

Danuta Kozłowska-Makós*

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w warunkach koncentracji kapitału

Wstęp

Zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej związane z nasilającymi się procesami globalizacyjnymi są częstą przyczyną zmian charakteru i sposobu koncentracji kapitału. Choć występuje wiele możliwości integrowania się przedsiębiorstw, jednak to procesy fuzji i przejęć są typowymi rozwiązaniami dającymi przedsiębiorstwom szansę na rozwój. Wśród potencjalnych korzyści zwraca się uwagę na uzyskiwanie efektu synergii, korzyści skali czy maksymalizację wartości przedsiębiorstwa. Ocena fuzji i przejęć wymaga także spojrzenia przez pryzmat zagrożeń i kosztów z nimi związanych. Istotne problemy w kapitałowym łączeniu się przedsiębiorstw stwarzają różnice kulturowe, które przyczyniają się często do niepowodzenia transakcji. Kultura organizacyjna rzadko poddawana jest odpowiedniej analizie, a często nawet całkowicie jest pomijana. Przedsiębiorstwa nie przywiązują należytej wagi do jej znaczenia w warunkach koncentracji kapitału. Powodzenie transakcji o tak wysokim stopniu złożoności jak fuzja czy przejęcie jest możliwe tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwa będą działały zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Możliwe stanie się wtedy osiągnięcie efektu synergii kultur we wspólnym działaniu przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest analiza i ocena szans oraz zagrożeń łączenia się przedsiębiorstw na rynku kapitałowym. Szczególną uwagę zwrócono przy tym na znaczenie kultury organizacyjnej charakterystycznej dla przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych w warunkach koncentracji kapitału. W celu przedstawienia zagadnień stanowiących przedmiot rozważań oraz osiągnięcia zamierzonych celów zastosowano metodę badań literaturowych opartych na analizie krajowych i zagranicznych publikacji. Artykuł ma zatem charakter poznawczy.

1. Fuzje i przejęcia jako formy koncentracji kapitału

Procesy integracji przedsiębiorstw wiążą się z transferem kapitału i wymagają dalszej jego koncentracji. Mobilność kapitału, czyli zdolność

* Dr, Katedra Finansów Przedsiębiorstw i Ubezpieczeń Gospodarczych, Wydział Finansów Ubezpieczeń, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, danuta.kozlowska-makos@ue.katowice.pl

do przemieszczania się, zapewnia rynek kapitałowy, na którym dokonuje się swobodny przepływ kapitału, dzięki czemu możliwe jest tworzenie powiązań kapitałowych, prowadzących do coraz wyższego poziomu koncentracji kapitału [Zadora, 2011, s. 34]. Do przepływu i koncentracji kapitału służą także fuzje i przejęcia.

Rozróżnienie pomiędzy poszczególnymi formami zjawiska łączenia się przedsiębiorstw jest nieostre i trudno wskazać precyzyjne kryteria klasyfikacji. Znajduje to odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu, w której wiele terminów stosuje się w sposób dość dowolny, przypisując im różne znaczeniowo konotacje. W literaturze anglojęzycznej do wyjaśnienia procesów „połączenie, łączenie się” przedsiębiorstw używa się ogólnego terminu: *mergers and acquisitions* (w skrócie M&A), przy czym *mergers* określa najczęściej fuzję, a *acquisitions* – przejęcia. Natomiast w języku polskim termin „fuzja” definiuje się jako „połączenie, zjednoczenie się przedsiębiorstw handlowych [...]”. W języku angielskim zamiennie używa się również innych terminów, takich jak: *takeover* – przejęcie, *consolidation* – konsolidacja oraz *buyout* – wykup. Należy zatem wskazać na różnice i podobieństwa w stosowaniu tych pojęć [Kozłowska-Makós, 2016, s. 115].

Przez pojęcie fuzji najczęściej rozumie się połączenie przedsiębiorstw. Proces ten może jednak mieć dwojaki charakter. Jeżeli w wyniku połączenia dwóch niezależnych podmiotów gospodarczych pozostaje jeden, mówi się wtedy o inkorporacji bądź wchłonięciu (czyli $A + B = A$, gdzie: A jest nabywcą, B sprzedawcą). W sytuacji gdy łączące się przedsiębiorstwa tracą osobowość prawną, a na ich potencjałach powstaje nowe (trzecie) przedsiębiorstwo proces ten nazywa się konsolidacją (czyli $A + B = C$).

