrali mimo prawnych możliwości ich delegowania do spółek. Badania przeprowadzone przez Young Hood and Hamill [Dunning, 1993, s. 227] wykazały, że zarówno w spółkach amerykańskich jak i europejskich, najwyższy poziom centralizacji decyzji występuje w obszarze strategicznych decyzji finansowych i badawczo rozwojowych. Najniższy poziom centralizacji cechował zakres personalny. Sytuacja taka w znaczącym stopniu da się wytłumaczyć w kontekście prawnym funkcjonowania przedsiębiorstw. Decyzje dotyczące podziału zysku z mocy prawa i logiki systemu gospodarczego przypisane są właścicielowi, co jest równoznaczne centrali koncernu międzynarodowego.

Centralizacja władzy, dająca możliwość bezpośredniego wpływania na spółkę zależną, niesie zagrożenia w postaci ograniczenia inicjatyw oddolnych i wstrzymywania działań zmierzających do rozwijania lokalnych kompetencji [Yamin, 2000, s. 4]. Czynniki wpływające na poziom autonomii spółek w międzynarodowych koncernach badał m.in. Simoes z zespołem, dzieląc je na trzy grupy. Jako wynikające z [Simoes, Biscaya i Nevado, 2000]:

- kompetencji spółki zależnej,
- korporacyjnych powiązań spółki,
- lokalnych powiązań spółki.

Kolejnym mechanizmem wykorzystywanym do integracji firm w ramach grupy, a jednocześnie będącym miernikiem jej autonomii, jest formalizacja. Według Pla-Barbera formalizację można podzielić na określającą zasady postępowania w instrukcjach i podręcznikach oraz tą wynikającą z rutynowo przyjętych zasad postępowania, określaną również standaryzacją [Pla-Barber, 1999, s. 4].

Badania przeprowadzone w Hiszpanii potwierdziły hipotezę, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa i jego międzynarodowego doświadczenia, wzrasta poziom formalizacji. Wydaje się, że teza ta znajduje uzasadnienie w kilku faktach. Duża spółka wymaga sformalizowania procesów zarządzania ze względów kosztowych. Stosowanie indywidualnych procedur w stosunku do, w skrajnym wypadku, każdej podległej spółki w bezpośredni sposób podnosi koszty zarządzania. Po drugie, duża liczba firm w grupie powoduje, że problemy, przed którymi stoi zarządzający powielają się, co pozwala na ujednolicenie proce-

dur w formie instrukcji standardowych. Czynnik ten jest również związany z międzynarodowym doświadczeniem koncernu. Problemy występujące w różnych krajach na skutek dostosowywania prawa lokalnego do reguł światowych podlegają również ujednoliceniu, co z biegiem czasu pozwala w koncernach posiadających większe doświadczenie na formalizowanie działań.

Najbardziej wysublimowaną formą koordynacji wydaje się być socjalizacja, rozumiana jako uczenie się i przyjmowanie przez członków organizacji wymaganych zasad zachowania [Pla-Barber, 1999, s. 5]. Mechanizm socjalizacji wymaga od kierownictwa spółek zależnych oraz ich pracowników poznania i co ważniejsze przyswojenia sobie filozofii firmy. Stanowi on bowiem specyficzną formę uspołecznienia, której wynikiem jest działanie zgodne z założeniami centrali bez instrukcji szczegółowych i poleceń. Z powyższego faktu wynika, że jest to szczególnie pożądana forma integracji, pozwalająca na utrzymanie wysokiego poziomu autonomii przy zabezpieczeniu strategicznych interesów koncernu. Jej znaczenie uwidacznia się w warunkach niepewności i konieczności szybkiego podejmowania decyzji na szczeblu lokalnym. Kiedy to lokalni menadżerowie są w stanie podjąć decyzje w zgodzie z interesami koncernu, bez dodatkowych konsultacji z centralą. Mechanizm ten jest korzystny również ze względu na niskie koszty jego stosowania.