Natomiast z przejęciem mamy do czynienia wówczas, gdy jeden podmiot (silniejszy ekonomicznie) uzyskuje przewagę i kontrolę nad innym podmiotem tracącym swą niezależność. Przedsiębiorstwo nie traci osobowości prawnej, mimo że jego działalność gospodarcza jest kontrolowana przez innych właścicieli. Następuje zatem transfer kontroli, czyli przeniesienie kontroli nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa z jednej grupy inwestorów do innej (czyli $A + B = A + B$).

Przejęcie jest zatem procesem odmiennym od fuzji. Do różnic należy także zaliczyć charakter procesu, a mianowicie o ile fuzja ma zawsze charakter przyjazny (*friendly takeover*), akceptowany przez wszystkie strony transakcji, o tyle przejęcie może być przyjazne bądź wrogie. Przejęcie wrogie (*hostile takeover*) ma miejsce wtedy, gdy zarząd przejmowanego przedsiębiorstwa sprzeciwia się przejęciu lub przejęcie kontroli odbywa się bez wiedzy organów spółki [Kozłowska-Makós, 2016, s. 116].

Najogólniej procesy fuzji i przejęć można przedstawić w trzech etapach. Etap przygotowawczy polega na wyszukiwaniu oraz poddaniu analizie

i ocenie spółki kandydata do przejęcia. W etapie negocjacyjnym następuje wycena przedsiębiorstwa, negocjacje, finansowanie i zawarcie transakcji. Z punktu widzenia interesującego nas tematu istotny jest etap integracyjny, w którym dokonuje się oceny pod kątem dopasowania kulturowego i organizacyjnego między podmiotem przejmującym i przejmowanym [Sudarsanam, 1998, s. 43]. Należy zaznaczyć, że aby transakcja zakończyła się sukcesem, konieczne jest przestrzeganie zasad zarządzania wartością nie tylko w procesie przejęcia, ale także po zakończeniu transakcji. Słaby poziom dostosowania kulturowego negatywnie wpływa na strukturę organizacyjną i w konsekwencji może doprowadzić do niepowodzenia transakcji.

2. Szanse i zagrożenia kapitałowego łączenia się przedsiębiorstw

Analizując literaturę, można wskazać na główne motywy decyzji kapitałowych łączenia się przedsiębiorstw. Uwzględniają one nie tylko aspekt finansowy, ale również techniczny, operacyjny, rynkowy, marketingowy i menedżerski.

Techniczne i operacyjne motywy łączenia się przedsiębiorstw wiążą się głównie ze zwiększeniem efektywności działania. Dąży się wówczas do poprawy zarządzania finansami i redukcją niektórych stanowisk. Nie bez znaczenia jest możliwość pozyskania wykwalifikowanego kierownictwa. Drugą grupę stanowią rynkowe i marketingowe motywy, które wiążą się głównie ze zwiększeniem udziału w rynku, wyeliminowaniem konkurencji czy też korzyściami zakresu. W grupie motywów finansowych istotne jest dążenie do zwiększania wartości przedsiębiorstwa poprzez osiągnięcie efektu synergii. Efekt synergii, tzw. nowa, dodatkowa wartość będąca wynikiem integracji, wyraża się tym, że wartość połączonych spółek, określona rynkową ceną akcji nowo powstałego podmiotu, powinna być wyższa niż suma wartości akcji poszczególnych przedsiębiorstw przed połączeniem (hipoteza $2 + 2 = 5$). Przedsiębiorstwa osiągną zatem korzyści z połączenia, gdy wartość połączonego podmiotu będzie większa niż suma wartości każdej z nich oddzielnie¹.

Szczególną uwagę zwrócić należy na motywy menedżerskie, a więc przede wszystkim na kadre kierowniczą. Przejęcia przedsiębiorstw dokonywane są nie tylko przez inne podmioty, ale również przez menedżerów. Nazywane są one przejęciami menedżerskimi i polegają na przejęciu przez własną kadre menedżerską udziałów przedsiębiorstwa, w którym jest zatrudniona (MBO – *management buy-out*). Definicja może być rozszerzona o zaznaczenie, że przejęcie odbywać się może z zewnętrznym zasilaniem

¹ Badania eksperckie dowodzą, że efekt ten występuje w ośmiu transakcjach fuzji i przejęć na dziesięć [Kozłowska-Makós, 2015, s. 17–28].

kapitałowym (LMBO – *leveraged management buy-out*), jak również, że w przejściu uczestniczyć mogą pracownicy przedsiębiorstwa (EBO – *employment buy-out*, LEBO – *leveraged employment buy-out*), [Kozłowska-Makós, 2009, s. 374]. Należy zaznaczyć, iż od postaw i zachowań menedżerów uczestniczących w procesach fuzji i przejęć zależy w dużej mierze efektywność tych procesów i w ich osobistej motywacji szuka się często przyczyn podejmowania tych działań. Zwróćmy zatem uwagę na najczęstsze motywy przejęć menedżerskich:

- uzyskanie ponadprzeciętnej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału – czynnikiem skłaniającym menedżerów do podjęcia ryzyka i zaangażowania osobistych środków jest przekonanie o ukrytej wartości zarządzanego przez nich przedsiębiorstwa (niedoszacowanie jej przez rynek),
- zdobycie kontroli nad spółką – motyw ten pozwala na realizację własnej wizji rozwoju przedsiębiorstwa, wykorzystania jego potencjału i swoich umiejętności zarządczych w najefektywniejszy sposób,
- zachowanie miejsca pracy, a zarazem stanowiska kierowniczego – w warunkach niepewności co do dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa dotychczasowe kierownictwo zagrożone utratą stanowiska, a także zagrożeni utratą pracy pracownicy aktywizują swoje działania mające na celu przejęcie przedsiębiorstwa,
- zapewnienie sobie bytu i rodzinie – przejęcie przedsiębiorstwa, nawet gdy przynosi tylko nieznaczne dochody, zapewnia pracę nie tylko przejmującym, ale często także ich rodzinie,
- zachowanie miejsca pracy dla dotychczasowego personelu – w momencie zagrożenia stabilnych warunków kolektyw ten pobudza kierownictwo do przejęcia przedsiębiorstwa i zapewnia dalszą współpracę.

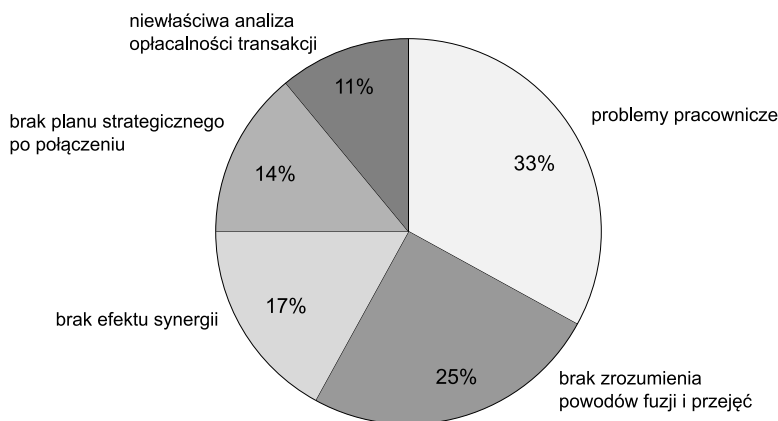
Fuzje i przejęcia są skomplikowanym procesem i nie zawsze możliwe jest przewidzenie wszystkich potencjalnych zagrożeń. Procesom tym towarzyszy nieustające ryzyko i niepewność. Ryzyko można traktować jako możliwość niezrealizowania transakcji. Niepewność z kolei związana jest z brakiem informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, co można traktować jako problem ograniczeń poznawczych decydenta.

Ważny wpływ na podejmowane decyzje ma zmienność rynku kapitałowego. Dotyczy to głównie działalności w warunkach niedoskonałego rynku, o ograniczonej efektywności (w tym efektywności informacyjnej), cechującym się pojawianiem się konfliktów interesów, kosztów transakcyjnych oraz asymetrii informacji. Problem efektywności informacyjnej rynku dotyczy zarówno charakteru posiadanych informacji, ich dostępności, jak i kosztów pozyskania [Łukasik, Błach, 2016, s. 13–14]. Asymetria informacji wiąże się z tym, że jedna ze stron ma dostęp do informacji niezbędnych