Zastosowanie określonych mechanizmów integracji spółek w ramach jednej grupy wymaga sprawdzenia skuteczności ich działania i ustalenia zakresu i kierunku odchyleń od stanu zakładanego. Zadanie to spełniają dwa sposoby kontroli podległych podmiotów:

- kontrola wyników spółek zależnych, oparta w dużym stopniu na wcześniej omówionym mechanizmie formalizacji. Ujednolicony system raportowania z istotnych zakresów funkcjonowania przedsiębiorstwa, ułatwia i obniża koszty procesu kontroli wyników,
- kontrola zachowań jest procesem o znacznie mniejszych możliwościach sformalizowania. Jej atutem jest jednak możliwość dotarcia do procesów jakościowych, co ma istotne znaczenie w procesie podejmowania decyzji.

Na bazie tych założeń w toku badań obu procesów stwierdzono, że kontrola wyników stosowana jest w większym stopniu przy ocenie firmy jako całości. Kontrola zachowań jest użyteczna przy analizie szczegółowej określonych obszarów aktywności spółek [Pla-Barber, 1999, s. 6]. Wydaje się jednak, że w praktyce nie istnieje możliwość jednoznacznego oddzielenia obu rodzajów kontroli oraz zastosowania tylko jednego z tych mechanizmów.

Zagadnienie kontroli spółek zależnych związane jest bezpośrednio z tematem postępującego w szybkim tempie procesu informatyzacji przedsiębiorstw. Techniki internetowe oraz zintegrowane systemy informatyczne stwarzają możliwości transmisji znaczących ilości danych w krótkim czasie. Właściwe zastosowanie tych technologii w procesie zarządzania międzynarodowymi koncernami rewolucjonizuje relacje pomiędzy spółkami a centralą tworząc sieć powiązań [Hartman, Sifonis i Kador, 2001, s. 13]; [Oesterle, Fleish i Alt, 2000, s. 2]. Wszelkie dane wprowadzone do systemu przedsiębiorstwa, nawet najbardziej odległego geograficznie mogą być w tym samym czasie dostępne w cen-

trali. Proces kontroli wyników nawet na bardzo szczegółowych odcinkach działalności nie jest już wypadkową odległości i liczby danych, a jedynie zdolności analitycznych centrali. Postęp technologiczny pozwala również na zdalną kontrolę procesów funkcjonujących w podległych przedsiębiorstwach, co wkracza w obszar kontroli zachowań.

Metody integracji stosowane w praktyce – analiza przypadku

Badając mechanizmy koordynacji i kontroli w spółkach zależnych międzynarodowych koncernów poddano analizie dwa przedsiębiorstwa włączone do korporacji w drodze prywatyzacji. Obydwa przedsiębiorstwa A i B położone są w Wielkopolsce i utworzone zostały bezpośrednio po drugiej wojnie światowej. W okresie funkcjonowania przed rokiem 1990 uzyskiwały bardzo dobre wyniki ekonomiczne i zbudowały pozytywne wizerunki zarówno w sferze gospodarczej, jak i w środowisku. Ich obroty w chwili prywatyzacji były zbliżone, a stan zatrudnienia mieścił się w przedziale 800 do 1000 osób. W 1990 roku rozpoczęto niemal równolegle procesy prywatyzacyjne obu firm w drodze prywatyzacji kapitałowej i zakończono je w 1992 roku (Ustawa z 13 lipca 1990 r. O prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. z 1990 r., nr 51, poz. 298). W wyniku przekształceń firmy przyjęły formę prawną spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i zostały sprzedane inwestorom branżowym z Niemiec.

Firma A działa w branży odzieżowej, jej obroty wynoszą około 7 milionów euro i zatrudniała na koniec 2000 roku 850 pracowników. Koncern, do którego została włączona miał obroty ok. 380 milionów euro, przy zatrudnieniu 6639 osób. W strukturze grupy funkcjonują 72 spółki europejskie, azjatyckie i amerykańskie, w tym 41 zlokalizowanych w Niemczech i 7 w Polsce. Podstawową działalność firmy stanowi produkcja i sprzedaż odzieży pod kilkoma znanymi na świecie markami. Polskie spółki koncernu funkcjonują jako jednostki produkcyjne i handlowe.