do podejmowania decyzji dotyczącej przeprowadzenia fuzji czy przejęcia, którego nie ma druga strona. Przedsiębiorstwo przejmowane ma z reguły więcej informacji o potencjalnych dochodach i ryzyku niż przedsiębiorstwo przejmujące. Konsekwencją może być powstanie ryzyka przepłacenia, czyli przeszacowania wartości nabytego przedsiębiorstwa. Skutkować to może pojawieniem się dalszych ryzyk, w postaci wystąpienia ryzyka finansowego i operacyjnego. Ryzyko finansowe ma miejsce, gdy przejęcie zostało sfinansowane, np. kapitałem obcym, a niemożliwe staje się jednoczesne finansowanie własnych operacji. Dodatkowo ryzyku operacyjnemu towarzyszy niewielka wiedza o działalności przejmowanego przedsiębiorstwa. W konsekwencji nieuchronne może być pojawienie się ryzyka upadłości. Zagrożenie to wynika często z niespełnienia warunków koniecznych już na etapie podejmowania decyzji o przeprowadzeniu transakcji.

Podkreślić należy, że ważny jest nie tylko sam proces przejęcia, ale także tzw. faza potransakcyjna. Bariery występujące po zakończeniu transakcji wiążą się nie tylko z obawami inwestorów, ale również dotyczą postaw zachowawczych i braku doświadczenia strony przejmowanej, co w konsekwencji może doprowadzić do niepowodzenia przejęcia. Reakcje pracowników związane z przeprowadzaniem procesem przejęcia noszą nazwę tzw. syndromu fuzyjnego. Do jego najczęstszych źródeł zalicza się: obawę przed utratą pracy, możliwość przeniesienia na inne stanowisko czy zderzenie się różnych kultur [Cartwright, Cooper, 1992, s. 73]. Syndrom fuzyjny wynika przede wszystkim z niepewności o zasięg zmian organizacyjnych. Jak wskazują liczne badania empiryczne przypadków fuzji i przejęć na świecie, przyczyn niepowodzenia tych transakcji jest wiele. Najczęściej wynikają właśnie z problemów pracowniczych. Typowe przyczyny niepowodzeń transakcji fuzji i przejęć zostały przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1. Najczęstsze przyczyny niepowodzeń transakcji fuzji i przejęć



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Szczepankowski, 2010, s. 1].

Na postawy pracowników i menedżerów w procesach integracji przedsiębiorstw niewątpliwym wpływ ma charakter przeprowadzanej transakcji. Jeżeli przejęcie kontroli nad przedsiębiorstwem jest przyjazne, kadra kierownicza angażuje swoje oszczędności w objęcie akcji, kierując się głównie motywem zachowania pozycji kierowniczej w nowej strukturze własnościowej spółki. Korzyści finansowe z ulokowanego w akcje kapitału są tutaj czynnikiem drugorzędym. Natomiast w wypadku wrogiego przejęcia kadra kierownicza zachowuje bierną postawę i jest w pozycji podobnej do zajmowanej przez pracowników przedsiębiorstwa [Pawłowski, 2005, s. 60]. O tym, że połączenie dużych zasobów ludzkich jest bardzo trudne, świadczy fakt, że pełna integracja zajmuje często od 5 do 7 lat, a w przypadku wrogich przejęć nawet do 10 lat.

3. Kultura organizacyjna jako wyraz przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych

Procesy integracji przedsiębiorstw nie zawsze prowadzić będą do wzrostu efektywności alokacji zasobów. Mogą stanowić grę w celu osiągnięcia korzyści wybranych grup interesariuszy kosztem strat innych. Ważną rolę odgrywa przy tym kultura organizacyjna, która jest istotnym czynnikiem mającym znaczenie dla kształtowania społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie (CSR – *Corporate Social Responsibility*) [Klimkiewicz, 2011, s. 146]. Powodzenie procesu przejęcia jest często upatrywane w strategicznym dopasowaniu łączących się podmiotów, w zbieżnych kulturach przedsiębiorstw, ich organizacji i sposobach kierowania. Elementy te są istotne dla powodzenia transakcji, jednakże nie wyczerpują obszarów potencjalnego ryzyka [Szczepankowski, 2000, s. 150].

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa jest pojęciem, które nie ma uniwersalnej i powszechnej zaakceptowanej definicji. Z tego powodu również określenie jej zakresu nie jest łatwym zadaniem. Z uwagi na brak jednoznacznych standardów trudno jest precyzyjnie określić, jakie zachowania przedsiębiorstw są przejawem odpowiedzialności społecznej. Jednakże Komisja Europejska w swoim dokumencie „Zielona Księga” określa CSR jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo [Komunikat, 2011, s. 7].