Omawiana spółka A nie posiada powiązań kapitałowych i gospodarczych z innymi polskimi spółkami koncernu. Firma nie dysponuje własną siecią handlową w kraju ani za granicą i ok. 80% produkcji jest sprzedawanych do sieci koncernu. Od chwili prywatyzacji nie zostały przeprowadzone istotne zmiany zarówno w strukturze produktów, stosowanych technologii, jak i strategii. Struktura organizacyjna została zmodyfikowane przez ograniczenie liczby pracowników administracyjnych.

Firma B działa w branży medycznej. Obroty w 2000 wynosiły ok. 28 milionów euro, a zatrudnienie 898 osób. Koncern zatrudnia 27 238 osób i wykazuje obroty na poziomie 2385 milionów euro. W rocznym sprawozdaniu wykazuje udziały w 50 spółkach położonych w Europie, Ameryce Północnej i Południowej, Australii i Azji. Omawiana spółka B jest jedyną firmą koncernu w Polsce po koncentracji działalności przeprowadzonej w 1996 roku i polegającej na połączeniu trzech wcześniej istniejących firm. Zarówno zakres produktów, jak i stosowane technologie nie podlegały istotnym zmianom po włą-

czeniu spółki do koncernu, aczkolwiek stosowane są ciągłe modyfikacje w tym obszarze. Na skutek przejęcia odpowiedzialności za sprzedaż produktów koncernu w kraju po 1996 roku kierunki aktywności spółki uległy istotnej modyfikacji i obejmują one obecnie:
- produkcję narzędzi medycznych,
- sprzedaż eksportową wyrobów własnych w tym do spółek grupy,
- sprzedaż produktów medycznych grupy i własnych na rynku polskim.

Analiza mechanizmów koordynacji i kontroli w spółkach

Analiza procesów koordynacji stosowanych przez centralę w stosunku do spółki A wskazuje, że cechuje je:
- wysoki poziom centralizacji,
- umiarkowany poziom formalizacji,
- niski poziom socjalizacji.

Centralizacja decyzji z punktu widzenia formalnego określona jest poprzez oficjalne dokumenty spółki tj. umowę spółki i regulamin zarządu, oraz przez personalne zaangażowanie przedstawicieli centrali w proces zarządzania spółką. W strukturze organizacyjnej przedstawiciele inwestora większościowego zajmują trzy miejsca w pięcioosobowej radzie nadzorczej i dwa miejsca w pięcioosobowym zarządzie. Zakres odpowiedzialności niemieckich członków zarządu nie jest jednak precyzyjnie określony w przeciwieństwie do lokalnego składu, gdzie odpowiedzialność obejmuje zakresy funkcjonalne produkcji, handlu oraz administracji i finansów. Mimo tego, przedstawiciele centrali w zarządzie zachowali sobie niepotwierdzone formalnie prawo wpływu na wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. W obszarze produkcyjnym ograniczenie swobody działania wynika z dwóch czynników:
- silnej presji na ograniczenie kosztów wywieranej przez centralę,
- znaczącego udziału sprzedaży kierowanej do sieci koncernu.

Branża odzieżowa należy do dziedzin o niskim poziomie barier wejścia [Porter, 1992, s. 25], w związku z powyższym koszty wytwarzania, w szczególności wynagrodzeń, stanowią bardzo wrażliwy punkt, wpływający na lokalizację produkcji. W przypadku omawianej firmy A istnieje silna konkurencja zakładów położonych w Azji i Europie Wschodniej o niższych kosztach siły roboczej. W związku z powyższym decyzje o asortymencie produkcji, praktycznie w stu procentach, podejmowane są na szczeblu centrali przez lokowanie zamówień i dostawy surowcowe. Członkowie zarządu desygnowani przez centralę podejmują również decyzje dotyczące struktury zatrudnienia i wysokości wynagrodzeń pracowników spółki. W efekcie, mimo problemów natury społecznej, płace w przedsiębiorstwie kształtują się na poziomie 63% średniej płacy w przedsiębiorstwach prywatnych. W obszarze handlu i marketingu spółka praktycznie pozbawiona jest własnej organizacji sprzedaży, a dystrybucja na rynku krajowym odbywa się za pośrednictwem hurtowni wyznaczonej przez centralę.

Przy bardzo wysokim poziomie centralizacji decyzji spółka A integrowana jest ze strukturami koncernu przy umiarkowanym poziomie formalizacji. W zakresie produkcyjnym ujednolicenie procesów wytwarzania jest oczywiste ze względu na wspomnianą wcześniej centralizację procesu sterowania produkcją i zaopatrzenia. Jednak w obszarze zarządzania nie obowiązują pisemne instrukcje działania i zbiory poleceń narzucanych przez centralę. Sprawozdawczość wewnętrzna koncernu opiera się na cyklu miesięcznym i rocznym, według ustalonych formularzy, dopuszczono jednak dowolność w doborze firmy dokonującej weryfikacji rocznych sprawozdań. Fakt ten można wyjaśnić bezpośrednim udziałem przedstawicieli centrali w bieżącym zarządzaniu.

Mimo upływu stosunkowo długiego czasu od włączenia spółki A do struktur koncernu, nie przeprowadzono żadnych istotnych kroków w zakresie socjalizacji. Spółka funkcjonuje w społecznej izolacji od centrali i innych zakładów grupy, co szczególnie interesujące, nawet tych zlokalizowanych w Polsce. Kontakty pomiędzy pracownikami spółki i centrali mają zdecydowanie formalny charakter i dotyczą zagadnień merytorycznych. Uczestnictwo przedstawicieli załogi w radzie nadzorczej nie wpływa zasadniczo na uspołecznienie związków wewnątrz grupy. Z przeprowadzonych wywiadów nie wynika również, by przedstawiciele koncernu podejmowali próby komunikowania celów działania i strategii w sposób pozwalający na uzyskanie przez to dodatkowej motywacji pracowników spółki.

Z przedstawionego rysu funkcjonowania spółki A wynika, że procesy kontroli oparte są na systemie kontroli zachowań. Comiesięczne wizyty członków zarządu i ich bezpośrednie zaangażowanie w proces podejmowania decyzji jednoznacznie wskazuje na taką strategię nadzoru. Bezpośrednia kontrola procesów pozwala na obniżenie roli kontroli wyników, która w świetle metod stosowanych przez centralę stanowi dodatkowy element nadzoru nad realizacją wytycznych.

W spółce B stosowane są bardziej wysublimowane mechanizmy integracyjne, które podlegały modyfikacji wraz z czasem funkcjonowania spółki w strukturach koncernu. W składzie rady nadzorczej znajduje się trzech przedstawicieli głównego udziałowca i jeden przedstawiciel załogi, co w porównaniu ze spółką A stanowi osłabienie pozycji pracowników. W skład zarządu w pierwszym okresie wchodziło dwóch przedstawicieli centrali, przy czym jeden na stałe mieszkał w Polsce. Od 1996 roku ograniczono liczbę członków zarządu i pozostali w nim tylko lokalni menadżerowie, powiązani ze spółką sprzed okresu prywatyzacji.

Decyzje produkcyjne są podejmowane przez lokalne kierownictwo, koordynacji z centrali podlega zakres produktów dostarczanych do sieci handlowej koncernu. Poziom centralizacji decyzji w obszarze handlu i marketingu należy poddać analizie w poszczególnych segmentach:

- sprzedaży eksportowej poza siecią koncernu,
- sprzedaży w ramach koncernu,
- sprzedaży wyrobów własnych i towarów handlowych grupy w kraju.

W pierwszym obszarze decyzje podejmowane są na poziomie działu eksportu i zarządu spółki, przy czym uzgadniane są z przedstawicielami centra-

li działania mogące doprowadzić do wzajemnego konkurowania produktów na określonych rynkach. W pierwszym okresie współpracy centrala dążyła do ograniczenia możliwości decyzyjnych spółki w tym obszarze, jednak zdobyte doświadczenia pozwoliły na utrzymanie decentralizacji decyzji.