W rozważaniach dotyczących kultury organizacyjnej w kontekście realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa istotne są dwie kwestie: wartości zakorzenione w kulturze organizacyjnej oraz powiązanie kultury ze strategią przyjętą przez przedsiębiorstwo. Kulturę organizacyjną zdefiniować można jako „(...) system wspólnych przekonań i wartości, rozwijający się w organizacji i kierujący zachowaniami jej członków” [Schein, 2008, s. 195]. Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie

społecznie odpowiedzialnym powinna opierać się na wartościach stanowiących podstawę koncepcji, tj. uczciwości, szacunku, podmiotowym traktowaniu czy odpowiedzialności pozytywnej. Kwestia budowania kultury organizacyjnej jest jednak często tematem kontrowersyjnym, zwłaszcza gdy wybrane wartości są narzucane odgórnie. Najczęściej takie sytuacje występują w przypadku tzw. silnej kultury organizacyjnej, której zarzuca się „totalność” powiązaną z przymusowymi środkami wdrażania. Przejęcia, w których inwestor na ogół narzuca swoją kulturę, wiążą się najczęściej z zastąpieniem dotychczasowych kierowników własną zaufaną kadrami. Zdarza się, że pracownicy odchodzą, zanim zostaną zwolnieni [Aniszewska, 2004, s. 96]. Kultura w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym powinna mieć cechy tzw. miękkiej kultury organizacyjnej, która pozostawia w organizacji miejsce na indywidualną inicjatywę, kreatywność, argumentację, czyli umożliwia zorientowanie na cele samorealizacji jednostki. W kwestii powiązania kultury organizacyjnej ze strategią przyjmuje się, że powinna ona promować wartości istotne z punktu widzenia osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. W takim rozumieniu kultura może stanowić instrument wspierania efektywności procesu połączenia przedsiębiorstw. Poprzez kulturę nieefektywną rozumieć się będzie kulturę opartą na wartościach, które nie wspierają osiągnięcia celów przedsiębiorstwa lub prowadzą do niepowodzenia transakcji fuzji lub przejęcia. Przy założeniu, że przedsiębiorstwo chce prowadzić działalność gospodarczą w oparciu o zasady CSR, wartości sprzeczne z takimi zasadami będą oznaką braku efektywności kultury organizacyjnej. W przeciwnym przypadku, kiedy przedsiębiorstwo z założenia wpisuje działania niezgodne z zasadami CSR w swoją strategię, efektywna kultura organizacyjna może wspierać realizację założonych zadań, jednak przedsiębiorstwo nie będzie uznawane za przykład przedsiębiorstwa „społecznie odpowiedzialnego” [Klimkiewicz, 2011, s. 138–139].

Kultura organizacyjna powinna zatem zapewnić uczestnikom organizacji swobodę podejmowania decyzji. W przeciwieństwie do „silnych kultur” organizacyjnych, w których często występują blokady (formalne lub nieformalne), utrudniające przeprowadzenie zmian, w których narzuca się sposoby interpretacji zjawisk, bardziej odpowiednie dla realizacji idei społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie wydają się być „kultury miękkie” [Klimkiewicz, 2011, s. 144].

W kapitałowym łączeniu się przedsiębiorstw istotne jest również wskazanie na funkcje kultury organizacyjnej w zakresie „miękkich” obszarów zarządzania. Funkcja integracyjna polega na scalaniu członków organizacji we wspólnotę, zaś funkcja percepcyjna oznacza postrzeganie samej organizacji i otoczenia zgodnie z wartościami oraz normami kultury, do

której się przynależy. Funkcja adaptacyjna oznacza z kolei socjalizację członków wspólnoty zgodną z regułami jej funkcjonowania. Natomiast funkcja nadawania tożsamości wiąże się z autoidentyfikacją członków wspólnoty [Sułkowski, 2012, s. 177].

Stąd też umiejętność spojrzenia na proces integracji z perspektywy kulturowej staje się wyzwaniem dla partnerów transakcji. Wybór drogi dostosowania kulturowego w fuzjach i przejęciach, a więc i ranga, jaką nadaje się kulturze w procesie integracji, zależy m.in. od podejścia inwestora i oceny akceptowalnego ryzyka związanego z integracją kultur.