Sprzedaż produktów do sieci koncernu jest sterowana z centrali zarówno co do technologii wytwarzania, jak i kosztów poprzez system cen transakcyjnych. Odpowiedzialność za sprzedaż i działania marketingowe na rynku krajowym w pierwszym okresie współpracy spoczywała w znacznym stopniu na wyznaczonych przedstawicielach centrali, którzy m.in. zaangażowani byli przy rekrutacji pracowników, w wydarzenia promocyjne w części finansowane z budżetów centrali. Z biegiem czasu obniża się poziom centralizacji decyzji i obecnie współpraca polega na uzgadnianiu rocznych planów i strategii długookresowych. Odpowiedzialność za realizację zadań łącznie z budżetami została przeniesiona do polskiej spółki. W obszarze finansów rola centrali ograniczona jest do zatwierdzenia rocznych planów finansowych. Decyzje operacyjne, z wyjątkiem polityki zabezpieczenia wahań kursów walutowych, podejmowane są lokalnie.

Poziom formalizacji w spółce B jest rozszerzony w stosunku do standardów przyjętych w spółce A. Obok zasad raportowania i ujednoliconych metod kalkulacji kosztów będących podstawą ustalania cen transakcyjnych, spółka B otrzymała z centrali obszerny podręcznik dotyczący zasad prowadzenia korporacyjnej księgowości oraz wyznaczono przez koncern firmę weryfikującą roczne sprawozdania. Bardzo istotne znaczenie dla integracji spółki do struktur koncernu ma również wprowadzenie, według przekazanych informacji na żądanie centrali, zintegrowanego systemu informatycznego firmy SAP. Dotychczas został on wdrożony tylko w części spółek grupy, należy jednak oczekiwać, że po pełnym wprowadzeniu będzie on automatycznie, z racji wymagań systemowych i możliwości dostępu, stanowił podstawowy mechanizm formalizujący obieg informacji i procesów we wszystkich spółkach.

Znaczące różnice pomiędzy spółkami A i B dotyczą również zakresu socjalizacji. Mimo że według oceny pracowników firmy B centrala nie oferuje bogatych form wciągnięcia pracowników spółki do życia koncernu, to jednak proponowane formy współdziałania zmierzają w kierunku rozszerzenia zakresu socjalizacji jako mechanizmu integrującego w koncernie. Jeszcze przed zakupieniem udziałów kierownictwo koncernu zaprosiło kilkudziesięcioosobową grupę pracowników polskiego przedsiębiorstwa do zwiedzenia zakładów w Niemczech. Bezpośrednio po prywatyzacji zorganizowano szkolenia marketingowe dla kierowników najważniejszych działów polskiego zakładu, prowadzone przez przedstawicieli centrali. Działania te są kontynuowane w formie działowych zebrań marketingowych o charakterze regionalnym. Sporadycznie kierownicy działów spółki wciągani są do zespołów roboczych przygotowujących rozwiązania dla całego koncernu. Stosowane są również inne formy socjalizacji o mniej formalnym charakterze. Regionalni kierownicy sprzedaży z centrali, uczestniczą w corocznych spotkaniach przedstawicieli handlowych sprzedających produkty koncernu w Polsce. Sporadycznie praktykowane są wzajemne wizyty

pracowników centrali i spółki współpracujących ze sobą. Przenoszeniu (transferowi) kultury i informacji o działaniach w koncernie ma służyć również wydawanie czasopisma korporacyjnego o charakterze ogólnoinformacyjnym oraz czasopism działowych dotyczących głównie zagadnień handlowych.

Mechanizmy kontroli stosowane przez centralę w stosunku do spółki B podlegały największym modyfikacjom w czasie. Pierwotny udział dwóch przedstawicieli koncernu w zarządzie spółki oraz kwartalny cykl spotkań rady nadzorczej wskazuje, że stosowano bezpośrednie metody kontroli polegające na nadzorze zachowań i procesów. Wycofanie osób z koncernu z zarządu oraz zmniejszenie częstotliwości spotkań rady nadzorczej do dwóch rocznie wskazuje na przesunięcie kontroli na analizę wyników, tym bardziej że głównymi tematami wspomnianych posiedzeń rady nadzorczej są obok procedur statutowych, ustalanie rocznych planów działania spółki i przyjęcie raportu z wykonania planów. Według opinii kierownictwa, mimo rzadkich bezpośrednich interwencji, centrala analizuje uważnie miesięczne sprawozdania wspomniane przy omawianiu procesu formalizacji.

Wnioski

Porównanie mechanizmów integracji stosowanych w spółkach A i B wskazuje, że pomimo znaczących podobieństw historii obu firm, ich podłoża kulturowego, położenia geograficznego oraz zastosowanej metody przekształceń własnościowych ich właściciele zastosowali odmienne sposoby integracyjne. Zwraca również uwagę fakt zróżnicowania obu procesów w czasie. Mechanizmy integracyjne w spółce A nie podlegały zasadniczym zmianom poza nasilaniem się nacisków na podniesienie efektywności ekonomicznej. W spółce B metody stosowane przez centralę zmieniały się wraz z rosnącym doświadczeniem we współpracy ze spółką.

W spółce A koordynacja uzyskiwana jest poprzez znaczącą centralizację decyzji, ograniczoną co do nasilenia formalizację oraz praktycznie znikomy poziom socjalizacji. W spółce B możemy mówić o odwróconym mechanizmie. Centralizacja ma charakter umiarkowany, rozszerzono mechanizm formalizacji i znacznie szerzej rozbudowano elementy socjalizacji. Przy czym te dwa ostatnie mechanizmy zostały zintensyfikowane w późniejszym okresie integracji.

Analiza metod kontroli stosowanych w obu spółkach, mimo większych podobieństw wynikających z ograniczonej palety działań wykazuje, że w spółce A nacisk położono na kontrolę zachowań. W spółce B proces ten ulegał transformacji w czasie, od kontroli zachowań do kontroli wyników jako formy dominującej.

Zważywszy na fakt, że obie spółki uzyskują pozytywne wyniki finansowe na planowanym poziomie należy przyjąć, że różnice w stosowanych metodach nie były spowodowane koniecznością zastosowania nadzwyczajnych rozwiązań.

Analizując sytuację z punktu widzenia branży zauważalne są różnice. Branże odzieżową charakteryzuje niski poziom barier wejścia, w tym stosunkowo

niskie wymagania technologiczne, co znajduje odbicie w lokalizacji licznych zakładów w Azji i Europie Wschodniej. W branży medycznej, mimo niewątpliwie trudniejszego dostępu, funkcjonuje bardzo silna konkurencja ulokowana w krajach o niskich kosztach wytworzenia i wymuszająca wysoką efektywność.

Daleko idące podobieństwa można również zauważyć analizując doświadczenie obu firm zarówno co do dalszej historii, jak i okresu transformacji gospodarki.

Na podstawie powyższego można przyjąć, że różnice w metodach integracji mają podłoże w innych wymiarach. Dwa z nich wydają się szczególnie istotne w analizowanych przypadkach:

- znaczenie strategiczne, jakie koncern przypisuje spółce,
- kultura grupy i przyjęte metody kierowania przez jej menadżerów.

Spółce A przypisano zadanie wykonania produkcji na rzecz koncernu. W tym obszarze przedmiotem zainteresowania jest maksymalne obniżenie kosztów. Można oczekiwać, że jeżeli w przyszłości przewaga konkurencyjna spółki w zakresie kosztowym zostanie osłabiona, centrala podejmie decyzję o jej zamknięciu.

W spółce B po prywatyzacji zdołano rozszerzyć zakres działalności w obszarach istotnych dla koncernu. Obok produkcji na rzecz grupy i niezależnego eksportu, firma przejęła funkcję dystrybutora produktów korporacji w blisko czterdziestomilionowym kraju europejskim o pozytywnie ocenianych perspektywach rozwojowych.

Drugi element pochodzi z obszaru socjologii, a jego podstawę może stanowić zdanie dotyczące logiki sytuacyjnej: „Instytucje nie działają, lecz działają tylko jednostki w tych instytucjach lub dla tych instytucji" [Popper, 1997, s. 101]. Osoby reprezentujące koncern przyjmują określony sposób działania w stosunku do spółek podległych bazując na własnych doświadczeniach i wiedzy. Ich metody modyfikowane są przez kulturę reprezentowanej firmy w stopniu, w jakim zdołali ją sobie przyswoić.