Z procesem kształtowania kultury organizacyjnej wiążą się potencjalne problemy. Jednym jest fakt, że zaufanie, będące podstawą sprawnej komunikacji, dzielenia się wiedzą oraz postaw otwartości wobec zmian, buduje się dość długo. Tymczasem przedsiębiorstwa muszą jak najprędzej wrócić do „normalnego” działania. Kolejnym problemem staje się to, że proces interkulturowego uczenia odbywa się na trzech poziomach: emocjonalnym, poznawczym i behawioralnym [Bermeyer, Mayrhofer, 2008, s. 56]. Na poziomie emocjonalnym musi istnieć ciekawość i zainteresowanie dla innych wartości kulturowych. Na poziomie poznawczym organizacja musi dostarczyć adekwatnej wiedzy i informacji o fuzji lub przejęciu. Brak wiedzy powoduje nasilenie etnocentryzmu i postrzeganie drugiej strony jako agresywnej. Poziom behawioralny łączy się z rozwijaniem umiejętności, przestrzeganiem norm, dzieleniem się wiedzą i stosowaniem adekwatnych strategii działania [Aniszewska, 2008, s. 29].

Wynika więc z tego, że społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwie może być realizowana w różny sposób, jednak powiązanie jej z systemem zarządzania wymaga całościowego podejścia do realizowanych zagadnień. Sposób realizacji i integracji zasad społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie powinien być powiązany z wartościami zakorzenionymi w kulturze organizacyjnej i odzwierciedlać się w systemie zarządzania. Jednocześnie podkreśla się znaczenie spójności wartości, na których osadzona jest kultura organizacyjna z założoną strategią i sposobem jej realizacji [Klimkiewicz, 2011, s. 145].

CSR wpisany w proces integracji przedsiębiorstw powinien zatem przyczynić się do osiągnięcia efektu synergii². Nie należy jednak zapominać o tym, że CSR wymaga spełnienia umownych standardów etycznych, co

² Przykłady porozumień między Vodafone i Mannesmann, Time Warner i America Online oraz ABN AMRO i Royal Bank of Scotland ukazują fuzje i przejęcia zakończone niepowodzeniem wynikającym głównie z ignorancji kadry zarządzającej oraz skupienia niewystarczającej uwagi na nastrojach panujących wśród pracowników. ExxonMobil czy Royal Dutch Shell są z kolei przykładem udanych fuzji i przejęć. Dzięki nawiązanym porozumieniom przedsiębiorstwa miały możliwość rozwoju, osiągnięcia efektów synergii oraz zdobycia pozycji światowych liderów w swoich branżach [Łopacińska, 2014, s. 592].

wiąże się również z ponoszeniem kosztów. Bezpośredni wpływ działań CSR na wyniki finansowe przedsiębiorstw jest trudny do określenia, ponieważ koszty związane z realizacją koncepcji CSR można dokładnie zmierzyć, natomiast korzyści są często oddalone w czasie i trudne do oszacowania. Stąd zasadna staje się wielowymiarowa analiza społecznych uwarunkowań kosztu kapitału w zakresie powodzenia transakcji fuzji i przejęć. Wymaga to zatem dalszych pogłębionych badań i analiz.

Zakończenie

Proces integrowania się przedsiębiorstw jest bardzo złożony i trudny, zarówno dla osób go przeprowadzających, jak i całego personelu. Z jednej strony fuzje i przejęcia mogą przynosić przedsiębiorstwom wiele korzyści, dając im szansę na przetrwanie i rozwój na rynku, z drugiej zaś, dla części z nich integracja może wiązać się z negatywnymi skutkami. W kapitałowym łączeniu się przedsiębiorstw ważną rolę odgrywa aspekt kulturowy, który wiąże się z powstającymi konfliktami w przeprowadzaniu transakcji łączenia się przedsiębiorstw [Kozłowska-Makós, 2009, s. 372].

Stopień dostosowania kulturowego pomiędzy łączącymi się organizacjami czy tryb przejmowania innej kultury polega na integrowaniu się różnych kultur, wypieraniu jednej przez inną czy też na zachowaniu autonomii [Sudarsanam, 1998, s. 54]. Niedocenianie problemu związanego z kulturą organizacyjną przedsiębiorstw przystępujących do fuzji czy przejęcia jest głównym źródłem niepowodzenia transakcji. Dlatego istotne jest spełnianie wymagań wynikających z koncepcji CSR.