Czas, jaki upłynął od zapoczątkowania przemian społeczno-gospodarczych w Polsce pozwala na przeprowadzenie głębokich badań wzajemnych relacji, pomiędzy centralami koncernów a należącymi do nich spółkami zlokalizowanymi w naszym kraju. Ich wyniki mogą stanowić znaczące źródło wiedzy w zakresie teorii zarządzania oraz wskazówki dla praktyki gospodarczej w zakresie metod i efektów procesów prywatyzacji rozpatrywanych w skali mikro.

Niniejszy artykuł stanowi próbę zrobienia pierwszego kroku w tym kierunku. Celowym wydaje się przeprowadzenie dalszych, pogłębionych badań obejmujących zmiany, jakie dokonują się w polskich przedsiębiorstwach w wyniku procesów włączania do międzynarodowych koncernów, ich wpływu na autonomię, tożsamość i powiązania ze środowiskiem społecznym spółek zależnych.

Bibliografia

Birkinshaw J., [1998], Acquiring Intellect: Managing the Integration of Knowledge-Intensive Acquisitions, Business Horisons, May-June.

Dunning J.H., [1993], Multinational Enterprises and the Global Economy, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham, England.

Frąckowiak W., i Lewandowski M., [1998], *Wzrost wewnętrzny przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, [w:] W. Frąckowiak (red.), [1998], *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Gencturk E.F. i Aulakh P.S., [1995], The Use of Process and Output Controls in Foreign Markets, Journal of International Business Studies, Fourth Quarter 1995.

Gorynia M., [2000], *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, [w:] Gorynia M., (red.) [2000], *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Hartman A., Sifonis J. i Kador J., [2001], *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, Wydawnictwo K.E. Liber s.c., Warszawa.

Konecki K., [2000], *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kotarbiński T., [1982], *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wydawnictwo, Wrocław.

Lewandowski M., [1998], *Znaczenie integracji w procesach fuzji i przejeć przedsiębiorstw*, [w:] W. Frąckowiak (red.), [1998], *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Oesterle H., Fleish E., i Alt R., [2000], Business Networking. Shaping Enterprise Relationships on the Internet, Springer, Berlin.

Pitelis C.N., Sugden R. (eds), [1991], The Nature of the Transnational Firm, Routledge, London

Pla-Barber J., [1999], Co-ordination and Control in Multinational Enterprises, New Empirical Evidence, materiały z 25 Konferencji EIBA, Manchester.

Popper K., [1997], *W poszukiwaniu lepszego świata. Wykłady i rozprawy z trzydziestu lat*, Wydawnictwo „Książka i Wiedza", Warszawa.

Porter M.E., [1992], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Przybylska K., [2001], *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej. Empiryczna weryfikacja czynników lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Czechach, Polsce i na Węgrzech*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Schweiger D.M., i Goulet P.K., [2000], Integrating Mergers and Acquisitions: An International Research Review, [w:] Cooper C., Gregory A., (eds), [2000], Advances in Mergers and Acquisitions, JAI An Imprint of Elsevier Science, Amsterdam.

Simoes V.C., Biscaya R., i Nevado P., [2000], Subsidiary Decision Making Autonomy: Competences, Integration and Local Responsiveness, materiały z 26 Konferencji EIBA, Maastricht.

Taggart J.H. i Sanderson M., [2001], How Local Managers Influence Strategy in MNCs. W Hughes M.D. i Taggart J.H. (eds), [2001], International Business. European Dimensions, Palgrave, New York, s. 138-150.

Venaik S., Midgley D.F. i Devinney T.M., [2000], An Empirical Examination of the Dimensionality of the Integration-Responsiveness Framework, materiały z 26 Konferencji EIBA, Maastricht.

Wortmann M., [2000], External and Internal Growth of Multinational Enterprises – Empirical Findings and theoretical Implications, materiały z 26 Konferencji EIBA, Maastricht.

Yamin M., [2000], Subsidiary Entrepreneurship and the Advantage of Multinationality, materiały z 26 Konferencji EIBA, Maastricht.

Yip G.S., [1996], *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.