Pomimo faktu, że dysponujemy bogatą literaturą na temat potencjalnych czynników, które decydują o powodzeniu fuzji lub przejęciu, wiele transakcji tego rodzaju kończy się niepowodzeniem. Realia potransakcyjne najczęściej weryfikują oczekiwania, jakie wiązano z procesem nabycia. Wynika to przede wszystkim z braku wiedzy o działaniu podmiotu przejmowanego oraz jego kulturze organizacyjnej.

Literatura

- Aniszewska G. (2004), *Strategie integracji firm w fuzjach i przejęciach*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Aniszewska G. (2008), *Kształtowanie kultury organizacyjnej w organizacjach międzynarodowych w sytuacji fuzji i przejęć*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Barmeyer C., Mayrhofer U. (2008), *The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions: an analysis of the EADS group*, „International Business Review”, February.
- Cartwright S., Cooper C.L. (1992), *Mergers and acquisitions: the human factor*, Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford.

- Klimkiewicz K. (2011), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako wyraz kultury organizacyjnej*, „Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 156.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Odnowiona Strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, KOM(2011) 681, Bruksela, 25 października 2011.
- Kozłowska-Makós, D. (2015), *Efekt synergii w procesach łączenia się kapitału (wybrane problemy)*, „Journal of Financial Management and Accounting”, nr 3(2).
- Kozłowska-Makós D. (2009), *Spoleczne aspekty procesów łączenia się małych i średnich przedsiębiorstw*, „Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Mikrofima 2009. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 540.
- Kozłowska-Makós D. (2016), *Wpływ rynkowego trendu koncentracji kapitału na strategię finansową przedsiębiorstwa*, w: G. Łukasik, J. Błach (red.), *Strategie finansowe przedsiębiorstwa wobec zmian na rynku kapitałowym*, CeDeWu, Warszawa.
- Łopcińska K. (2014), *Korzyści i zagrożenia dla przedsiębiorstw wynikające z fuzji i przejęć na rynku międzynarodowym*, „Biznes międzynarodowy w gospodarce światowej”, nr 33.
- Łukasik G., Błach J. (2016), *Strategie finansowe przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Moles P. i inni (2011), *Corporate Finance*, Wiley, Chichester.
- Pawłowski J. (2005), *Motywy podejmowania działań prywatyzacyjnych w kontekście przejęć menedżerskich*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Schein E.H. (2008), *Organizational culture*, „American Psychologist”, Vol. 45.
- Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Sudarsanam S. (1998), *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa.
- Szczepankowski P. (2010), *Analiza efektywności fuzji i przejęć*, <https://analizafinansowa.pl/controlling/analiza-efektywnosci-fuzji-i-przejec-2880.html>, dostęp: 19.06.2010.
- Szczepankowski Piotr J. (2000), *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumenta, Dz.U. Nr 50, poz. 331 z późn. zm.
- Zadora H. (2011), *Fuzje i przejęcia na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Streszczenie

Procesy fuzji i przejęć powodują wiele zmian nie tylko w obszarze ekonomicznym, ale także społecznym. Szczególne konsekwencje kulturowe stwarza charakter transakcji, przyjazny czy wrogi, a także towarzyszące temu konflikty interesów. Ważne przy tym staje się przestrzeganie zasad koncepcji CSR, których realizacja wpływa korzystnie na proces integrowania się przedsiębiorstw. Konieczny zatem jest system oceny fuzji i przejęć w aspekcie społecznym. Celem artykułu jest – podjęta na podstawie literatury przedmiotu – próba wykazania zależności

między kulturą organizacyjną a procesem fuzji i przejęć w aspekcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

fuzje i przejęcia, społeczny koszt kapitału, kultura organizacyjna

Corporate social responsibility in capital concentration (Summary)

Mergers and acquisitions cause many changes not only in the economic but also in the social sphere. Cultural consequences create the nature of a transaction, friendly or hostile, and the conflicting interests involved. It is important to respect the principles of CSR, which implementation has a positive impact on the process of enterprise integration. It is therefore necessary to have a system for evaluating mergers and acquisitions in the social aspect. The purpose of the article is – based on the literature of the subject – an attempt to demonstrate the relationship between organizational culture and the process of mergers and acquisitions in the aspect of corporate social responsibility.

Keywords

mergers and acquisitions, social cost of capital, organizational culture

